

**PENGARUH MOTIVASI DAN KOMPETENSI GURU TERHADAP
KINERJA GURU SEKOLAH DAN MADRASAH
DI LINGKUNGAN PONDOK PESANTREN
SALAFIYAH SYAFI'YAH SUKOREJO**

Moh. Hafid

Institut Agama Islam Ibrahimy Situbondo

innovation.hafid@gmail.com

This research was carried out at schools in Salafiyah Syafi'iyah Boarding School Situbondo with the population of 648 teachers, while the sample of 87 teachers used in this study. This research is a quantitative research, using multiple regression approach by SPSS 16 for windows. The results of this study are (1) Effect of teacher motivation (X_1) on teacher performance (Y) obtained $F_{\text{calculate}}$ 4.906 and sig. (p) 0.029. That p value less than significance value $\alpha = 0,05$ on the degree of freedom (df) = $N - 2 = 87 - 2 = 85$, table value on p value 95% (5% significance) is 1,697; (2) Effect of teacher competency (X_2) on teacher performance (Y) obtained $F_{\text{calculate}}$ 1,118 and sig. (p) 0.000. Based on the probability value of X_1 : $p = 0,000$ because of $p < 0.05$ so that H_0 is rejected. It means that teacher motivation is affect on teacher performance. Based on the probability value of X_2 : $p = 0,032$ because of $p < 0.05$ so that H_0 is rejected. This also means that teacher competency is affect on teacher performance.

Kata Kunci: motivasi, kompetensi dan kinerja

Pendahuluan

Guru merupakan ujung tombak yang berada pada garis terdepan yang langsung berhadapan dengan siswa melalui kegiatan pembelajaran di kelas ataupun di luar kelas. Para guru jelas dituntut pula dapat melaksanakan seluruh fungsi profesionalnya secara efektif dan efisien, baik dari kepentingan pendidikan nasional maupun tugas fungsional guru. Semuanya menuntut agar pendidikan dan pengajaran dilaksanakan secara profesional artinya dilaksanakan secara sungguh-sungguh dan didukung oleh para guru yang mempunyai kinerja yang baik.

Perbedaan individu yang satu dengan yang lainnya selain terletak pada kemampuan dalam bekerja juga tergantung

motivasi. Sedangkan motivasi seseorang tergantung pada kuatnya motivasi itu sendiri. Dorongan ini menyebabkan mengapa seseorang berusaha untuk mencapai tujuannya, baik sadar maupun tidak sadar. Dorongan ini pula menyebabkan seseorang itu berperilaku, yang dapat memelihara kegiatan-kegiatan, dan menetapkan arah umum yang harus ditempuh oleh seseorang tersebut (Thoha, 1983: 207-208).

Sebenarnya motivasi itu tidak bisa dilepaskan dari kehidupan manusia sehari-hari, orang yang tidak mempunyai motivasi kerja secara alami akan kalah bersaing dengan mereka yang bermotivasi kerja tinggi. Motivasi kerja walaupun telah dimiliki bukan merupakan jaminan akan mampu bersaing. Mereka harus cerdas

memanfaatkan motivasi yang semakin lebih baik dalam mencapai kualitas sumber daya manusia, kualitas kerja dan hasil kerja (Supriyadi & Guno, 2006: 59).

Motivasi sangat penting diberikan guna meningkatkan kinerja, Siagian (1995: 138) mengatakan bahwa motivasi adalah daya pendorong yang dapat mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela mengarahkan kemampuannya dalam bentuk keahlian dan keterampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

Hasibuan (1997: 28) menyatakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan dalam waktu tertentu. Prestasi kerja adalah merefleksikan seberapa baik individu memenuhi permintaan-permintaan sebuah pekerjaan. Orang yang berprestasi dan memperoleh penghargaan dari atasan atau masyarakat cenderung untuk mempertahankan dan akan meningkatkan prestasi tersebut. Sedangkan menurut Siagian (1989: 20) prestasi kerja adalah kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

Agar tercapai tujuan pendidikan nasional yang telah dicanangkan pemerintah, guru sebagai ujung tombak haruslah mampu memberikan kinerja yang maksimal. Dalam usaha mencapai kinerja yang diharapkan, guru dituntut untuk dapat terus memacu diri dengan mengembangkan segala kemampuan yang dituntut sebagai seorang pengajar.

Pada pasal 10 Undang-undang No. 14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen dijelaskan bahwa guru wajib memiliki kompetensi terintegrasi yang ditampilkan dalam melaksanakan pembelajaran yang mendidik. Kompetensi-kompetensi yang

dimaksudkan pada pasal tersebut adalah: kompetensi pedagogic, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi.

Selanjutnya dalam PP No. 19/2005, Pasal 28 ayat (3) penjelasan, dikatakan bahwa, kompetensi kepribadian adalah kemampuan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia. Sementara itu kompetensi pedagogic diartikan sebagai kemampuan mengelola pembelajaran yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan potensi yang dimilikinya, sedangkan kompetensi sosial diartikan sebagai kemampuan untuk bermotivasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, orang tua atau wali peserta didik dan masyarakat sekitar.

Sebagai salah satu kompetensi, kompetensi profesional memiliki sub-kompetensi menguasai materi ajar yang luas dan mendalam, serta menguasai struktur dan metode keilmuan bidang tersebut. Sub-kompetensi dari kompetensi ini sangat tergantung dari bidang studi atau materi ajar yang menjadi keahlian guru. Hal ini sangat mungkin penguasaan materi ajar yang dikuasai oleh guru matematika tentu akan berbeda dengan penguasaan materi ajar guru dalam bidang bahasa Indonesia (Samani, 2006: 50).

Berdasarkan pengamatan peneliti yang dikaitkan dengan situasi dan kondisi faktual di sekolah dan madrasah di lingkungan Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo, yang terlihat masih banyak guru yang bekerja sampingan diluar sekolah, masih banyak guru yang belum mengikuti pelatihan-pelatihan yang dilakukan untuk mengembangkan kemampuan dan ketrampilan guru, masih

ada guru yang sering datang terlambat, tidak masuk mengajar tanpa ijin, guru yang mengajar tidak mempunyai persiapan mengajar atau ada persiapan mengajar namun tidak lengkap. Fenomena yang terjadi diatas bisa disebabkan oleh beberapa faktor, namun peneliti hanya melihat dari faktor motivasi yang didasarkan pada teori Maslow yang terdiri dari kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri.

Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan diatas, maka fokus penelitian ini hanya dibatasi pada pembahasan pengaruh motivasi dan kompetensi guru terhadap kinerja guru di sekolah dan madrasah di lingkungan Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo.

Motivasi

Setiap individu memiliki kondisi internal, di mana kondisi internal tersebut turut berperan dalam aktivitas dirinya sehari-hari salah satu dari kondisi internal tersebut adalah "motivasi".

Motivasi adalah dorongan dasar yang menggerakkan seseorang bertingkah laku. Dorongan ini berada pada diri seseorang yang menggerakkan untuk melakukan sesuatu yang sesuai dengan dorongan dalam dirinya. Oleh karena itu, perbuatan seseorang yang didasarkan atas motivasi tertentu mengandung tema sesuai dengan motivasi yang mendasarinya.

Motivasi juga dapat dilakukan sebagai perbedaan antara dapat melaksanakan dan mau melaksanakan. Motivasi lebih dekat pada mau melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan. Motivasi adalah kekuatan, baik dari dalam maupun dari luar yang mendorong seseorang untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya. Atau dengan kata lain, motivasi dapat diartikan

sebagai dorongan mental terhadap perorangan atau orang-orang sebagai anggota masyarakat. Motivasi dapat juga diartikan sebagai proses untuk dicoba mempengaruhi orang atau orang-orang yang dipimpinya agar melakukan pekerjaan yang diinginkan, sesuai dengan tujuan tertentu yang ditetapkan lebih dahulu.

Berbagai pakar menentang pandangan-pandangannya tentang motivasi. Pandangan para pakar tentang motivasi tersebut melahirkan berbagai teori motivasi. Teori motivasi yang sangat fundamental dan monumental, juga telah banyak dikenal orang dan digunakan dalam berbagai kegiatan adalah teori motivasi dari Abraham Maslow.

Hamzah B. uno (2007: 3-10) mengemukakan bahwa istilah motivasi berasal dari kata motif yang dapat diartikan sebagai kekuatan yang terdapat dalam diri individu, yang menyebabkan individu tersebut bertindak atau berbuat. Motif tidak dapat diamati secara langsung, tetapi dapat diinterpretasikan dalam tingkah lakunya, berupa rangsangan, dorongan, atau pembangkit tenaga munculnya suatu tingkah laku tertentu.

Berkaitan dengan pengertian motivasi, beberapa psikolog menyebut motivasi sebagai konstruk hipotesis yang digunakan untuk menjelaskan keinginan, arah, intensitas, dan keajegan perilaku yang diarahkan oleh tujuan. Dalam motivasi tercakup konsep-konsep, seperti kebutuhan untuk berprestasi, kebutuhan berafiliasi, kebiasaan, dan keingintahuan seseorang terhadap sesuatu. Penggolongan lain yang didasarkan atas terbentuknya motif, terdapat dua golongan, yaitu motif bawaan dan motif yang dipelajari.

Dari sudut sumber yang menimbulkannya, motif dibedakan dua macam, yaitu motif intrinsik dan motif ekstrinsik. Motif intrinsik, timbulnya tidak memerlukan rangsangan dari luar karena

memang telah ada dalam diri individu sendiri, yaitu sesuai atau sejalan dengan kebutuhannya. Sedangkan motif ekstrinsik timbul karena adanya rangsangan dari luar individu, misalnya dalam bidang pendidikan terdapat minat yang positif terhadap kegiatan pendidikan timbul karena melihat manfaatnya.

Motif intrinsik lebih kuat dari motif ekstrinsik. Oleh karena itu, pendidikan harus berusaha menimbulkan motif intrinsik dengan menumbuhkan dan mengembangkan minat mereka terhadap bidang-bidang studi yang relevan.

Dari berbagai teori tentang motivasi yang dikemukakan oleh para ahli, terdapat berbagai teori motivasi yang bertitik tolak pada dorongan yang berbeda satu sama lain. Ada teori motivasi yang bertitik tolak pada dorongan dan pencapaian kepuasan, ada pula yang bertitik tolak pada asas kebutuhan.

Banyak teori motivasi yang didasarkan dari asas kebutuhan (*needs*). Kebutuhan yang menyebabkan seseorang berusaha untuk memenuhinya. Motivasi adalah proses psikologis yang dapat menjelaskan perilaku seseorang. Perilaku hakikatnya merupakan orientasi pada satu tujuan. Dengan kata lain, perilaku seseorang dirancang untuk mencapai tujuan.

Dari definisi diatas, dapat diketahui bahwa motivasi terjadi apabila seseorang mempunyai keinginan dan kemauan untuk melakukan suatu kegiatan atau tindakan dalam rangka mencapai tujuan tertentu.

Motivasi merupakan konsep hipotesis untuk suatu kegiatan yang dipengaruhi oleh persepsi dan tingkah laku seseorang untuk mengubah situasi yang tidak memuaskan atau tidak menyenangkan.

Maslow, sebagai tokoh motivasi aliran humanism, menyatakan bahwa kebutuhan manusia secara hierarkis semuanya laten dalam diri manusia. Kebutuhan tersebut mencakup kebutuhan fisiologis (sandang pangan), kebutuhan rasa aman (bebas

bahaya), kebutuhan kasih sayang, kebutuhan dihargai dan dihormati, dan kebutuhan aktualisasi diri. Aktualisasi diri, penghargaan atau penghormatan, rasa memiliki, dan rasa cinta atau sayang, perasaan aman, dan tenteram merupakan kebutuhan fisiologis mendasar.

Teori ini mempunyai makna serta peranan kognisi dalam kaitannya dengan seseorang, menjelaskan bahwa adanya peristiwa internal yang terbentuk sebagai perantara dari stimulus tugas dan tingkah laku berikutnya. Orang yang mempunyai segalanya, motivasinya rendah; orang yang berhasil dengan tugas-tugas yang sulit akan memiliki kebanggaan tersendiri baginya.

Motivasi yang terkait dengan pemaknaan dan peranan kognisi lebih merupakan motivasi intrinsik, yaitu motivasi yang muncul dari dalam, seperti minat atau keingintahuan (*curiosity*), sehingga seseorang tidak lagi termotivasi oleh bentuk-bentuk insentif atau hukuman. Sedangkan motivasi ekstrinsik ialah motivasi yang disebabkan oleh keinginan untuk menerima ganjaran atau menghindari hukuman, motivasi yang terbentuk oleh faktor-faktor eksternal berupa ganjaran dan atau hukuman.

Konsep motivasi intrinsik mengidentifikasikan tingkah laku seseorang yang merasa senang terhadap sesuatu; apabila ia menyenangi kegiatan itu, maka termotivasi untuk melakukan kegiatan tersebut. Jika seseorang menghadapi tantangan, dan ia merasa yakin dirinya mampu, maka biasanya orang tersebut akan mencoba melakukan kegiatan tersebut.

Motivasi merupakan dorongan dan kekuatan dalam diri seseorang untuk melakukan tujuan tertentu yang ingin dicapainya. Pernyataan ahli tersebut, dapat diartikan bahwa yang dimaksud tujuan adalah sesuatu yang berada di luar diri manusia sehingga kegiatan manusia lebih terarah karena seseorang akan berusaha lebih

semangat dan giat dalam berbuat sesuatu (Wahosumidjo, 1992: 177).

Berdasarkan teori-teori motivasi yang telah dikemukakan di atas dapat disimpulkan, motivasi merupakan suatu dorongan yang timbul oleh adanya rangsangan dari dalam maupun dari luar sehingga seseorang berkeinginan untuk mengadakan perubahan tingkah laku atau aktivitas tertentu agar lebih baik dari keadaan sebelumnya.

Atau dapat pula disimpulkan bahwa motivasi adalah dorongan internal dan eksternal dalam diri seseorang untuk mengadakan perubahan tingkah laku, yang mempunyai indikator sebagai berikut: (1) adanya hasrat dan keinginan untuk melakukan kegiatan, (2) adanya dorongan dan kebutuhan melakukan kegiatan, (3) adanya harapan dan cita-cita, (4) penghargaan dan penghormatan atas diri, (5) adanya lingkungan yang baik, dan (6) adanya kegiatan yang menarik.

Kemudian menurut Suparlan (2004: 57-59) motivasi berasal dari kata *motive* dan *action* (Paul J. Meyer, dalam kit LMI atau *Leadership Management Internasional*). *Motive* atau motif artinya alasan atau keinginan, dan *action* atau aksi atau tindak artinya melakukan kegiatan. Jadi, motivasi adalah alasan atau keinginan untuk melakukan kegiatan tertentu. Motivasi seseorang ada yang rendah dan ada yang tinggi. Ada pula motivasi yang lebih dipengaruhi oleh faktor intern atau faktor dalaman dan ada pula yang lebih dipengaruhi oleh faktor ekstern atau faktor luaran.

Sedangkan menurut Thariq M. As-Suwaidan (2005: 72-73), motivasi adalah "sampainya pegawai di suatu institusi dalam keadaan semangat, bergairah, serta senang dengan pekerjaannya". Dengan begitu, motivasi merupakan usaha untuk menggerakkan para pegawai untuk melaksanakan pekerjaan mereka dengan kesadaran pribadi, bukan dengan paksaan. Motivasi muncul dari dalam jiwa. Proses

motivasi adalah salah satu syarat yang penting dalam pembentukan kepemimpinan. Semakin besar keberhasilan seorang pemimpin dalam memotivasi orang lain, maka pemimpin tersebut akan semakin mendapatkan penghormatan, kepercayaan, cinta, loyalitas, dan hasil produksi mereka.

Motivasi dan kepemimpinan merupakan dua topik dari wilayah yang mendasar bagi peneliti dan praktisi manajer, khususnya menganalisis posisi dan perilaku organisasi. Motivasi dari kepemimpinan merupakan sesuatu hal yang tidak dapat dipisahkan dalam proses dan perilaku organisasi, mengingat kedua faktor tersebut saling terkait. Motivasi sebagai perilaku komponen organisasi dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi, dan hanya dapat ditingkatkan apabila terjadi pengkondisian.

Motivasi merupakan suatu konsep fenomena yang kompleks, sebab mempunyai efek dan multisikap yang dapat dirasakan. Hal tersebut berlaku juga di lingkungan organisasi formal atau non formal. Meskipun demikian, motivasi sebagai determinan yang penting dari prestasi namun bukan satu-satunya faktor yang menentukan. Variabel-variabel lain seperti, usaha, kemampuan, dan pengalaman sebelumnya juga mempengaruhi kinerja.

Teori motivasi dalam pencapaian tujuan organisasi mempunyai implikasi yang penting bagi para pimpinan untuk diketahui, sebab hal itu terlibat dengan proses motivasi. Kebutuhan individu di dalam menjelaskan kepuasan kerja, perilaku kerja dan sistem imbalan (Al Hamadani, 2005: 100).

Usman (2002: 28-29) mengatakan:

"Motif adalah daya dalam diri seseorang yang mendorongnya untuk melakukan sesuatu, atau keadaan seseorang atau organisme yang menyebabkan kesiapannya untuk memulai serangkaian tingkah laku

atau perbuatan. Sedangkan motivasi adalah suatu proses untuk menggiatkan motif-motif untuk menjadi perbuatan atau tingkah laku untuk memenuhi kebutuhan atau mencapai tujuan, atau keadaan dan kesiapan dalam diri individu yang mendorong tingkah lakunya untuk berbuat sesuatu dalam mencapai tujuan tertentu.”

Dari beberapa pendapat di atas, maka dapat di simpulkan bahwa motif adalah daya upaya yang mendorong seseorang melakukan sesuatu, sedang motivasi adalah dorongan atau kekuatan dalam diri individu untuk melakukan sesuatu mencapai sesuatu tujuan tertentu.

Siagian (1995: 51) mengatakan:

”Motivasi adalah gaya, pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuan dalam bentuk keahlian, tenaga, dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan memfungsikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.”

Mengingat sangat pentingnya makna motivasi berprestasi bagi guru, karyawan, dan para siswa, kepala sekolah harus selalu mendorong untuk terciptanya peningkatan motivasi berprestasi tersebut. Teknik meningkatkan motivasi berprestasi yang dapat diterapkan di sekolah sebagai berikut:

1. Perhatikan tingkat pemahaman kebutuhan guru dan karyawan, bila kebutuhan dasar dan sosial telah terpenuhi, maka bantu dan bimbing mereka agar dapat memenuhi kebutuhan aktualisasi diri. Sebagai perwujudan konkritnya misalnya kepala sekolah memberi kesempatan guru-guru

untuk tugas belajar dan promosi yang ada.

2. Semua personil sekolah diupayakan mendapat tugas pekerjaan dan tanggung jawab yang jelas. Kejelasan tugas memudahkan yang bersangkutan mengukur keberhasilannya.
3. Adakan persaingan yang sehat antara kelompok guru atau sekolah.
4. Sesekali guru dan karyawan diberi tugas pekerjaan yang menantang dan yang tidak biasa.
5. Ciptakan situasi iklim sering berdiskusi dalam bidang-bidang yang *up to date*.
6. Guru dan karyawan agar ikut merasakan keberhasilan sekolah sehingga guru dan karyawan tadi betul-betul merasa ikut memiliki sekolah.
7. Kepala sekolah mengenal baik sifat-sifat anak buahnya.
8. Pelihara kebugaran jasmani semua personil sekolah.
9. Guru dan karyawan mendapat kesempatan penyaluran bakat dan kemampuan serta sempat mendapatkan pembinaan mental keagamaan sesuai dengan agama masing-masing.

Berdasarkan uraian diatas, maka motivasi adalah dorongan intern yang membuat oarng melakukan sesuatu. Dengan kata lain bahwa motivasi adalah dorongan yang membuat orang benar-benar berusaha dan mengeluarkan energi demi apa yang mereka lakukan. Selanjutnya dapat disimpulkan bahwa pengertian dan istilah motivasi erat kaitannya dengan ide gerakan dan apabila kita menyatakannya secara sederhana, maka sebuah motif merupakan suatu hal yang mendorong atau menggerakkan kita untuk berperilaku dengan cara tertentu menuju kearah tujuan yang telah kita tentukan.

Hakikat Motivasi Kerja

Guru sebagai salah seorang pelaksana kegiatan pendidikan di sekolah sangat diperlukan. Tidak jarang ditemukan guru yang kurang memiliki gairah dalam melakukan tugasnya, yang berakibat kurang berhasilnya tujuan yang ingin dicapai. Hal itu disebabkan oleh berbagai faktor. Salah satunya adalah kurangnya motivasi kerja guru. Untuk membahas motivasi kerja, terlebih dahulu dikemukakan tentang konsep motivasi.

Sedangkan menurut Sardiman A.M. (1986:73) "motivasi tidak dapat diamati secara langsung, tetapi dapat diinterpretasikan dari tingkah lakunya. Motivasi dapat dipandang sebagai perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya *feeling*, dan didahului dengan tanggapan terhadap adanya tujuan".

Pernyataan ini mengandung tiga pengertian, yaitu bahwa (1) motivasi mengawali terjadinya perubahan energi pada diri setiap individu; (2) motivasi ditandai oleh adanya rasa atau *feeling*, afeksi seseorang. Dalam hal ini, motivasi relevan dengan persoalan kejiwaan, afeksi, dan emosi yang dapat menentukan tingkah laku manusia; (3) motivasi dirangsang karena adanya tujuan.

Dari beberapa pandangan tentang motivasi sebagaimana disebutkan di atas, semuanya di arahkan pada munculnya dorongan untuk mencapai tujuan. Jika hal tersebut dikaitkan dengan dorongan setiap personal dalam melakukan kegiatannya maka tujuan yang ingin dicapai tidak dapat dilepaskan dengan konsep apa yang dikehendaki pimpinan.

Dalam kaitan dengan kepemimpinan kepala sekolah yang ingin menggerakkan gurunya untuk mengerjakan tugasnya, haruslah mampu memotivasi guru tersebut

sehingga guru akan memusatkan seluruh tenaga dan perhatiannya untuk mencapai hasil yang telah ditetapkan.

Selanjutnya, untuk membahas motivasi kerja terlebih dahulu dikemukakan pandangan kerja itu sendiri. Pandangan kerja dan bekerja dewasa ini, bukanlah seperti pandangan konservatif yang menyatakan bahwa kerja jasmaniah adalah bentuk hukuman sehingga tidak disukai orang. Akan tetapi dewasa ini, kerja dan bekerja sudah menjadi kebutuhan. Oleh karena itu, visi modern melihat kerja sebagai: (1) aktivitas dasar dan dijadikan bagian esensial dari kehidupan manusia. Seperti bermain bagi anak-anak, maka kerja selaku aktivitas sosial biasanya memberikan kesenangan dan arti tersendiri bagi kehidupan orang dewasa, (2) kerja memberikan status dan mengikat seseorang kepada individu lain dan masyarakat, (3) pada umumnya, wanita maupun pria menyukai pekerjaan, jadi mereka suka bekerja, (4) moral pekerja dan pegawai tidak mempunyai kaitan langsung dengan kondisi fisik atau material dari pekerjaan, (5) insentif kerja banyak sekali bentuk-bentuknya, di antaranya ialah uang, dalam kondisi normal merupakan insentif yang paling tidak penting.

Berdasarkan beberapa pandangan para ahli tentang motivasi di atas, maka dikemukakan inti dari pandangan tersebut sebagai berikut:

1. Para ahli teori menyajikan penafsiran yang sedikit berbeda dan menekankan pada faktor yang berbeda-beda. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat suatu rumusan yang baku tentang motivasi, dimana terdapat perbedaan pada faktor yang bervariasi.
2. Motivasi erat hubungannya dengan perilaku dan prestasi kerja. Hal ini memberi arti bahwa baik motivasi seseorang dalam melakukan pekerjaannya maka makin baik pula prestasi kerjanya, atau sebaliknya.

3. Motivasi diarahkan untuk mencapai tujuan. Itulah sebabnya perumusan tujuan dalam suatu organisasi haruslah jelas dan rasional. Hanya dengan kejelasan tujuan maka semua personal yang terlibat dalam organisasi dapat dengan mudah memahami dan melaksanakannya.
4. Perbedaan fisiologis, psikologis, dan lingkungan merupakan faktor penting yang perlu diperhatikan pimpinan dalam memotivasi karyawan atau bawahan. Hal ini didasarkan pada pertimbangan bahwa setiap karyawan atau bawahan memiliki perbedaan fisiologis, psikologis, serta berasal dari lingkungan yang berbeda.

Sejalan dengan hal tersebut, Kenneth mengemukakan berbagai kebutuhan yang mempengaruhi perilaku individu dalam organisasi sebagai berikut: (1) kebutuhan hidup, (2) kebutuhan keamanan, (3) kebutuhan berafiliasi, (4) kebutuhan akan adanya penghargaan, (5) kebutuhan untuk tidak bergantung pada orang lain, dan (6) kebutuhan akan prestasi dan kompetensi.

Di dalam pemberian motivasi, para pakar satu dengan lainnya hampir memiliki kesamaan. Para pakar yang dimaksud dalam pembahasan ini adalah mereka yang konsisten menelaah pengaruh motivasi dalam berbagai kegiatan, antara lain Koontz, Weihrich, Gibson, Ivancevich, Donnelly, dan Robbins. Menurut mereka, pemberian motivasi pada seseorang merupakan suatu mata rantai yang dimulai dari kebutuhan, menimbulkan keinginan, menyebabkan tensi, menimbulkan tindakan, menghasilkan keputusan. Pada awalnya dari rantai motivasi dimulai dengan kebutuhan yang dipenuhi, mencari jalan untuk memenuhi kebutuhan, perilaku yang berorientasi pada tujuan, pembangkitan kinerja, menimbulkan imbalan dan hukuman. Kebutuhan yang tidak terpenuhi dinilai oleh karyawan atau bawahan. Lalu upaya yang diarahkan terdiri dari keputusan, tegangan, dorongan,

perilaku pencarian, kebutuhan dipuaskan, dan pengurangan tegangan.

Dari berbagai tahapan pemberian motivasi yang dipaparkan di atas, ada dua tahapan yang disepakati para pakar sebagai faktor penentu perlu tidaknya seseorang diberikan motivasi. Kedua faktor tersebut adalah (1) kebutuhan, dan (2) pengarahan perilaku. Analisis terhadap kebutuhan sebagai dasar pemberian motivasi kepada seseorang dapat dijelaskan sebagai berikut. Seorang guru misalnya, akan termotivasi untuk melakukan kegiatan atau pekerjaan apabila ia mengetahui bahwa ada kebutuhan yang tidak terpenuhi. Dengan bekerja, satu kebutuhan yang tidak terpenuhi dapat terpuaskan. Faktor kedua adalah pengarahan perilaku, yaitu para guru sepakat bahwa karena dipengaruhi oleh kebutuhan, para guru mengarahkan perilaku mereka ke arah pencapaian tersebut. Artinya, seorang guru yang merasa kebutuhannya tidak terpuaskan, berusaha untuk memuaskan dengan cara mengarahkan perilakunya sehingga tujuan (kepuasan) dapat dicapai.

Demikianlah rangkaian kebutuhan manusia, yang merupakan dasar pemikiran perlu tidaknya seseorang diberikan motivasi. Motivasi kerja yang merupakan kajian pokok dalam pembahasan ini, jika bertolak dari uraian teoritis sebagaimana dipaparkan di atas maka dapatlah disimpulkan bahwa guru yang memiliki motivasi kerja yang tinggi dapat dilihat melalui dimensi internal dan eksternal.

Sintesis Motivasi Kerja

Mengacu pada uraian teoritis di atas, dapat didefinisikan bahwa motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang turut menentukan kinerja seseorang. Besar atau kecilnya pengaruh motivasi pada kinerja seseorang tergantung pada seberapa banyak intensitas motivasi yang diberikan.

Perbedaan motivasi kerja bagi seorang guru biasanya tercermin dalam berbagai kegiatan dan bahkan prestasi yang dicapainya.

Berdasarkan definisi di atas, dapat dirumuskan konstruk motivasi kerja guru tidak lain adalah suatu proses yang dilakukan untuk menggerakkan guru agar perilaku mereka dapat di arahkan pada upaya-upaya yang nyata untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Bertolak dari definisi konsep di atas, selanjutnya dipaparkan definisi operasional dari motivasi kerja adalah dorongan dari dalam diri dan luar diri seseorang, untuk melakukan sesuatu yang terlihat dari dimensi internal dan dimensi eksternal.

Indikator-indikator Motivasi

Keberhasilan suatu organisasi atau lembaga dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik faktor yang datang dari dalam maupun yang datang dari luar atau lingkungan. Dari berbagai faktor tersebut, motivasi merupakan suatu faktor yang cukup dominan dan dapat menggerakkan faktor-faktor lain kearah efektifitas kerja. Dalam hal tertentu motivasi sering disamakan dengan mesin dan kemudi mobil, yang berfungsi sebagai penggerak dan pengarah (Mulyasa, 2005:119).

Setiap tenaga kependidikan memiliki karakteristik khusus, yang satu sama lain berbeda, sehingga memerlukan perhatian dan penanganan khusus para pemimpinnya, agar mereka dapat memanfaatkan waktu untuk meningkatkan kinerjanya. Perbedaan tenaga kependidikan tidak hanya dalam bentuk fisiknya, tetapi juga psikisnya. Oleh karena itu, untuk meningkatkan produktivitas kerja perlu diperhatikan motivasi para tenaga kependidikan dan faktor-faktor lain yang mempengaruhinya.

Faktor yang mempengaruhi motivasi kerja termasuk perbedaan individu, karakteristik pekerjaan, dan praktek

organisasi. Perbedaan individu adalah kebutuhan individu, nilai dan kebiasaan, kepentingan dan kemampuan yang dibawa orang ke dalam pekerjaannya. Karakteristik pekerjaan adalah aspek dari posisi yang membedakan batasan dan tantangannya. Praktek organisasi adalah peraturan, kebijakan sumber daya manusia, praktek manajerial, dan sistem pemberian penghargaan sebuah organisasi.

Mengacu pada pendapat-pendapat tersebut di atas, maka dapat dikemukakan bahwa motivasi merupakan suatu bagian yang sangat penting dalam suatu lembaga. Para tenaga kependidikan akan bekerja sungguh-sungguh apabila memiliki motivasi yang tinggi. Apabila para tenaga kependidikan memiliki motivasi yang positif maka ia akan memperlihatkan minat, perhatian, dan ingin ikut serta dalam suatu tugas atau keinginan. Motivasi merupakan bagian penting dalam setiap kegiatan, tanpa motivasi tidak ada kegiatan yang nyata.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dikatakan bahwa motivasi memegang peranan yang sangat penting dalam diri seseorang. Motivasi dapat dipandang sebagai motor penggerak seseorang, yang akan menghidupkan pikiran, kreativitas, semangat kerja, dan daya juang seseorang dalam melaksanakan tugas untuk mencapai hasil yang dicita-citakan. Motivasi juga merupakan pengendali seseorang dalam melakukan pilihan terhadap tindakan yang harus dilakukan berkenaan dengan profesinya. Untuk memaksimalkan motivasi, maka seorang guru perlu mempersepsikan bahwa upaya yang dilakukannya mengarah ke suatu penilaian kinerjanya terhadap profesinya yang akan menghasilkan *reward* (penghargaan).

Kompetensi Guru

Profesionalisme merupakan hal yang sangat penting dimiliki oleh seorang guru.

Profesionalisme mencakup beberapa aspek kompetensi, yaitu kompetensi pedagogic, pribadi, profesi dan sosial. Tugas guru yang diemban dari limpahan tugas masyarakat tersebut antara lain adalah mentransfer kebudayaan dalam arti luas, keterampilan menjalani kehidupan (*life skills*), dan nilai-nilai serta beliefs. Selain itu, guru secara mendalam harus terlibat dalam kegiatan-kegiatan menjelaskan, mendefinisikan, membuktikan, dan mengklasifikasi. Tugasnya sebagai pendidik bukan hanya mentransfer pengetahuan, keterampilan dan sikap, tetapi mempersiapkan generasi yang lebih baik di masa depan. Oleh karena itu guru harus memiliki kompetensi dalam membimbing siswa siap menghadapi *the real life* dan bahkan mampu memberikan teladan yang baik.

Dalam upaya meningkatkan profesionalisme guru, maka guru sendiri harus mau membuat penilaian atas kinerjanya sendiri atau mau melakukan otokritik. Di samping itu kritik, pendapat dan berbagai harapan masyarakat juga harus menjadi perhatiannya. Jadi, guru harus memperbaiki profesionalismenya sendiri, dan masyarakat membantu mempertajam dan menjadi pendorongnya.

Upaya membangun etos kerja atau budaya kerja yang mengutamakan pelayanan bermutu tinggi kepada konstituen merupakan suatu keharusan di zaman sekarang. Semua bidang dituntut untuk memberikan pelayanan prima. Guru pun harus memberikan pelayanan prima kepada konstituennya yaitu siswa, orang tua dan sekolah sebagai *stakeholder*. Terlebih lagi pelayanan pendidikan adalah termasuk pelayanan publik yang didanai, diadakan, dikontrol oleh dan untuk kepentingan publik. Oleh karena itu guru harus mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugasnya kepada publik.

Satu hal lagi yang dapat diupayakan untuk peningkatan profesionalisme guru adalah melalui adopsi inovasi atau

pengembangan kreativitas dalam pemanfaatan teknologi pendidikan yang mendayagunakan teknologi komunikasi dan informasi mutakhir. Guru dapat memanfaatkan media dan ide-ide baru bidang teknologi pendidikan seperti media presentasi, komputer (*hard technologies*) dan juga pendekatan-pendekatan baru bidang teknologi pendidikan (*soft technologies*).

Profesionalisme guru dibangun melalui penguasaan kompetensi-kompetensi yang secara nyata diperlukan dalam menyelesaikan pekerjaan. Kompetensi-kompetensi penting jabatan guru tersebut adalah: kompetensi bidang substansi atau bidang studi, kompetensi bidang pembelajaran, kompetensi bidang pendidikan nilai dan bimbingan serta kompetensi bidang hubungan dan pelayanan/pengabdian masyarakat.

Pengembangan profesionalisme guru meliputi peningkatan kompetensi, peningkatan kinerja (*performance*) dan kesejahteraannya. Guru sebagai profesional dituntut untuk senantiasa meningkatkan kemampuan, wawasan dan kreativitasnya.

Secara spesifik pelaksanaan tugas guru sehari-hari di kelas seperti membuat siswa berkonsentrasi pada tugas, memonitor kelas, mengadakan, penilaian dan seterusnya, harus dilanjutkan dengan aktivitas dan tugas tambahan yang tidak kalah pentingnya seperti membahas persoalan pembelajaran dalam rapat guru, mengkomunikasikan hasil belajar siswa dengan orang tua dan mendiskusikan berbagai persoalan pendidikan dan pembelajaran dengan sejawat. Bahkan secara lebih spesifik guru harus dapat mengelola waktu pembelajaran dalam setiap jam pelajaran secara efektif dan efisien. Untuk dapat mengelola pembelajaran yang efektif dan efisien tersebut, guru harus senantiasa belajar dan meningkatkan keterampilan dasarnya.

Kompetensi Guru merupakan seperangkat pengetahuan, keterampilan,

dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dikuasai, dan diaktualisasikan oleh guru dalam melaksanakan tugas keprofesionalan. Berdasarkan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 18 Tahun 2007 tentang Guru, dinyatakan bahwasanya kompetensi yang harus dimiliki oleh Guru meliputi kompetensi pedagogic, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi. Kompetensi Guru tersebut bersifat menyeluruh dan merupakan satu kesatuan yang satu sama lain saling berhubungan dan saling mendukung.

Kompetensi diartikan sebagai pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dikuasai oleh seseorang yang telah menjadi bagian dari dirinya, sehingga ia dapat melakukan perilaku-perilaku kognitif, afektif, dan psikomotorik dengan sebaik-baiknya. Dengan kata lain kompetensi tidak hanya mengandung pengetahuan, keterampilan dan sikap, namun yang penting adalah penerapan dari pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan tersebut dalam pekerjaan.

Depdiknas (2004) merumuskan definisi kompetensi sebagai pengetahuan, keterampilan, dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan dalam kebiasaan berfikir dan bertindak. Menurut Syah "kompetensi" adalah kemampuan, kecakapan, keadaan berwenang, atau memenuhi syarat menurut ketentuan hukum. Selanjutnya dikemukakan bahwa kompetensi guru adalah kemampuan seorang guru dalam melaksanakan kewajiban-kewajibannya secara bertanggung jawab dan layak. Jadi kompetensi profesional guru dapat diartikan sebagai kemampuan dan kewenangan guru dalam menjalankan profesi keguruannya. Guru yang kompeten dan profesional adalah guru piawai dalam melaksanakan profesinya.

Berdasarkan uraian di atas, kompetensi guru dapat didefinisikan sebagai penguasaan terhadap pengetahuan,

keterampilan, nilai dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak dalam menjalankan profesi sebagai guru.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan satu kesatuan yang utuh yang menggambarkan potensi, pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dinilai, yang terkait dengan profesi tertentu berkenaan dengan bagian-bagian yang dapat diaktualisasikan dan diwujudkan dalam bentuk tindakan atau kinerja untuk menjalankan profesi tertentu.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah RI Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (Standar Nasional Pendidikan [SNP] 2006:16), Pasal 28 dinyatakan bahwa : 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.

Guru juga perlu memiliki kompetensi profesional yaitu selalu meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni. Pada proses pembelajaran interaktif, perlu diusahakan adanya hubungan timbal balik antara guru dan siswa dan antar siswa sendiri. Proses pembelajaran inspiratif yang diselenggarakan hendaknya dapat mendorong semangat untuk belajar dan timbulnya inspirasi pada peserta didik

untuk memunculkan ide baru, mengembangkan inisiatif dan kreativitas. Proses pembelajaran juga diusahakan agar dapat mengarahkan siswa untuk mencari pemecahan masalah, mengembangkan semangat tidak mudah menyerah, melakukan percobaan untuk menjawab keingintahuannya. Proses pembelajaran harus dapat memotivasi siswa untuk berpartisipasi aktif, guru perlu mendorong siswa untuk terlibat dalam setiap peristiwa belajar yang sedang dilakukan.

Pembelajaran aktif dimaksudkan bahwa dalam proses pembelajaran guru harus menciptakan suasana sedemikian rupa sehingga siswa aktif bertanya, mempertanyakan, dan mengemukakan gagasan. Belajar harus merupakan suatu proses aktif dari siswa dalam membangun pengetahuannya, bukan hanya proses pasif yang hanya menerima penjelasan dari guru tentang pengetahuan. Dengan aktif berbicara (diskusi) siswa lebih mengerti konsep atau materi yang dipelajari. Siswa perlu keterlibatan fisik untuk mencegah mereka dari kelelahan dan kebosanan. Siswa yang lebih banyak duduk diam akan menghambat perkembangan motorik, akademik, dan kreativitasnya.

Selanjutnya, pembelajaran kreatif artinya memiliki daya cipta, memiliki kemampuan untuk berkreasi. Peran aktif siswa dalam proses pembelajaran akan menghasilkan generasi yang kreatif, artinya generasi yang mampu menghasilkan sesuatu untuk kepentingan dirinya dan orang lain (1996:1). Kreatif juga dimaksudkan agar guru menciptakan kegiatan-kegiatan belajar yang beragam sehingga memenuhi berbagai tingkat kemampuan siswa. Menurut Semiawan, kreativitas adalah suatu kondisi, sikap, atau keadaan yang sangat khusus sifatnya dan hampir tak mungkin dirumuskan secara tuntas (1999:60).

Adapun pembelajaran yang efektif terwujud karena pembelajaran yang dilaksanakan dapat menumbuhkan daya

kreatif bagi siswa sehingga dapat membekali siswa dengan berbagai kemampuan. Setelah proses pembelajaran berlangsung, kemampuan yang diperoleh siswa tidak hanya berupa pengetahuan yang bersifat verbalisme namun diharapkan berupa kemampuan yang lebih bermakna. Artinya pembelajaran dapat mengembangkan berbagai potensi yang ada dalam diri siswa sehingga menghasilkan kemampuan yang beragam. Belajar yang efektif dapat dicapai dengan tindakan nyata (*learning by doing*) dan untuk siswa kelas rendah dapat dikemas dengan bermain. Bermain dan bereksplorasi dapat membantu perkembangan otak, berbahasa, bernalar, dan bersosialisasi.

Pembelajaran yang menyenangkan memusatkan perhatiannya secara penuh pada belajar sehingga waktu curah perhatiannya tinggi. Keadaan aktif dan menyenangkan tidaklah cukup jika proses pembelajaran tidak efektif yang tidak menghasilkan apa yang harus dikuasai siswa selama proses pembelajaran berlangsung, sebab pembelajaran memiliki sejumlah tujuan pembelajaran yang harus dicapai.

Berdasarkan uraian di atas dapat dideskripsikan bahwa dalam pembelajaran aktif, interaktif, kreatif, efektif, dan menyenangkan (PAIKEM), siswa terlibat dalam berbagai bentuk kegiatan pembelajaran yang dapat mengembangkan pemahaman dan kemampuan mereka melalui berbuat atau melakukan dan mencipta. Dalam pembelajaran tersebut, guru menggunakan berbagai sumber belajar dan berbagai metode, sehingga kegiatan pembelajaran yang tercipta dapat membangkitkan semangat siswa dan dapat mengembangkan berbagai potensi yang ada dalam diri siswa.

Tugas guru sebagai pendidik dan pengajar yang demokratis memerlukan beberapa kompetensi atau kemampuan yang sesuai seperti pembelajaran (Dipdiknas, 2001). Kompetensi tersebut selalu harus

dikembangkan dan diolah sehingga semakin tinggi. Dengan kompetensi yang semakin tinggi diharapkan guru dapat melakukan tugas panggilannya lebih baik dan bertanggung jawab.

Indikator-indikator Kompetensi Guru

Kemampuan Kepribadian

Kemampuan kepribadian mencakup kepribadian yang utuh, berbudi luhur, jujur, dewasa, beriman, bermoral; kemampuan mengaktualisasikan diri seperti disiplin, tanggungjawab, peka, objektif, luwes, berwawasan luas, dapat berkomunikasi dengan orang lain; kemampuan mengembangkan profesi seperti berpikir kreatif, kritis, reflektif, mau belajar sepanjang hayat, dapat ambil keputusan dll. (Depdiknas, 2001). Kemampuan kepribadian lebih menyangkut jati diri seorang guru sebagai pribadi yang baik, tanggungjawab, terbuka, dan terus mau belajar untuk maju.

Kemampuan Bidang Studi

Kemampuan dalam bidang studi memuat pemahaman akan karakteristik dan isi bahan ajar, menguasai konsepnya, mengenal metodologi ilmu yang bersangkutan, memahami konteks bidang itu dan juga kaitannya dengan masyarakat, lingkungan dan dengan ilmu lain. Jadi guru tidak cukup hanya mendalami ilmunya sendiri tetapi termasuk bagaimana dampak dan relasi ilmu itu dalam hidup masyarakat dan ilmu-ilmu yang lain. Maka guru diharapkan punya wawasan yang luas.

Kemampuan dalam Bidang Pembelajaran

Kemampuan dalam bidang pembelajaran atau pendidikan memuat

pemahaman akan sifat, ciri anak didik dan perkembangannya, mengerti beberapa konsep pendidikan yang berguna untuk membantu siswa, menguasai beberapa metodologi mengajar yang sesuai dengan bahan dan perkembangan siswa, serta menguasai sistem evaluasi yang tepat dan baik yang pada gilirannya semakin meningkatkan kemampuan siswa.

Ada beberapa kompetensi yang memang masih jarang dilaksanakan guru. Sebagai contoh, penelitian sederhana merupakan salah satu kompetensi yang masih jarang dilakukan padahal, penelitian tindakan kelas (*classroom action research*) atau PTK diyakini ternyata dapat mendongkrak kualitas pendidikan di negara maju (McNiff, 1992: Johnston, 199, dalam Joko S. Passandaran, penelitian tindakan kelas perspektif kurikulum berbasis kompetensi, makalah workshop penelitian tindakan kelas dalam perspektif kurikulum berbasis kompetensi, Universitas Sarjanawiyata Taman siswa, tanggal 5-6 Maret 2004). Bahkan, PTK menjadi satu Alternatif untuk meningkatkan proses pembelajaran dan pengajaran yang sesungguhnya. Mutu pendidikan selama ini dipecahkan dengan memperbaiki masukan instrumental (*instrumental input*), seperti menambah ruang kelas baru, menambah baku pelajaran, meningkatkan kemampuan guru melalui penataran, membangun laboratorium, dan sebagainya, Namun, kenyataannya apa yang terjadi? mutu pendidikan belum juga tercapai.

Berkenaan dengan kepribadian, hal ini memang menjadi salah satu kompetensi yang amat penting. Hal ini guru sering memperoleh peran menjadi panutan atau idola untuk salah satu atau beberapa aspek kepribadian, misalnya sopan santun, tekun dan rajin belajar, dan sebagainya. Itulah sebabnya, sikap, perilaku guru dalam kehidupan sehari-hari menjadi salah satu ukuran untuk menentukan bentuk keteladanan guru bagi anak didiknya. Itulah

sebabnya maka proses pemilihan guru teladan yang pernah dilaksanakan di Indonesia oleh Departemen Pendidikan dan Kebudayaan tempo dulu juga menggunakan ukuran keteladanan guru di rumah dan di lingkungan sekitarnya secara menanyakan tentang sekitar kepribadian sang guru kepada para tetangga guru yang bersangkutan.

Sementara itu, para penyelenggara pendidikan di kabupaten atau kota telah menunggu kelahiran kompetensi guru itu. Bahkan, mereka mendambakan adanya satu instrumen atau alat ukur yang akan mereka gunakan dalam melaksanakan penilaian kecakapan atau *skill audit* dengan tujuan untuk menentukan tingkat kompetensi guru di daerahnya masing-masing.

Sejalan dengan definisi tersebut, Direktorat Tenaga Kependidikan, Dikdasmen menjelaskan bahwa “kompetensi diartikan sebagai pengetahuan, keterampilan, dan nilai-nilai yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak”. Dijelaskan lebih lanjut bahwa “kompetensi tersebut akan terwujud dalam bentuk penguasaan pengetahuan dan perbuatan secara profesional dalam menjalankan fungsi sebagai guru” (Direktorat Tenaga Kependidikan, standar kompetensi guru sekolah lanjutan tingkat pertama, 2003: 5).

Berdasarkan uraian pengertian tersebut, maka Standar Kompetensi Guru dapat diartikan sebagai “suatu ukuran yang ditetapkan atau dipersyaratkan “. Lebih lanjut dinyatakan bahwa standar kompetensi guru adalah:

“Suatu ukuran yang ditetapkan atau dipersyaratkan dalam bentuk penguasaan pengetahuan dan perilaku perbuatan bagi seorang guru agar berkelayakan untuk menduduki jabatan fungsional sesuai dengan bidang tugas, kualifikasi dan jenjang pendidikan”.

Mutu pendidikan amat ditentukan oleh mutu gurunya. Abdul Malik Fadjar menyatakan dengan tegas bahwa “guru yang utama” (Republika, 10 Februari 2003). Belajar biasanya dilakukan di mana saja, tetapi guru tidak dapat digantikan oleh siapa atau alat apa pun jua. Untuk membangun pendidikan yang bermutu, yang paling penting bukan membangun gedung sekolah atau sarana prasarana, melainkan harus dengan upaya peningkatan proses pengajaran dan pembelajaran yang berkualitas, yakni proses pembelajaran yang menyenangkan, mengasyikkan, dan mencerdaskan. Hal ini hanya dapat dilakukan oleh guru yang bermutu.

Abdurrahman Mas’ud (2003:194) menyebutkan tiga kompetensi dasar yang harus dimiliki guru, yaitu:

- A. menguasai materi atau bahan ajar,
- B. antusiasme, dan
- C. penuh kasih saying (*loving*) dalam mengajar dan mendidik.

Menguasai materi dan bahan ajar menjadi kompetensi yang bisa diukur pertama kali bagi peserta didik. Guru yang tidak menguasai bahan ajar akan dicibirkan oleh peserta didik. Apa lagi ketika guru masih dipandang menjadi satu-satunya sumber ilmu. Tetapi tidak cukup itu, terkait dengan penguasaan materi dan bahan ajar, guru yang piawai juga dituntut dapat menggunakan strategi dan metode mengajar yang tepat, dan melaksanakan penilaian hasil belajar yang terus menerus dan jujur.

Kinerja Guru

Berdasarkan uraian tentang kompetensi dan peranan guru, tentu dapat diidentifikasi kinerja ideal seorang guru dalam melaksanakan peran dan tugasnya. Kinerja adalah *performance* atau unjuk kerja. Kinerja dapat pula diartikan prestasi kerja

atau pelaksanaan kerja atau hasil unjuk kerja (LAN, 1992).

Menurut August W. Smith, Kinerja adalah *performance is output derives from processes, human otherwise*, artinya kinerja adalah hasil dari suatu proses yang dilakukan manusia. Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu wujud perilaku seseorang atau organisasi dengan orientasi prestasi. Kinerja seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti: *ability, capacity, held, incentive, environment* dan *validity* (Atmojo, 1992).

Adapun ukuran kinerja menurut T.R. Mitchell (1989) dapat dilihat dari empat hal, yaitu:

1. *Quality of work* – kualitas hasil kerja
2. *Promptness*–ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan
3. *Initiative*– prakarsa dalam menyelesaikan pekerjaan
4. *Capability*–kemampuan menyelesaikan pekerjaan
5. *Comunication*–kemampuan membina kerjasama dengan pihak lain.

Standar kinerja perlu dirumuskan untuk dijadikan acuan dalam mengadakan penilaian, yaitu membandingkan apa yang dicapai dengan apa yang diharapkan. Standar kinerja dapat dijadikan patokan dalam mengadakan pertanggungjawaban terhadap apa yang telah dilaksanakan.

Kinerja guru mempunyai spesifikasi tertentu. Kinerja guru dapat dilihat dan diukur berdasarkan spesifikasi/kriteria kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap guru. Berkaitan dengan kinerja guru, wujud perilaku yang dimaksud adalah kegiatan guru dalam proses pembelajaran yaitu bagaimana seorang guru merencanakan pembelajaran, melaksanakan kegiatan pembelajaran, dan menilai hasil belajar.

Walaupun terdapat perbedaan dalam cara pandang tentang kinerja, tapi pada dasarnya pendapat para ahli tentang kinerja adalah sama. Haryono (dalam Rahardja,

2004: 63) mengatakan kinerja adalah prestasi kerja, hasil kerja atau unjuk kerja.

Bernadi dan Russel (dalam Tempo, 1992:241) mengatakan kinerja merupakan hasil dari fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu yang didalamnya terdiri-dari 3 (tiga) aspek, yaitu: kejelasan tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya, kejelasan hasil yang diharapkan dari suatu pekerjaan atau fungsi, dan waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan agar hasil yang diharapkan dapat terwujud.

Kinerja atau *Performance* adalah ungkapan kemajuan yang di dasari oleh pengetahuan, sikap, keterampilan, dan motivasi dalam menghasilkan suatu pekerjaan (Fatah, 1996: 63). Hoy (1987: 39) mengatakan bahwa kinerja adalah suatu kemampuan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan yang sesuai dengan sikap, pengetahuan, dan keterampilan serta motivasi. Jadi, kinerja menunjukkan hasil interaksi antara motivasi dan kemampuan. Dengan kata lain, unjuk kerja memiliki unsur perilaku dari diri seseorang yang di tampilkan dalam kaitannya dengan pekerjaan.

Selanjutnya Mangkunegara (2000: 49) mengemukakan kinerja adalah suatu kemampuan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pengertian ini menyatakan kinerja dengan standar, yaitu pengukuran kinerja mempertimbangkan kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu kerja. Kualitas adalah mutu yang di hasilkan, kuantitas adalah jumlah yang harus diselesaikan, dan ketepatan waktu adalah kesesuaian dengan waktu yang telah di rencanakan.

Sedangkan Prawisentono (1999:41) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya

mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral atau etika.

Pendapat lain mengatakan kinerja adalah suatu tingkat pelaksanaan tugas yang dicapai oleh seseorang atau suatu organisasi, dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan sebagai tujuan. Dengan demikian kinerja dapat dimaknai sebagai kemampuan kerja yang dilihat dari tingkat pencapaian atau penyelesaian tugas yang menjadi tanggung jawabnya, apakah sudah selesai dengan syarat yang telah ditetapkan dari suatu bidang pekerjaannya dan kinerja sebagai penampilan kerja menuntut adanya penampakan potensi seseorang (Rahmanto, 2000: 13).

Robin (1985: 151) mengatakan kinerja karyawan sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi. Jika ada yang tidak memadai, kinerja akan dipengaruhi secara negatif. Disamping motivasi perlu juga dipertimbangkan kecerdasan dan keterampilan untuk menjelaskan dan menilai kinerja karyawan, kesempatan untuk berkinerja perlu ditambahkan meskipun seseorang karyawan mungkin bersedia dan mampu. Hal ini untuk menghindari adanya kendala dari kinerja. Kesempatan untuk berkinerja adalah tingkatan-tingkatan kinerja yang tinggi sebagian merupakan fungsi dari tidak adanya rintangan-rintangan yang menjadi kendala bagi karyawan yang bersangkutan.

Indikator-indikator Kinerja Guru

Guru harus memiliki pengetahuan yang luas, sikap yang dapat diteladani, keterampilan yang dapat diandalkan, dan motivasi mengajar yang tinggi.

Untuk mengetahui produktivitas kerja guru perlu diadakan pengkajian terhadap komponen-komponen inti yaitu disiplin kerja, intensitas kerja, inisiatif kerja, yang

perlu ditunjang oleh suasana yang kondusif, yang kesemuanya itu akan menimbulkan kemampuan dan motivasi (Mulyasa, 2005: 92-93).

Sukarno (2002: 47) mengemukakan bahwa indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan dengan memperhitungkan indikator masukan (*inputs*), keluaran (*outputs*), hasil (*outcomes*), manfaat (*benefits*), dan dampak (*impacts*) disini terlihat bahwa kinerja tidak hanya menyangkut guru saja akan tetapi termasuk siswa yang menjadi *input* kemudian diproses sehingga menghasilkan *outcome* yang diharapkan.

Sedangkan Siagian (2002:39) menyebutkan tiga faktor utama yang menentukan kinerja seseorang, tiga faktor itu adalah motivasi, kemampuan, dan ketetapan penugasan dengan rumus: $Performance = motivation \times ability \times task$.

Soeharto (2003: 49) mengatakan bahwa dengan komunikasi pembelajaran tatap muka seseorang guru atau dosen memiliki peran penting untuk mengoptimalkan kegiatan belajar, untuk merealisasikan peran tersebut guru atau dosen harus memiliki tiga kemampuan, yaitu: (1) kemampuan merencanakan kegiatan, (2) keterampilan melaksanakan kegiatan belajar mengajar di kelas, dan (3) keterampilan melaksanakan hubungan antar pribadi.

Senada dengan pendapat di atas, Usman (2002:9) mengatakan bahwa untuk menilai kemampuan mengajar seorang calon guru atau guru dapat dilihat dari 3 aspek, yaitu: (1) keterampilan dalam menyusun rencana pengajaran, (2) keterampilan melaksanakan kegiatan belajar mengajar di kelas, dan (3) keterampilan melaksanakan hubungan antar pribadi.

Widiastono (1999: 73) berpendapat bahwa terdapat empat gugus yang erat kaitannya dengan kinerja guru, yaitu: (1) kemampuan merencanakan kegiatan belajar

mengajar, (2) melaksanakan kegiatan belajar mengajar, (3) melaksanakan hubungan antara pribadi, dan (4) mengadakan penelitian. Mitchel (dalam Mulyasa, 2002: 123) mengemukakan bahwa kriteria kinerja dapat dilihat pada *area performance* yaitu: (1) kualitas kerja, (2) ketepatan, (3) inisiatif, (4) kemampuan, dan (5) komunikasi. Dari kedua pendapat ini dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa guru tidak hanya dituntut untuk memahami tentang alur proses pembelajaran saja, akan tetapi guru juga dituntut untuk bisa menjalin hubungan komunikasi yang baik dengan siswanya, sesama guru, dan masyarakat sekitarnya.

Sedangkan Joni (1991: 39) menyatakan bahwa kinerja guru adalah kemampuan guru dalam mengelola kegiatan belajar mengajar di kelas secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan secara optimal. Indikator-indikator kemampuan guru di kelas meliputi: menguasai landasan kependidikan, menguasai bahan pengajaran, menyusun program pengajaran, melaksanakan program pengajaran, dan menilai hasil dan proses belajar mengajar yang telah dilaksanakan.

Kerangka Berpikir

Motivasi ialah suatu kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja yang menyebabkan seseorang menjadi terdorong untuk melakukan sesuatu menuju ke arah tujuan yang ditetapkan.

Mulyasa (2005: 119) mengatakan bahwa keberhasilan suatu organisasi atau lembaga dipengaruhi oleh berbagai faktor yang datang dari dalam maupun yang datang dari lingkungan. Dari berbagai faktor tersebut, motivasi merupakan suatu faktor yang cukup dominan dan dapat menggerakkan faktor-faktor lain ke arah efektivitas kerja. Dalam hal ini motivasi

sering disamakan dengan mesin dan kemudi mobil, yang berfungsi sebagai penggerak dan pengarah.

Selanjutnya Vroom (dalam Usman, 2006: 233-234) mengatakan bahwa hubungan antara motivasi dengan kinerja adalah apabila kinerja atau *performance* seseorang rendah maka ini di dapat dari hasil motivasi yang rendah, atau kemampuannya tidak baik. Atau hasil kedua komponen yang rendah (motivasi dan kemampuan).

Definisi yang jelas dikemukakan Hoy dan Miskel (1978: 248) yang mengatakan kinerja itu pada dasarnya adalah hasil perkalian antara kemampuan dan motivasi. Disini terlihat jelas terdapat kaitan yang erat dan saling mempengaruhi antara motivasi dengan kinerja yang dihasilkan.

Sedangkan kompetensi merupakan satu kesatuan yang utuh yang menggambarkan potensi, pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dinilai, yang terkait dengan profesi tertentu berkenaan dengan bagian-bagian yang dapat diaktualisasikan dan diwujudkan dalam bentuk tindakan atau kinerja untuk menjalankan profesi tertentu.

Dari gambaran tersebut dapat disimpulkan, bahwa kompetensi merupakan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan nilai-nilai yang diwujudkan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak. Jadi kompetensi guru adalah pengetahuan, sikap, dan keterampilan yang harus ada pada seseorang agar dapat menunjukkan perilakunya sebagai guru.

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.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa semakin tinggi kompetensi yang dimiliki oleh seorang guru atau pendidik, maka akan semakin tinggi kinerjanya. Begitu juga sebaliknya, semakin rendah kompetensi yang dimiliki oleh seorang guru atau pendidik, maka akan semakin rendah kinerjanya.

Oleh karena itu kinerja adalah suatu kemampuan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan yang sesuai dengan sikap, pengetahuan, dan keterampilan serta motivasi. Jadi, kinerja menunjukkan hasil interaksi antara motivasi dan kemampuan. Dengan kata lain, unjuk kerja memiliki unsur perilaku dari diri seseorang yang ditampilkan dalam kaitannya dengan pekerjaan (Hoy, 1987: 970).

Dari uraian di atas dapat kita tarik suatu kesimpulan bahwa baik motivasi maupun kompetensi sangat berpengaruh terhadap tinggi rendahnya kinerja seseorang pada lembaga atau instansi dimana ia bekerja.

Penelitian ini merupakan penelitian survei menggunakan pendekatan kuantitatif korelasional, artinya peneliti mengumpulkan data dengan mengadakan survei lapangan kemudian dicari hubungan antar variabel. Sedangkan maksud dari penelitian survei adalah untuk mengumpulkan informasi yang menggambarkan fenomena yang menarik dengan menanyakan individu (responden) tentang: persepsi, sikap, perilaku atau nilai (moral) mereka. Dengan demikian, maka penelitian ini pada dasarnya adalah penafsiran atau penilaian terhadap laporan diri dari responden (*self-report assesement*). Hal ini untuk mendeteksi seberapa jauh variasi-variasi pada satu variabel atau lebih berhubungan dengan variasi-variasi yang

terdapat dalam variabel-variabel yang lain berdasarkan koefisien korelasinya (Usman, 2000: 5).

Dilihat dari jenisnya, penelitian ini termasuk jenis kuantitatif korelasional yang sifatnya melukiskan hubungan yang saling mempengaruhi yang terdapat antara variabel bebas berupa motivasi guru (X_1) dan kompetensi guru (X_2) dengan variabel terikat kinerja guru (Y).

Populasi penelitian ini adalah 648 pendidik di sekolah dan madrasah di lingkungan Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo. Dari seluruh jumlah guru tersebut dipilih sebagai informan atau sampel penelitian berdasarkan rumus:

$$n = \frac{N}{1+N(d^2)}$$

(Notoatmodjo, 2002: 92)

- N : jumlah anggota populasi
- n : jumlah anggota sampel penelitian
- d : penyimpangan terhadap populasi

Dengan rumus diatas, maka sampel yang akan diambil dalam penelitian ini sebanyak 87 orang guru. Dengan melalui perhitungan sebagai berikut:

$$n = \frac{648}{1 + 123(0,10)^2} = 87$$

Setelah didapatkan jumlah sampel penelitian, maka selanjutnya adalah menentukan jumlah sampel pada masing-masing sekolah, yaitu menggunakan rumus sebagai berikut:

$$n_k = \frac{P_k}{P} \cdot n$$

(Singarumbun dan Effendi, 1989: 72)

Keterangan:

- n_k = jumlah rumpun masing-sekolah

P_k = jumlah populasi masing-masing sekolah

P = jumlah populasi keseluruhan

n = jumlah sampel keseluruhan

Analisa data dilakukan dengan analisis deskriptif terhadap variabel-variabel yang terlibat dalam penelitian ini. Analisis deskriptif ini dimaksudkan untuk memberikan gambaran deskripsi data penelitian secara umum dari masing-masing variabel penelitian.

Selain analisis data secara deskriptif, untuk menguji hasil akhir digunakan analisis inferensial dengan menggunakan Regresi ganda untuk menguji hipotesis. Hal ini juga dilakukan untuk menganalisis pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara bersama dengan bantuan komputer program SPSS 16.

Dalam penelitian ini, pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan instrumen kuesioner dan informasi dokumenter, instrumen kuesioner dengan skala Likert. Pemberian skor terhadap instrumen ini adalah untuk butir instrumen favorable diberi bobot skor 4, 3, 2 atau 1 dan untuk butir instrumen unfavorable diberi bobot 1, 2, 3 atau 4. Instrumen kuesioner dengan skala Likert digunakan untuk menjaring data tentang kemampuan melaksanakan motivasi guru (X_1) data tentang kompetensi guru (X_2), data tentang kinerja guru (Y), dan, sedangkan informasi dokumenter dilakukan untuk melengkapi data tentang jenis kelamin, pengalaman lama menjabat sebagai guru, pengalaman mengikuti penataran/ pelatihan/workshop.

Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini ada tiga macam, yaitu (a) kuesioner motivasi guru (b) kuesioner kompetensi guru, (c) kuesioner kinerja guru. Untuk memenuhi validitas isi, sebelum menyusun butir instrumen motivasi guru, kompetensi guru dan kinerja guru terlebih dahulu disusun kisi-kisi instrumen untuk

kemudian dimintakan *judgment* dari ahli dan dosen pembimbing.

Data yang diperoleh dari hasil pengukuran dianalisis dengan dua cara, yaitu analisis statistik deskriptif dan analisis statistik inferensial.

Analisis Statistik Deskriptif

Analisis deskriptif adalah untuk mendapatkan gambaran secara umum tentang data hasil penelitian. Untuk mengklasifikasikan data deskriptif akan dikategorisasikan menjadi empat kelompok yaitu sangat tinggi, tinggi, rendah dan sangat rendah (Mardapi, 2008: 123).

Sedangkan Analisis Statistik Deskriptif digunakan untuk melakukan perhitungan terhadap harga rata-rata hitung (*mean*), standar deviasi, varians dari ketiga skor variabel, yakni skor motivasi guru, kompetensi guru dan kinerja guru. Hasil perhitungan tersebut dideskripsikan dalam distribusi frekuensi skor masing-masing variabel penelitian dan divisualisasikan dalam histogram.

Analisis Statistik Inferensial

Analisis statistik inferensial digunakan untuk pengujian hipotesis dan kepentingan generalisasi penelitian. Untuk pengujian hipotesis digunakan analisis statistik *Regresi Ganda* untuk mengetahui signifikansi persamaan pengaruh variabel bebas tersebut digunakan uji R, maka dapat disimpulkan bahwa korelasi motivasi guru (X_1) dan kompetensi guru (X_2), terhadap kinerja guru (Y), di lingkungan Pondok Pesantren Salafiyah Syafiiyah Sukorejo.

Kesimpulan

Berdasarkan data yang diperoleh, hasil pengujian hipotesis, dan pembahasan hasil penelitian dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Pengaruh pelaksanaan motivasi motivasi guru (X_1) terhadap kinerja guru (Y) adalah berpengaruh signifikan hal ini ditunjukkan hasil analisis regresi sederhana dengan hasil F hitung sebesar F_{hitung} 4,906 dan sig. (p) sebesar 0,000. Nilai p tersebut lebih kecil dari nilai signifikansi $\alpha = 0,05$
2. Pengaruh kompetensi guru (X_2) terhadap kinerja guru (Y) adalah berpengaruh signifikan hal ini ditunjukkan hasil analisis regresi sederhana dengan hasil nilai F hitung sebesar 1,18 dan sig. (p) sebesar 0,000. Nilai p tersebut lebih kecil dari nilai signifikansi $\alpha = 0,05$
3. Pengaruh pelaksanaan motivasi guru (X_1) dan kompetensi guru (X_2) secara bersama terhadap kinerja guru (Y). F hitung sebesar 2,426 dan sig. (p) sebesar 0,000. Nilai p tersebut lebih kecil dari nilai signifikansi $\alpha = 0,05$ nilai Pada derajat bebas (df) = $N - 2 = 87 - 2 = 85$, nilai tabel pada taraf kepercayaan 95 % (signifikansi 5%) adalah 1,697, $t_{hitung} X_1 = 2,174$ $t_{hitung} X_1 > t_{tabel}$, maka hipotesis nihil ditolak atau motivasi guru berkorelasi terhadap kinerja guru. Dan nilai $t_{hitung} X_2 = 0,055$ $t_{hitung} X_2 > t_{tabel}$ maka hipotesis nihil ditolak atau kompetensi guru berkorelasi terhadap kinerja guru. Berdasarkan nilai probabilitas $X_1 : p = 0,000$ oleh karena $p < 0,05$ maka H_0 ditolak atau motivasi guru berkorelasi terhadap kinerja guru, dan hasil analisis nilai probabilitas $X_2 : p = 0,032$ oleh karena $p < 0,05$ maka H_0 ditolak atau kompetensi guru berkorelasi terhadap kinerja guru. Kesimpulan yang dapat diambil dengan hasil analisis regresi ganda adalah korelasi motivasi dan kompetensi guru terhadap kinerja

guru terbukti signifikan berdasarkan taraf kepercayaan 95% atau taraf signifikansi 5%.

Daftar Pustaka

- Akdon. (2006). *Strategic management for educational management*. Bandung: Alfabeta.
- Al-Hamdani, H. M., & Djaswidi. (2005). *Pengembangan kepemimpinan transformasional pada lembaga pendidikan Islam*. Bandung: Nuansa Aulia.
- Allen, G. (2002). *Supervision*. Texas: Ronjon Publishing, Inc.
- Arsyad, A. (2003). *Pokok-pokok manajemen*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- As-Suwaidan, T. M. (2005). *Melahirkan pemimpin masa depan*. Jakarta: Gema Insani.
- Darmaningtyas. (2004). *Pendidikan yang memiskinkan*. Yogyakarta: Galang Press.
- Depdiknas, (2001). *Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah, Buku I konsep dan pelaksanaan*. Jakarta: Dirjen Pendidikan Dasar dan Menengah.
- Gomes, F. C. (2000). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: Andi offset.
- Good, T. L., & Brophy, J. E. (1990). *Educational psychology: A realistic approach*. New York: Longman.
- Hamzah, U. (2007). *Teori motivasi dan pengukurannya*. Jakarta: Bumi Aksara
- Harold K., & Heinz, W. (1997). *Management ninth edition*. New York: McGraw Hill Book Company.
- Hasibuan, M. S. (1997). *Manajemen sumber daya manusia dan kunci keberhasilan*. Jakarta: CV. Haji Mas Agung.
- Hoy, W. K., & Miskel, G. C. (2001). *Educational administration theory, research, and practice*. Singapore: Mc, Graw Hill.

- Husaini U., & Akbar, P. S. (2000). *Metodologi penelitian sosial*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Jalal, F. (2001). *Reformasi pendidikan dalam konteks otonomi daerah*. Yogyakarta: Adicita Karya Nusa.
- Khozin. (2006). *Manajemen pemberdayaan madrasah*. Malang: UMM Press.
- Mangkunegara, A. A. (2000). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. New Jersey: Van Nostrand Reinhold.
- Mulyasa, E. (2006). *Menjadi kepala sekolah profesional*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. (2007). *Standar Kompetensi dan sertifikasi guru*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya Offset.
- Nurdin, S. (2005). *Guru profesional dan implementasi kurikulum*. Ciputat: PT. Ciputat Press.
- Nursisto. (2002). *Peningkatan prestasi sekolah menengah*. Yogyakarta: Insan Cendikia.
- Purwanto, M. N. (1998). *Psikologi pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Ramayulis. (2005). *Metodologi pendidikan agama Islam*. Jakarta: Kalam Mulia.
- Ramly, A. T. (2006). *Pumping student*. Tangerang: PT. Kawan Pustaka
- Riduan. (2006). *Metode dan teknik menyusun tesis*. Bandung: Alfabeta.
- Robbins, S. P. (1989). *Organizational behavioral: Concepts, controversies, and application*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International, Inc.
- Sagala, S. (2009). *Manajemen strategik dalam peningkatan mutu pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Samani, M. dkk. (2006). *Mengenal sertifikasi guru di Indonesia*. Surabaya: SIC dan APPI
- Sardiman. (2001). *Interaksi dan motivasi belajar*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Siagian, S. P. (1989). *Organisasi kepemimpinan dan perilaku organisasi*. Cetakan kelima, Jakarta: PT Haji Mas Agung.
- Siagian, S. P. (1995). *Pengembangan sumber daya manusia*. Jakarta: PT. Gunung Agung.
- Siagian, S. P. (2002). *Kiat meningkatkan produktivitas kerja*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Suderadajat, H. (2005). *Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah*. Bandung: CV Cipta Cemas.
- Sugiyono. (2006). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Sukarno, A. (2006). *Pelayanan dan model pembelajaran anak berkesulitan belajar*. Surakarta: Sebelas Maret University Press.
- Sukmadinata, N. S. (1980). *Pengembangan kurikulum teori dan praktek*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Suparlan. (2005). *Menjadi guru efektif*. Yogyakarta: Hikayat Publishing.
- Suparlan. (2006). *Guru sebagai profesi*. Yogyakarta: Hikayat Publishing.
- Suparno, P. (2005). *Guru Demokrasi di era reformasi pendidikan*. Jakarta: PT. Grasindo.
- Supriyadi, G., & Guno, T. (2006). *Budaya kerja organisasi pemerintah*. Lembaga Administrasi RI.
- Thoha, M. (2005). *Perilaku organisasi konsep dasar dan aplikasinya*. Jakarta: Raja Grasindo
- Undang-undang RI No. 14 Tahun 2005. *tentang guru dan dosen*. (2006). Jakarta: Cemerlang
- Usman, M. U. (2002). *Menjadi guru profesional*. Bandung: Remaja Rosda Karya.

- Veithzal. (2004). *Kepemimpinan dan perilaku organisasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wahosumidjo. (1999). *Kepemimpinan kepala sekolah tinjauan teoritik dan permasalahannya*. Jakarta: Raja Grasindo Persada.