

Gaji guru dapat menciptakan loyalitas dan komitmen terhadap lembaga di tempat para guru bekerja. Guru memerlukan keamanan bukan hanya pada tingkat status kepegawaian atau sebagai tenaga pendidikan dengan surat keputusan (SK), yang telah diterima sebagai perjanjian kerja, yang memuat hak dan kewajiban sebagai tenaga pendidik. Namun, guru dalam melaksanakan tugas sehari-hari masih memerlukan jaminan keamanan dari kepala sekolah dalam lingkungan sekolah, sehingga guru menjalankan tugas terbebas rasa khawatir dan gelisah.



Yustinus Budi Hermanto

Yustinus Budi Hermanto adalah dosen di Universitas Trilogi Malang sejak tahun 2007. Beliau adalah dosen di Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, Universitas Blajayektikara Surabaya (2007) dan menyelesaikan Program Doktor Ilmu Ekonomi, Universitas Merdeka Malang (2012). Ia aktif memotivasi dan memberdayakan kepemimpinan partisipatif dalam manajemen Gereja, mendampingi cara evaluasi kinerja pengurus Badan Gereja Katolik, dan membantu pelatihan pegawai baru Yayasan Yohannes Gabriel.

ISBN 978-979-21-3621-0

PEMERIT KANSIUS

Jl. Cempaka 9, Derasan Yogyakarta 55281

072371

9 789792 136210

072371

072371

072371

072371

072371

072371

072371

072371

072371

072371

072371

072371

072371

072371

072371

072371

072371

072371

072371

072371

072371

072371

072371

072371

072371

072371

072371

Kompetensi dan Kinerja Guru • Yustinus Budi Hermanto

Kompetensi dan Kinerja Guru

Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Kompensasi

Yustinus Budi Hermanto



Kompetensi dan Kinerja Guru

Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan,
Lingkungan Kerja, dan Kompensasi

Yustinus Budi Hermanto



Penerbit Kanisius

KOMPETENSI dan KINERJA GURU

072371

© 2013 Kanisius

Penerbit Kanisius (Anggota IKAPI)

Jl. Cempaka 9, Deresan, Yogyakarta 55281, INDONESIA

Kotak Pos 1125/Yk, Yogyakarta 55011, INDONESIA

Telepon (0274) 588783, 565996; Fax (0274) 563349

E-mail : office@kanisiusmedia.com

Website : www.kanisiusmedia.com

Cetakan ke-	3	2	1
Tahun	15	14	13

Desainer Sampul : Hermanus Yudi

Desainer Isi : Haryo

Editor : St. Kartono

ISBN 978-979-21-3621-0

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apa pun, termasuk fotokopi, tanpa izin tertulis dari Penerbit

PENGANTAR

Salah satu unsur sumber daya manusia dalam proses pendidikan adalah guru. Di sekolah guru memegang tugas ganda, yaitu sebagai pengajar dan pendidik. Sebagai pengajar guru bertugas menuangkan bahan pelajaran ke dalam otak anak didik, sedangkan sebagai pendidik guru bertugas membimbing dan membina anak didik agar menjadi manusia susila yang cakap, aktif, kreatif, dan mandiri.

Kinerja guru sering mengalami pasang surut berkait dengan motivasi, kepemimpinan, dan lingkungan kerja. Kompensasi berpengaruh terhadap kompetensi guru. Kinerja guru merupakan keberhasilan dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar yang bermutu yang terungkap dalam bentuk perencanaan program pembelajaran, pelaksanaan proses pembelajaran, evaluasi hasil pembelajaran, dan pelaksanaan perbaikan dan pengayaan. Fenomena guru tetap SLTA di Yayasan Pendidikan Yohannes Gabriel Keuskupan Surabaya menjadi sarana penjas untuk memontret kinerja guru. Betapa motivasi, lingkungan kerja, dan kompetensi berpengaruh langsung terhadap kinerja; motivasi dan kompensasi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui kompetensi.

Teori motivasi menurut Abraham Maslow masih aktual dan diterima jika dalam hierarki kebutuhan yang rendah seperti kebutuhan fisiologis dan kebutuhan akan rasa aman terpenuhi. Penting kiranya mendorong para guru semakin mengupayakan kebutuhan yang lebih tinggi seperti kebutuhan sosial dan rasa memiliki, kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri. Motivasi dan kompensasi berpengaruh terhadap kompetensi guru. Motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Edisi yang lebih lengkap, beserta rincian pengolahan data dan sumber pustaka rujukan dari paparan ini, tertuang dalam disertasi penulis (2012) yang berjudul *"Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kompetensi dan Kinerja Guru Tetap SLTA: Studi Di Yayasan Yohannes Gabriel Keuskupan Surabaya"*. Penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan setinggi-tingginya kepada civitas Program Pascasarjana Universitas Merdeka Malang, khususnya para pembimbing dan dosen yang selalu menumbuhkan motivasi untuk menggarap penelitian ini. Terima kasih penulis sampaikan kepada para guru yang telah berkenan membuka diri untuk membantu penelitian ini. Pun ucapan terimakasih kepada Mgr. Vincentius Sutikno Wisaksono, selaku Pembina Yayasan Yohannes Gabriel sekaligus Uskup - Keuskupan Surabaya.

Penulis menyadari bahwa karya ini masih jauh dari kesempurnaan. Untuk hal ini, penulis sangat mengharapkan kritik ataupun masukan-masukan

demi sempurnanya karya ini. Semoga pemikiran ini dapat menjadi sumbang sih untuk dunia pendidikan, khususnya saat membicarakan kinerja guru. Pun memberikan kontribusi pemikiran bagi praktik-praktik manajerial yang menekankan bahwa kinerja guru dapat memberikan kepuasan *stake holder* pada pendidikan sekolah menengah.

Penulis

DAFTAR ISI

Pengantar	iii
Daftar Isi	vii
BAB I	
Kinerja dan Kompetensi Guru	1
BAB II	
Motivasi, Kepemimpinan, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja.....	29
BAB III	
Menakar Kinerja dan Kompetensi Guru	61
BAB IV	
Catatan Kecil Perbaikan Pendidikan.....	75
Lampiran	81
Daftar Pustaka	113

BAB I

KINERJA DAN KOMPETENSI GURU

Tugas keprofesionalan guru, menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005, pasal 20, adalah merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran. Tugas pokok guru diwujudkan dalam kegiatan belajar mengajar. Apabila motivasi kinerja guru meningkat, hal itu berpengaruh pada peningkatan kualitas keluaran atau *output*. Kinerja guru bisa disebut menurun jika guru mengajar hanya menjadi sebuah rutinitas, tanpa ada inovasi pengembangan lebih lanjut, bahkan menerapkan metode belajar mengajar yang tidak menarik bagi siswa.

A. Kinerja Guru

Menurut Kane, kinerja (*performance*) bukanlah karakteristik seseorang, seperti bakat atau kemampuan, tetapi merupakan perwujudan bakat atau kemampuan. Pendapat tersebut menunjukkan bahwa kinerja merupakan perwujudan kemampuan dalam bentuk karya

nyata. Kinerja yang dikaitkan dengan jabatan diartikan sebagai hasil yang dicapai yang berkaitan dengan fungsi jabatan dalam periode waktu tertentu.

Kinerja guru dipengaruhi oleh kompetensi. Guru dalam proses belajar mengajar mutlak harus memiliki penguasaan materi dan teknis mengajar. Hanya guru yang berkualitas dan profesional yang dapat mewujudkan pelayanan yang optimal terhadap para siswa. Agar kinerja guru tercapai, guru perlu memiliki tiga kemampuan dasar sebagai berikut.

- a. *Kemampuan pribadi*, meliputi hal-hal yang bersifat fisik (tampang, suara, mata atau pandangan, kesehatan, pakaian, pendengaran), dan hal yang bersifat psikis (humor, ramah, intelek, sabar, sopan, rajin, kreatif, kepercayaan diri, optimis, kritis, objektif, dan rasional);
- b. *Kemampuan sosial*, antara lain bersifat terbuka, disiplin, memiliki dedikasi, tanggung jawab, suka menolong, bersifat membangun, tertib, bersifat adil, pemaaf, jujur, demokratis, dan cinta anak didik;
- c. *Kemampuan profesional*, sebagaimana dirumuskan oleh Proyek Pengembangan Pendidikan Guru (P3G) yang meliputi 10 kemampuan profesional guru, yaitu: menguasai bidang studi dalam kurikulum sekolah dan menguasai bahan pendalaman/aplikasi bidang studi; mengelola program belajar mengajar; mengelola kelas; menggunakan media dan sumber;

menguasai landasan-landasan kependidikan; mengelola interaksi belajar mengajar; menilai prestasi siswa untuk kepentingan pendidikan; mengenal fungsi dan program bimbingan penyuluhan; mengenal dan menyelenggarakan administrasi sekolah; memahami prinsip dan menafsirkan hasil-hasil penelitian pendidikan guna keperluan mengajar. Kinerja guru adalah persepsi guru terhadap prestasi kerja guru yang berkaitan dengan kualitas kerja, tanggung jawab, kejujuran, kerja sama dan prakarsa.

Guru dalam proses belajar mengajar mutlak harus memiliki penguasaan materi dan teknis mengajar. Hanya guru yang berkualitas dan profesional yang dapat mewujudkan pelayanan yang optimal terhadap para siswa.

Ada tiga unsur yang mendasari kinerja seorang guru: keahlian, tanggung jawab dan keterampilan dalam mengajar. Keahlian di sini termasuk pengetahuan, guru yang profesional tidak hanya mampu menguasai isi materi yang diajarkan, tetapi harus mampu menanamkan konsep

mengenai pengetahuan yang diajarkan. Pengetahuan yang diberikan menjadi pembentuk pribadi yang utuh (holistik).

Rasa tanggung jawab merupakan sikap yang harus dimiliki oleh seorang guru. Guru yang profesional di samping mempunyai tanggung jawab juga memiliki

otonomi, sikap kemandirian dalam mengemukakan pendapat berdasarkan keahliannya. Sebelum mengajar, guru profesional mempersiapkan segalanya untuk memperlancar proses belajar mengajar (PBM) dan bertanggung jawab atas semua materi yang diajarkan. Bertanggung jawab mengandung makna sosial karena bertanggung jawab mengandung perbuatan baik. Selain memiliki pengetahuan dan sikap, seorang guru juga harus memiliki keterampilan dalam mengajar karena mengajar merupakan suatu kegiatan yang kompleks.

Standar kinerja guru perlu dirumuskan untuk dijadikan acuan dalam mengadakan penilaian, yaitu membandingkan yang dicapai dengan yang diharapkan. Standar kinerja dapat dijadikan patokan pertanggungjawaban mengenai kegiatan yang telah dilaksanakan. Kementerian Pendidikan merumuskan patokan yang meliputi: (1) **hasil**, mengacu pada ukuran *output* utama organisasi; (2) **efisiensi**, mengacu pada penggunaan sumber daya langka oleh organisasi; (3) **kepuasan**, mengacu pada keberhasilan organisasi dalam memenuhi kebutuhan karyawan, dan (4) **keadaptasian**, mengacu pada ukuran tanggapan organisasi terhadap perubahan.

Ukuran kinerja, menurut Michael (1987), dapat dilihat dari beberapa hal, yaitu:

- a. *Quality of work* – kualitas hasil kerja
- b. *Promptness* – ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan

- c. *Initiative* – prakarsa dalam menyelesaikan pekerjaan
- d. *Capability* – kemampuan menyelesaikan pekerjaan
- e. *Communication* – kemampuan membina kerja sama dengan pihak lain.

Setiap tahun guru dinilai oleh atasan (kepala sekolah) sebagai penilaian rutin kepegawaian. Dalam melaksanakan tugas, seorang guru berada dalam Peraturan Pemerintah Tentang Standar Nasional Pendidikan. Hal ini ditegaskan dalam Peraturan Menteri Negara No. 16 Tahun 2009, yang menyatakan bahwa:

- a. Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, meneliti, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar dan pendidikan menengah.
- b. Kegiatan pembelajaran adalah kegiatan guru dalam menyusun rencana pembelajaran, melaksanakan pembelajaran yang bermutu, menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran, menyusun dan melaksanakan program perbaikan dan pengayaan terhadap peserta didik.
- c. Kewajiban guru dalam melaksanakan tugas adalah merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran yang bermutu, menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran, serta melaksanakan pembelajaran/perbaikan dan pengayaan.”

Dapat disimpulkan bahwa kinerja guru adalah keberhasilan guru dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar yang bermutu. Tugas guru sehari-hari adalah mengajar di sekolah yang perlu dipersiapkan melalui proses yang panjang, dimulai dari proses perencanaan sampai penilaian dan tindak lanjut perbaikan dalam kegiatan belajar mengajar.

1. Indikator Kinerja Guru

Berkenaan dengan kepentingan penilaian terhadap kinerja guru, *Georgia Department of Education* telah mengembangkan *teacher performance assessment instrument* yang kemudian dimodifikasi oleh Kementerian Pendidikan Nasional 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*).

Menurut Peraturan Menteri Negara RI No. 16 Tahun 2009, indikator penilaian terhadap kinerja guru dilakukan terhadap empat kegiatan guru yaitu:

a. Merencanakan program pembelajaran

Proses belajar mengajar perlu direncanakan agar dalam pelaksanaan pembelajaran berlangsung dengan baik dan dapat mencapai hasil yang diharapkan. Unsur-

unsur perencanaan pembelajaran tersebut adalah mengidentifikasi kebutuhan siswa, tujuan yang hendak dicapai, berbagai strategi dan skenario yang relevan digunakan untuk mencapai tujuan, dan kriteria evaluasi. Pengembangan persiapan mengajar harus memperhatikan minat dan perhatian peserta didik terhadap materi yang dijadikan bahan kajian. Dalam hal ini, peran guru bukan hanya sebagai transformator, tetapi harus berperan sebagai motivator yang dapat membangkitkan gairah belajar, serta mendorong siswa untuk belajar dengan menggunakan berbagai variasi media, dan sumber belajar yang sesuai serta menunjang pembentukan kompetensi.

Beberapa prinsip yang harus diperhatikan dalam mengembangkan persiapan mengajar, yaitu:

- 1) Rumusan kompetensi dalam persiapan mengajar harus jelas. Semakin konkret kompetensi, semakin mudah diamati dan semakin tepat kegiatan-kegiatan yang harus dilakukan untuk membentuk kompetensi tersebut.
- 2) Persiapan mengajar harus sederhana dan fleksibel serta dapat dilaksanakan dalam kegiatan pembelajaran dan pembentukan kompetensi peserta didik.
- 3) Kegiatan-kegiatan yang disusun dan dikembangkan dalam persiapan mengajar harus menunjang dan sesuai dengan kompetensi yang telah ditetapkan.

- 4) Persiapan mengajar yang dikembangkan harus utuh dan menyeluruh, serta jelas mencapai tujuan.
- 5) Harus ada koordinasi antara komponen pelaksana program sekolah, terutama apabila pembelajaran dilaksanakan secara tim (*team teaching*) atau secara *moving class*.

Gagne dan Briggs (1974), rencana pembelajaran yang baik mengandung tiga komponen yang disebut *anchor point*, yaitu: (1) tujuan pengajaran; (2) materi pelajaran, bahan ajar, pendekatan dan metode mengajar, media pengajaran dan pengalaman belajar, dan (3) evaluasi keberhasilan. Dalam kegiatan tersebut secara terinci dijelaskan ke mana siswa itu akan dibawa (tujuan), apa yang harus dipelajari (isi bahan pelajaran), bagaimana siswa mempelajari (metode dan teknik), dan bagaimana mengetahui bahwa siswa telah mencapai tujuan (penilaian).

Dengan demikian, kinerja guru dalam merencanakan pembelajaran meliputi indikator, (1) merumuskan tujuan pengajaran; (2) memilih dan mengembangkan bahan pengajaran; (3) merencanakan kegiatan belajar mengajar, termasuk di dalamnya merencanakan pendekatan dan metode pengajaran, langkah-langkah kegiatan belajar mengajar, alat dan sumber belajar serta, (4) merencanakan penilaian.

b. Melaksanakan proses pembelajaran

Pembelajaran atau proses belajar mengajar adalah proses yang diatur dengan tahapan-tahapan tertentu agar pelaksanaan mencapai hasil yang diharapkan. Tahapan-tahapan kegiatan pembelajaran menurut meliputi kegiatan awal, kegiatan inti, dan kegiatan penutup. Pelaksanaan pembelajaran mengikuti prosedur memulai pelajaran, mengelola kegiatan belajar mengajar, mengorganisasikan waktu, siswa, dan fasilitas belajar, melaksanakan penilaian proses dan hasil pelajaran, serta mengakhiri pelajaran. Pelaksanaan pembelajaran dapat dideskripsikan dari tiga kegiatan utama, yaitu: membuka pembelajaran, menyampaikan materi pelajaran, dan menutup pembelajaran.

c. Mengevaluasi hasil pembelajaran

Penilaian merupakan usaha untuk memperoleh informasi tentang perolehan belajar siswa secara menyeluruh, baik pengetahuan, konsep, sikap, nilai, maupun proses. Hal ini dapat digunakan oleh guru sebagai umpan balik, menentukan strategi mengajar, dan memperbaiki proses belajar mengajar. Untuk maksud tersebut, guru perlu mengadakan penilaian, baik terhadap proses maupun terhadap hasil belajar.

Penilaian proses dapat didefinisikan sebagai "penilaian terhadap proses belajar yang sedang berlangsung, yang dilakukan oleh guru dengan memberikan

umpan balik secara langsung kepada seorang siswa atau kelompok siswa". Beberapa kemampuan atau keterampilan yang terdapat dalam penilaian proses antara lain mengamati, menggolongkan, menafsirkan, meramalkan, menerapkan, merencanakan penelitian, dan mengomunikasikan. Dalam melakukan penilaian akhir, guru perlu memperhatikan hal-hal berikut: (1) jenis penilaian sesuai dengan kegiatan belajar mengajar yang telah diberikan; (2) sesuai dengan tujuan; (3) sesuai dengan bahan pelajaran; (4) hasilnya ditafsirkan.

d. Perbaikan dan pengayaan terhadap peserta didik

Hasil penilaian yang dilakukan guru perlu ditindaklanjuti. Setelah kegiatan belajar mengajar berakhir, terdapat murid yang dapat menguasai materi pelajaran dan masih ada siswa yang tidak menguasai materi pelajaran dengan baik sebagaimana tercermin dalam nilai atau hasil belajar.

Berkaitan dengan hal ini, ada beberapa hal yang dapat dilakukan guru, antara lain melaksanakan pengajaran perbaikan. Bagi siswa yang mendapatkan prestasi baik di kelas, pendampingan perlu ditingkatkan supaya lebih baik lagi dan dimotivasi menjadi tutor bagi teman siswa sekelas yang memperoleh nilai rendah. Pendampingan terhadap siswa yang memiliki prestasi baik inilah yang dinamakan program pengayaan, juga memberikan program pembinaan sikap dan kebiasaan belajar yang baik, dan peningkatan motivasi belajar siswa.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Ada tiga perangkat variabel yang mempengaruhi perilaku dan kinerja, yaitu:

- a. *variabel individual*, yang terdiri dari: kemampuan dan keterampilan (mental dan fisik), latar belakang (keluarga, tingkat sosial, penggajian), demografis (umur, asal-usul, jenis kelamin).
- b. *variabel organisasi*, yang terdiri dari: sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur, desain pekerjaan.
- c. *variabel psikologis*, yang terdiri dari: persepsi, sikap, kepribadian, belajar, dan motivasi.

Menurut Tiffin dan Cormic, ada dua variabel yang dapat mempengaruhi kinerja, yaitu: 1) *variabel individual*: sikap, karakteristik, sifat fisik, minat dan motivasi, pengalaman, umur, jenis kelamin, pendidikan, serta faktor individual lainnya; 2) *variabel situasional*: faktor fisik dan pekerjaan, meliputi: metode kerja, kondisi dan desain perlengkapan kerja, penataan ruang dan lingkungan fisik (penyinaran, temperatur, dan ventilasi); faktor sosial dan organisasi, meliputi: peraturan-peraturan organisasi, sifat organisasi, jenis latihan dan pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial.

Oleh karena itu, peningkatan motivasi kinerja guru perlu dukungan dan keteladanan dari kepemimpinan organisasi sekolah. Kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan dengan antusias. Usaha seorang pemimpin untuk

mempengaruhi orang lain agar bawahan mengikuti yang diperintahkan, akan sangat tergantung dari gaya kepemimpinan yang digunakan. Namun demikian, tidak ada gaya kepemimpinan yang efektif berlaku umum untuk segala situasi.

Prestasi guru dalam belajar mengajar akan optimal bilamana terdapat integrasi visi dan misi yang sama dari semua komponen sekolah, baik itu kepemimpinan kepala sekolah, lingkungan sekolah, motivasi guru, dan anak didik. Tampaklah efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan sekolah ikut menentukan baik-buruk dari kinerja guru.

Lingkungan kerja sekolah memegang peranan penting dalam pembentukan sekolah yang efektif. Lingkungan kerja (*work environment*) di tempat kerja adalah kesan (*image*) para karyawan pada umumnya tentang kondisi lingkungan kerja yang dipengaruhi oleh kinerja dan tingkat reputasi organisasi atau perusahaan tersebut. Lingkungan sekolah merupakan kualitas dari lingkungan yang terus menerus dialami oleh guru dan siswa yang secara kolektif berpengaruh terhadap tingkah laku. Lingkungan sekolah adalah produk akhir dari interaksi antarkelompok peserta didik di sekolah, guru-guru, dan para pegawai tata usaha, yang bekerja untuk mencapai keseimbangan antara dimensi sekolah dengan dimensi individu.

Penelitian Van de Grift, dkk. di 121 sekolah menengah di Belanda menunjukkan bahwa prestasi akademik siswa untuk bidang matematika dipengaruhi oleh sikap siswa terhadap mata pelajaran matematika, apresiasi terhadap usaha guru, serta lingkungan pembelajaran yang terstruktur. Hasil penelitian lain juga menunjukkan hubungan antara iklim kerja sekolah dengan sikap siswa terhadap mata pelajaran. Baik secara langsung maupun tidak langsung, lingkungan kerja sekolah memberi efek sikap siswa terhadap mata pelajaran ilmu pengetahuan alam di sekolah menengah.

Pemberian kompensasi kepada guru menjadi pendorong yang memotivasi guru untuk lebih bekerja keras secara efektif. Kompensasi yang diberikan terkait erat dengan kinerja guru. Terdapat timbal balik dua arah antara pemberian kompensasi dengan kinerja. Kompensasi diberikan karena adanya kinerja yang baik

Prestasi guru dalam belajar mengajar akan optimal bilamana terdapat integrasi visi dan misi yang sama dari semua komponen sekolah, baik itu kepemimpinan kepala sekolah, lingkungan sekolah, motivasi guru, dan anak didik.

dan diberikan untuk lebih meningkatkan kinerja lagi di masa mendatang. Termasuk sebagai kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang atau barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada

perusahaan. Kompensasi memberi arti penghargaan pada guru yang telah berkontribusi dalam mewujudkan tujuan pendidikan melalui kegiatan mengajar atau bekerja.

Menurut Griffin dan Moorhead (1986:444-446), berbagai bentuk kompensasi terhadap guru yang diperoleh dari hasil kerja yang digambarkan melalui dua komponen, yaitu: (1) kompensasi langsung, yang meliputi: gaji, tunjangan fungsional, tunjangan hari raya, bonus pengabdian, insentif prestasi, uang duka dan biaya pemakaman; (2) kompensasi tidak langsung, meliputi: bantuan biaya pengobatan/rawat inap, dana pensiun, bea siswa, penghargaan.

Sekarang ini, guru dihadapkan pada perubahan paradigma persaingan dari sebelumnya lebih bersifat *physical asset* menuju paradigma *knowledge based competition*. Perubahan paradigma tersebut menuntut efisiensi dan efektivitas penggunaan sumber daya guru karena guru merupakan agen perubahan dan agen pembaruan sehingga guru harus mampu bersaing dan memiliki keunggulan kompetitif. Pemantapan sumber daya guru sebagai *intellectual capital* harus diikuti dengan pengembangan dan pembaruan terhadap kemampuan dan keahlian yang dimiliki sehingga guru mampu dan peka terhadap arah perubahan yang terjadi.

B. Kompetensi Guru

Kompetensi merupakan satu kesatuan utuh yang menggambarkan potensi, pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dinilai berkaitan dengan profesi tertentu. Ada bagian-bagian yang dapat diaktualisasikan dan diwujudkan dalam bentuk tindakan atau kinerja untuk menjalankan profesi tertentu. Pendekatan kompetensi sangat cocok diterapkan dalam institusi pendidikan. Di samping filosofi manajemen yang menyangkut pertumbuhan individu dan pemberdayaan, kompetensi juga memotivasi tenaga akademis untuk terus mengembangkan ilmu pengetahuan untuk mencapai tingkatan tertentu.

Kompetensi diartikan oleh Cowell sebagai suatu keterampilan/kemahiran yang bersifat aktif. Kompetensi dikategorikan mulai dari tingkat sederhana atau dasar hingga lebih sulit atau kompleks akan berhubungan dengan proses penyusunan bahan atau pengalaman belajar, yang lazim terdiri dari: (1) penguasaan minimal kompetensi dasar; (2) praktik kompetensi dasar, dan (3) penambahan penyempurnaan atau pengembangan terhadap kompetensi atau keterampilan. Ketiga proses tersebut dapat terus berlanjut selama masih ada kesempatan untuk melakukan penyempurnaan atau pengembangan kompetensi tersebut.

Kompetensi guru adalah kemampuan melakukan tugas-tugas mengajar dan mendidik yang diperoleh

melalui pendidikan dan latihan. Menurut rumusan pendidikan guru berdasarkan kompetensi (PGKP), kompetensi adalah kemampuan profesional yang berhubungan dengan sesuatu jabatan tertentu, atau dalam hal ini kompetensi profesional guru dan tenaga pendidikan yang lain. Sedangkan menurut peraturan menteri, kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugasnya.

Komponen kompetensi guru yang berupa kemampuan dasar profesional guru dalam proses pembelajaran meliputi kemampuan menguasai bahan bidang studi, merencanakan program pembelajaran, kemampuan melaksanakan program pembelajaran. Seorang guru hendaknya memiliki kecakapan dan pengetahuan dasar, yakni: mengenal setiap murid yang dipercayakan kepadanya, memiliki kecakapan memberikan bimbingan, memiliki dasar pengetahuan yang luas tentang tujuan pendidikan di Indonesia, memiliki pengetahuan yang luas dan baru mengenai ilmu yang diajarkan. Guru yang dapat mengajar dengan baik adalah guru yang benar-benar menguasai pengetahuan yang akan diajarkan.

Tiga macam kompetensi yang seharusnya dimiliki guru adalah kompetensi profesional, kompetensi sosial, dan kompetensi pribadi. Kompetensi profesional se-

Seorang guru hendaknya memiliki kecakapan dan pengetahuan dasar, yakni: mengenal setiap murid yang dipercayakan kepadanya, memiliki kecakapan memberikan bimbingan ...

orang guru berkenaan dengan keahlian profesinya. Ada sepuluh kompetensi profesional yang harus dimiliki oleh seorang guru. Kesepuluh kompetensi profesional yang dimaksud antara lain: (1) menguasai bahan yang diajarkan; (2)

mengelola program belajar dan mengajar; (3) mengelola kelas; (4) penggunaan media/sumber; (5) menguasai landasan-landasan pendidikan; (6) mengelola interaksi belajar mengajar; (7) menilai prestasi siswa untuk kepentingan pengajaran; (8) mengenal fungsi dan program layanan bimbingan dan penyuluhan; (9) mengenal dan menyelenggarakan administrasi sekolah; (10) memahami prinsip-prinsip dan menafsirkan hasil-hasil penelitian pendidikan guna keperluan pengajaran.

Kompetensi sosial atau kompetensi kemasyarakatan menuntut seorang guru untuk berpartisipasi dalam kegiatan kemasyarakatan dalam kaitan anggota masyarakat. Sedangkan kompetensi pribadi berkaitan dengan nilai pribadi guru sebagai individu. Jika ditelaah, delapan dari sepuluh kompetensi profesional guru yang disebutkan di atas lebih diarahkan kepada kompetensi guru sebagai pengajar. Untuk keperluan analisis tugas sebagai pengajar, kemampuan guru yang banyak

berhubungan dengan usaha meningkatkan proses dan hasil pembelajaran dapat digolongkan menjadi empat kemampuan, yaitu: (1) merencanakan program pembelajaran; (2) melaksanakan proses pembelajaran; (3) menilai kemajuan proses pembelajaran; (4) menguasai bidang studi atau mata pelajaran yang diajarkan. Keempat kemampuan tersebut merupakan kemampuan yang secara penuh harus dimiliki oleh seorang guru yang bertaraf profesional.

1. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompetensi Guru

Kompetensi guru dipengaruhi faktor diri (faktor internal) dan faktor situasional (faktor eksternal). Faktor internal adalah faktor yang berasal dari diri individu guru yang meliputi: latar belakang pendidikan, pengalaman mengajar, penataran dan pelatihan, etos kerja, dan sebagainya. Sementara faktor situasional yang dapat mempengaruhi kompetensi guru, meliputi: iklim dan kebijakan organisasi, lingkungan kerja, sarana dan prasarana, gaji, atau lingkungan sosial. Faktor-faktor tersebut saling berinteraksi dan mempengaruhi kompetensi guru dalam mengajar.

Kompetensi juga sangat berpengaruh terhadap hasil sesuatu. Kemampuan yang rendah dalam menguasai keahlian belum dapat menghasilkan kinerja yang optimal atau dengan kata lain belum memenuhi standar kinerja guru yang ada. Oleh karena itu, untuk

meningkatkan kompetensi guru perlu dikaji faktor-faktor yang kemungkinan mempengaruhi.

a. Latar belakang pendidikan

Latar belakang pendidikan dapat dilihat dari dua sisi, yaitu kesesuaian antara bidang ilmu yang ditempuh dengan bidang tugas dan jenjang pendidikan. Untuk profesi, seorang guru diharuskan juga berasal dari lembaga pendidikan guru. Guru pemula dengan latar belakang pendidikan keguruan lebih mudah menyesuaikan diri dengan lingkungan sekolah karena dia sudah dibekali dengan seperangkat teori sebagai pendukung pengabdian. Sementara guru yang bukan berlatar belakang pendidikan keguruan akan banyak menemukan masalah di kelas karena tidak membawa bekal berupa teori-teori pendidikan dan keguruan.

b. Pengalaman mengajar

Pengalaman mengajar merupakan rangkuman dari pemahaman seseorang terhadap hal-hal yang dialami dalam mengajar sehingga hal-hal yang dialami tersebut telah dikuasai, baik tentang pengetahuan, keterampilan maupun nilai-nilai yang menyatu pada diri seorang guru. Dengan pengalaman kerja, seseorang akan banyak mendapatkan tambahan pengetahuan dan keterampilan tentang bidang kerja yang dilakukan.

Latar belakang pendidikan dan pengalaman mengajar adalah dua aspek yang mempengaruhi kompetensi

seorang guru di bidang pendidikan dan pengajaran. Guru pemula dengan latar belakang pendidikan keguruan lebih mudah menyesuaikan diri dengan

Guru yang memiliki etos kerja yang tinggi akan memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja. Guru yang mempunyai motivasi tinggi dalam mengajar akan memperlihatkan unjuk kerja yang jauh berbeda dari guru yang memiliki motivasi rendah.

lingkungan sekolah karena dia sudah dibekali dengan seperangkat teori sebagai pendukung pengabdian seorang guru. Pengalaman mengajar guru dapat diukur dari jumlah tahun ia mengajar, secara khusus dalam mata pelajaran yang diampu. Profesionalisme guru merupakan hasil dari

profesionalisasi yang dialami secara terus-menerus. Artinya, semakin lama seseorang menekuni profesi sebagai seorang guru akan semakin tinggi memiliki tingkat profesionalisme.

c. Etos kerja

Dalam *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, "etos kerja" diartikan sebagai semangat kerja yang menjadi ciri khas dan keyakinan seseorang atau suatu kelompok. Tinggi atau rendah etos kerja seseorang banyak dipengaruhi oleh lingkungan kerja dan faktor diri seseorang. Seorang guru yang memiliki etos kerja yang tinggi akan bekerja lebih semangat dan menekuni pekerjaan tersebut dengan tanggung jawab besar sehingga akan berpengaruh

terhadap keberhasilan. Guru yang memiliki etos kerja yang tinggi akan memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja. Guru yang mempunyai motivasi tinggi dalam mengajar akan memperlihatkan unjuk kerja yang jauh berbeda dari guru yang memiliki motivasi rendah.

2. Standar Nasional Kompetensi Guru

Berdasarkan Standar Nasional Pendidikan (SNP, 2005), pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Kualifikasi akademik adalah tingkat pendidikan minimal yang harus dipenuhi oleh seorang pendidik yang dibuktikan dengan ijazah dan/atau sertifikat keahlian yang relevan sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Kompetensi sebagai agen pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah meliputi: kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial.

Kompetensi kepribadian merupakan kemampuan personal yang mencerminkan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia. Kompetensi pedagogik meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk

mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya. Kompetensi profesional merupakan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam, yang mencakup penguasaan materi kurikulum mata pelajaran di sekolah dan substansi keilmuan yang menaungi materi tersebut, serta penguasaan terhadap struktur dan metode keilmuan.

Dua hal yang sering dikaji terkait kompetensi guru, yaitu kompetensi pedagogik dan kompetensi profesional.

Guru sebagai pedagog perlu meningkatkan kompetensi melalui aktivitas kolaboratif dengan kolega, menjalin kerja sama dengan orang tua, memberdayakan sumber-sumber yang terdapat di masyarakat, melakukan penelitian sederhana.

Kompetensi pedagogik seorang guru ditandai dengan kemampuan menyelenggarakan proses pembelajaran yang bermutu, serta sikap dan tindakan yang dapat dijadikan teladan. Guru juga perlu memiliki kompetensi profesional, yaitu selalu meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akade-

mik dan kompetensi secara berkelanjutan, sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni.

Guru pendidikan dasar perlu memiliki kemampuan memantau atas kemajuan belajar siswa sebagai bagian dari kompetensi pedagogik dengan menggunakan berbagai teknik asesmen alternatif, seperti pengamatan,

pencatatan, perekaman, wawancara, portofolio, memajang karya siswa.

Guru sebagai pedagog perlu meningkatkan kompetensi melalui aktivitas kolaboratif dengan kolega, menjalin kerja sama dengan orang tua, memberdayakan sumber-sumber yang terdapat di masyarakat, melakukan penelitian sederhana. Guru harus senantiasa berusaha memperbaiki kinerja dan mengatasi masalah-masalah pembelajaran dan senantiasa mengikuti perubahan. Dalam membelajarkan siswa, guru perlu menguasai pemanfaatan ICT (*information and communications technologies*) untuk kebutuhan belajarnya.

3. Dimensi Penilaian Kinerja

Agar dapat melakukan penilaian kinerja secara efektif, ada dua syarat utama yang harus diperhatikan yaitu ada kriteria kinerja yang dapat diukur secara objektif dan ada objektivitas dalam proses evaluasi. Ada tiga kualifikasi penting bagi pengembangan kriteria kinerja yang dapat diukur secara objektif, yaitu *relevancy*, *reliability*, dan *discrimination*.

- a. *Relevansi*, yaitu pengukuran yang menunjukkan tingkat kesesuaian antara kriteria dengan tujuan-tujuan kinerja. Misalnya, kecepatan produksi bisa menjadi ukuran kinerja yang relevan jika dibandingkan dengan penampilan seseorang.

- b. *Reliabilitas*, yaitu pengukuran dengan kriteria yang bisa menunjukkan hasil yang konsisten. Ukuran-ukuran kuantitatif, seperti satuan produksi dan volume penjualan, bisa menghasilkan ukuran yang konsisten secara relatif. Sedangkan kriteria-kriteria, seperti sikap, kreativitas, dan kerja sama, menghasilkan ukuran-ukuran yang tidak konsisten karena tergantung pada orang memberikan evaluasi.
- c. *Diskriminasi*, yaitu tingkat pengukuran dengan suatu kriteria kinerja yang bisa memperlihatkan perbedaan-perbedaan dalam kinerja. Jika nilai cenderung menunjukkan semua baik dan jelek, berarti ukuran kinerja tidak bersifat diskriminatif.

Ada tiga dasar pilihan mengenai apa yang harus dinilai dalam penilaian kinerja. Pendekatan yang paling tua adalah penilaian terhadap karakteristik atau sifat pribadi dari karyawan yang dinilai. Pendekatan sifat pribadi untuk penilaian kinerja ini secara tradisional memusatkan perhatian pada loyalitas, kepandaian, dan perilaku karyawan tersebut. Salah satu contoh alat ukur pendekatan sifat ini antara lain berkaitan dengan:

- a. *Kepribadian*: sikap internal yang secara sadar diambil dalam menghadapi suatu keadaan,
- b. *Penampilan*: kesan luaran yang dibuat oleh seseorang,
- c. *Karakter*: integritas pribadi,

- d. *Mentalitas*: sifat pikiran, kekuatan mental, dan kemampuan intelektual serta kreativitas seseorang,
- e. *Hubungan sosial*: perasaan mempunyai hubungan timbal-balik dan sikap

Ditinjau dari perspektif manajemen sumber daya manusia, manfaat penilaian kinerja secara ringkas adalah (1) untuk perbaikan kinerja, (2) untuk penyesuaian kompensasi, (3) kepentingan keputusan penempatan, (4) untuk kebutuhan pelatihan dan pengembangan, (5) perencanaan dan pengembangan karier, (6) efisiensi proses penempatan staf, (7) kesempatan kerja sama, (8) melihat tantangan-tantangan eksternal, dan (9) umpan balik pada sumber daya manusia.

Meskipun diakui bahwa penilaian kinerja mempunyai banyak manfaat, banyak pemimpin yang tidak bersedia melakukan. Hal ini disebabkan, antara lain:

- a. penilai tidak merasa memiliki,
- b. pemimpin enggan untuk memberikan nilai buruk kepada karyawan,
- c. karyawan enggan menerima penilaian buruk,
- d. pemimpin/bawahan menyadari bahwa penilaian yang buruk mempengaruhi karier seseorang. Dalam kenyataan, hasil penilaian kinerja tidak banyak dimanfaatkan untuk menentukan kebijaksanaan serta pemberian penghargaan dan pemimpin ragu-ragu untuk memberikan penilaian yang buruk terhadap karyawan.

Berdasarkan pemaparan di atas, kinerja berkonotasi sebagai derajat hasil kerja yang dapat diukur dengan menggunakan standar yang ditetapkan, dengan cara menggunakan instrumen yang dikembangkan dalam studi yang tergabung dalam beberapa ukuran kinerja. Fokus penilaian secara umum tertuju pada hasil kerja individu, baik secara kualitatif maupun kuantitatif,

Penimpin maupun bawahan menyadari bahwa penilaian yang buruk mempengaruhi karier seseorang, dalam kenyataan, hasil penilaian kinerja tidak banyak dimanfaatkan untuk menentukan kebijaksanaan serta pemberian penghargaan dan pemimpin ragu-ragu untuk memberikan penilaian yang buruk terhadap karyawan.

yang dilakukan berdasarkan pendekatan-pendekatan tertentu, yaitu pendekatan sifat, pendekatan perilaku, pendekatan sistem, dan pendekatan prestasi.

Unsur-unsur yang perlu dinilai, dalam konteks kinerja guru, adalah kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerja sama, prakarsa, dan kepemimpinan.

a. Kesetiaan

Kesetiaan yang dimaksud adalah tekad dan kesanggupan menaati, melaksanakan, dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab.

b. Prestasi kerja

Prestasi kerja adalah kinerja yang dicapai oleh guru dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diterima. Secara umum hasil kerja dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman, dan kesungguhan tenaga kerja yang bersangkutan.

c. Tanggung jawab

Tanggung jawab adalah kesanggupan seorang guru dalam mengerjakan tugas dan pekerjaan yang diserahkan dan diselesaikan dengan sebaik mungkin, tepat waktu, dan berani mengambil risiko atas keputusan yang diambil atau tindakan yang dilakukan.

d. Ketaatan

Ketaatan adalah kesanggupan seorang guru untuk menaati segala ketetapan, peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku, mentaati perintah kedinasan yang diberikan atasan yang berwenang, serta kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang telah ditetapkan perusahaan maupun pemerintah, baik secara tertulis maupun tak tertulis.

e. Kejujuran

Kejujuran adalah ketulusan hati seorang guru dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan serta kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang.

f. Kerja sama

Kerja sama adalah kemampuan seorang guru untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga memiliki daya guna atau manfaat yang sangat besar.

g. Prakarsa

Prakarsa adalah kemampuan seorang guru untuk mengambil keputusan, langkah-langkah atau melaksanakan suatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dan bimbingan.

h. Kepemimpinan

Yang dimaksud dengan kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki seorang guru untuk meyakinkan orang lain (guru lain) sehingga dapat dikerahkan secara maksimum untuk melaksanakan tugas pokok. Penilaian unsur kepemimpinan khusus bagi tenaga kerja yang memiliki jabatan seluruh hierarki dalam organisasi.

BAB II

MOTIVASI, KEPEMIMPINAN, KOMPENSASI, DAN LINGKUNGAN KERJA

Sekolah sebagai organisasi yang terdiri kumpulan orang-orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Agar kerja sama dapat berjalan baik, semua unsur dalam organisasi terutama sumber daya manusia harus dapat terlibat secara aktif dan memiliki dorongan untuk bersama-sama mencapai tujuan. Untuk mencapai hal itu, pemimpin unit sekolah harus dapat mengetahui dan melayani kebutuhan guru dan karyawan. Mengetahui tingkat pencapaian prestasi guru jika guru diberi kesempatan untuk mengembangkan kecakapan sebagai guru dengan bakat dan lapangan kerjanya.

A. Motivasi

Yang dimaksud motivasi adalah keinginan untuk berbuat sesuatu, sedangkan motif adalah kebutuhan (*need*), keinginan (*wish*), dorongan (*desire*) atau impuls.

Motivasi merupakan keinginan yang terdapat pada seorang individu yang merangsang untuk melakukan tindakan-tindakan atau sesuatu yang menjadi dasar atau alasan seseorang berperilaku. Motivasi kerja dapat diartikan sebagai keinginan atau kebutuhan yang melatarbelakangi seseorang sehingga seseorang terdorong untuk bekerja.

I. Teori Motivasi

Ada banyak teori motivasi dan hasil riset yang berusaha menjelaskan tentang hubungan antara perilaku dan hasil yang diinginkan. Maslow menyebutkan bahwa manusia adalah makhluk sosial yang berkeinginan, ia selalu menginginkan lebih banyak. Keinginan itu terus menerus, baru berhenti jika akhir hayat seseorang tiba. Itulah inti motivasi dan kebutuhan seseorang.

Bilamana kebutuhan terpenuhi, orang akan cenderung berperilaku seperti yang dikehendaki oleh organisasi. Sebaliknya, jika kebutuhan seseorang tidak terpenuhi, orang akan mencari kompensasi untuk menutupi kekurangan atau sebagai usaha untuk menurunkan tekanan yang timbul dari rasa tidak senang, sebagai akibat dari kegagalan untuk memenuhi kebutuhan.

Terdapat lima kelompok kebutuhan yang diungkapkan oleh Maslow, yaitu sebagai berikut.

- a. *Kebutuhan fisiologis (physiological needs)*
Termasuk ke dalam kebutuhan fisiologis adalah kebutuhan untuk mempertahankan hidup, meliputi kebutuhan makan, pakaian, perumahan dan lain-lain. Untuk memenuhi kebutuhan, orang harus bekerja untuk mendapatkan uang sehingga dapat memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari. Kebutuhan fisiologis ini tercermin dalam keinginan untuk mendapatkan penghasilan yang layak.
- b. *Kebutuhan rasa aman (safety and security needs)*
Kebutuhan untuk keamanan jiwa pada waktu bekerja maupun di masa yang akan datang, jaminan bebas rasa takut kehilangan pekerjaan, jaminan mendapatkan penghasilan, jaminan kesehatan, jaminan hari tua, keselamatan kerja dan standar prosedur kerja. Apabila kebutuhan ini terpenuhi, karyawan akan merasa tenang dan nyaman dalam melaksanakan tugas dan produktivitas kerja karyawan dapat meningkat.
- c. *Kebutuhan sosial dan rasa memiliki (social and belongingness)*
Kebutuhan akan perasaan diterima orang lain di tempat bekerja. Terpenuhi kebutuhan kasih sayang, kebutuhan untuk bersahabat, ada hubungan kerja antarkaryawan dan hubungan antarkaryawan dengan atasan yang baik, akan tercipta suasana kerja yang nyaman di tempat kerja. Hal ini akan

mendorong karyawan menjadi lebih bersemangat dalam bekerja dan tujuan akhir akan meningkatkan produktivitas kerja.

d. Kebutuhan akan penghargaan (*esteem needs*)

Kebutuhan akan penghargaan diri dari orang lain atas hasil kerja yang dicapai, akan mempengaruhi hasil kerja karyawan. Penghargaan yang dimaksudkan adalah pemberian penghargaan yang berupa bonus dalam bentuk uang yang sesuai dengan prestasi kerja atau mendapatkan biaya pendidikan untuk meningkatkan kemampuan karyawan.

e. Kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization*)

Kebutuhan karyawan akan kesempatan untuk mengembangkan potensi dan kreativitas secara maksimal, untuk berbuat dengan sebaik mungkin bagi diri karyawan dan bagi perusahaan dengan cara meningkatkan prestasi kerja.

Menurut Maslow, manusia akan terdorong untuk memenuhi kebutuhan yang paling kuat sesuai waktu, keadaan, dan pengalaman yang bersangkutan mengikuti suatu hierarki. Orang cenderung berusaha memenuhi kebutuhan yang lebih rendah sebelum memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi. Tingkat kebutuhan yang paling rendah adalah kebutuhan fisiologis dan kebutuhan yang paling tinggi adalah mempertinggi kapasitas kerja. Orang selalu berusaha memenuhi kebutuhan yang paling rendah sebagai kebutuhan pokok (fisiologis). Jika

suatu kebutuhan telah dipenuhi maka daya motivasi diri seseorang akan berhenti. Dapat dikatakan bahwa makin tinggi kepuasan terpenuhi, maka makin rendah daya motivasi seseorang; sebaliknya, makin rendah kepuasan terpenuhi, makin tinggi daya motivasi orang tersebut.

Motivasi dalam suatu lembaga, perlu sekali diberikan dengan maksud agar para pegawai lebih giat dalam bekerja. Ada perbedaan dalam memotivasi antara pegawai yang satu dengan yang lain. Perbedaan ini disebabkan adanya perbedaan motif, tujuan, dan kebutuhan dari masing-masing pegawai untuk bekerja. Karena itu, dalam pemberian motivasi haruslah diselidiki pilihan daya perangsang yang akan diterapkan. Terdapat tiga hal yang dapat diberikan untuk memotivasi karyawan, yaitu:

- 1) *Material motivation*, yaitu segala daya perangsang yang dapat dinilai dengan uang,
- 2) *Semimaterial motivation*, yaitu semua jenis motivasi yang tidak dapat dinilai dengan uang, dan
- 3) *Nonmaterial motivation*, yaitu seluruh jenis perangsang yang tidak termasuk pada kedua jenis di atas, meliputi penempatan yang tepat, latihan yang sistematis, promosi yang objektif, pekerjaan yang terjamin, kondisi yang objektif, fasilitas-fasilitas yang terjamin, rekreasi, perumahan dan lain-lain.

Usaha menempatkan pegawai yang tepat adalah salah satu hal yang dapat menaikkan efisiensi pegawai dan menimbulkan kepuasan dalam melaksanakan kerja. Demikian pula dalam memberikan latihan atau pendidikan yang sistematis, dapat menimbulkan kegairahan kerja karena pemberian latihan dan pendidikan yang sistematis berkaitan dengan promosi yang objektif. Promosi atau kenaikan pangkat adalah sesuatu yang diharapkan oleh para pegawai.

Pekerjaan yang terjamin bagi seorang pegawai haruslah tetap dipertahankan sehingga loyalitas para pegawai terhadap perusahaan atau lembaga akan tinggi. Selain itu, kondisi pekerjaan yang menyenangkan, akan memperbaiki moral dan kesungguhan bekerja. Peralatan yang baik, ruangan pekerjaan yang nyaman, perlindungan terhadap bahaya, penerangan yang cukup dan kebersihan yang terjaga, bukan hanya menambah semangat kerja, tetapi juga akan meningkatkan efisiensi.

2. Jenis-jenis Motivasi

Secara garis besar motivasi yang diberikan dapat dibagi menjadi dua, yaitu: motivasi positif dan motivasi negatif. Motivasi positif adalah proses untuk mempengaruhi orang lain agar melakukan atau menjalankan sesuatu yang kita inginkan dengan cara memberikan kemungkinan untuk mendapatkan

bonus atau hadiah. Motivasi negatif adalah proses untuk mencoba mempengaruhi orang lain agar mau melaksanakan sesuatu yang kita inginkan tetapi teknik dasar yang dipakai lewat kekuatan ketakutan.

Semua pemimpin dalam lembaga harus menggunakan kedua jenis motivasi tersebut. Pada jenis yang pertama, pemimpin memberikan motivasi positif dengan memberikan kemungkinan untuk mendapatkan hadiah, mungkin berwujud tambahan finansial, tambahan penghargaan dan lain-lain. Pada jenis kedua, motivasi negatif dilakukan dengan memberikan kemungkinan bahwa karyawan akan kehilangan pengakuan, uang, atau jabatan, jika melakukan hal-hal yang tidak sesuai tujuan.

3. Motivasi Guru

Mencermati teori kebutuhan Maslow, motivasi guru menjadi dasar pertama untuk keberhasilan guru dalam mengelola kelas. Motivasi kerja guru disokong faktor-faktor yang mendorong seorang guru untuk melakukan tugas yang diterima, secara lebih bersemangat sehingga akan memperoleh prestasi yang lebih baik. Faktor-faktor tersebut adalah:

- a. *Faktor internal*, yaitu faktor-faktor yang memuaskan dan timbul dari diri sendiri. Indikator internal adalah keinginan untuk berprestasi, untuk maju, memiliki kehidupan pribadi.

- b. *Faktor eksternal*, yaitu faktor-faktor dari luar, bagi seorang guru akan berpengaruh dalam bekerja lebih semangat. Indikator eksternal adalah pekerjaan itu sendiri, status kerja, tempat pekerjaan, keamanan pekerjaan, gaji, atau penghasilan yang layak, pengakuan dan penghargaan kepercayaan melakukan pekerjaan, kepemimpinan yang baik dan adil, dan kebijaksanaan administrasi.

Disadari atau tidak, motivasi kerja guru akan berpengaruh terhadap perilaku guru dalam melakukan tugas dan pekerjaan. Guru yang pertama-tama memikirkan mengenai penghasilan/gaji akan memandang pekerjaan sebagai sarana untuk mendapatkan uang, dan sekolah merupakan organisasi yang menjamin kesejahteraan guru. Guru akan cenderung agar sekolah menerima siswa baru dengan memperhatikan kemampuan ekonomi siswa/orang tua siswa. Guru akan berupaya untuk memberikan pelajaran tambahan sebanyak mungkin pada siswa agar mendapatkan tambahan honor sebagaimana diharapkan. Guru juga akan mengajar di banyak sekolah agar mendapat penghasilan tambahan. Akibat perilaku guru seperti itu, guru tidak akan sempat mempersiapkan pelajaran bagi siswa dengan baik atau memeriksa tugas siswa satu per satu; guru hanya akan mengajar dengan metode mengajar yang mudah dilakukan tanpa memperhatikan apakah siswa-siswa dapat mengerti materi pelajaran yang telah diajarkan.

Sebaliknya, apabila guru menaruh perhatian pada perkembangan siswa, dan berupaya menyumbangkan

Motivasi kerja guru akan berpengaruh terhadap perilaku guru dalam melakukan tugas dan pekerjaan. Guru yang pertama-tama memikirkan mengenai penghasilan/gaji akan memandang pekerjaan sebagai sarana untuk mendapatkan uang ...

segala kemampuan yang dimiliki untuk kepentingan siswa. Guru mudah membantu siswa yang mempunyai kemampuan belajar yang rendah. Guru akan menggunakan berbagai metode mengajar agar siswa dapat mengerti materi pelajaran yang diajarkan. Guru tersebut akan mempunyai kreati-

vititas yang tinggi, mau mengorbankan waktu agar siswa bisa berprestasi. Guru akan merasa puas apabila siswa berhasil dengan baik.

Kedua perilaku guru yang digambarkan di atas tidak terlepas dari motivasi yang dimiliki guru. Guru yang satu mempunyai motivasi sekadar untuk memenuhi kebutuhan hidup, sedangkan guru yang lain mempunyai motivasi yang tinggi, bukan untuk kepentingan diri guru itu sendiri, melainkan untuk kepentingan siswa, untuk kepentingan proses belajar mengajar yang dilakukan agar siswa dapat menerima materi pelajaran yang diajarkan, dapat mengembangkan potensi guru sendiri, dan akan mempunyai wawasan yang luas serta berprestasi tinggi.

Guru yang memiliki motivasi yang tinggi dan tidak hanya untuk kepentingan diri sendiri, akan dapat melakukan pengelolaan kelas dengan tepat. Guru tersebut akan menaruh perhatian bagi siswa dan situasi kelas. Guru akan melakukan yang terbaik bagi siswa. Dalam mentransfer materi pelajaran pada siswa, guru akan mempelajari dan mengatur kelas sedemikian rupa sehingga dapat digunakan untuk melaksanakan proses belajar mengajar dengan baik. Guru akan mencermati kemampuan para siswa satu per satu sehingga guru mengetahui kemampuan siswa pada tingkatan rendah, sedang atau tinggi. Dengan demikian, guru akan menentukan siswa-siswa yang mana, yang perlu mendapat bimbingan yang banyak; guru dapat menentukan metode mengajar atau media pembelajaran yang harus digunakan. Guru akan menentukan berapa banyak tugas yang perlu diberikan.

Guru yang memiliki motivasi yang tinggi dan tidak hanya untuk kepentingan diri sendiri, akan dapat melakukan pengelolaan kelas dengan tepat. Guru tersebut akan menaruh perhatian bagi siswa dan situasi kelas. Guru akan melakukan yang terbaik bagi siswa.

Hubungan yang bagaimana yang perlu dilakukan guru dengan siswa agar kesulitan belajar siswa dapat teratasi, motivasi belajar siswa terus meningkat?

Secara sederhana dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja guru berhubungan dengan efektivitas pengelolaan

kelas. Makin tinggi motivasi kerja guru, makin tinggi efektivitas pengelolaan kelas yang dapat dicapai. Demikian pula motivasi kerja guru berhubungan dengan gaya kepemimpinan guru. Artinya, guru yang memiliki motivasi kerja tinggi, akan berupaya untuk melakukan berbagai strategi untuk keberhasilan PBM (proses belajar mengajar) dengan menggunakan gaya kepemimpinan yang tepat.

Motivasi mempunyai peranan yang sangat penting terhadap pengembangan mental seseorang. Tanpa ada motivasi, seseorang tidak akan dapat berkembang atau berhasil dalam bidang apapun yang menjadi tanggung jawabnya.

B. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespon dan menimbulkan perubahan positif; kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan; kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan di antara bawahan agar tujuan organisasi dapat tercapai.

Batasan lain mengenai kepemimpinan adalah suatu kemampuan dan kesiapan seseorang untuk mem-

pengaruhi, membimbing dan mengarahkan atau mengelola orang lain agar mau berbuat demi mencapai tujuan bersama. Dalam pengertian ini, seseorang yang ingin diakui sebagai pemimpin harus memiliki kelebihan.

Perlu digarisbawahi bahwa kepemimpinan atau kegiatan memimpin merupakan usaha yang dilakukan oleh seseorang dengan segenap kemampuan yang dimiliki untuk mempengaruhi, mendorong, mengarahkan dan menggerakkan orang-orang yang dipimpin supaya orang-orang tersebut mau bekerja dengan penuh semangat dan kepercayaan dalam mencapai tujuan.

Jenkins merumuskan kepemimpinan demikian: *"Leadership is the activity influencing people to cooperate toward some goal which they come to find desirable"*. Kepemimpinan adalah suatu kegiatan mempengaruhi orang lain untuk bekerja sama guna mencapai tujuan tertentu yang diinginkan. Dalam pengertian tersebut, dapat diketahui bahwa masalah kepemimpinan tidak terbatas pada organisasi atau kantor saja, tetapi berlaku secara umum. Masalah kepemimpinan juga tidak hanya menjadi milik atau monopoli seseorang yang menyandang predikat sebagai kepala atau manajer dalam suatu perusahaan atau kantor. Kepemimpinan dapat digunakan oleh setiap orang dalam segala situasi, dalam segala tingkatan organisasi. Hal ini berarti bahwa setiap pemimpin unit dalam organisasi mulai dari

pemimpin puncak (tertinggi) sampai dengan pemimpin unit terendah, diharapkan mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi para bawahan.

Di dalam berbagai pendapat tentang kepemimpinan, ada empat dimensi, yakni:

- kemampuan untuk mempengaruhi orang lain dalam pencapaian tujuan,
- fungsi yang baik dari susunan kepribadian maupun interaksi sosial,
- fungsi dari memiliki bakat pemimpin itu sendiri dalam mengatur orang lain,
- pola atau potensi untuk pengikut.

1. Gaya Kepemimpinan

Seorang pemimpin dapat menerapkan macam-macam gaya kepemimpinan, tergantung pada evaluasi pemimpin tentang situasi yang dihadapi; tergantung kemampuan dan keinginan untuk memutuskan jumlah pengawasan. Ada pemimpin yang berpusat pada pihak bawahan. Pemimpin semacam ini memberikan banyak kebebasan pada pihak bawahan. Pemimpin ini disebut juga sebagai seorang pemimpin otokratis yang bijaksana (*the autocratic leader who is benevolent*). Tipe semacam ini memang terdapat dalam berbagai kenyataan. Pemimpin tipe ini memiliki banyak kekuasaan dan prestise. Pemimpin banyak menaruh minat terhadap kesejahteraan para bawahan, pemimpin sangat bersedia

memecahkan masalah bawahan dan sering pemimpin dapat bertindak cepat dalam setiap keadaan.

Gaya kepemimpinan adalah corak kepemimpinan yang dibawakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi para pengikut. Gaya seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinan dipengaruhi oleh berbagai *patern*, antara lain: *patern* pendidikan, *patern* pengalaman, *patern* usia, dan *patern* karakter (tabiat atau sifat yang ada pada diri pemimpin tersebut). Orang yang ambisius untuk menguasai setiap situasi, apabila menjadi pemimpin, ia akan bersifat otoriter. Orang yang mempunyai sifat kebabakan, apabila menjadi pemimpin, ia akan menjalankan kepemimpinan yang bertipe paternalistik.

Pemimpin yang tidak menguasai bidang tugas yang menjadi wewenang, akan menyerahkan segala sesuatu kepada para bawahan sehingga gaya kepemimpinan bersifat *laissez faire*. Ditemukan beberapa gaya kepemimpinan, antara lain:

a. Gaya otokratis (*autocratic type*)

Kepemimpinan otokratis adalah kepemimpinan yang mendasarkan kepada suatu kekuasaan dan kekuatan yang melekat pada diri seorang pemimpin. Pemimpin bertipe ini membuat keputusan sendiri karena terpusatkan dalam diri satu orang pemimpin yang memikul tanggung jawab dan wewenang penuh.

b. Gaya *laissez faire* (the *laissez faire* type)

Gaya ini pada umumnya dijalankan oleh pemimpin yang tidak mempunyai keahlian teknis. Berdasarkan hal ini, seorang pemimpin memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada para pengikut dalam hal menentukan aktivitas bawahan. Pemimpin tidak berpartisipasi, atau apabila hal tersebut dilakukan, partisipasi tersebut hampir tidak berarti. Pendekatan ini merupakan kebalikan langsung dari tipe otokratis. Kelompok-kelompok "*laissez faire*" cenderung membentuk pemimpin informal.

c. Gaya paternalistik (paternalistic type)

Gaya paternalistik adalah tipe kepemimpinan yang bersifat kepatuhan. Pemimpin bertindak sebagai seorang bapak yang selalu memberikan perlindungan kepada para bawahan dalam batas-batas kewajaran.

d. Gaya militeristik (military type)

Gaya militeristik tidak hanya terdapat dalam kalangan militer saja, tetapi banyak pemimpin instansi nonmiliter (sipil) yang menerapkan kepemimpinan dengan tipe militerisme. Ciri utama gaya ini adalah bahwa dalam mengadakan komunikasi, lebih banyak mempergunakan saluran formal. Disiplin yang tinggi, yang kadang-kadang bersifat kaku, juga menjadi ciri tipe kepemimpinan ini. Pemimpin menghendaki bawahan patuh terhadap semua perintah yang diberikan.

e. Gaya demokratis (*democratic type*)

Dalam gaya ini, semua kebijaksanaan terjadi pada kelompok diskusi dan keputusan diambil dengan dorongan dan bantuan dari pemimpin kegiatan-kegiatan. Langkah-langkah umum untuk tujuan kelompok dibuat dan bila dibutuhkan petunjuk-petunjuk teknis, pemimpin menyarankan dua atau lebih alternatif prosedur yang dapat dipilih. Para anggota bebas bekerja dengan siapa saja yang mereka pilih dan pembagian tugas ditentukan oleh kelompok.

f. Gaya *open leadership* (*open leadership type*)

Gaya ini hampir sama dengan gaya demokratis. Perbedaan hanya terletak dalam hal pengambilan keputusan. Tipe demokratis lebih mengutamakan musyawarah untuk mufakat sehingga musyawarah dijadikan sebagai dasar pengambilan keputusan. Sedangkan dalam tipe *open leadership*, pemimpin memang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk memberikan saran, tetapi keputusan tetap berada di tangan pemimpin. Apakah saran-saran dari bawahan itu dipakai atau tidak, tergantung kepada pemimpin.

2. Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepala dapat diartikan "ketua" atau "pemimpin" dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedangkan sekolah adalah sebuah lembaga yang menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Dengan

demikian, secara sederhana kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai "seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah yang menyelenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat terjadinya interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran".

Kepala sekolah mempunyai wewenang dan tanggung jawab penuh untuk menyelenggarakan seluruh kegiatan pendidikan dalam lingkungan sekolah yang dipimpin. Kepala Sekolah tidak hanya bertanggung jawab

Kepala Sekolah tidak hanya bertanggung jawab secara teknis akademis, tetapi segala kegiatan, keadaan lingkungan sekolah dengan kondisi dan situasi, serta hubungan dengan masyarakat sekitar...

secara teknis akademis, tetapi segala kegiatan, keadaan lingkungan sekolah dengan kondisi dan situasi, serta hubungan dengan masyarakat sekitar merupakan tanggung jawab pula.

Inisiatif dan kreatif yang mengarah kepada perkembangan dan kemajuan sekolah adalah tugas dan tanggung jawab kepala sekolah. Kepala sekolah harus bekerja sama dengan para guru yang dipimpin, dengan orang tua murid atau komite sekolah serta pihak pemerintah setempat.

3. Fungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepala sekolah adalah sumber semangat bagi para guru, staf, dan siswa sehingga para guru, staf dan siswa, menerima dan memahami tujuan sekolah secara antusias, bekerja secara bertanggung jawab ke arah tercapainya tujuan sekolah (inspiring).

Kepala sekolah sebagai pemimpin harus memperhatikan dan mempraktikkan fungsi kepemimpinan (*leadership functions*) dalam kehidupan sekolah. Hick dan Gullet menjelaskan fungsi kepemimpinan, yaitu: adil, memberikan sugesti, mendukung mencapai tujuan, sebagai katalisator, menciptakan

rasa aman, sebagai wakil organisasi, sumber inspirasi dan yang terakhir bersedia menghargai. Hal ini secara rinci akan diuraikan sebagai berikut.

- a. Dalam menghadapi warga sekolah yang beragam, kepala sekolah harus bertindak arif, bijaksana dan adil. Dengan kata lain, kepala sekolah harus dapat memperlakukan semua warga sekolah dengan sama sehingga dapat menciptakan semangat kebersamaan di antara guru, staf, dan para siswa (*arbitrating*).
- b. Kepala sekolah memberi saran atau sugesti, anjuran sehingga dengan saran tersebut selalu dapat memelihara dan meningkatkan semangat, rela berkorban, rasa kebersamaan dalam melaksanakan tugas masing-masing (*suggesting*).

- c. Kepala Sekolah memenuhi atau menyediakan dukungan yang diperlukan oleh para guru, staf, dan siswa baik berupa dana, peralatan, waktu, bahkan suasana yang mendukung (*supplying objectives*).
- d. Kepala sekolah harus mampu menimbulkan dan menggerakkan semangat guru staf, dan siswa dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan (*catalysing*).
- e. Kepala sekolah harus dapat menciptakan rasa aman di dalam lingkungan sekolah sehingga para guru, staf, dan siswa dalam melaksanakan tugas merasa aman, bebas dari perasaan gelisah, kekhawatiran, serta memperoleh jaminan keamanan dari kepala sekolah (*providing security*).
- f. Kepala sekolah harus menjaga integritas sebagai orang yang menjadi pusat perhatian karena akan menjadi orang yang mewakili kehidupan sekolah dimanapun dan dalam kesempatan apapun (*representing*).
- g. Kepala sekolah adalah sumber semangat bagi para guru, staf, dan siswa sehingga para guru, staf dan siswa; menerima dan memahami tujuan sekolah secara antusias, bekerja secara bertanggung jawab ke arah tercapainya tujuan sekolah (*inspiring*).
- h. Kepala sekolah harus dapat menghargai apa pun yang dihasilkan oleh para guru, staf, dan siswa, (*praising*).

C. Kompensasi

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang atau barang secara langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Kompensasi kerja adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Kompensasi kerja merujuk pada semua bentuk upah atau gaji atau juga honor yang berlaku untuk pekerjaan mereka. Dua komponen di dalamnya, yaitu ada pembayaran keuangan langsung dalam bentuk gaji, insentif, komisi, bonus, dan ada pembayaran tidak langsung dalam bentuk tunjangan keuangan seperti asuransi dan uang liburan.

Program kompensasi pada guru dirancang untuk melakukan tiga hal, yaitu:

- untuk menarik guru yang cakap dalam sekolah,
- untuk memotivasi guru untuk meraih prestasi yang tinggi,
- untuk menciptakan masa dinas yang panjang.

Pemberian paket kompensasi atau remunerasi mencakup tunjangan primer, sekunder, tersier dan kondisi ke-karyaan lain. Organisasi dapat mengembangkan sistem remunerasi sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003.

Kompensasi dalam organisasi pendidikan berarti penghargaan pada para guru/karyawan yang telah memberi kontribusi dalam mewujudkan tujuan melalui kegiatan yang disebut mengajar atau bekerja. Pengertian tersebut

Gaji adalah hal penting bagi guru, bukan saja seberapa banyak uang yang diterima, tetapi dengan gaji yang diterima menentukan berapa banyak barang atau jasa yang dapat dibeli

menisyaratkan ada dua pihak yang menanggung kewajiban yang berbeda, tetapi saling mempengaruhi dan saling menentukan. Pihak pertama, guru atau karyawan yang berkewajiban dan bertanggung jawab melaksanakan kegiatan yang disebut mengajar. Pihak kedua, orga-

nisasi yang menanggung kewajiban dan tanggungjawab memberikan penghargaan atau ganjaran atas pelaksanaan pekerjaan oleh pihak pertama. Kewajiban dan tanggung jawab muncul karena ada hubungan kerja di antara kedua belah pihak di dalam organisasi pendidikan. Tinggi-rendahnya kinerja karyawan berkaitan erat dengan sistem pemberian kompensasi yang ditetapkan oleh lembaga di tempat karyawan bekerja.

Kompensasi keuangan langsung dapat berupa ganjaran/hadiah. Kompensasi nonkeuangan terdiri dari kepuasan yang diterima seseorang dari pekerjaan yang dilakukan sendiri maupun lingkungan psikologik dan fisik tempat seseorang bekerja. Tipe kompensasi nonkeuangan be-

rupa kepuasan yang diterima dari pekerjaan yang dimiliki. Kompensasi nonkeuangan dapat berupa *prestige* seseorang akibat pekerjaan yang dimiliki. Bentuk kompensasi tersebut meliputi lingkungan psikologis dan fisik tempat seseorang bekerja. Kompensasi juga dapat diartikan sebagai penghargaan atau ganjaran, tidak hanya pemberian upah atau gaji akibat dari konsekuensi menjadi tenaga pendidikan atau karyawan dari sebuah organisasi pendidikan.

Penghargaan atau ganjaran sebagai kompensasi dapat dibedakan sebagai berikut.

a. *Kompensasi langsung*

Kompensasi langsung adalah ganjaran atau penghargaan yang disebut gaji/honor yang dibayar secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang tetap. Sejalan dengan pengertian tersebut, honor atau gaji diartikan juga sebagai pembayaran dalam bentuk tunai atau berupa natura yang diperoleh tenaga pendidikan atau karyawan untuk melaksanakan dalam melakukan proses belajar-mengajar. Kompensasi langsung disebut gaji, yaitu bagian program kompensasi yang paling penting adalah penentuan dan administrasi dari gaji pokok, berbagai tunjangan dan lain-lainnya, yang sering disebut gaji tetap yang diterima pekerja/tenaga pendidikan/karyawan tetap.

Gaji adalah hal penting bagi guru, bukan saja seberapa banyak uang yang diterima, tetapi dengan gaji yang diterima menentukan berapa banyak barang atau jasa yang dapat dibeli dengan gaji serta menentukan seberapa besar pajak yang harus dibayar. Bagi guru atau karyawan tidak tetap menerima dalam bentuk honor bulan (*salary*) atau honor mingguan atau dalam suatu pabrik disebut upah.

b. *Kompensasi tidak langsung*

Kompensasi tidak langsung adalah pemberian bagian keuntungan atau manfaat bagi para tenaga pendidikan atau karyawan di luar gaji atau upah tetap, dapat berupa uang atau barang, misalnya THR. Dengan kata lain, kompensasi tidak langsung adalah program pemberian penghargaan atau ganjaran dengan variasi yang luas, dapat pula berupa pemberian jaminan kesehatan, liburan, cuti, dan lain-lain.

1. Tipe-tipe Kompensasi

Sistem kompensasi merupakan kunci penghubung bagi pendidik dan sekolah dalam rangka meningkatkan produktivitas pendidikan. Kompensasi merupakan balas jasa dari institusi pendidikan terhadap pekerja (pendidik) yang telah memberikan waktu, ilmu, keahlian, kreativitas, maupun energi. Kompensasi

lembaga pendidikan kepada guru dapat berupa uang, *benefit*, penghasilan tambahan, dan hadiah.

a. *Uang*

Penghargaan organisasi (sekolah) yang terpenting untuk semua personel sekolah adalah uang. Kompensasi berupa uang juga lebih efektif dalam menciptakan kinerja guru dan karyawan. Uang menjadi kompensasi penting karena merupakan alat transaksi yang fleksibel sekaligus sebagai indikator terhadap nilai guna atau manfaat bagi karyawan atau tenaga pendidik. Uang sebagai kompensasi utama bagi karyawan atau tenaga pendidik di lingkungan sekolah.

b. *Benefit*

Komponen kedua dalam paket kompensasi adalah rencana keuntungan guru staf administrasi maupun karyawan berupa *benefit*. *Benefit* sering disebut kompensasi tidak langsung. Tipe-tipe *benefit* yang diberikan organisasi (sekolah) adalah: pembayaran di luar kerja, kontribusi jaminan sosial, ganti rugi pengangguran, kompensasi *benefit* untuk ketidakpuasan para karyawan, program asuransi kesehatan dan kehidupan, serta pensiun.

c. *Penghasilan tambahan*

Penghasilan tambahan merupakan aspek hubungan pertukaran yang hanya dapat diperoleh oleh sedikit personal sekolah. Pimpinan eksekutif dalam sekolah

di beberapa sekolah mempunyai hak istimewa seperti penggunaan transportasi, motor inventaris, rumah untuk berlibur (vila), dan ruang eksekutif.

d. *Hadiah*

Hadiah sebagai ganti kerugian dari senior atas kualitas kerja, profesionalisme, dan kemampuan akademik yang telah diberikan bagi institusi pendidikan, seperti penganugerahan bagi para guru besar yang telah lama mengabdikan pada lembaga pendidikan tinggi. Program hadiah dapat diberikan atas dasar evaluasi kinerja yang cukup lama dan biasanya berupa uang tunai.

2. Tujuan pemberian kompensasi

Tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) adalah ikatan kerja sama, kepuasan kerja, pengabdian efektif, motivasi, stabilitas karyawan, disiplin, pengaruh serikat buruh, dan pengaruh pemerintah. Ada tujuan lain dalam pemberian kompensasi yakni:

a. *Memperoleh personalia yang berkualitas*

Kompensasi perlu ditetapkan cukup tinggi agar menarik para pelamar karena organisasi-organisasi bersaing dalam pasar tenaga kerja, tingkat pengupahan harus sesuai dengan kondisi suplai dan permintaan tenaga kerja. Terkadang tingkat gaji yang relatif tinggi diperlukan untuk menarik para pelamar yang cakap dan sudah bekerja di berbagai organisasi lain.

- b. *Mempertahankan para pekerja yang ada sekarang*
Bila tingkat kompensasi tidak kompetitif, niscaya banyak tenaga guru yang baik akan keluar. Untuk mencegah perputaran guru, pengupahan harus dijaga agar tetap kompetitif dengan sekolah lain.
- c. *Menjamin keadilan*
Administrasi pengupahan dan penggajian sekolah untuk memenuhi prinsip keadilan. Keadilan dan konsisten internal dan eksternal sangat penting diperhatikan dalam tingkat kompensasi.
- d. *Kepuasan kerja*
Dengan balas jasa, guru akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status, sosial dan egoistiknya sehingga ia memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya itu.
- e. *Motivasi*
Jika balas jasa yang di berikan cukup besar, kepala sekolah akan mudah memotivasi bawahan.
- f. *Disiplin*
Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar, disiplin guru semakin baik. Mereka akan menyadari serta menaati peraturan-peraturan yang berlaku. Tujuan pemberian balas jasa ini adalah memberikan kepuasan kepada semua pihak, guru dapat memenuhi kebutuhan, kepala sekolah mendapatkan hasil yang baik, peraturan pemerintah harus ditaati, dan masyarakat mendapatkan hasil yang baik, tamatan yang membanggakan.

Kompensasi kerja adalah persepsi guru terhadap berbagai bentuk upah atau imbalan yang diperoleh dari hasil kerja yang digambarkan melalui dua komponen, yaitu: *kompensasi langsung* (gaji, tunjangan fungsional,

Tujuan pemberian balas jasa ini memberikan kepuasan kepada semua pihak, guru dapat memenuhi kebutuhan, kepala sekolah mendapatkan hasil yang baik, peraturan pemerintah harus ditaati, dan masyarakat mendapatkan hasil yang baik, tamatan yang membanggakan.

tunjangan hari raya, bonus pengabdian, bonus prestasi, uang transportasi, uang makan, uang duka dan biaya pemakaman, dan *kompensasi tidak langsung* (bantuan biaya pengobatan rawat jalan dan rawat inap, dana pensiun, perumahan, bea siswa, penghargaan, formasi jabatan, dan rekreasi).

D. Lingkungan Kerja

Semangat dan kegairahan kerja karyawan dalam melaksanakan tugas dipengaruhi oleh berbagai faktor. Faktor-faktor tersebut adalah jumlah dan komposisi kompensasi yang diberikan, penempatan yang tepat, pelatihan, rasa aman dalam menghadapi masa depan, mutasi, promosi, lingkungan kerja dan sebagainya.

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja yang dapat mempengaruhi seorang pekerja dalam menjalankan tugas-tugas yang dibeban-

kan lingkungan kerja sangat besar pengaruhnya terhadap semangat dan kegirahan kerja. Misalnya, musik yang merdu, meskipun kelihatan remeh, ternyata mempunyai pengaruh terhadap efektivitas dan efisiensi dalam pelaksanaan tugas. Mengapa demikian? Sebab dapat mengurangi rasa lelah bekerja.

Tiffin dan Mc.Cornick menyebutkan variabel pertama lingkungan kerja yang berpengaruh terhadap semangat kerja adalah kondisi fisik tempat kerja. Kondisi fisik tempat kerja yang dimaksudkan adalah suasana tempat kerja yang membuat karyawan merasa nyaman dan krasan dalam melaksanakan pekerjaan. Tiffin dan Cornick menjelaskan bahwa kondisi tempat kerja erat kaitan dengan lingkungan fisik dari tempat kerja tersebut, misalnya: penerangan, suara, udara dan sebagainya.

Kondisi lingkungan kerja yang tidak baik akan membuat karyawan lemah dalam berproduksi. Dengan penambahan pemindahan karyawan dan tingginya absensi, misalnya, akhirnya akan mengarah kepada ketidakefisienan. Kondisi pekerjaan yang menyenangkan, terlebih lagi semasa jam kerja, akan memperbaiki moral pegawai dan kesungguhan kerja. Peralatan yang baik, ruangan yang nyaman dan bersih, bukan saja dapat menambah kegairahan kerja, tetapi juga akan meningkatkan efisiensi perusahaan.

Penciptaan kondisi fisik tempat kerja yang menyenangkan bagi para karyawan terutama pada saat mereka bekerja, sebab dan kondisi tempat yang menyenangkan, membuat karyawan akan merasakan bahwa tempat kerjanya akan menciptakan semangat untuk mencapai tujuan organisasi. Lingkungan atau kondisi fisik tempat kerja yang dapat mempengaruhi atau meningkatkan efisiensi kerja adalah: 1) tata ruang kerja yang tepat, 2) cahaya dalam ruangan yang tepat, 3) suhu dan kelembaban udara yang tepat, dan 4) suara yang tidak mengganggu konsentrasi kerja.

Faktor pewarnaan, kebersihan, musik, keamanan dan budaya kerja, juga berpengaruh terhadap kondisi fisik atau lingkungan kerja.

Kondisi pekerjaan yang menyenangkan, terlebih lagi semasa jam kerja, akan memperbaiki moral pegawai dan kesungguhan kerja.

Perubahan yang berhubungan dengan suara akan mempengaruhi pekerjaan, seperti: perubahan dalam penerangan, ventilasi, temperatur dan lingkungan

kerja. Perubahan yang populer pada saat ini adalah mengenalkan musik dalam kantor. Beberapa tuntutan dalam hubungan dengan suatu perbaikan di dalam produksi telah didasarkan pada penggunaan beraneka ragam warna, terutama sekali pada tembok-tembok tempat kerja.

Prestasi seseorang dalam organisasi antara lain dipengaruhi oleh kondisi lingkungan kerja. Beberapa faktor yang mempengaruhi pembentukan perilaku yang berhubungan dengan kondisi lingkungan kerja dibedakan menjadi dua macam, yaitu kondisi lingkungan kerja yang menyangkut segi fisik dan kondisi lingkungan kerja yang menyangkut segi psikis. Kondisi lingkungan kerja yang menyangkut segi fisik adalah segala sesuatu yang menyangkut tersedia fasilitas sarana prasarana dan infrastruktur. Sedangkan yang menyangkut segi psikis (*kejiwaan*) antara lain meliputi:

- a. ada perasaan aman dari para pegawai dalam menjalankan tugas,
- b. ada loyalitas baik yang bersifat vertikal maupun horizontal, dan
- c. ada perasaan puas di kalangan pegawai.

Apabila kebutuhan akan kondisi lingkungan kerja seperti yang telah diuraikan secara ringkas sebagaimana tersebut di atas dapat terpenuhi, para pegawai diharapkan akan berperilaku sesuai dengan perilaku yang diharapkan oleh organisasi. Tugas pemimpin organisasi adalah menciptakan suasana kerja yang harmonis dengan menjalankan *human relations* sebaik mungkin.

Pengaruh lingkungan, terutama nilai-nilai, terhadap sumber daya manusia sangatlah besar. Menurut Gomes, pengaruh tersebut sangat nyata dari nilai-nilai yang ditimbulkan oleh kondisi ekonomi, politik, sosial-

budaya, teknologi dan hukum. Pengaruh tersebut kemudian termanifestasikan dalam berbagai bentuk *outcome*, berupa undang-undang, instruksi-instruksi pemimpin eksekutif, aturan-aturan pembuatan keputusan, serta interpretasi dan tinjauan dari lembaga yudikatif. Nilai-nilai yang saling bersaing berpengaruh terhadap perilaku dan tindakan dari lembaga-lembaga eksekutif, legislatif dan yudikatif.

Lingkungan kerja merupakan variabel yang mempunyai pengaruh cukup signifikan terhadap motivasi kerja seseorang, yang termasuk ke dalam lingkungan kerja di sini antara lain kondisi kerja dan keamanan dalam pekerjaan. Kondisi kerja dikatakan baik jika memungkinkan seseorang untuk meningkatkan produktivitas kerja, baik kondisi fisik maupun kondisi psikologis sebagaimana telah disinggung di atas. Sedangkan yang dimaksud dengan keamanan dalam pekerjaan ialah keselamatan kerja selama melaksanakan tugas. Setiap anggota organisasi menghendaki ada jaminan keselamatan kerja. Berbagai macam bentuk keamanan kerja, misalnya perlakuan yang adil dan manusiawi, aman dari segala macam bentuk pemutusan hubungan kerja dan aman dari segala macam tuduhan dan hinaan.

BAB III

MENAKAR KINERJA DAN KOMPETENSI GURU

Paparan mengenai kinerja, kompetensi, motivasi, kepemimpinan, dan lingkungan kerja guru akan menghadirkan keingintahuan yang terwakili oleh beberapa ungkapan pertanyaan, antara lain: bagaimana pengaruh motivasi, kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kompensasi terhadap kompetensi guru? Bagaimana pengaruh motivasi, kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kompensasi terhadap kinerja guru? Meskipun isian kuesioner diwakili oleh guru-guru di sekolah menengah atas, baik menengah umum maupun kejuruan, kiranya situasi yang tergambar pada sebagian guru bisa menjadi cermin bersama.

Isian kuesioner para guru, di lingkungan Yayasan Yohannes Gabriel, Keuskupan Surabaya membantu untuk memahami keterkaitan aspek-aspek tersebut. Penyajian hasil penelitian diperoleh setelah pengolahan data dengan menggunakan instrumen berupa kuesioner, baik secara deskriptif maupun inferensial. Analisis data

pertama dilakukan secara deskriptif dengan menggunakan nilai rata-rata sebagai gambaran mengenai tendensi atau kecenderungan penilaian responden akan

Tingkat kebutuhan yang paling rendah adalah kebutuhan fisiologis, yang dalam bahasa keseharian kebutuhan itu adalah pemenuhan kebutuhan pangan, pakaian, dan perumahan. Kebutuhan yang paling tinggi adalah kebutuhan akan aktualisasi diri. Guru mengapresiasi dan memberi respon kebutuhan sosial dan rasa memiliki karena kebutuhan dasarnya telah terpenuhi ...

variabel-variabel penelitian yang meliputi motivasi, kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi, kompetensi dan kinerja. Setelah dilakukan analisis deskriptif, dilanjutkan dengan analisis secara inferensial dengan menggunakan teknik analisis *structural equation modeling* (SEM). Pengujian dengan SEM dimaksudkan untuk menguji model penelitian dan hipotesis penelitian. Sejumlah temuan tentang situasi guru terpapar sebagai berikut.

1.

Kebutuhan fisiologis, kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan sosial dan rasa memiliki, kebutuhan akan penghargaan, dan kebutuhan akan aktualisasi diri memberi kontribusi signifikan pada motivasi guru. Hierarki kebutuhan menurut teori Maslow masih relevan bagi guru karena pada saat ini posisi kebutuhan sosial dan rasa memiliki memberi kontribusi dominan.

Orang cenderung memenuhi kebutuhan yang lebih rendah sebelum memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi. Tingkat kebutuhan yang paling rendah adalah kebutuhan fisiologis, yang dalam bahasa keseharian kebutuhan itu adalah pemenuhan kebutuhan pangan, pakaian, dan perumahan. Kebutuhan yang paling tinggi adalah kebutuhan akan aktualisasi diri.

Guru mengapresiasi dan memberi respon kebutuhan sosial dan rasa memiliki karena kebutuhan dasarnya telah terpenuhi, yakni: telah mendapat penghasilan tetap, jaminan pensiun dan mendapat tunjangan pendidikan atau sertifikasi. Menjadi guru tetap adalah wujud terpenuhinya kebutuhan rasa aman.

2.

Peran pemimpin yang bertindak adil, memberikan sugesti, mendukung mencapai tujuan, sebagai katalisator, menciptakan rasa aman, menjaga integritas, sumber inspirasi, dan memberi pujian/penghargaan, memberi kontribusi signifikan pada kepemimpinan kepala sekolah. Menciptakan rasa aman merupakan dimensi yang dominan dalam kepemimpinan kepala sekolah.

Rasa aman merupakan salah satu kebutuhan setiap orang baik secara individu maupun kelompok. Oleh sebab itu, seorang kepala sekolah sebagai pemimpin harus dapat menciptakan rasa aman di dalam lingkungan sekolah sehingga para guru, staf, dan siswa dalam melaksanakan

tugas merasa aman, bebas dari segala perasaan gelisah, kekhawatiran, serta memperoleh jaminan keamanan dari kepala sekolah (*providing security*).

Guru memerlukan keamanan bukan hanya pada tingkat status kepegawaian atau sebagai tenaga pendidikan dengan surat keputusan (SK), yang telah diterima sebagai perjanjian kerja, yang memuat hak dan kewajiban sebagai tenaga pendidik. Namun, guru dalam melaksanakan tugas sehari-hari masih memerlukan jaminan keamanan dari kepala sekolah dalam lingkungan sekolah sehingga guru menjalankan tugas terbebas rasa khawatir dan gelisah.

Kepemimpinan selain ditentukan kemampuan pemimpin (*leader*) dan komitmen yang dipimpin (*follower*), seorang kepala sekolah juga harus memperhatikan dan mengontrol situasi, yaitu seperangkat keadaan atau kondisi yang harus dikelola dan diciptakan secara kondusif. Situasi ini antara lain: rasa aman dan demokratis keadaan bawahan, kekuatan posisi, tugas dan kemampuan, serta ketergantungan eksternal. Kepemimpinan kepala sekolah adalah menciptakan rasa aman. Terbukti fungsi pemimpin menciptakan rasa aman memiliki kontribusi dominan.

3.

Lingkungan fisik, dukungan kondisi pekerjaan, dukungan kolegal, teknik dan kualitas supervisi, dan dukungan pimpinan memberi kontribusi pada

lingkungan kerja guru. Hasil penelitian membuktikan bahwa teknik dan kualitas supervisi memberi kontribusi dominan. Supervisi adalah memberikan bantuan teknis dan bimbingan kepada guru dan staf agar personil tersebut mampu meningkatkan kualitas kerja dalam

Teknik dan kualitas supervisi tersebut diharapkan oleh para guru dalam rangka meningkatkan profesionalitas dan hubungan antarindividu guru menjadi semakin baik.

melaksanakan tugas dan melaksanakan proses belajar mengajar. Supervisi juga merupakan salah satu fungsi mendasar dalam keseluruhan program satuan pendidikan.

Hasil supervisi berfungsi sebagai sumber informasi

bagi pengembangan profesionalitas guru. Dalam kaitan dengan hubungan antarindividu, sungguh penting komunikasi di antara guru, dan komunikasi guru dengan pimpinan. Teknik dan kualitas supervisi merupakan salah satu manifestasi komunikasi menjadi sumber informasi bagi pengembangan profesionalitas. Komunikasi dalam supervisi bertujuan untuk memberikan informasi timbal balik antarindividu dan menciptakan komunikasi yang baik. Teknik dan kualitas supervisi tersebut diharapkan oleh para guru dalam rangka meningkatkan profesionalitas dan hubungan antarindividu guru menjadi semakin baik. Dalam penelitian ini terbukti bahwa teknik dan kualitas supervisi berkontribusi dominan pada lingkungan kerja.

4.

Gaji, dana kesehatan, dana pensiun, dan insentif prestasi memberi kontribusi signifikan pada kompensasi guru. Hasil penelitian membuktikan bahwa gaji memberi kontribusi dominan pada kompensasi guru tetap. Gaji merupakan bagian program kompensasi yang penting karena gaji menjadi ukuran penentuan dalam administrasi kompensasi: gaji pokok akan menentukan berbagai tunjangan dan perhitungan lainnya. Gaji bagi guru tetap yayasan akan memberi status yang lebih tinggi dibandingkan bagi guru yang tidak tetap. Gaji guru tetap dapat menciptakan loyalitas dan komitmen terhadap lembaga di tempat para guru bekerja.

Nilai besaran gaji yang diterima dapat mengubah gaya hidup seseorang. Gaji menjadi penting karena bagi guru bukan saja seberapa banyak uang yang diterima, tetapi dengan gaji yang diterima menentukan berapa banyak barang atau jasa yang dapat dibeli dengan gaji serta menentukan seberapa besar pajak yang harus dibayar. Dengan demikian, gaji bagi para guru tetap merupakan bagian yang penting atau dominan dalam variabel kompensasi.

5.

Kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional dan kompetensi sosial memberi kontribusi signifikan pada kompetensi guru. Kompetensi guru menciptakan situasi pembelajaran untuk mem-

permudah belajar siswa. Kompetensi pedagogik akan berimplikasi pada tindakan strategis (*the strategic acts*) dalam pembelajaran dan kompetensi profesional berimplikasi pada tindakan logis dalam pembelajaran. Keduanya menjadi kompetensi yang utama.

Hasil uji penelitian membuktikan bahwa kompetensi pedagogik memiliki nilai dominan. Kompetensi Pedagogik merupakan bagian yang tak terpisahkan dari empat kompetensi utama yang harus dimiliki seorang guru, yaitu kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional. Keempat kompetensi tersebut terintegrasi dalam kinerja guru saat melaksanakan profesi guru. Kompetensi pedagogik, yaitu kemampuan seorang guru dalam mengelola inti proses pembelajaran peserta didik. Selain itu, kemampuan pedagogik juga ditunjukkan dalam membantu, membimbing dan memimpin peserta didik dalam pembelajaran.

6.

Merencanakan program pembelajaran, pelaksanaan proses pembelajaran, mengevaluasi hasil pembelajaran, dan perbaikan serta pengayaan hasil pembelajaran memberi kontribusi signifikan pada kinerja guru. Indikator merencanakan dan melaksanakan program pembelajaran, melakukan analisis dan melaksanakan evaluasi, program perbaikan dan pengayaan/tindak lanjut perlu dikembangkan dan indikator yang perlu

dipertahankan karena memberi kontribusi signifikan pada kinerja guru.

Melaksanakan program pembelajaran memberi kontribusi dominan dalam kinerja guru karena pelaksanaan proses pembelajaran merupakan serangkaian aktivitas

Merencanakan program pembelajaran, pelaksanaan proses pembelajaran, mengevaluasi hasil pembelajaran, dan perbaikan serta pengayaan hasil pembelajaran memberi kontribusi signifikan pada kinerja guru.

inti yang terdiri dari persiapan, pelaksanaan dan evaluasi pembelajaran. Ketiga hal tersebut merupakan rangkaian utuh yang tidak dapat dipisah-pisahkan. Pelaksanaan proses pembelajaran merupakan kejadian atau peristiwa interaksi antara pendidik dan peserta didik yang diharapkan menghasilkan

perubahan pada peserta didik, dari belum mampu menjadi mampu, dari belum terdidik menjadi terdidik, dari belum kompeten menjadi kompeten.

Inti dari proses belajar mengajar adalah efektivitasnya. Tingkat efektivitas pembelajaran sangat dipengaruhi oleh perilaku pendidik dan perilaku peserta didik. Perilaku pendidik yang efektif, antara lain dengan mengajar yang jelas, menggunakan variasi metode pembelajaran, menggunakan variasi media/alat peraga pendidikan, antusias, memberdayakan peserta didik, menggunakan konteks sebagai sarana pembelajaran

(*contextual-teaching and learning*), menggunakan jenis pertanyaan yang membangkitkan, dan lain sebagainya. Sedangkan perilaku peserta didik, antara lain motivasi atau semangat belajar, keseriusan, perhatian, karajinan, kedisiplinan, keingintahuan, pencacatan, pertanyaan, senang melakukan latihan soal, dan sikap yang positif. Pembelajaran semacam ini akan berjalan efektif melalui pendekatan konstruktivistik. Pelaksanaan proses pembelajaran merupakan interaksi antara guru dan siswa untuk mencapai tujuan tertentu. Kualitas pembelajaran tergantung pada kinerja guru dalam melaksanakan proses pembelajaran itu sendiri.

Sejauh pelaksanaan proses pembelajaran dilaksanakan dengan baik sesuai dengan perencanaan program pembelajaran, akan menampakkan hasil pembelajaran yang sungguh bermutu. Pelaksanaan proses pembelajaran yang berhasil baik apabila juga didukung oleh orang yang melaksanakan. *Pertama*, sejauh mana kualifikasi kelayakan mengajar, Permendiknas menentukan minimum berijazah D-IV/S1 dan memiliki kompetensi. Sebagai standar kompetensi yang perlu dimiliki oleh guru dalam melaksanakan profesi, pemerintah mengeluarkan Permendiknas Nomor 16 Tahun 2007 tentang Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru.

Dengan demikian, melaksanakan pembelajaran adalah inti penyelenggaraan pendidikan yang ditandai oleh adanya kegiatan pengelolaan kelas, penggunaan media

dan sumber belajar, dan penggunaan metode serta strategi pembelajaran. Semua tugas tersebut merupakan tugas dan tanggung jawab guru yang secara optimal dalam pelaksanaan menuntut kemampuan guru, maka para guru tetap merupakan indikator yang dominan dalam kinerja guru.

7.

Motivasi dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kompetensi, sedangkan kepemimpinan dan lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kompetensi. Seorang guru yang memiliki motivasi yang tinggi dan dibarengi kompensasi yang tinggi akan meningkatkan kompetensi guru. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kompetensi, variabel yang berpengaruh dominan adalah kompensasi. Kepemimpinan dan lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kompetensi guru. Kepala sekolah sebagai pemimpin belum memberikan dukungan kuat dalam hal: dana dan sarana; perubahan sikap perilaku guru dan membebaskan rasa khawatir tugas guru yang berat.

Kepemimpinan yang bersifat hanya menunggu kesadaran guru ternyata tidak berpengaruh terhadap kompetensi guru tetap saat ini. Lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kompetensi guru karena beberapa faktor yang berkaitan kompetensi masih perlu ditingkatkan. Data empiris penelitian menunjukkan bah-

wa: jaminan yang lemah atas kelancaran dalam proses pembelajaran, relasi di antara guru dan supervisi, masih perlu ditingkatkan dan tanggung jawab yang diterima guru perlu menjadi tugas menyenangkan.

Kepemimpinan yang bersifat hanya menunggu kesadaran guru ternyata tidak berpengaruh terhadap kompetensi guru tetap saat ini.

Guru harus mampu menciptakan berbagai *in-service training*: menyelenggarakan penataran, pelatihan, *workshop* dan penyesuaian kualifikasi guru dengan

pendidikan minimal berijazah D-IV/S1. Kedua variabel kepemimpinan dan lingkungan kerja tersebut tidak berpengaruh terhadap kompetensi guru tetap.

8.

Motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja, kepemimpinan dan kompensasi tidak signifikan terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi seorang guru dan disertai lingkungan kerja yang baik, akan semakin meningkatkan kinerja guru yang baik pula. Lingkungan kerja yang baik berpengaruh terhadap kinerja guru karena dalam lingkungan kerja guru terdapat teknik dan kualitas supervisi yang sangat membantu meningkatkan profesionalitas guru dan membangun relasi di antara guru semakin baik.

Kepemimpinan dan kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karena kepemimpinan kepala sekolah mengalami kemunduran dalam kemampuan manajerial dan supervisi untuk meningkatkan kinerja guru. Dalam

... semakin tinggi motivasi seorang guru dan disertai lingkungan kerja yang baik, akan semakin meningkatkan kinerja guru yang baik pula.

data empiris penelitian, pemimpin belum banyak membawa perubahan sikap perilaku guru dan tampak dalam fenomena berkaitan permasalahan guru yang sering tidak masuk kerja, misalnya: 64 hari guru ijin

dan 32 hari guru sakit, dengan persentase 0,49% guru tidak hadir selama 6 bulan.

Kompensasi tidak signifikan terhadap kinerja karena pedoman sistem penggajian guru tetap sudah memiliki pedoman penggajian yang disebut PGPS (pedoman penggajian pegawai negeri sipil) secara jelas dan sudah disusun berdasarkan jenjang ijazah, jenjang kepangkatan, dan jabatan yang diemban. Alasan lain, tunjangan hari raya, bantuan rawat inap, pemberian insentif prestasi belum berjalan lancar sehingga belum memberi harapan kuat untuk meningkatkan kinerja guru tetap.

9.

Motivasi dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui kompetensi. Sedangkan

kepemimpinan dan lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja melalui kompetensi. Hasil penelitian menjelaskan bahwa seorang guru yang memiliki motivasi tinggi, dibarengi kompensasi dan kompetensi yang tinggi, semakin meningkatkan kinerjanya. Kompetensi menjadi (*intervening*) atau perantara yang cepat bagi seorang guru yang memiliki motivasi untuk meningkatkan kinerja guru yang tinggi. Kompensasi juga menjadi (*moderating*) penengah yang kuat untuk meningkatkan kompetensi guru dan kinerja guru yang tinggi bagi guru tetap.

10.

Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru tetap. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi kompetensi guru, semakin tinggi pula kinerjanya. Guru dituntut memiliki empat kompetensi agar kinerja guru sesuai Standar Nasional Pendidikan yang diundangkan oleh Pemerintah dalam Peraturan Pemerintah RI Nomer 19 tahun 2005, pasal 28 dinyatakan bahwa: pendidik harus memiliki kualifikasi akademik adalah tingkat pendidikan minimum yang harus dipenuhi oleh seorang pendidik yang dibuktikan dengan ijazah (D-IV/S1) atau sertifikat keahlian yang relevan sesuai dengan perundang-undangan yang berlaku.

Kompetensi sebagai agen pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah harus dipenuhi karena kompetensi dan peranan guru merupakan identifikasi

kinerja yang ideal seorang guru dalam melaksanakan peran dan tugas yang diemban. Kompetensi guru yang rendah dalam menguasai keahliannya mengakibatkan guru belum dapat menghasilkan kinerja yang optimal atau dengan kata lain belum memenuhi standar kinerja guru yang ada.

Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Temuan ini relevan dengan pernyataan yang dikemukakan Spencer dan Spencer (1993) bahwa kompetensi intelektual, emosional dan sosial sebagai bagian dari kepribadian pada seseorang dapat mempengaruhi keefektifan kinerja individu. Demikian juga dalam penelitian ini, kompetensi guru berpengaruh signifikan terhadap kinerja Guru Yayasan Yohannes Gabriel Keuskupan Surabaya.

BAB IV

CATATAN KECIL PERBAIKAN PENDIDIKAN

Hasil survei *The Political and Economic Risk Consultancy* (PERC) Hongkong, menempatkan mutu pendidikan di Indonesia lebih rendah dibanding Vietnam dari 12 negara yang disurvei. Laporan studi Bank Dunia menyatakan bahwa hasil tes membaca murid kelas IV SD di Indonesia menempati peringkat terendah di Asia Timur. Hasil *The Third International Mathematic and Science Study-Repeat*, menunjukkan prestasi belajar siswa kelas II SLTP di Indonesia berada di urutan ke-32 untuk IPA dan ke-34 untuk Matematika dari 38 negara peserta studi. Fenomena di atas merupakan salah satu indikator bahwa mutu pendidikan sangat rendah.

Mutu pendidikan menjadi rendah adalah terkait dengan banyak faktor mulai dari perangkat keras maupun perangkat lunak yang disediakan bagi pendidikan, juga kompensasi rendah yang diterimakan kepada tenaga pendidikan. Desentralisasi pendidikan akan memberikan keleluasaan daerah untuk mengatur ang-

garan pendidikan termasuk memperbaiki kompensasi bagi peningkatan profesionalitas serta kinerja guru.

Sekolah swasta secara umum dalam pemberian kompensasi masih jauh dari harapan karena terlalu rendah dan belum memenuhi standar kelayakan hidup bagi seorang tenaga pendidikan. Walaupun demikian, banyak tenaga pendidikan yang memilih bertahan pada profesi guru demi kelangsungan institusi pendidikan.

Akan tetapi, desentralisasi pendidikan belum berjalan secara lancar.

Desentralisasi pendidikan dapat ditempuh melalui tiga langkah. *Pertama*, dekon-sentrasi, yaitu mendesen-tralisasikan struktur, tetapi bukan pada hubungan ke-wenangan. Kewenangan akan lebih efektif diserahkan pada arus bawah (*grassroot*). *Kedua*, devolusi, yaitu memindahkan kewenangan ke-

pada tingkat daerah dan propinsi mengenai pendapatan dan belanja. *Ketiga*, pengelolaan sekolah lokal menjadi pusat keunggulan.

Pada tataran praktis, upaya desentralisasi dimulai dari pengelolaan sekolah lokal. Sekolah maupun institusi pendidikan yang lain harus diberikan kewenangan penuh dalam menciptakan kreativitas di tingkat lokal sehingga tiap lembaga memiliki *trade mark* tersendiri. *Trade mark* akan menciptakan karakteristik tertentu bagi tiap lembaga pendidikan. Akhirnya, akan diperoleh format yang jelas dari makna desentralisasi pendidikan,

yaitu mengembangkan keunggulan masing-masing lembaga pendidikan.

Usaha menemukan keunggulan lokal pada institusi sekolah perlu didukung daya kreativitas guru. Peningkatan profesionalitas guru menjadi unsur penting dan harus diimbangi kelayakan kompensasi pendidik yang diterima pendidik. Akan tetapi, pada banyak hal dijumpai begitu rendah kompensasi yang diterima guru jauh dari upah minimum regional (UMR) yang ditetapkan.

Tenaga pendidik pada sekolah sebagian besar berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS). Kompensasi untuk sekolah negeri sudah ditentukan oleh aturan yang berlaku secara umum di lingkungan kepegawaian. Akan tetapi, ada juga sekolah negeri yang menggunakan jasa tenaga pendidik honorer karena terjadi kekurangan tenaga pendidik bidang studi yang belum ditempatkan oleh pemerintah atau bisa disebabkan karena pensiun, meninggal, atau pindah. Pelaksanaan pengajaran bagi tenaga pendidikan honorer di lingkungan sekolah negeri biasanya dibayar setiap mata pelajaran ditambah rapel dari Kemdiknas setiap bulan bagi tenaga pendidikan honorer tersebut. Nominal yang diterimakan jauh dari standar kelayakan. Sementara itu, PNS yang mengajar melebihi jam pelajaran yang ditentukan sesuai hak sebesar kelebihan jam mengajar dikalikan dengan tarif per jam.

Sekolah swasta secara umum dalam pemberian kompensasi masih jauh dari harapan karena terlalu rendah dan belum memenuhi standar kelayakan hidup bagi seorang tenaga pendidikan. Walaupun demikian, banyak tenaga pendidikan yang memilih bertahan pada profesi guru demi kelangsungan institusi pendidikan.

Sebagian lembaga pendidikan dapat memberikan kompensasi yang cukup memadai, yakni pada sekolah yang menarik sumbangan pembinaan pendidikan (SPP) cukup tinggi. Khusus untuk madrasah yang dikelola oleh swasta bila dibandingkan dengan sekolah umum swasta sangat memprihatinkan karena di samping pemberian kompensasi yang rendah juga tidak terjadwal dengan baik alokasi kompensasi. Hal ini bisa terus bertahan disebabkan sebagian besar tenaga pendidik menganggap hal itu sebagai pengorbanan membela agama.

Sering tenaga pendidikan hanya menerima rumah/pemondokan yang sederhana ditambah dengan beras kalau sudah panen dan sejumlah uang di bulan Ramadhan dan Syawal. Pemenuhan kebutuhan hidup terpaksa dilakukan oleh para guru tersebut dengan bertani. Fenomena di atas mencerminkan rendahnya kompensasi yang diterima sehingga tenaga pendidik disudutkan pada persoalan yang dilematis, di satu sisi tenaga pendidik harus dapat meningkatkan mutu pendidikan, di sisi lain tenaga pendidik dituntut harus

mencukupi kebutuhan. Sementara itu, kompensasi yang diterima jauh dari standarisasi kehidupan yang layak.

Tenaga pendidik merupakan salah satu faktor fundamental karena tenaga pendidik secara langsung terlibat dengan anak didik dalam proses pembelajaran secara kongkrit. Berangkat dari keprihatinan tersebut, perlu diambil langkah untuk perbaikan mutu pendidikan (dalam hal ini peningkatan kompensasi tenaga pendidikan) antara lain:

1. Pemerintah pusat maupun daerah harus memiliki komitmen kuat untuk meningkatkan kualitas serta kesejahteraan para tenaga pendidik/dosen.
2. Perlu peningkatan kerja dan kontrol yang kuat bagi komite pendidikan di tingkat daerah serta *monitoring* yang efektif bagi penggunaan dana alokasi umum (DAU), khususnya untuk pendidikan.
3. Perbaiki sistem kinerja tenaga pendidikan dengan kompensasi tenaga pendidik yang berprestasi mendapat penghargaan. Hal ini akan memacu kinerja tenaga pendidik dalam meningkatkan proses pembelajaran.
4. Pengadaan subsidi bagi tenaga pendidik swasta karena pemerintah juga turut andil dalam membentuk format pendidikan. Hal ini sedikit banyak akan menghilangkan diskriminatif antara tenaga pendidikan yang berstatus PNS dengan tenaga pendidikan swasta.

LAMPIRAN

Data yang disajikan dalam lampiran ini diperoleh lewat instrumen yang berupa kuesioner, yang diolah baik secara deskriptif maupun inferensial. Analisis data pertama dilakukan secara deskriptif dengan menggunakan nilai rata-rata sebagai gambaran mengenai tendensi atau kecenderungan penilaian responden akan variabel-variabel penelitian yang meliputi motivasi, kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi, kompetensi, dan kinerja.

Hasil analisis deskriptif tersebut diuraikan seperti di bawah ini.

1. Deskripsi Karakteristik Responden

a. Profil Responden berdasarkan Strata pendidikan

Jika dilihat strata pendidikan, ada 8,6% guru-guru Yayasan Yohannes Gabriel sebagai responden, yang memiliki pendidikan Diploma IV, 90% guru berpendidikan S1, dan 1,4% guru berpendidikan S2. Dari kualifikasi pendidikan, tampak sebagian besar strata 1 sesuai dengan tuntutan standar pendidikan nasional. Hal ini dapat terlihat dalam **Tabel 1**.

Tabel 1. Data Strata Pendidikan Responden Guru SLTA

No	Strata pendidikan	Guru SLTA	
		F	%
2	D IV/ menempuh S1	13	8.6
3	S1	106	70.2
4	menempuh S2	30	19.8
5	S2	2	1,4
	Jumlah	151	100

(Sumber: Data Yayasan Yohannes Gabriel, 2010/2011)

b. Profil Responden Berdasarkan Pendidikan Tambahan

Tabel 2. Data responden berdasarkan Pendidikan Tambahan

No.	Pendidikan tambahan	Guru SLTA	
		F	%
1	Bahasa Inggris	15	9,9
2	Akta IV	21	13,9
3	Administrasi Pendidikan	10	6,6
4	Teknologi Pembelajaran	5	3,3
5	Short-course	5	3,3
6	Lain-lain	2	1,3
	Jumlah	58	38,3

(Sumber: Data Yayasan Yohannes Gabriel, 2010/2011)

Selain berpendidikan formal (diploma IV, S1 dan S2), dapat dilihat pada **Tabel 2** bahwa sebanyak 58 orang guru telah mengikuti kursus. Misalnya, bahwa 38,8% orang guru mengikuti Akta IV dan lain-lain, 6,6% orang guru mengikuti kursus administrasi pendidikan, 3,3%

orang guru mengikuti kursus teknologi pembelajaran; 3,3% orang guru mengikuti *short course*, dan 1,3% mengikuti kursus lain, adalah upaya meningkatkan kualifikasi dan mengembangkan kompetensi serta kinerja guru tetap SLTA di Yayasan Yohannes Gabriel Keuskupan Surabaya.

2. Deskripsi Variabel Penelitian

Teknik penelitian deskripsi variabel motivasi, kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi, kompetensi dan kinerja menggunakan skala Likert dengan memberikan angka minimum interval 1 dan maksimum 5, kemudian dilakukan perhitungan rata-rata jawaban responden. Rumus interval kelas adalah: 1 = sangat tidak setuju; 2 = tidak setuju; 3 = cukup setuju; 4 = setuju dan 5 = sangat setuju.

a. Variabel motivasi

Tabel 3. Kebutuhan Fisiologis (X_1)

Item	STS	TS	CS	S	SS	Tot	Mean	Kategori
$X_{1,1}$	0	0	1	103	47	650	4,30	setuju
$X_{1,2}$	0	1	8	109	33	627	4,15	setuju
$X_{1,3}$	1	4	25	99	22	590	3,91	cukup setuju
X_1	0,3	1,6	11,3	103,6	34	622	4,12	setuju

(Sumber: Data primer yang diolah, 2011)

Tabel 3 menjelaskan bahwa kebutuhan fisiologis guru tetap SLTA di Yayasan Yohannes Gabriel Keuskupan Surabaya menyatakan setuju terpenuhi. Hal ini dapat

dilihat berdasarkan nilai rata-rata respon responden pada indikator kebutuhan fisiologis ($X_{1,1}$) masuk dalam kategori setuju. Masing-masing item pertanyaan: kebutuhan pangan ($X_{1,1}$); dan kebutuhan sandang ($X_{1,3}$) masuk kategori setuju; kecuali kebutuhan tempat tinggal, ($X_{1,3}$) masuk kategori cukup setuju cenderung ke setuju.

Tabel 4. Kebutuhan Rasa Aman (X_2)

Item	STS	TS	CS	S	SS	Tot	Mean	Kategori
$X_{2,1}$	0	0	4	75	72	672	4,45	setuju
$X_{2,2}$	0	0	7	88	56	653	4,32	setuju
$X_{2,3}$	0	1	5	81	64	661	4,38	setuju
X_2	0	0,3	5,3	81,3	64	662	4,38	setuju

(Sumber: Data primer yang diolah, 2011)

Tabel 4 menjelaskan bahwa kebutuhan akan rasa aman guru tetap SLTA di Yayasan Yohannes Gabriel menyatakan setuju terpenuhi. Hal ini dapat dilihat berdasarkan nilai rata-rata respon responden pada indikator kebutuhan rasa aman (X_2) masuk dalam kategori setuju. Masing-masing item pertanyaan: dipertahankan sebagai guru tetap sertifikasi ($X_{2,1}$); dipertahankan sebagai guru tetap ($X_{2,2}$) dan memperoleh pendapatan/penghasilan tetap ($X_{2,3}$) masuk dalam kategori setuju.

Tabel 5. Kebutuhan Sosial dan Rasa Memiliki (X_3)

Item	STS	TS	CS	S	SS	Tot	Mean	Kategori
$X_{3,1}$	0	0	2	75	74	676	4,48	setuju
$X_{3,2}$	0	0	2	60	89	691	4,58	setuju
$X_{3,3}$	0	0	4	71	76	676	4,48	setuju
X_3	0	0	2,6	68,6	79,6	681	4,51	setuju

(Sumber: Data primer yang diolah, 2011)

Tabel 5 menjelaskan bahwa kebutuhan sosial dan rasa memiliki guru tetap SLTA di Yayasan Yohannes Gabriel Keuskupan Surabaya menyatakan setuju terpenuhi. Hal ini dapat dilihat berdasarkan nilai rata-rata respon responden pada indikator kebutuhan sosial dan rasa memiliki (X_3) masuk dalam kategori cenderung sangat setuju. Masing-masing item pertanyaan: menjadi anggota komunitas guru unit sekolah ($X_{3,1}$); ikut bertanggung jawab kemajuan unit sekolah ($X_{3,2}$) dan berkewajiban membantu kesulitan siswa, karyawan maupun guru di unit sekolah ($X_{3,3}$) masuk dalam kategori setuju cenderung mengarah ke arah sangat setuju.

Tabel 6. Kebutuhan Akan Penghargaan (X_4)

Item	STS	TS	CS	S	SS	Tot	Mean	Kategori
$X_{4,1}$	0	0	3	83	65	666	4,41	setuju
$X_{4,2}$	0	0	11	89	51	644	4,26	setuju
X_4	0	0	7	86	58	655	4,33	setuju

(Sumber: Data primer yang diolah, 2011)

Tabel 6 menjelaskan bahwa kebutuhan akan penghargaan guru tetap SLTA di Yayasan Yohannes Gabriel Keuskupan Surabaya menyatakan setuju terpenuhi. Hal ini dapat dilihat berdasarkan nilai rata-rata respon responden pada indikator kebutuhan akan penghargaan (X_4) masuk dalam kategori setuju. Masing-masing item pertanyaan: guru dihargai oleh siswa maupun wali murid/orang tua ($X_{4.1}$) dan guru dihargai di antara rekan guru dan karyawan ($X_{4.2}$) masuk ketegori setuju.

Tabel 7. Kebutuhan Akan Aktualisasi Diri (X_5)

Item	STS	TS	CS	S	SS	Tot	Mean	Kategori
$X_{5.1}$	0	1	9	94	47	640	4,24	setuju
$X_{5.2}$	0	1	12	103	35	625	4,14	setuju
$X_{5.3}$	0	3	20	92	36	614	4,07	setuju
X_5	0	1,6	13,6	96,3	39,3	626	4,15	setuju

(Sumber: Data primer yang diolah, 2011)

Tabel 7 menjelaskan bahwa kebutuhan akan aktualisasi diri guru tetap SLTA di Yayasan Yohannes Gabriel Keuskupan Surabaya menyatakan setuju terpenuhi. Hal ini dapat dilihat berdasarkan rata-rata respon responden pada indikator kebutuhan akan aktualisasi diri (X_5) masuk dalam kategori setuju. Masing-masing item pertanyaan: guru memiliki kesempatan mengembangkan diri dengan segala kemampuan ($X_{5.1}$), memiliki kesempatan mengembangkan diri dengan menggunakan keterampilan ($X_{5.2}$), dan memiliki

kesempatan mencapai kesuksesan dengan/melalui pekerjaan ($X_{2,3}$) masuk kategori setuju.

Tabel 8. Variabel Motivasi (MOT)

Item	STS	TS	CS	S	SS	Tot	Mean	Kategori
X1	0.3	1.6	11.3	104	34	622	4.12	setuju
X2	0	0.3	5.3	80.3	64	662	4.38	setuju
X3	0	0	2.7	68.6	79.6	681	4.51	setuju
X4	0	0	7	86	58	655	4.33	setuju
X5	0	1.7	13.7	96.3	39.3	626	4.15	setuju
MOT	0.06	0.7	8	87	54.9	649	4.28	setuju

(Sumber: Data primer yang diolah, 2011)

Tabel 8 menjelaskan bahwa motivasi guru tetap SLTA di Yayasan Yohannes Gabriel menyatakan setuju telah terpenuhi. Hal ini dapat dilihat hasil rata respon responden variabel motivasi guru masuk kategori setuju dengan nilai 4.28. Masing-masing indikator: kebutuhan fisiologis(X_1); kebutuhan rasa aman (X_2); kebutuhan sosial dan rasa memiliki (X_3); kebutuhan penghargaan (X_4) dan kebutuhan aktualisasi diri (X_5) masuk kategori setuju.

b. Variabel kepemimpinan

Tabel 9. Adil Terhadap Semua Bawahan (X_6)

Item	STS	TS	CS	S	SS	Tot	Mean	Kategori
X6.1	0	1	14	88	48	636	4,21	setuju
X6.2	0	2	17	85	47	630	4,17	setuju
X6.3	0	1	26	84	40	616	4,08	setuju
X6	0	1	19	86	45	627	4,15	setuju

(Sumber: Data primer yang diolah, 2011)

Tabel 9 menjelaskan bahwa guru tetap SLTA di Yayasan Yohannes Gabriel Keuskupan Surabaya menyatakan setuju pemimpin berlaku adil terhadap semua bawahan. Hal ini dapat dilihat berdasarkan nilai rata-rata respon responden pada indikator berlaku adil terhadap semua bawahan (X_6) masuk dalam kategori setuju. Masing-masing item pertanyaan: kepemimpinan bertindak arif ($X_{6.1}$); bertindak bijaksana ($X_{6.2}$) dan bertindak adil ($X_{6.3}$) masuk kategori setuju.

Tabel 10. Memberi Saran/Sugesti (X_7)

Item	STS	TS	CS	S	SS	Tot	Mean	Kategori
$X_{7.1}$	0	7	17	84	43	616	4,08	setuju
$X_{7.2}$	0	6	18	95	32	606	4,01	setuju
$X_{7.3}$	0	2	19	92	38	619	4,10	setuju
X_7	0	5	18	90,1	37,7	614	4,06	setuju

(Sumber: Data primer yang diolah, 2011)

Tabel 10 menjelaskan bahwa guru tetap SLTA di Yayasan Yohannes Gabriel Keuskupan Surabaya menyatakan

setuju pemimpin memberikan saran/sugesti. Hal ini dapat dilihat berdasarkan nilai rata-rata respon responden pada indikator memberi saran/sugesti ($X_{7,1}$) masuk dalam kategori setuju. Masing-masing item pertanyaan: pemimpin memberi sugesti sehingga guru bekerja giat ($X_{7,2}$); pemimpin memberi sugesti sehingga guru rela berkorban demi mencapai tujuan ($X_{7,3}$) dan pemimpin memberi sugesti guru sehingga rasa kebersamaan tumbuh dalam melaksanakan tugas ($X_{7,3}$) masuk kategori setuju.

Tabel 11. Dukungan mencapai tujuan: dana/sarana (X_8)

Item	STS	TS	CS	S	SS	Tot	Mean	Kategori
$X_{8,1}$	0	4	30	94	23	589	3,90	cukup setuju
$X_{8,2}$	0	5	24	100	22	592	3,92	cukup setuju
X_8	0	4,5	27	97	22,5	590	3,91	cukup setuju

(Sumber: Data primer yang diolah, 2011)

Tabel 11 menjelaskan bahwa guru tetap SLTA di Yayasan Yohannes Gabriel Keuskupan Surabaya menyatakan cukup setuju pemimpin memberikan dukungan kepada guru. Hal ini dapat dilihat berdasarkan nilai rata-rata pada indikator memberi dukungan dana dan sarana masuk dalam kategori cukup setuju. Masing-masing item pertanyaan: pemimpin memberi dukungan dana ($X_{8,1}$) dan pemimpin memberi dukungan sarana ($X_{8,2}$) kategori cukup setuju cenderung ke setuju.

Tabel 12. Menggerakkan Semangat (X_9)

Item	STS	TS	CS	S	SS	Tot	Mean	Kategori
$X_{9,1}$	0	4	10	88	49	635	4,21	setuju
$X_{9,2}$	0	9	24	83	35	597	3,95	cukup setuju
$X_{9,3}$	0	6,5	17	85,5	42	616	4,08	setuju

(Sumber: Data primer yang diolah, 2011)

Tabel 12 menjelaskan bahwa guru tetap SLTA di Yayasan Yohannes Gabriel Keuskupan Surabaya menyatakan setuju pemimpin menggerakkan semangat para guru. Hal ini dapat dilihat berdasarkan nilai rata-rata respon responden pada indikator menggerakkan semangat (X_9) masuk kategori setuju. Masing-masing item pertanyaan: pemimpin menimbulkan dan menggerakkan semangat guru ($X_{9,1}$) masuk dalam kategori setuju dan pemimpin membawa perubahan sikap perilaku guru ($X_{9,2}$) masuk kategori cukup setuju cenderung ke setuju.

Tabel 13. Menciptakan Rasa Aman (X_{10})

Item	STS	TS	CS	S	SS	Tot	Mean	Kategori
$X_{10,1}$	0	4	14	83	50	632	4,19	setuju
$X_{10,2}$	0	13	21	91	26	583	3,86	cukup setuju
$X_{10,3}$	0	3	20	89	39	617	4,09	setuju
$X_{10,4}$	0	6,7	18,3	87,6	38,3	610	4,04	setuju

(Sumber: Data primer yang diolah, 2011)

Tabel 13 menjelaskan bahwa guru tetap SLTA di Yayasan Yohannes Gabriel Keuskupan Surabaya menyatakan setuju pemimpin menciptakan rasa aman

kepada para guru. Hal ini dapat dilihat berdasarkan nilai rata-rata respon responden pada indikator menciptakan rasa aman (X_{10}) masuk dalam kategori setuju. Masing-masing item pertanyaan: pemimpin menciptakan rasa aman dalam pembagian tugas yang dipercayakan ($X_{10.1}$) dan memberi pendampingan dalam menjalankan tugas pekerjaan ($X_{10.2}$) masuk dalam kategori setuju, namun membebaskan rasa khawatir tugas yang berat ($X_{10.3}$) masuk dalam kategori cukup setuju cenderung ke setuju.

Tabel 14. Menjaga Integritas Karena Mewakili Sekolah (X_{11})

Item	STS	TS	CS	S	SS	Tot	Mean	Kategori
$X_{11.1}$	0	1	12	76	62	652	4,32	setuju
$X_{11.2}$	0	3	13	83	52	637	4,22	setuju
$X_{11.3}$	0	2	12	84	53	641	4,25	setuju
X_{11}	0	2	12,3	81	55,6	643	4,26	setuju

(Sumber: Data primer yang diolah, 2011)

Tabel 14 menjelaskan bahwa guru tetap SLTA di Yayasan Yohannes Gabriel Keuskupan Surabaya menyatakan setuju pemimpin menjaga integritas karena membawa nama sekolah. Hal ini dapat dilihat berdasarkan nilai rata-rata respon responden pada indikator menjaga integritas karena mewakili sekolah (X_{11}) masuk dalam kategori setuju. Masing-masing item pertanyaan: pemimpin menjadi figur yang baik dalam teladan kehidupan sekolah ($X_{11.1}$); memiliki integritas ($X_{11.2}$) dan

pemimpin dapat dipercaya ($X_{11,3}$) masuk dalam kategori setuju.

Tabel 15. Sumber Inspirasi (X_{12})

Item	STS	TS	CS	S	SS	Tot	Mean	Kategori
$X_{12,1}$	0	3	14	105	29	613	4,06	Setuju
$X_{12,2}$	0	3	22	92	34	610	4,04	Setuju
$X_{12,3}$	0	3	18	98.5	31.5	611.5	4,05	setuju

(Sumber: Data primer yang diolah, 2011)

Tabel 15 menjelaskan bahwa guru tetap SLTA di Yayasan Yohannes Gabriel menyatakan setuju pemimpin menjadi sumber inspirasi. Hal ini dapat dilihat berdasarkan nilai rata-rata respon responden pada indikator sumber inspirasi (X_{12}) masuk dalam kategori setuju. Masing-masing item pertanyaan: pemimpin mampu menjadi sumber semangat guru staf dan siswa ($X_{12,1}$) dan menjadi contoh semangat hidup menyelesaikan tugas pekerjaan ($X_{12,2}$) masuk dalam kategori setuju.

Tabel 16. Memberi Pujian/Penghargaan (X_{13})

Item	STS	TS	CS	S	SS	Tot	Mean	Kategori
$X_{13,1}$	0	5	13	102	31	612	4,05	Setuju
$X_{13,2}$	0	3	16	94	38	620	4,11	Setuju
$X_{13,3}$	0	2	16	76	57	641	4,25	Setuju
$X_{13,4}$	0	3.3	15	90.6	42	624	4.13	setuju

(Sumber: Data primer yang diolah, 2011)

Tabel 16 menjelaskan bahwa guru tetap SLTA di Yayasan Yohannes Gabriel Keuskupan Surabaya menyatakan setuju pemimpin memberi pujian. Hal ini dapat dilihat berdasarkan nilai rata-rata respon responden pada indikator memberi pujian/penghargaan (X_{13}) masuk dalam kategori setuju. Masing-masing item pertanyaan: pemimpin menghargai apapun yang dihasilkan bawahan ($X_{13.1}$); bertanggung jawab segala sesuatu yang dikerjakan guru ($X_{13.2}$) dan memperhatikan kenaikan pangkat bawahan ($X_{13.3}$) masuk dalam kategori setuju.

Tabel 18. Variabel Kepemimpinan (PIM)

Item	STS	TS	CS	S	SS	Tot	Mean	Kategori
X_6	0	1.3	19	85.7	45	627	4.15	setuju
X_7	0	5	18	90.1	37.7	614	4.06	setuju
X_8	0	4.5	27	97	22.5	590	3.91	cukup setuju
X_9	0	6.5	17	85.5	42	616	4.08	setuju
X_{10}	0	6.7	18.3	87.6	38.3	610	4.04	setuju
X_{11}	0	3	12.3	81	55.6	643	4.26	setuju
X_{12}	0	3	18	98.5	31.5	612	4.05	setuju
X_{13}	0	3.3	15	90.6	42	624	4.13	setuju
PIM	0	4	18	89.5	39.3	617	4.08	setuju

(Sumber: Data primer yang diolah, 2011)

Tabel 18 menjelaskan bahwa guru tetap SLTA di Yayasan Yohannes Gabriel Keuskupan Surabaya menyatakan setuju merasakan fungsi kepala sekolah sebagai pemimpin: bertindak adil; memberikan sugesti(X_7); sebagai katalisator (X_8); menciptakan rasa

aman (X_{10}); menjaga integritas (X_{11}); sumber inspirasi (X_{12}) dan memberi penghargaan (X_{13}), kecuali pemimpin memberi dukungan dana dan sarana (X_9) adalah cukup setuju cenderung ke tidak setuju. Hal ini dapat dilihat berdasarkan nilai rata-rata respon responden pada variabel kepemimpinan (PIM) masuk kategori setuju, nilai rata-rata 4.08.

c. Variabel lingkungan kerja

Tabel 18. Lingkungan Fisik (X_{14})

Item	STS	TS	CS	S	SS	Tot	Mean	Kategori
$X_{14.1}$	1	2	4	127	17	610	4,04	setuju
$X_{14.2}$	0	6	19	113	13	586	3,88	cukup setuju
$X_{14.3}$	0	6	24	108	13	581	3,85	cukup setuju
$X_{14.4}$	1	2	15	116	17	599	3,97	cukup setuju
$X_{14.5}$	1	10	30	96	14	565	3,74	cukup setuju
X_{14}	0	5.2	18.4	112	14.8	588	3.89	cukup setuju

(Sumber: Data primer yang diolah, 2011)

Tabel 18 menjelaskan bahwa lingkungan fisik di Yayasan cukup memadai. Hal ini dapat dilihat berdasarkan nilai rata-rata respon responden pada indikator lingkungan fisik masuk dalam kategori cukup setuju. Masing-masing item pertanyaan: temperatur udara segar dan bersih ($X_{14.2}$); tempat kerja bersih dan sehat ($X_{14.3}$), ventilasi udara dengan sirkulasi bagus ($X_{14.4}$); suara dan getaran tidak mengganggu ($X_{14.5}$) masuk dalam kategori

cukup setuju cenderung ke setuju, kecuali penerangan cahaya memadai ($X_{14,1}$) masuk dalam kategori setuju.

Tabel 19. Dukungan Kondisi Pekerjaan (X_{15})

Item	STS	TS	CS	S	SS	Tot	Mean	Kategori
$X_{15,1}$	0	3	14	109	25	609	4,03	setuju
$X_{15,2}$	1	10	33	95	12	560	3,71	cukup setuju
$X_{15,3}$	0	1	31	104	15	586	3,88	cukup setuju
$X_{15,4}$	0	4.6	26	103	17.3	585	3.87	cukup setuju

(Sumber: Data primer yang diolah, 2011)

Tabel 19 menjelaskan bahwa dukungan kondisi pekerjaan di Yayasan Yohannes Gabriel cukup memadai. Hal ini dapat dilihat berdasarkan nilai rata-rata respon responden pada indikator dukungan kondisi pekerjaan (X_{15}) masuk dalam kategori cukup setuju. Masing-masing item pertanyaan: fasilitas/sarana-prasarana yang lengkap ($X_{15,2}$); jaminan kelancaran dalam proses pembelajaran ($X_{15,3}$) masuk dalam kategori cukup setuju cenderung ke setuju, kecuali lingkungan kerja nyaman dan menarik ($X_{15,1}$) masuk dalam kategori setuju.

Tabel 20. Dukungan Kolegal (X_{16})

Item	STS	TS	CS	S	SS	Tot	Mean	Kategori
$X_{16,1}$	0	1	5	94	51	648	4,29	setuju
$X_{16,2}$	0	0	10	95	46	640	4,24	setuju
$X_{16,3}$	0	0	5	94.5	48.5	644	4,26	setuju

(Sumber: Data primer yang diolah, 2011)

Tabel 20 menjelaskan bahwa guru tetap SLTA di Yayasan Yohannes Gabriel Keuskupan Surabaya menyatakan setuju telah mendapat dukungan kolegal di Yayasan. Hal ini dapat dilihat berdasarkan nilai rata-rata respon responden pada indikator dukungan kolegal masuk dalam kategori setuju. Masing-masing item pertanyaan: guru merasa nyaman bekerja sama dengan rekan guru dan karyawan ($X_{16.1}$), dan hubungan interpersonal antarrekan guru semakin akrab ($X_{16.2}$) masuk kategori setuju.

Tabel 21. Teknik dan Kualitas Supervisi (X_{17})

Item	STS	TS	CS	S	SS	Tot	Mean	Kategori
$X_{17.1}$	0	1	10	105	35	627	4,15	setuju
$X_{17.2}$	0	8	19	105	19	588	3,89	cukup setuju
$X_{17.3}$	0	4,5	14,5	105	27	607	4,02	setuju

(Sumber: Data primer yang diolah, 2011)

Tabel 21 menjelaskan bahwa guru tetap SLTA di Yayasan Yohannes Gabriel Keuskupan Surabaya menyatakan setuju bahwa profesional guru didukung adanya teknik dan kualitas supervisi. Hal ini dapat dilihat berdasarkan nilai rata-rata respon responden pada indikator teknik dan kualitas supervisi masuk dalam kategori setuju. Masing-masing item pertanyaan: adanya teknik dan kualitas supervisi menunjang guru semakin meningkatkan profesionalisme ($X_{17.1}$) masuk dalam kategori setuju, tetapi membantu hubungan

interpersonal masing-masing guru dengan supervisi ($X_{17,2}$) masuk dalam kategori cukup setuju cenderung ke setuju.

Tabel 22. Dukungan Pimpinan (X_{19})

Item	STS	TS	CS	S	SS	Tot	Mean	Kategori
$X_{18,1}$	0	0	26	110	15	593	3,93	cukup setuju
$X_{18,2}$	0	1	40	95	15	577	3,82	cukup setuju
X_{19}	0	1	33	102	15	585	3,87	cukup setuju

(Sumber: Data primer yang diolah, 2011)

Tabel 22 menjelaskan bahwa guru tetap SLTA di Yayasan Yohannes Gabriel Keuskupan Surabaya cukup mendapat dukungan pemimpin. Hal ini dapat dilihat berdasarkan nilai rata-rata respon responden pada indikator dukungan pimpinan masuk dalam kategori cukup setuju. Masing-masing item pertanyaan: hubungan interpersonal masing-masing guru dengan pimpinan sangat harmonis ($X_{18,1}$) dan dalam memberi tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang menyenangkan ($X_{18,2}$) masuk dalam kategori cukup setuju.

Tabel 23. Variabel Lingkungan Kerja (LIK)

Indikator	STS	TS	CS	S	SS	Tot	Mean	Kategori
X_{14}	0,6	5,2	18,4	112	14,8	588	3,89	cukup setuju
X_{15}	0,3	4,6	26	103	17,3	585	3,87	cukup setuju
X_{16}	0	0,3	5	94,5	48,5	644	4,26	setuju
X_{17}	0	4,5	14,5	105	27	607	4,02	setuju
X_{18}	0	0,5	33	102	15	585	3,87	cukup setuju
LIK	0	3	19	103	25	601	3,98	cukup setuju

(Sumber: Data primer yang diolah, 2011)

Tabel 23 Menjelaskan bahwa guru tetap SLTA di Yayasan Yohannes Gabriel keuskupan Surabaya cukup mendapat dukungan dari lingkungan kerja. Hal ini dapat dilihat berdasarkan nilai rata-rata respon responden pada variabel lingkungan kerja masuk dalam kategori cukup setuju dan nilai rata-rata 3.98. Masing-masing indikator: lingkungan fisik (X_{14}); dukungan kondisi pekerjaan (X_{15}); dukungan pimpinan (X_{16}) masuk kategori cukup setuju cenderung ke arah setuju, kecuali dukungan Kolegial (X_{16}); teknik dan kualitas supervisi (X_{17}) masuk kategori setuju.

d. Variabel kompensasi

Tabel 24. Gaji/Honor (X_{19})

Item	STS	TS	CS	S	SS	Tot	Mean	Kategori
$X_{19.1}$	0	2	3	98	48	645	4,27	setuju
$X_{19.2}$	0	3	18	98	32	612	4,05	setuju
$X_{19.3}$	0	0	13	106	32	623	4,13	setuju
$X_{19.4}$	1	8	28	87	27	584	3,87	cukup setuju
X_{19}	0	4.5	15.5	97.2	34.7	616	4.08	setuju

(Sumber: Data primer yang diolah, 2011)

Tabel 24 menjelaskan bahwa guru tetap SLTA di Yayasan Yohannes Gabriel menyatakan setuju telah mendapat gaji berdasarkan pedoman peraturan Yayasan. Hal ini dapat dilihat berdasarkan nilai rata-rata respon responden pada indikator gaji masuk dalam kategori setuju. Masing-masing item pertanyaan: guru

mendapat gaji bulanan berdasar pedoman peraturan Yayasan ($X_{19,1}$); tunjangan struktural berdasar pedoman peraturan Yayasan ($X_{19,2}$); tunjangan fungsional diterima berdasar pedoman peraturan Yayasan ($X_{19,3}$) masuk dalam kategori setuju, kecuali guru menerima tunjangan hari raya berdasar pedoman peraturan ($X_{19,4}$) masuk dalam kategori cukup setuju cenderung ke arah setuju.

Tabel 25. Dana Kesehatan (X_{20})

Item	STS	TS	CS	S	SS	Tot	Mean	Kategori
$X_{20,1}$	0	0	9	110	32	627	4,15	setuju
$X_{20,2}$	0	4	34	94	19	581	3,85	cukup setuju
$X_{20,3}$	0	2	21,5	102	25,5	604	4	setuju

(Sumber: Data primer yang diolah, 2011)

Tabel 25 menjelaskan bahwa guru tetap SLTA di Yayasan Yohannes Gabriel Keuskupan Surabaya menyatakan setuju mendapat jaminan dana kesehatan berdasarkan pedoman peraturan Yayasan. Hal ini dapat dilihat berdasarkan nilai rata-rata pada indikator dana kesehatan masuk dalam kategori setuju. Masing-masing item pertanyaan: guru mendapat bantuan dana pengobatan berdasar pedoman peraturan Yayasan ($X_{20,1}$) masuk dalam kategori setuju, kecuali bantuan dana rawat inap diterima berdasar pedoman peraturan Yayasan ($X_{20,2}$) masuk kategori cukup setuju cenderung ke arah setuju.

Tabel 26. Dana Pensiun (X_{21})

Item	STS	TS	CS	S	SS	Tot	Mean	Kategori
$X_{21,1}$	0	0	17	114	20	607	4,02	setuju
$X_{21,2}$	1	1	33	107	9	575	3,81	cukup setuju
X_{21}	0,5	0,5	25	110	14,5	591	3,91	cukup setuju

(Sumber: Data primer yang diolah, 2011)

Tabel 26 menjelaskan bahwa guru tetap SLTA di Yayasan Yohannes Gabriel Keuskupan Surabaya menyatakan setuju mendapat jaminan dana pensiun berdasarkan pedoman peraturan Yayasan. Hal ini dapat dilihat berdasarkan nilai rata-rata respon responden pada indikator dana pensiun masuk dalam kategori setuju. Masing-masing item pertanyaan: guru mendapat dana pensiun ($X_{21,1}$) masuk dalam kategori setuju, kecuali guru mendapat santunan dana kematian ($X_{21,2}$) masuk kategori cukup setuju cenderung ke arah setuju.

Tabel 27. Penghargaan/Insentif Prestasi (X_{22})

Item	STS	TS	CS	S	SS	Tot	Mean	Kategori
$X_{22,1}$	2	12	47	84	6	533	3,53	cukup setuju
$X_{22,2}$	1	4	14	104	28	607	4,02	setuju
X_{22}	1,5	8	30,5	94	17	570	3,77	cukup setuju

(Sumber: Data primer yang diolah, 2011)

Tabel 27 menjelaskan bahwa guru tetap SLTA di Yayasan Yohannes Gabriel merasa cukup mendapat penghargaan/insentif prestasi. Hal ini dapat dilihat berdasarkan nilai rata-rata pada indikator penghargaan/

insentif prestasi masuk dalam kategori cukup setuju. Masing-masing item pertanyaan: guru mendapat insentif prestasi ($X_{22,1}$) masuk dalam kategori cukup setuju, kecuali guru mendapat penghargaan masa abdi ($X_{22,2}$) masuk dalam kategori setuju.

Tabel 28. Variabel Kompensasi (KPS)

Indikator	STS	TS	CS	S	SS	Tot	Mean	Kategori
X_{19}	0,25	4,5	15,5	97,2	34,7	616	4,08	setuju
X_{20}	0	2	21,5	102	25,5	604	4,00	setuju
X_{21}	0,5	0,5	25	110	14,5	591	3,91	cukup setuju
X_{22}	1,5	8	30,5	94	17	570	3,77	cukup setuju
KPS	0,7	3,7	23,1	100,8	22,9	595	3,94	cukup setuju

Tabel 28 menjelaskan bahwa guru tetap SLTA di Yayasan Yohannes Gabriel menyatakan cukup setuju mendapat kompensasi berdasarkan pedoman penggajian Yayasan Yohannes Gabriel Keuskupan Surabaya. Hal ini dapat dilihat berdasarkan nilai rata-rata pada variabel kompensasi (KPS) 3.94, atau kategori cukup setuju. Masing-masing indikator: dana pensiun (X_{21}) dan dana insentif prestasi (X_{22}) masuk kategori cukup setuju, kecuali: gaji (X_{19}); dana kesehatan (X_{20}) masuk dalam kategori setuju.

e. Variabel kompetensi

Tabel 29. Kompetensi Pedagogik (Y_1)

Item	STS	TS	CS	S	SS	Tot	Mean	Kategori
$Y_{1,1}$	0	1	1	83	66	667	4,42	setuju
$Y_{1,2}$	0	2	8	85	56	648	4,29	setuju
$Y_{1,3}$	0	0	6	96	49	647	4,28	setuju
$Y_{1,4}$	0	0	1	104	46	649	4,30	setuju
$Y_{1,5}$	0	6	30	89	26	588	3,89	cukup setuju
$Y_{1,6}$	1	0	3	93	54	652	4,32	setuju
$Y_{1,7}$	0	0	5	88	58	657	4,35	setuju
$Y_{1,8}$	0	0	0	95	56	660	4,37	setuju
$Y_{1,9}$	0	0	6	82	63	661	4,38	setuju
Y_1	0	1	6,6	90,5	52,6	647	4,28	setuju

(Sumber: Data primer yang diolah, 2011)

Tabel 29 menjelaskan bahwa guru tetap SLTA di Yayasan Johannes Gabriel Keuskupan Surabaya menyatakan setuju memiliki kompetensi pedagogik. Hal ini dapat dilihat berdasarkan nilai rata-rata respon responden pada indikator kompetensi pedagogik masuk dalam kategori setuju. Masing-masing item pertanyaan: guru di Yayasan Johannes Gabriel Keuskupan Surabaya mempersiapkan pembelajaran dengan penuh kesungguhan ($Y_{1,1}$); guru teratur dan tertib dalam menyelenggarakan pembelajaran ($Y_{1,2}$); guru menghidupkan suasana kelas ($Y_{1,3}$); guru disiplin dan patuh terhadap aturan akademik ($Y_{1,4}$); guru melaksanakan penilaian prestasi belajar ($Y_{1,5}$); memberi

penilaian terhadap siswa secara obyektif ($Y_{1,7}$); guru membimbing siswa secara berkala ($Y_{1,8}$), dan berpersepsi positif terhadap kemampuan siswa ($Y_{1,9}$) masuk dalam kategori setuju, kecuali guru menguasai media dan teknologi pembelajaran ($Y_{1,5}$) masuk dalam kategori cukup setuju cenderung ke arah setuju.

Tabel 30. Kompetensi Kepribadian (Y_2)

Item	STS	TS	CS	S	SS	Tot	Mean	Kategori
$Y_{2,1}$	0	0	0	82	69	673	4,46	setuju
$Y_{2,2}$	0	0	3	105	43	644	4,26	setuju
$Y_{2,3}$	0	1	6	106	38	634	4,20	setuju
$Y_{2,4}$	0	0	7	109	35	632	4,19	setuju
$Y_{2,5}$	0	0	14	95	42	632	4,19	setuju
$Y_{2,6}$	0	0	11	110	30	623	4,13	setuju
Y_2	0	0	6,83	101	42,8	640	4,24	setuju

(Sumber: Data primer yang diolah, 2011)

Tabel 30 menjelaskan bahwa guru tetap SLTA di Yayasan Yohannes Gabriel Keuskupan Surabaya menyatakan setuju memiliki kompetensi kepribadian. Hal ini dapat dilihat berdasarkan nilai rata-rata respon responden pada indikator kompetensi kepribadian masuk dalam kategori setuju. Masing-masing item pertanyaan: guru menjaga wibawa sebagai pribadi guru ($Y_{2,1}$); guru bertindak arif dalam mengambil keputusan ($Y_{2,2}$); guru menjadi contoh dalam bersikap dan berperilaku ($Y_{2,3}$); guru berkata sesuai dengan tindakan ($Y_{2,4}$); guru mengedalikan diri dalam berbagai situasi dan kondisi

($Y_{2,5}$), dan bertindak adil dalam memperlakukan sesama rekan sejawat ($Y_{2,6}$) masuk dalam kategori setuju.

Tabel 31. Kompetensi Profesional (Y_3)

Item	STS	TS	CS	S	SS	Tot	Mean	Kategori
$Y_{3,1}$	0	0	6	79	66	664	4,40	Setuju
$Y_{3,2}$	0	2	26	106	17	591	3,91	cukup setuju
$Y_{3,3}$	0	0	4	113	34	634	4,20	setuju
$Y_{3,4}$	0	2	17	115	17	600	3,97	cukup setuju
$Y_{3,5}$	0	1	7	116	27	622	4,12	setuju
$Y_{3,6}$	0	5	35	94	17	576	3,81	cukup setuju
$Y_{3,7}$	0	4	26	104	17	587	3,89	cukup setuju
$Y_{3,8}$	0	5	53	83	10	551	3,65	cukup setuju
Y_3	0	2.3	21.7	101.2	25.6	603.1	4.11	setuju

(Sumber: Data primer yang diolah, 2011)

Tabel 31 menjelaskan bahwa guru tetap SLTA di Yayasan Yohannes Gabriel Keuskupan Surabaya menyatakan setuju memiliki kompetensi profesional. Hal ini dapat dilihat berdasarkan nilai rata-rata respon responden pada indikator kompetensi profesional masuk dalam kategori setuju. Masing-masing item pertanyaan: guru menguasai bidang keahlian yang menjadi tugas pokok sebagai guru ($Y_{3,1}$); guru menunjukkan keterkaitan antara bidang keahlian yang diajarkan dengan konteks kehidupan sehari-hari ($Y_{3,2}$); guru menguasai isu-isu mutakhir dalam bidang yang saya ajarkan ($Y_{3,3}$); guru melakukan refleksi dan diskusi (*sharing*) permasalahan pembelajaran yang dihadapi para guru ($Y_{3,4}$) masuk

dalam kategori setuju, kecuali: guru memiliki wawasan keilmuan yang luas ($Y_{3,3}$); sering melakukan refleksi dan diskusi (*sharing*) permasalahan pembelajaran yang dihadapi para guru ($Y_{3,6}$); dan guru mengikuti pengembangan Iptek untuk pemutakhiran pembelajaran ($Y_{3,7}$) dan tertib dalam kegiatan ilmiah organisasi profesi ($Y_{3,8}$) masuk dalam kategori cukup setuju.

Tabel 32. Kompetensi Sosial (Y_4)

Item	STS	TS	CS	S	SS	Tot	Mean	Kategori
$Y_{4,1}$	0	3	22	100	26	602	3,99	cukup setuju
$Y_{4,2}$	0	1	3	100	47	646	4,28	setuju
$Y_{4,3}$	0	0	1	89	61	664	4,40	setuju
$Y_{4,4}$	4	15	88	40	4	478	3,17	cukup setuju
$Y_{4,5}$	1	0	4	85	61	658	4,36	setuju
$Y_{4,6}$	5	39	54	40	13	470	3,11	cukup setuju
Y_4	1.6	9.6	28.6	75.6	35.3	586	3.88	cukup setuju

(Sumber: Data primer yang diolah, 2011)

Tabel 32 menjelaskan bahwa guru tetap SLTA di Yayasan Yohannes Gabriel Keuskupan Surabaya cukup memiliki kompetensi sosial. Hal ini dapat dilihat berdasarkan nilai rata-rata respon responden pada indikator kompetensi sosial masuk dalam kategori cukup setuju. Masing-masing item pertanyaan: guru memiliki ketrampilan menyampaikan pendapat ($Y_{4,1}$); sering mendapat tanda jasa ($Y_{4,2}$), dan mempunyai prestasi olah raga/seni ($Y_{4,3}$) masuk dalam kategori cukup setuju cenderung ke setuju, kecuali: terbuka menerima kritik, saran, dan

pendapat orang lain (Y_{42}), bergaul di kalangan rekan guru, karyawan dan siswa (Y_{43}) dan selalu toleransi terhadap keberagaman masyarakat (Y_{45}) masuk dalam kategori setuju.

Tabel 33. Variabel Kompetensi (KPT)

Item	STS	TS	CS	S	SS	Tot	Mean	Kategori
Y_1	0.1	1	6.6	90.5	52.6	647	4.24	setuju
Y_2	0	0.16	6.83	101	42.8	640	4.24	setuju
Y_3	0	2.3	21.7	101.2	25.6	603	4.11	setuju
Y_4	1.6	9.6	28.6	75.6	35.3	586	3.88	cukup setuju
KPT	0	3	16	92.07	39.07	619	4.11	setuju

(Sumber: Data primer yang diolah, 2011)

Tabel 33 menjelaskan bahwa guru tetap SLTA di Yayasan Yohannes Gabriel menyatakan setuju memiliki kompetensi Guru. Hal ini dapat dilihat berdasarkan nilai rata-rata respon responden pada variabel kompetensi 4.11, kategori setuju. Masing-masing indikator: kompetensi pedagogik (Y_1); kompetensi kepribadian (Y_2), dan kompetensi professional (Y_3) masuk kategori setuju, kecuali kompetensi sosial (Y_4) masuk kategori cukup setuju cenderung ke setuju.

f. Variabel kinerja

Tabel 34. Merencanakan Program (Y_5)

Item	STS	TS	CS	S	SS	Tot	Mean	Kategori
$Y_{5,1}$	0	0	2	85	64	666	4,41	setuju
$Y_{5,2}$	0	0	3	95	53	654	4,33	setuju
$Y_{5,3}$	0	0	12	98	41	633	4,19	setuju
$Y_{5,4}$	0	1	10	101	39	631	4,18	setuju
$Y_{5,5}$	0	0	4	101	46	646	4,28	setuju
$Y_{5,6}$	0	0	18	103	30	616	4,08	setuju
Y_5	0	0	8.2	97.2	45.5	641	4.24	setuju

(Sumber: Data primer yang diolah, 2011)

Tabel 34 menjelaskan bahwa guru tetap SLTA di Yayasan Yohannes Gabriel Keuskupan Surabaya menyatakan setuju telah merencanakan program pembelajaran. Hal ini dapat dilihat berdasarkan nilai rata-rata respon responden pada indikator merencanakan program pembelajaran masuk dalam kategori setuju. Masing-masing item pertanyaan: guru menyusun silabus mata pelajaran ($Y_{5,1}$); mempersiapkan materi pokok dan indikator pencapaian hasil belajar/PHB. ($Y_{5,2}$); menyusun analisis mata pelajaran ($Y_{5,3}$); mempersiapkan bahan ajar dengan pertimbangan kualitas ($Y_{5,4}$); memiliki pengetahuan tentang cara menyusun rencana pembelajaran/RPP ($Y_{5,5}$), dan disiplin dalam mempersiapkan dan menerapkan bahan ajar ($Y_{5,6}$) masuk dalam kategori setuju.

Tabel 35. Melaksanakan Pembelajaran (Y_6)

Item	STS	TS	CS	S	SS	Tot	Mean	Kategori
$Y_{6.1}$	0	1	9	90	51	644	4,26	setuju
$Y_{6.2}$	0	1	7	95	48	643	4,26	setuju
$Y_{6.3}$	0	3	13	108	27	612	4,05	setuju
$Y_{6.4}$	0	2	14	101	34	620	4,11	setuju
$Y_{6.5}$	0	1	36	94	20	586	3,88	cukup setuju
Y_6	0	1,6	15,8	97,6	36	621	4,11	setuju

(Sumber: Data primer yang diolah, 2011)

Tabel 35 menjelaskan bahwa guru tetap SLTA di Yayasan Johannes Gabriel Keuskupan Surabaya menyatakan setuju telah melaksanakan proses pembelajaran. Hal ini dapat dilihat berdasarkan nilai rata-rata respon responden pada indikator melaksanakan pembelajaran masuk dalam kategori setuju. Masing-masing item pertanyaan: guru melaksanakan program pembelajaran sesuai silabus kompetensi dasar ($Y_{6.1}$); disiplin mengisi buku daftar hadir siswa ($Y_{6.2}$); disiplin meneliti catatan tugas siswa ($Y_{6.3}$); dan menggunakan daftar buku pegangan guru dan siswa yang diketahui Kepala sekolah ($Y_{6.4}$) masuk dalam kategori setuju, kecuali melaksanakan proses pembelajaran menggunakan media yang disiapkan ($Y_{6.5}$) masuk dalam kategori cukup setuju cenderung ke setuju.

Tabel 36. Mengevaluasi Pembelajaran (Y_7)

Item	STS	TS	CS	S	SS	Tot	Mean	Kategori
$Y_{7,1}$	0	2	16	95	38	622	4,12	setuju
$Y_{7,2}$	0	5	33	90	23	584	3,87	cukup setuju
$Y_{7,3}$	0	1	5	110	35	632	4,19	setuju
$Y_{7,4}$	0	1	13	112	25	614	4,07	setuju
X_c	0	1	16,7	101,7	30,2	613	4,06	setuju

(Sumber: Data primer yang diolah, 2011)

Tabel 36 menjelaskan bahwa guru tetap SLTA di Yayasan Yohannes Gabriel Keuskupan Surabaya menyatakan setuju telah mengevaluasi hasil pembelajaran. Hal ini dapat dilihat berdasarkan nilai rata-rata respon responden pada indikator mengevaluasi hasil pembelajaran masuk dalam kategori setuju. Masing-masing item pertanyaan: guru memberikan kisi-kisi soal ulangan harian/ umum ($Y_{7,1}$); mempersiapkan dan mengumumkan daftar nilai mata pelajaran yang diajarkan ($Y_{7,2}$); menjelaskan dan mengumumkan daftar nilai mata pelajaran yang diajarkan ($Y_{7,3}$) masuk dalam kategori setuju, kecuali melaksanakan pedoman penelitian berdasarkan standar ($Y_{7,4}$) masuk dalam kategori cukup setuju cenderung ke arah tidak setuju lebih besar bila dibandingkan dengan nilai sangat setuju.

Tabel 37. Perbaikan dan Pengayaan Pembelajaran (Y_8)

Item	STS	TS	CS	S	SS	Tot	Mean	Kategori
$Y_{8,1}$	0	4	28	78	41	609	4,03	setuju
$Y_{8,2}$	0	4	27	99	21	590	3,91	cukup setuju
$Y_{8,3}$	0	7	37	84	23	576	3,81	cukup setuju
$Y_{8,4}$	0	0	9	122	20	615	4,07	setuju
$Y_{8,5}$	0	6	6	121	18	604	4,00	setuju
$Y_{8,6}$	0	3	57	77	14	555	3,68	cukup setuju
Y_8	0	4	27,3	96,8	22,8	591,5	3,91	cukup setuju

(Sumber: Data primer yang diolah, 2011)

Tabel 37 menjelaskan bahwa guru tetap SLTA di Yayasan Johannes Gabriel Keuskupan Surabaya menyatakan cukup mengadakan perbaikan dan pengayaan pembelajaran. Hal ini dilihat berdasarkan nilai rata-rata respon responden pada indikator perbaikan dan pengayaan pembelajaran masuk dalam kategori cukup setuju. Masing-masing item pertanyaan: meningkatkan melaksanakan analisis terhadap butir soal yang diuji agar soal tersebut benar dan representatif ($Y_{8,2}$); melaporkan hasil analisis mata pelajaran kepada kepala sekolah guna memperoleh tanggapan ($Y_{8,3}$) dan hasil perbaikan dan pengayaan selalu dilaporkan kepada kepala sekolah ($Y_{8,4}$) masuk dalam kategori cukup setuju, kecuali: guru melaksanakan analisis terhadap hasil ulangan harian/ umum guna memperbaiki program pembelajaran ($Y_{8,1}$); merencanakan program perbaikan dan pengayaan terhadap mata pelajaran yang bersangkutan ($Y_{8,5}$); serta melaksanakan perbaikan dan pengayaan terhadap

mata pelajaran yang bersangkutan bila diperlukan (Y_{33}) masuk dalam kategori setuju.

Tabel 38. Variabel Kinerja (KIN)

Item	STS	TS	CS	S	SS	Tot	Mean	Kategori
Y_2	0	0.2	8.2	97.2	45.5	641	4.24	setuju
Y_6	0	1.6	15.8	97.6	36	621	4.11	setuju
X_7	0	0.5	16.7	101.7	30.2	613	4.06	setuju
Y_4	0	4	27.3	96.8	22.8	591	3.91	cukup setuju
KIN	0	2	17	99	34	616	4.08	setuju

(Sumber: Data primer yang diolah, 2011)

Tabel 38 Menjelaskan bahwa guru tetap SLTA di Yayasan Yohannes Gabriel Keuskupan Surabaya menyatakan setuju telah melaksanakan kegiatan belajar mengajar (KBM) berdasarkan kinerja guru. Hal ini dilihat berdasarkan nilai rata-rata respon responden pada variabel kinerja (KIN) masuk kategori setuju, dengan nilai rata-rata 4,08. Masing-masing indikator: merencanakan program pembelajaran (Y_2); melaksanakan proses pembelajaran (Y_6); mengevaluasi hasil pembelajaran (Y_7) masuk kategori setuju, kecuali mengadakan perbaikan dan pengayaan (Y_4) masuk dalam kategori cukup setuju cenderung ke arah setuju.

DAFTAR PUSTAKA

- Adair, John. 2000. *Bukan Bos Tetapi Pemimpin*. Jakarta: Gramedia.
- Alwi, Syafaruddin. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi Keunggulan Kompetitif*. Yogyakarta: BPFE.
- Anderson, J.C., dan D.W., Gerbing. 1988. *Structural equation practice: A Review and Recommended Two-Step Approach*. Bulletin, 193 (3),
- Arends, Richard, L. 2007. *Learning to Teach, (Belajar untuk Mengajar)*. Terjemahan, Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Arnett, Dennis B., A. Debra Laverie, dan Charlie McLane. 2002. *Using Job Satisfaction and Pride*, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, hlm. 87-96
- As'ad, M. 1995. *Psikologi Industri dan Perencanaan Sistem Produksi*. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada Press.
- Asnawi, Sahlan. 1999. *Aplikasi Psikologi dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Pusgrafin. Jakarta.

- Barlow, 1985. *Supervision and teacher: A Private Coldwar*. Berkeley: Mc. Cutchan. New York.
- Bayley, R.W. 1982. *Human Performance Engineering; A Guide for System Designers*. Englewood: Hall Inc
- Bernadin, John H., dan Joyce E.A. Russel. 1993. *Human resources management an experiential approach*. Singapura: MCGraw-Hill, Inc.
- Blanchard Kenneth, dan Hersey Paul, 1990, *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*, terj. Agus Dharma, Erlangga, Jakarta.
- Blum, Milton. 1985. *Industrial Psychology and It's Social Foundation*. New York: Harper and Brother.
- Burhanuddin. 1994. *Analisis Administrasi Manajemen Dan Kepemimpinan*. Jakarta: Bumi Aksara
- Bybee, R.W. dan R.B., Sund. 1986. *Piaget for Educators 2nd Ed*. Colombus: Charles E. Merrill Publishing Co.
- Byars, Lloyd, L. dan Leslie W. Rue, 2006. *Human Resource Management, 8th Edition*, New York, McGraw-Hill.
- Colin, Marsh. 1996. *Handbook for Beginning Teachers*. South Melbourne: Longman.
- Cowell R.N. 1988. *Buku Pegangan Para Penulis Paket Belajar*. Jakarta: Proyek Pengembangan Pendidikan Tenaga Kependidikan, Depdikbud, hlm. 95-99. *Ibid.*, hlm. 101

- Creemers, B., Peters, T., dan D. Reynolds, 1989. *School Effectiveness And School Improvement*. Lisse, The Netherland: Swets & Zeitlinger.
- Crowl T., 1997. *Educational Psychology Windows on Teaching* (Dubuque: Brown and Benchmark Publishers), hlm. 15.
- Cruickshank Donald R, Jenkins Deborah Bainer, dan K. Metcalf Kim., 2006. *The Act of Teaching* (Boston: Mc. Graw Hill), hlm. 279.
- Dahama, OP. dan OP. Bhatnagar. (1991). *Education and Communication for Development*. New Delhi: Oxfort IBH Publishing Company.
- Dale Timple, A., 1999. *Kinerja. Seri Sumber Daya Manusia, Performance*, Edisi Keempat, Jakarta: PT. Gramedia.
- Daryanto.H.M. 2006. *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Davis, Keith dan John W. Newstrom. (1985). *Human Behaviour at Work : Organizational Behaviour*. Mc. Graw-Hill Inc., New York
- Department of Education and Training, Western Australia.* 2006. *Competency Framework for Teachers*.
- Depdiknas. 2008. *Penilaian Kinerja Guru*. Direktorat Tenaga Kependidikan Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional.

- Djamarah S.B. 1994. *Prestasi Belajar dan Kompetensi Guru*. Surabaya, Usaha Nasional
- Djamarah S.B. 2002. *Psikologi Belajar*. Jakarta: Rineka Cipta, hlm. 73.
- Dubrin A.J., 2005. *Leadership* (Terj.), Edisi Kedua. Prenada Media. Jakarta.
- Fisher, D. L., dan B. J. Fraser, 1990. *School Climate, (SET Research Information For Teachers No.2)*. Melbourne: Australian Council for Educational Research
- Gagne, Robert M. dan Driscoll, Marcy P. 1988. *Essentials of learning for instruction*. Englewood Cliffs, NJ.: Prentice-Hall, Inc.
- Gaspersz, Vincent (1997), *Manajemen Kualitas: penerapan konsep-konsep kualitas dalam manajemen bisnis total*, Jakarta: PT. Gramedia.
- Gehrman, Beyond. 1985. *Today's Compensation and Performance Appraisal System* (New Jersey: Prentice Hall), hal. 448-451.
- Gibson, James L., J.M. Ivancevich, dan J.H. Donnelly Jr. L. James, 1985. *Organizations, Behavior, Structure and Processes*. 4th ed, Richard D. Irwin Inc
- Glickman, C.D., S.P. Gordon dan J.M. Ross-Gordon. 2007. *Supervision and Instructional Leadership A Development Approach*. Seventh Edition. Boston: Perason.

- Gomes, Gomes, Faustino.1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Percetakan Andi.
- Green, Thomas F. 1971. *The Activities of Theaching*. Tokyo: McGraw-Hill Kogahusha.
- Griffin,W.R dan Moorhead. 1986. *Organizational Behavior* (Boston: Houghton Mifflin Company), hlm. 418. Bandingkan dengan Robbin, S.P, *Organizational Behavior* (9th ed.) (Englewood Cliff: Prentice-Hall inc,2001), hlm. 578.
- Haiman, Theo dan Raymond L Helgert, 1982. *Employee Performance*, Hougton Meffin Company, Boston
- Hasan, Said Hamid, 1998. *Pendidikan Ilmu Sosial*, Jakarta: Proyek Pendidikan Tenaga Akademik Ditjen Dikti, Depdikbud.
- Hasibuan, Malayu S.P. (1997). *Manajemen sumber daya manusia*, Jakarta: Gunung Agung. hlm. 133
- , Malayu S.P. 1999. *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Henderson, Richard I. 1994. *Compestion Managemen, Recording Performance*. Prentice Hall. 6th Edition, USA
- Hersey, Paul dan Ken Blanchard, 1995, *Manajemen Perilaku Organisasi, Pendayagunaan Sumber Daya Manusia, Terjemahan* : Agus Dharma Jakarta: Penerbit Erlangga.

- Hick H.G. dan C.R. Gullet. 1975. *Organization : Theory and Behavior*, by McGraw-Hill, Inc., P. 306-307
- Hoy Wayne K., dan Miskell. 1982. *Educational Administration: Theory, Research and Practice*, Random House, New York.
- Hunt, C.M., Oosting, KW. Steven, R., Loudon. 1999. *Strategic Planning for Private Higher Education*. The Haworth Press, London.
- Idochi. A.M. 1991. *Kepemimpinan Dalam Proses Belajar Mengajar*. Bandung:Angkasa Bandung
- Imron A. 1995. *Pembinaan Guru di Indonesia*. Pustaka Jaya. Jakarta
- Jewell, L.N. dan Marc. Siegal, 1998. *Psikologi Industri/ Organisasi Modern, Psikologi Terapan untuk Memecahkan Berbagai Masalah di Tempat Kerja, Perusahaan, Industri, dan Organisasi*. Diterj. oleh A. Hadyana Pudjaatmaka dan Meitasari. Penerbit Arcan. Jakarta.
- Kane, J.S. 1986. *Performance Distribution Assessment*. Dalam R.A. Berk (Eds.) *Performance Assessment* (hlm. 237-273). Baltimore: The Johns Hopkins University Press
- Keputusan menteri keuangan RI No. 556/KMK.03/2000 26 Desember 2000 tentang Penyaluran Dana Alokasi Umum (DAU) dan dana alokasi khusus pasal 1, *Pokok-pokok UUI Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah*, 6 Maret 1999. hlm. 1.

- Kerlinger, Fred N.(1993). *Asas-asas Penelitian Behavioral*, Edisi ketiga, Penerjemah Simatupang, ed. Hj. Koesoemanto. Yogyakarta: Gajah Mada University, Press, 1993.
- Kusharwanti, M. 1981. "Refleksi Orientasi Kepemimpinan". *Suara Karya*, 9 Desember.
- Kussriyanto, Bambang.1993. Meningkatkan Produktivitas Karyawan. Jakarta: PT. Pustaka Binaan Pressindo
- Lau, R.S.M. 2000, "Quality of Work Life and Performance, An ad hoc Investigation of Two Key Elements in The Service Profit Chain Model", *International Journal of Service Industry Management*. Vol.11, No 5, pp. 422-437
- Lefrancois G.R. 1995. *Theories of Human Learning*. Kros Report. hlm. 5
- Majid, Abdul. (2005). *Perencanaan Pembelajaran: Mengembangkan Standar Kompetensi Guru*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A.A.A.P., 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Mangkuprawira, Tb. S. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Marzuki. 2008. *Pengaruh Pemberian Insentif dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Guru Pada SMP*

PGRI Kalimulya Depok. Sekolah Ilmu Manajemen Hidayatullah. Depok

Maslow Abraham.H. 1970: *Motivation and Personality* (2nd ed.), (Harper & Row, New York).

Maslow Abraham H. 1987: *Motivation and Personality* (3rd ed., revised by R. Frager, J. Fadiman, C. McReynolds & R. Cox), (Harper dan Row, New York).

Mathis, L.R. dan J. H. Jackson .2000. *Human Resource Management*. 9th ed. Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing.

Maureen W. McClure dan Ninasapti Triaswati, 2002. *Mempertemukan Pemisah Generalisasi: Strategi Perbaikan Pendidikan Dalam Konteks Desentralisasi Keuangan*, (Jakarta: UI), hlm. 2.

McCue, Clifford dan A. Gerasimos Gianakis. 1997. *The Relationship Between Job Satisfaction and Performance: The Case of Local Govement Finance Officers in Ohio*. Public Productivity and Management Review. 21(2) : 170-191Miftah, Erwin. 201. Kelemahan DP3 dalam Penilaian Kinerja PNS. *Jurnal Pemeriksa*, 82:21-25.

Michael D.J., 1987. *Teaching and Teacher Education*. New York. Pergoman Press.

Moore, Kenneth, D., 2001. *Classroom Teaching Skill*. New York: McGraw Hill

- Mulyasa, E. 2004. *Menjadi Guru Profesional*. Bandung, Remaja Rosda karya. hlm. 80
- Mulyoatmodjo D. 1980. *Micro Teaching*. Jakarta: Proyek Pengembangan Pendidikan Guru
- Mustafa dan Othman, 2010, "The Effect of Work Motivation on Teacher,s Work Performance in Pekanbaru Senior High Schools, Riau Province, Indonesia". *Jurnal, SOSIOHUMANIKA*, 3(2),
- National Board for Professional Teaching Standards, 2002. What Teachers Should Know and Be Able to Do. Arlington, VA
- Nazir, M. 2005, *Metode Penelitian*, Ghalia Indonesia, Jakarta
- Ndraha, Taliziduhu. 1997. *Pengantar Teori Sumberdaya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta
- Nimran, Umar, 2004, *Perilaku Organisasi*, Cetakan Ketiga, CV.Citra media, Surabaya
- Notoatmodjo, S. 1998. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Papanastasiou, C. 2002. *School, Teaching and Family Influence on Student Attitudes Toward Science: Based on TIMSS data for Cyprus*. *Studies in Educational Evaluation*, 28(1), 71-86.
- Peraturan Pemerintah RI No. 19. Tahun 2005. *Standar Nasional Pendidikan*. Pasal 20.

- Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 16, tahun 2009 : *Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya*.
- Permadi. 1996. *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Manajemen*. Cetakan pertama. Jakarta: Rineka Cipta.
- Pidarta, Made. 1995. *Peranan Kepala Sekolah pada Pendidikan Dasar*. Jakarta: Balai Pustaka
- Prawirosentono S. 1999. *Kebijakan Kinerja Karyawan, Kiat Membangun Organisasi Kompetitif Menjelang Perdagangan Bebas*. Yogyakarta :BPFE
- Rahmat, Jalahuddin, 2005, *Metode Penelitian Komunikasi*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, hlm.78.
- Robbins, Stephen P. 2001. *Perilaku Organisasi Jilid I Edisi Ke delapan*. PT. Prenhallindo. Jakarta.
- Rohani, Ni Ketut, 2008. Pengaruh Pembinaan Kepala Sekolah Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Guru SLTP Negeri Di Kota Surabaya, *Jurnal Pendidikan*. Vol.3 No.4. Juni
- Rohmat. 2007. *Kompensasi Pendidikan. Jurnal Pemikiran Alternatif Pendidikan*. STAIN Purwokerto
- Sabertian P.A. 2000. *Profil Pendidikan Profesional*. Yogyakarta. Andi Offset
- Samana. 1994. *Profesionalisme Keguruan*, Yogyakarta: Kanisius.

- Santyasa I.W. 2008. *Dimensi-Dimensi Teoritis Peningkatan Profesionalisme Guru*. Jurusan Pendidikan Fisika Universitas Pendidikan Ganesha.
- Sardiman, A.M. 2001. *Interaksi Dan Motivasi Belajar Mengajar*. Jakarta:Raja Grafindo Persada
- Sastrohadiwiryono, S. 2003. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Schuler R.S., dan S.E. Jackson. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Menghadapi Abad ke-21*. Jilid 2. Jakarta : Erlangga
- Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Bandung : Mandor Maju.
- Semiawan C.R., 1999. *Dimensi Kreatif dalam Filsafat Ilmu* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya), hlm. 60.
- Sergiovanni T., 1993. *Organizations or communities? Changing The Metaphor Changes The Theory*. Paper Presented at The Annual Meeting of The American Educational Research Association, Atlanta, GA
- Shulman, Lee S., 1986, "Those Who Understand: Knowledge Growth in Teaching" dalam *Educational Researcher*, Vol. 15, No. 2. (Feb., 1986). 4-14
- Siagian, Sondang.P., 2003. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta.

- , Sondang, P., 2002, *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, Cetakan Pertama, PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Silberman M., 1996. *Active Learning: Strategies to Teach Any Subject* (Boston: Allyn and Bacon).
- Simamora, Henry. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Bagian Penerbitan STIE YKPN.
- Solimun. (2002), *Structural Equation Modelling (SEM) Lisrel dan Amos*, Universitas Brawijaya, Malang.
- Soeleman, Amir, Hamzah. 1985. *Media Audio Visual: Untuk Pengajaran, Penerangan dan Penyuluhan*, Jakarta: PT. Gramedia
- Soekrisno, S dan Agus Dharma, 1996. *Organisasi dan Manajemen*, terj. Gibson, Ivancevich, Donnelly, Jakarta: Rineka Cipta.
- Spencer, Lyle dan Singe M. Spencer. 1993. *Competence At Work Models For Superior Performance*, Canada: John Wiley dan Son
- Standar Nasional Pendidikan (SNP). 2006. Jakarta: Asa Mandiri. Hlm. 16.
- Steer, Ricard, M., 1991. *Fifty Editions: Motivation and work behavior*, Singapura: Mc Graw Hill
- Sudirman, 1991. *Ilmu Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya

- Supardi dan Soeprapto. 1998. *Mutu Pendidikan: Pengertian, Indikator, dan Faktor-faktor yang Berpengaruh*, Balitbang Pendidikan dan Kebudayaan, Jakarta.
- Supriadi D. 1998. *Mengangkat Citra dan Martabat Guru*. Jakarta. Ditjen Dikti
- Surakhmad, Winarno. 1982. *Dasar dan Teknik Interaksi Mengajar dan Belajar*. Bandung; Tarsito
- Suryadi, Ace dan Mulyana, Wiana. 1993. *Konseptual Mutu Pendidikan dan Pembinaan Kemampuan Profesional Guru*. Jakarta: Cardimas Metropole.
- Surya dharma, 2008, *Penilaian Kinerja Guru*, Direktorat Tenaga Kependidikan, Direktorat Jendral Peningkatan Mutu Pendidikan dan Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional, p.20
- Sutermeister, R. A. (1976). *People and Productivity*: New York: McGraw-Hill Book Company.
- Sutomo, Y dan Anggono, Greg. 1997. "Perilaku Organisasi". Pusat Penerbitan Sekolah Tinggi Manajemen Informatika dan Komputer (STMIK) Stikubank. Semarang.
- Sweetland, Scott. R., dan K. Hoy Wayne, 2000. School characteristic and educational outcomes: Toward organisational model of student achievement in middle schools. *Educational Administration Quarterly*, 36(6), hlm. 703-729.

- Tiffin, Joseph, dan J.Mc Cornick Ernest. 1985. *Industrial Psychology*. Japan: Morusan Co. Ltd.
- Tight M. 1996. *Key Concepts In Adult Education and Training* (London: New Letter Lane), hlm. 24.
- Tika, H., Mohamad Pabundu, 2006, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, Cetakan Pertama. PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Timpe, Dale. 1998. *Kinerja*, Jakarta: Gramedia
- Tohardi, Ahmad. (2002). *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Mandar Maju
- Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang *Sistem Pendidikan Nasional*
- Universitas Terbuka. (1984/1985). *Pendidikan Tenaga Kependidikan Berdasarkan Kompetensi (PTKKBK)*. Jakarta
- University of Wollongong. 1998. *Personal and Employment*. Australia: NSW 2522,
- Umar, Husain, 1997. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Ulrich, Dave, R. 1998, Intellectual Capital = Competence x Commitment, *Sloam Management Review*. Vol 39. P. 15-26
- Usman, Moh. Uzer. 1994. *Menjadi Pendidik Profesional*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya.
- Usman, Husaini, (2009). *Manajemen, Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, Jakarta, PT. Bumi Aksara, edisi 3

- Van de Grift, W., T., Houtveen, dan C. Vermeulen, 1997. *Instructional climate in Dutch secondary education. School Effectiveness and School Improvement*, 8(4), hlm. 449-462.
- Vygotsky, L.S., 1962. *Thought and Language* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1962), hlm. 58
- Wahjosumidjo, 2008, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoretik dan Permasalahannya*, PT. RajaGrafindo, Jakarta. hlm.106-109
- Wayne Pace, R. dan Faules, Don F.(2000). *Komunikasi organisasi: Strategi meningkatkan kinerja perusahaan*. Bandung: Pt. Remaja Rosdakarya Offset.
- Wexley, K.W., dan A.Yukl. 1977. *Organization Behaviour and Personal Psychology*. Illinois: Homewood.
- Wijaya C. dan T. Rusyan, 1994. *Kemampuan Dasar Guru dalam Proses Belajar Mengajar*. Bandung. Remaja Rosdakarya
- Winardi. 2000. *Kepemimpinan dalam Management. Edisi Baru*. Jakarta: Rineka Cipta Wursanto, Yogyakarta: Andi
- Winardi.J. 2002. *Motivasi Dan Permotivasi Dalam Manajemen*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Wursanto, Ig. 2002. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: Kanisius.
- Yamin, Martinis dan Maisah, 2010, *Standarisasi Kinerja Guru*, Jakarta, Gaung Persada (GP Press).