

PENGARUH KEDISIPLINAN, MOTIVASI, DAN KOMPETENSI GURU TERHADAP KINERJA GURU PADA SMK NUSA DUA TOYA ANYAR

I NYOMAN SUANDI
UNIVERSITAS TEKNOLOGI INDONESIA

ABSTRACT

The main purpose of this study were to find out the influence of discipline, motivation and competence to ward's teacher's action in Nusa Dua vocational School. There were three free variables in this study. They were discipline (X_1), motivation (X_2) and competence (X_3). More over, there was bound variable called teacher's action (Y).

The score of t score for disciplene variable in this study was 6.515 with its significantly level was 0.000 more than t table which was 2.042 it showed that there was a H_0 refusal and H_a acceptance which means there was a significantly influence of motivation variable to teacher's action.

The score of t score for teacher's competence(X_3) in this study was 7.322 with its significantly level was 0.000 which was more than t table 2.042. it showed that there was a H_0 refusal and a H_a acceptance which means there was a significant influence of teacher's competence variable to ward teacher's action variable. The calculation of double linier regression pooduced Fscore which was 143.104 and the F table was 3.32.

It was a proof that Fscore was more than F table. It showed H_0 was rejected and H_a was acceptea in significancy level of 0.000 it means there was a significant influence between free variables and bound variable simultanionsly. The competence variable influenced dominantly to wards teachers action in Nusa Dua Toya Anyar Vocational school. The beta score of competence variable was 0.750 which was the most beta score.

Key words : discipline, motivation, competence and teacher action

PENDAHULUAN

Pada hakikatnya birokrasi pemerintah daerah mempunyai kedudukan dan peranan yang sangat signifikan dalam pelaksanaan otonomi daerah maupun dalam penyelenggaraan pemerintahan umum negara. Penyelenggaraan kebijaksanaan otonomi daerah, yang arahnya lebih mengutamakan pelaksanaan asas desentralisasi dengan memberikan kewenangan yang luas kepada pemerintah daerah untuk mengatur dan memanfaatkan sumber daya, serta perimbangan keuangan pusat dan daerah sesuai dengan prinsip demokrasi dan peran serta masyarakat, pemerataan dan keadilan serta memperhatikan potensi dan keanekaragaman daerah, guna peningkatan kesejahteraan dan kemakmuran rakyat.

Setiap organisasi yang didirikan, baik organisasi yang berorientasi bisnis maupun non bisnis seperti kegiatan pemerintahan, pastilah berupaya agar mampu bertahan hidup secara

terus menerus. Organisasi yang mampu bertahan hidup dan bahkan dapat bertumbuh dan berkembang, hanya organisasi yang berhasil atau mampu mewujudkan tujuannya melalui pemuasan kebutuhan dan keinginan pelanggan (*stacke holdernya*).

Organisasi yang kurang mampu memberikan kepuasan kepada pelanggan (*stacke holdernya*), berarti organisasi tersebut akan mengalami kegagalan dalam mencapai tujuannya dan pelan-pelan akan mengalami kemunduran yang pada akhirnya akan berhenti.

Kegagalan organisasi dalam mewujudkan tujuannya, pada umumnya disebabkan pada dua faktor utama, yaitu : kurang berjalan baiknya fungsi - fungsi manajemen dan kurang memadainya dukungan atau ketersediaan unsur - unsur manajemen dalam organisasi tersebut, sehingga fungsi - fungsi dan unsur - unsur manajemen dalam suatu organisasi, menjadi faktor kunci keberhasilan

organisasi dalam mencapai tujuannya, dengan demikian hanya organisasi yang mampu mengelola fungsi-fungsi dan unsur-unsur manajemen dengan sebaik-baiknya yang mampu mewujudkan tujuannya.

Salah satu fungsi manajemen yang tidak kalah pentingnya dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi adalah fungsi *controlling* atau pengendalian. Oleh karena sebaik apapun perencanaan yang telah dibuat dan secukup apapun unsur-unsur manajemen, jika tanpa diikuti dengan fungsi pengendalian secara baik dalam pemanfaatannya, maka tujuan yang akan dicapai sebagaimana telah ditetapkan dalam perencanaan, mustahil akan dapat dicapai secara efektif dan efisien, demikian pula sebaliknya terhadap fungsi manajemen lainnya.

Agar fungsi – fungsi manajemen dapat terlaksana dengan baik dalam rangka pencapaian tujuan organisasi, maka salah satu unsur manajemen yang perlu mendapat perhatian manajemen adalah man atau sumber daya manusia, oleh karena yang akan melaksanakan fungsi - fungsi dan akan memanfaatkan unsur - unsur manajemen lainnya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi adalah man atau sumber daya manusia.

Manusia yang akan menjalankan fungsi manajemen dengan memberdayakan unsur - unsur manajemen lainnya dalam melakukan aktivitas guna mencapai kinerja organisasi, maka perencanaan rekrutmen dan pembinaan serta pengembangan sumber daya manusia mutlak dilakukan secara terencana dan terstruktur serta harus sesuai standar yang telah ditentukan sebelumnya, agar mampu memberikan manfaat dan kontribusi kepada organisasi secara keseluruhan.

Dalam banyak hal kegiatan, baik kegiatan organisasi yang berorientasi bisnis maupun non bisnis, pemanfaatan sumber daya manusia yang tidak didasarkan pada konsep the right man on the right place, and the right man on the right job, dapat berakibat karyawan yang ditempatkan dan dipekerjakan hanya akan bekerja sesuai dengan apa yang mereka tahu saat itu, sehingga dampaknya akan menghasilkan kinerja yang rendah, dengan demikian latar belakang pendidikan dan pelatihan serta pengalaman dari pada sumber daya manusia

merupakan aspek yang sangat penting dan menentukan dalam penerimaan dan penempatan pegawai dalam rangka pencapaian kinerja organisasi.

Kinerja dapat diartikan sebagai kualitas dan kuantitas dari pencapaian tugas – tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun perusahaan (Schermmerhorn, Hunt and Osborn : 2001). Oleh karena itu, hal lain yang juga perlu mendapat perhatian pimpinan organisasi dalam rangka pencapaian kinerja organisasi secara optimal, yakni faktor – faktor apa saja yang dapat mempengaruhi pencapaian kinerja, baik kinerja individu maupun kinerja organisasi dan bagaimana mengelolanya.

Kinerja sebagai fungsi interaksi antara kemampuan atau ability (A), motivasi atau *motivation* (M) dan kesempatan atau *opportunity* (O), yaitu kinerja = f (A x M x O). Artinya : kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi dan kesempatan (Robbins : 2006). Dengan demikian, kinerja ditentukan oleh faktor – faktor kemampuan, motivasi dan kesempatan. kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

Perencanaan yang tidak konsisten dengan pelaksanaan program kerja yang ada, akan berdampak terhadap turunnya motivasi kerja karyawan, adanya kemampuan yang tidak sesuai dengan bidang kerja, pekerjaan itu sendiri, ditambah lagi lingkungan kerja yang tidak kondusif, maka motivasi pegawai akan cenderung menurun apa lagi jika apa yang diharapkan berbeda atau tidak sesuai dengan apa yang menjadi kenyataan, ditambah lagi dengan tingkat kemampuan yang sangat terbatas dan lingkungan kerja yang tidak mendukung.

Berbagai organisasi baik organisasi yang orientasi profit maupun non profit seperti kegiatan pemerintahan, sedang mengalami kekurangan sumber daya manusia yang memiliki tingkat pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*) dan kemampuan (*abilities*) serta sarana prasarana pendukung sehingga mengalami kesulitan dalam pencapaian kinerjanya. Atas dasar problema tersebut maka dalam penyelenggaraan organisasi, utamanya dalam

penyelenggaraan organisasi pemerintahan yang menyelenggarakan fungsi pelayanan kepada masyarakat, problema tersebut perlu dilakukan pembenahan secara terencana dan terstruktur agar citra pemerintahan ditengah – tengah masyarakat yang semakin kritis tidak menjadi terpuruk.

Kedisiplinan dan motivasi yang rendah dapat mempengaruhi kinerja guru SMK Nusa Dua Toya Anyar sehingga terjadi kegagalan organisasi dalam mewujudkan tujuan yang ingin dicapai. Kegagalan organisasi dalam mewujudkan tujuan yang ingin dicapai antara lain dengan pencapaian nilai ujian akhir sekolah belum sesuai dengan standar kelulusan. Disamping itu prestasi yang dicapai rendah dalam hal lomba akademik, siswa berprestasi dan lain sebagainya dibandingkan Kecamatan lainnya.

Untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi tersebut, dan untuk mencapai target kinerja yang berikan oleh pimpinan, sungguh amatlah sulit untuk dicapai, sehingga menjadi masalah dan sekaligus menjadi tantangan yang menuntut perlunya seorang pimpinan unit kerja untuk melahirkan inovasi – inovasi baru dalam menyusun strategi manajemen kinerja. Dengan demikian dari pointer-pointer tersebut di atas maka penulis ingin mengetahui dan meneliti lebih jauh tentang “Pengaruh Kedisiplinan, Motivasi Dan Kompetensi Guru Terhadap Kinerja Guru Pada Smk Nusa Dua Toya Anyar”.

Organisasi yang maju adalah organisasi yang mampu mencapai tujuan dan sasaran organisasi sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Organisasi yang berhasil mencapai target sesuai dengan yang telah direncanakan sebelumnya, dapat pula disebut sebagai organisasi yang mempunyai kinerja yang baik.

Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Anwar Prabu, 2000 : 67).

Kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai

dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan (Vethzal Rivai, 2004 : 15). Lebih lanjut dikemukakan, jika dikaitkan dengan performance sebagai kata benda (noun) dimana salah satu entrinya adalah hasil dari sesuatu pekerjaan (*thing done*), pengertian performance atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing – masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan moral atau etika.

Adapun yang menjadi alat ukur capaian kinerja organisasi adalah seberapa besar tujuan dan sasaran organisasi mampu menciptakan strategi guna mencapai visi dan misi organisasi (Mulyadi dan Setiawan, 2001:214).

Mathis dan Jackson (2002), mendefinisikan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan pegawai. kinerja guru adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk: (1) Kuantitas keluaran; (2) Kualitas keluaran; (3) Jangka waktu keluaran; (4) Kehadiran di tempat kerja; (5) Sikap kooperatif.

Sumber daya manusia sebagai aktor yang berperan aktif dalam menggerakkan perusahaan / organisasi dalam mencapai tujuannya. Tercapainya tujuan perusahaan hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku yang terdapat dalam perusahaan, untuk berkinerja dengan baik. kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*institutional performance*) atau kinerja perusahaan (*corporate performance*) terdapat hubungan yang erat. Dengan perkataan lain bila kinerja guru (*individual performance*) baik maka kemungkinan besar kinerja perusahaan (*corporate performance*) juga baik. kinerja seorang karyawan akan baik bila ia mempunyai keahlian (*skill*) yang tinggi, bersedia bekerja karena gaji atau diberi upah sesuai dengan perjanjian dan mempunyai harapan (*expectation*) masa depan lebih baik (Prawirosentono, 2009).

Pekerjaan hampir selalu memiliki lebih dari satu kriteria pekerjaan atau dimensi. Kriteria pekerjaan adalah faktor yang terpenting dari apa

yang dilakukan orang di pekerjaannya. Dalam artian, kriteria pekerjaan menjelaskan apa yang dilakukan orang di pekerjaannya. Oleh karena itu kriteria-kriteria ini penting, kinerja individual dalam pekerjaan haruslah diukur, dibandingkan dengan standard yang ada, dan hasilnya dikomunikasikan pada setiap karyawan (Mathis dan Jackson, 2002).

Dalam buku Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas kinerja Instansi Pemerintah (LAN RI, 2003) dikatakan bahwa kinerja Instansi Pemerintah adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian sasaran ataupun tujuan instansi pemerintah sebagai penjabaran dari visi, misi dan strategi instansi pemerintah yang mengindikasikan tingkat keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan-kegiatan sesuai dengan program dan kebijaksanaan yang ditetapkan.

Kinerja dapat dilihat dari berbagai sudut pandang, tergantung kepada tujuan masing - masing organisasi (misalnya, untuk profit ataukah untuk customer satisfaction), dan juga tergantung pada bentuk organisasi itu sendiri (misalnya, organisasi publik, swasta, bisnis, sosial atau keagamaan). kinerja sering dihubungkan dengan tingkat produktivitas yang menunjukkan risiko input dan output dalam organisasi, bahkan dapat dilihat dari sudut performansi dengan memberikan penekanan pada nilai efisiensi yang dikaitkan dengan kualitas output yang dihasilkan oleh para pegawai berdasarkan berapa standar yang telah ditetapkan sebelumnya oleh organisasi yang bersangkutan (Faustino Cardoso Gomes, 2009 : 159-160).

Hal yang sama dikemukakan oleh Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2001), kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk : a) Kuantitas output, b) Kualitas output, c) Jangka waktu output, d) kehadiran di tempat kerja, e) serta sikap kooperatif.

Untuk dapat melakukan perbaikan dan penyempurnaan terhadap pencapaian kinerja, baik kinerja individu maupun kinerja organisasi, maka hal yang terpenting perlu dipahami,

diantaranya adalah faktor - faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja.

Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tetapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan tingkat imbalan, dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat - sifat individu. Oleh karena itu, menurut model partner-lawyer (Donnelly, Gibson and Ivancevich : 2004), lebih lanjut dikemukakan bahwa kinerja individu pada dasarnya dipengaruhi oleh faktor - faktor : (a) harapan mengenai imbalan; (b) dorongan; (c) kemampuan; kebutuhan dan sifat; (d) persepsi terhadap tugas; (e) imbalan internal dan eksternal; (f) persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja. Dengan demikian, kinerja pada dasarnya ditentukan oleh tiga hal, yaitu : (1) kemampuan, (2) keinginan dan (3) lingkungan.

Sedangkan menurut Henry Simamora dalam Anwar Prabu (2007 : 14), dikemukakan bahwa kinerja (*performance*) dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu :

a. Faktor individu yang terdiri dari :

- 1) Kemampuan dan keahlian
- 2) Latar belakang
- 3) Demokrasi

b. Faktor psikologi yang terdiri dari :

- 1) Persepsi
- 2) Attitude
- 3) Personality
- 4) Pembelajaran
- 5) motivasi

b. Faktor psikologi yang terdiri dari :

- 1) Sumber daya
- 2) Kepemimpinan
- 3) Penghargaan
- 4) Struktur
- 5) Job design

Menurut A. Dale Tittle dalam Anwar Prabu (2007 : 15), faktor - faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor Internal (*dispositional*) yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat - sifat seseorang. Misalnya, kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu tipe pekerja keras, sedangkan seseorang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya - upaya

untuk memperbaiki kemampuannya. Faktor Eksternal yaitu faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan – tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi.

Adapun faktor – faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja menurut Anwar Prabu (2000 : 67) adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis dalam Anwar Prabu (2000 : 67) yang merumuskan bahwa:

- * *Human Performance* = *Ability* + *Motivation*
- * *Motivatin* = *Attitude* + *Situation*
- * *Ability* = *Knowledge* + *Skill*

Lebih lanjut dikemukakan bahwa secara psikologi, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata – rata (IQ 110 – 120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari – hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*). Sedangkan motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kinerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikologi (siap secara mental, fisik tujuan, dan situasi). Artinya, seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kinerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja.

Sedangkan menurut Malayu (2001:160) Prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas – tugasnya atas kecakapan, usaha, dan

kesempatan. Lebih lanjut dikemukakan bahwa prestasi kerja ini, adalah gabungan dari faktor-faktor penting, yaitu kecakapan, usaha, dan kesempatan. Jika ketiga faktor itu semakin baik, maka prestasi kerja akan semakin tinggi. Hal tersebut digambarkan sebagai berikut :

$$\text{Prestasi} = f(\text{Kecakapan, usaha, kesempatan})$$

Kecakapan (*ability*) adalah kemampuan menetapkan dan atau melaksanakan suatu sistem dalam pemantapan semua sumber daya yakni *man, money, method, material, mechine* dan *marketing* (6 M) serta teknologi secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal.

Usaha (*effort*) adalah kemauan, kesungguhan, dan semangat kerja dalam mencapai kebutuhan, sasaran, harapan, dan imbalan.

Kesempatan (*Opportunity*) adalah wewenang yang dimiliki individu karyawan dalam mengerjakan, memanfaatkan waktu, dan peluang untuk mencapai hasil tertentu.

Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing – masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut. kinerja individu, kinerja kelompok dan kinerja perusahaan, dipengaruhi oleh banyak faktor intern dan ekstern organisasi (Payaman 2007 : 1).

Lebih lanjutnya dikemukakan oleh Payaman (2007:3), kinerja perusahaan adalah agregasi atau akumulasi kinerja semua unit - unit organisasi, yang sama dengan penjumlahan kinerja semua orang atau individu yang bekerja di perusahaan tersebut. Dengan demikian kinerja perusahaan sangat dipengaruhi oleh tiga faktor utama, yaitu dukungan organisasi, kemampuan manajemen, dan kinerja setiap orang yang bekerja diperusahaan tersebut.

Dengan dukungan organisasi dan pelaksanaan fungsi – fungsi manajemen, juga

dimaksudkan untuk memberikan kemudahan, memfasilitasi dan mendorong semua pekerja untuk menaikkan kinerjanya secara optimal. Dengan demikian, kinerja setiap pekerja dipengaruhi oleh kompetensi individu yang bersangkutan, dukungan organisasi dan dukungan manajemen.

Kinerja setiap orang dipengaruhi oleh banyak faktor yang dapat digolongkan pada 3 kelompok, yaitu kompetensi individu orang yang bersangkutan, dukungan organisasi dan dukungan manajemen (Payaman; 2007 : 10).

Berdasarkan pendapat Payaman di atas, kinerja dibagi atas kinerja perusahaan atau organisasi dan kinerja individu, sedangkan kinerja perusahaan atau organisasi adalah merupakan akumulasi dari kinerja individu atau kinerja kelompok. Baik kinerja perusahaan maupun kinerja individu, sama-sama dipengaruhi oleh 3 faktor yaitu faktor: (1) kompetensi individu orang yang bersangkutan, (2) dukungan organisasi, dan (3) dukungan manajemen.

Pada umumnya orang – orang yang berkecimpung dalam manajemen sumber daya manusia, sependapat bahwa penilaian prestasi kerja atau kinerja para pegawai merupakan bagian penting dari seluruh proses kekarayaan pegawai yang bersangkutan.

Penilaian kinerja adalah merupakan suatu proses sistematis dan berkesinambungan untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan rencana / program, kebijakan, sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam mewujudkan visi, misi, strategi instansi pemerintah. Proses ini dimaksudkan untuk menilai pencapaian setiap indikator kinerja guna memberikan gambaran tentang keberhasilan dan kegagalan pencapaian tujuan dan sasaran. Semua organisasi memiliki sarana - sarana formal dan informal untuk menilai kinerja personilnya. Penilaian kinerja dapat didefinisikan sebagai prosedur apa saja yang meliputi; (1) penetapan standar kerja, (2) penilaian kinerja aktual personal dalam hubungannya dengan standar - standar yang telah ditetapkan organisasi, dan (3) untuk memberikan umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memotivasi setiap personal tersebut untuk menghilangkan atau menghidari

penurunan kinerja sehingga kinerja personal dalam organisasi terus meningkat (Dessler, 2007: 2).

Penilaian kinerja adalah tentang kinerja karyawan dan akuntabilitas. Dalam dunia yang bersaing secara global, perusahaan - perusahaan menuntut kinerja yang tinggi. Sehingga dengan itu, karyawan - karyawan membutuhkan umpan balik atas kinerja mereka sebagai pedoman perilakunya di masa depan. Penilaian kinerja pada prinsipnya mencakup berbagai aspek kualitatif maupun kuantitatif dari pelaksanaan pekerjaan. Penilaian kinerja merupakan salah satu fungsi mendasar personalia; kadang - kadang disebut juga dengan teknik kinerja, penilaian karyawan, evaluasi kinerja, evaluasi karyawan, atau penentuan peringkat personalia. Semua organisasi melakukan evaluasi atau menilai kinerja dalam beberapa cara. Pada organisasi yang kecil, evaluasi ini mungkin sifatnya informal. Di dalam organisasi - organisasi yang besar, evaluasi atau penilaian kerja kemungkinan besar merupakan prosedur yang sistematis dimana kinerja sesungguhnya dari semua karyawan manajemen profesional, teknis, penjualan dan klerikal dinilai secara formal (Henry, simamora, 2007 ; 416).

Untuk mengetahui efektif atau efisien suatu kegiatan yang dilaksanakan oleh staf / aparat adalah dengan melakukan penilaian melalui pendekatan - pendekatan administratif dengan melakukan perbandingan sebelum dan sesudah kegiatan tersebut dilaksanakan.

Menurut Payaman (2007 : 103) Evaluasi kinerja adalah suatu metode dan proses penilaian pelaksanaan tugas (performance) seseorang atau sekelompok orang atau unit – unit kerja dalam suatu perusahaan atau organisasi sesuai dengan standar kinerja atau tujuan yang ditetapkan lebih dahulu.

Penilaian kinerja (performance appraisal – PA) adalah proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar, dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para karyawan (Robert L. Mathis dan John H. Jackson, 2009:81).

Menurut Payaman (2005:106), Evaluasi kinerja perusahaan dimaksudkan untuk mengetahui posisi dan tingkat pencapaian

sasaran perusahaan, terutama untuk mengetahui bila terjadi kelambatan atau penyimpangan supaya segera diperbaiki, sehingga sasaran atau tujuan dapat tercapai. Hasil evaluasi kinerja perusahaan juga digunakan untuk menyusun rencana kerja perusahaan selanjutnya.

Sedangkan menurut Abdurrahmat (2006 :238), pentingnya penilaian prestasi kerja yang rasional dan diterapkan secara objektif terlihat pada paling sedikit dua kepentingan, yaitu kepentingan pegawai yang bersangkutan sendiri dan kepentingan organisasi.

Bagi para pegawai, penilaian tersebut berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, keletihan, kekurangan dan potensinya yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana, dan pengembangan karier.

Bagi organisasi, hasil penilaian prestasi kerja para pegawai sangat penting arti dan perannya dalam pengambilan keputusan tentang berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, sistem imbalan dan berbagai aspek lain dari keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia secara efektif.

Penilaian pelaksanaan pekerjaan perlu dilakukan secara formal berdasarkan serangkaian kriteria yang ditetapkan secara rasional serta diterapkan secara obyektif serta didokumentasikan secara sistematis. Hanya dengan demikian dua kepentingan utama yang telah disinggung di muka dapat dipenuhi. Hal ini perlu ditekankan karena tidak sedikit manajer yang beranggapan bahwa pelaksanaan penilaian prestasi kerja secara formal oleh bagian-bagian kepegawaian sebenarnya tidak diperlukan dan bahkan dipandang sebagai “gangguan” terhadap pelaksanaan kegiatan operasional. Artinya, banyak manajer yang berpendapat bahwa penilaian prestasi kerja para bawahan cukup diserahkan kepada atasan langsung masing-masing pegawai dan penilaian pun dilakukan secara informal saja. Argumentasi para manajer tersebut ialah bahwa karena para manajer itulah yang sehari-hari membimbing dan mengawasi para bawahannya dalam pelaksanaan tugas masing-masing, para manajer itu pulalah yang paling kompeten melakukan penilaian (Sondang P. Siagian, 2008:224).

Manfaat yang mendasar dari penilaian kinerja yang sistematis adalah bahwa penilaian dapat menghasilkan informasi yang sangat membantu pengambil keputusan dan pelaksanaan tentang masalah-masalah, seperti promosi, kenaikan gaji, pemberhentian, dan mutasi. Penilaian tersebut menyajikan informasi sebelum dibutuhkan sehingga menghindarkan keputusan yang tiba-tiba jika harus diambil suatu keputusan. Jika keputusan diambil secara sistematis, maka proses pengambilannya pastilah tidak akan terlalu dipengaruhi oleh peristiwa-peristiwa yang baru terjadi atau oleh hal-hal yang melintas dalam ingatan penilai. Manfaat lain dari pemikiran secara formal adalah dapat merangsang dan membimbing pengembangan karyawan. Sebagian besar ingin mengetahui bagaimana pekerjaan mereka. Suatu program penilaian memberikan informasi dalam bentuk yang dapat dikomunikasikan kepada karyawan (Edwin B. Flippo, 2005 : 245–246).

Performance pegawai dipengaruhi oleh usaha, motivasi dan kemampuan pegawai, dan juga kesempatan dan kejelasan tujuan-tujuan kinerja yang diberikan oleh organisasi kepada seorang pegawai. Masing-masing faktor di atas mempunyai peranan tertentu yang bisa mempengaruhi upaya perbaikan produktivitas (Foustino Cardosa Gomes, 200 ; 165).

Banyak organisasi yang menggalakkan suatu kombinasi kinerja formal dan informal. Penilaian paling sering digunakan sebagai evaluasi primer. Kendatipun begitu, penilaian informal adalah paling membantu untuk umpan balik kinerja yang paling sering. Penilaian-penilaian informal hendaknya tidak menggantikan evaluasi kinerja formal. Penilaian kinerja formal biasanya berlangsung pada periode waktu tertentu, lazimnya sekali atau dua kali setahun. Penilaian formal paling sering dibutuhkan oleh organisasi guna mengevaluasi kinerja karyawan (Henry Simamora, 2007: 417).

Penilaian kinerja dapat saja terjadi manakala penyedia merasa dibutuhkannya komunikasi. Sebagai contoh, jika seorang karyawan secara konsisten memenuhi atau melebihi standar-standar, penilaian kinerja informal mungkin dibutuhkan untuk mengakui kenyataan tersebut. Diskusi-diskusi tentang kinerja dapat berlangsung di bermacam-macam

tempat di dalam organisasi, mulai dari kantor manajer hingga ke kafetaria (Henry Simumora, 2007:417).

Atasan langsung dari para pegawai yang dinilai itu tidak mempunyai peranan sama sekali dalam proses penilaian prestasi kerja para pegawai. Bahkan praktek kepegawaian yang lumrah terjadi ialah bahwa para atasan langsung itulah yang memang bertanggung jawab melakukan penilaian yang sifatnya informal yang berlangsung terus menerus. Akan tetapi penilaian informal yang mereka lakukan harus memenuhi persyaratan obyektifitas dan keteraturan berdasarkan pola dan kebijaksanaan yang ditentukan bagi seluruh organisasi oleh bagian kepegawaian (Sondang P. Siagian, 2008 ; 225).

Penilaian diri karyawan atas kinerja, kadang-kadang digunakan masalah yang mendasar dari penilaian ini adalah bahwa karyawan atau pegawai bisa menilai diri mereka sendiri lebih tinggi dari pada mereka dinilai oleh tim penilai secara formal atau rekan kerja. Tim penilai yang menuntut penilaian itu, hendaknya mengetahui bahwa penilaian mereka dan penilaian pegawai dapat menimbulkan perbedaan yang menonjol dari standar yang digunakan secara formal. Apabila pegawai tidak dituntut dalam penilaian secara formal maka mereka akan menilai sesuai dengan yang ada dalam pikiran mereka sendiri, dan biasanya nilai yang mereka berikan lebih tinggi dari standar penilaian secara formal (Gary Dessler, 2007 ; 2).

Dengan demikian jelas bahwa dalam melakukan penilaian atas prestasi kerja para pegawai harus terdapat interaksi positif dan kontinyu antara para pejabat pimpinan dan bagian kepegawaian. Interaksi positif tersebut tidak hanya menjamin persyaratan obyektifitas dan pendokumentasian yang rapi, akan tetapi juga memuaskan bagi para pegawai yang dinilai yang pada gilirannya menumbuhkan loyalitas dan kegairahan kerja karena mereka merasa memperoleh perlakuan yang adil. Telah dimaklumi bahwa merasa diperlakukan dengan adil merupakan salah satu prinsip manajemen sumber daya manusia yang sangat fundamental sifatnya dan karenanya harus dipegang teguh. Dalam praktek, interaksi positif dimaksud melibatkan tiga pihak, yaitu bagian

kepegawaian, atasan langsung dan pegawai yang dinilai. Bentuk interaksi itu adalah sebagai berikut : Ketiga pihak yang terlibat harus memahami bahwa penilaian prestasi kerja merupakan suatu sistem yang bukan saja harus efektif melainkan juga diterima oleh pihak-pihak yang berkepentingan (Sondang P. Siagian, 2008:225)

Penilai adalah atasan langsung dari bawahan yang harus dinilai, karena atasanlah yang sering berhubungan dengan bawahan dan paling mengenalnya. Penilai-penilai penyelia seringkali ditinjau dan disetujui oleh manajemen yang lebih tinggi, karena mempertahankan kendali hirarkis atas proses penilaian. Semakin banyak keterlibatan yang dianggap perlu, proses penilaian dapat dilakukan oleh satu kelompok penilai atau lebih tergantung pada kebutuhan dan ketelitian serta yang diinginkan oleh suatu organisasi. Berbagai survei menunjukkan bahwa terdapat 15 sampai 18 persen dari organisasi bisnis menggunakan kelompok penilai yang terdiri dari personil administrasi dan profesional, dimana anggotanya boleh terdiri dari penyelia, teman sejawat dan para bawahan. Jadwal penilaian paling banyak digunakan adalah sistem semester dan tahunan. Para pegawai baru yang sering dinilai oleh para pegawai lama sebagai salah satu bentuk penilaian informal (Edwin B. Flippo, 2005 ; 260-259).

Metode penilaian kinerja menurut Marthin & Jackson (2009:92-101) dapat dilakukan dengan a) Metode Penilaian Kategori oleh Manajer/pimpinan Organisasi; b) Metode Perbandingan dilakukan dengan membandingkan kinerja karyawan dengan yang lainnya oleh pimpinan dengan pemberian peringkat atau distribusi normal (menilai kinerja karyawan didistribusikan dalam suatu kurva berbentuk bel); c) Metode Naratif yaitu penilaian dilakukan secara tertulis oleh pimpinan atau manajer; d) Metode Tujuan/Perilaku dengan melakukan pendekatan penilaian perilaku dan skala perilaku; e) Metode MBO (*Management by objectives*) mengkhhususkan pada tujuan kinerja yang diharapkan dapat dicapai oleh individu-individu dalam jangka waktu tertentu, yang ditetapkan oleh manajer organisasi.

Terciptanya suatu sistem penilaian prestasi kerja yang baik sangat tergantung pada

persiapan yang benar-benar matang. Matang berarti memenuhi empat persyaratan, yaitu keterkaitan langsung dengan pekerjaan, praktis, kejelasan standar dan adanya kriteria yang obyektif. Suatu sistem praktis adalah cara penilaian yang dipahami dan diterima oleh pihak penilai dan yang dinilai. Beratto bahwa persepsi yang sama antara dua belah pihak tentang segi-segi pekerjaan apa yang dinilai dan teknik penilaian yang digunakan merupakan hal yang sangat penting. Perbedaan persepsi mengetahui hal tersebut akan berakibat pada perbedaan interpretasi tentang hasilnya.

Aspek penting lainnya dari suatu sistem penilaian prestasi kerja ialah standar yang jelas. Sasaran utama dari adanya standar tersebut ialah teridentifikasinya unsur-unsur kritikal suatu pekerjaan. Standar itulah yang merupakan tolak ukur seseorang melaksanakan pekerjaannya. Perlu ditekankan bahwa penentuan standar tersebut bukanlah bersifat “karangan” akan tetapi bersumber dari analisis pekerjaan yang harus dipahami dan diterima oleh para pegawai sebelum diterapkan, bukan sesudahnya. Agar mempunyai nilai tinggi, standar itu harus pula mempunyai nilai komparatif dalam arti bahwa dalam penerapannya harus dapat berfungsi sebagai alat perbandingan antara prestasi kerja seorang pekerja dengan pekerja yang lain yang melakukan pekerjaan sejenis (Sondang P. Siagian, 2008 ; 229–230).

Penilaian prestasi terdiri dari tiga langkah; mendefinisikan pekerjaan, menilai pekerjaan dan menyediakan balikan. Pendefinisian pekerjaan berarti memastikan bahwa anda dan bawahan anda bersama-sama sepakat atas hasil-hasil yang diharapkan tercapai oleh bawahan dan standar yang akan digunakan untuk menilai prestasinya. Penilaian prestasi berarti membandingkan antara prestasi aktual bawahan dengan standar yang ditetapkan dalam langkah pertama; hal ini biasanya mengharuskan adanya pertemuan-pertemuan balikan di mana dalam kesempatan itu dibicarakan prestasi dan kemajuan bawahan dan dalam kesempatan itu juga dirancang rencana pengembangan yang mungkin diperlukan (Gary Dessler, 2005 ; 513).

Masalah yang menyebabkan terjadi kegagalan dalam penilaian kinerja adalah karena alasan yang paralel antara pendefinisian jabatan,

penilaian kinerja dan pemberian umpan balik. Beberapa pemikiran gagal karena bawahan tidak diberitahukan sebelumnya tentang bagaimana sebenarnya yang diharapkan dari mereka dilihat dari segi kinerja yang baik. Penyebab kegagalan yang lain karena masalah dengan formulir atau prosedur yang digunakan untuk secara aktual menilai kinerja seorang penyelia yang lunak, mungkin menilai yang tinggi semua bawahannya misalnya, walaupun banyak yang sesungguhnya tidak memuaskan. Masih ada masalah lain yang muncul selama sisi umpan balik wawancara, yang mencakup argumentasi dan komunikasi yang tidak baik. Dengan demikian, mempertahankan penilaian yang efektif itu dimulai dengan mendefinisikan jabatan dan standarnya (Gary Dessler, 2007 ; 3).

Standar beban kerja membuat lebih mudah untuk menentukan penugasan kerja secara adil. Manajemen harus dapat mengukur suatu pekerjaan untuk dapat menilai apakah seorang karyawan berprestasi secara memadai atau tidak. Apakah seorang bawahan yang sibuk atau menganggur sering kali merupakan suatu ukuran yang buruk terhadap efektivitas. Karyawan yang sibuk mungkin mengerjakan hal-hal yang tidak perlu atau menghabiskan terlalu banyak waktu untuk beberapa tugas dan merugikan orang lain.

Lagi pula, jika dapat ditentukan beban kerja yang adil, seorang karyawan dapat diberi suatu cara untuk mendapatkan uang lebih banyak daripada gaji dasar untuk pekerjaan itu. Secara ideal manajemen seharusnya menyesuaikan quota dan standar dengan keadaan dan memberikan penghargaan khusus kepada pekerjaan yang diperlukan karena masalah-masalah yang tidak terduga (menghabiskan waktu ekstra dengan pelanggan karena ketidaksempurnaan suatu periodik misalnya). Pada umumnya manajemen enggan untuk menentukan standar-standar obyektif atau ilmiah untuk pekerjaan kantor. Kita akan lebih mengerti keengganan ini setelah melihat betapa sulit proses ini bahkan untuk pekerjaan produksi yang rutin. (George Strauss dan Leonard Sayles, 2006 ; 400 dan 403).

Terdapat beberapa tujuan penting dari program penilaian kinerja yang tidak dapat dicapai oleh metode yang lain. Tujuan pokok

sistem penilaian kinerja adalah menghasilkan informasi yang akurat dan sah tentang perilaku dan kinerja anggota organisasi. Semakin akurat dan sah informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian kinerja, semakin besar nilainya bagi organisasi. Kendatipun semua organisasi sama-sama memiliki tujuan utama mendasar tersebut untuk sistem penilaian kinerja mereka, terdapat variasi yang sangat besar dalam penggunaan khusus yang dibuat organisasi atas informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian mereka. Tujuan-tujuan khusus tersebut dapat digolongkan kepada dua bagian besar, (1) evaluasi (*evaluation*) dan (2) pengembangan (*development*). Kedua tujuan tersebut tidaklah saling terpisah, tetapi memang secara tidak langsung berbeda dari segi orientasi waktu, metode-metode, dan peran atasan dan bawahan. Penilaian untuk kedua tujuan tersebut haruslah dilaksanakan dalam konteks program konseling, perencanaan karir, penentuan tujuan dan pemantauan kinerja yang berkelanjutan (Henry Simamora, 2007 ; 423).

Selain hal tersebut diatas penilaian kinerja dapat berfungsi untuk penggunaan a) administratif berupa kompensasi, promosi, pemberhentian, pengurangan dan PHK; b) untuk penggunaan pengembangan antara lain mengidentifikasi kekuatan, mengidentifikasi bagian untuk ditingkatkan, perencanaan pengembangan dan pembinaan dan perencanaan karier (Robert L. Mathis & John H. Jackson, 2009 ; 83)

Selanjutnya disampaikan pula bahwa proses penilaian dapat dilakukan secara multisumber yang dikenal oleh penilaian 360°, antara lain dari : a) Manajer; b) Konsumen; c) Rekan kerja; d) Bawahan atau; e) Evaluasi mandiri. Penilaian semacam ini tujuannya adalah untuk mendapatkan berbagai evaluasi yang berbeda-beda yang didapat sesuai dengan peranannya yang berbeda-beda.

Penilaian prestasi menyediakan kesempatan bagi atasan dan bawahan untuk bersama-sama meninjau perilaku bawahan yang berkaitan dengan pekerjaan. Semua orang pada umumnya membutuhkan dan menginginkan umpan balik tentang prestasi mereka (terutama sekali apabila hal itu menyenangkan) dan penilaian menyediakan umpan balik tersebut.

Akhirnya, penilaian prestasi juga memungkinkan alasan bersama-sama dengan bawahan menyusun suatu rencana untuk memperbaiki setiap efisiensi yang dapat diketahui, dan mendorong hal-hal baik yang sudah dilakukan bawahan. Penilaian hendaknya berpusat pada proses perencanaan karir perusahaan, karena penilaian itu memberikan satu peluang yang baik untuk meninjau rencana karir bawahan dilihat dari kekuatan dan kelemahan yang diperlihatkannya. (Gary Dessler, 2007 ; 2-3).

Penilaian kinerja merupakan suatu proses organisasi untuk menilai kinerja gurunya. Tujuan dilakukannya penilaian kinerja secara umum adalah untuk memberikan umpan balik kepada karyawan dalam upaya memperbaiki kinerjanya dan meningkatkan produktivitas organisasi, khususnya yang berkaitan dengan kebijaksanaan terhadap karyawan seperti untuk tujuan promosi, kenaikan gaji, pendidikan dan latihan.

Saat sekarang ini dengan lingkungan bisnis yang bersifat dinamis penilaian kinerja merupakan suatu yang sangat berarti bagi organisasi. Organisasi haruslah memilih kriteria secara subyektif maupun obyektif. Kriteria kinerja secara obyektif adalah evaluasi kinerja terhadap standar-standar spesifik, sedangkan ukuran secara subyektif adalah seberapa baik seorang karyawan bekerja keseluruhan. Penilaian kinerja (*performance appraisal*, PA) adalah proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan, ketika dibandingkan dengan satu set standar dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para karyawan (Mathis dan Jackson ,2002).

Penilaian kinerja disebut juga sebagai penilaian karyawan, evaluasi karyawan, tinjauan kinerja, evaluasi kinerja dan penilaian hasil pedoman. Penilaian kinerja menurut Armstrong (2008) adalah sebagai berikut: (1) Ukuran dihubungkan dengan hasil; (2) Hasil harus dapat dikontrol oleh pemilik pekerjaan; (3) Ukuran obyektif dan *observable*; (4) Data harus dapat diukur; (5) Ukuran dapat digunakan dimanapun.

Penilaian kinerja merupakan landasan penilaian kegiatan manajemen sumber daya manusia seperti perekrutan, seleksi, penempatan, pelatihan, penggajian, dan pengembangan karir.

Kegiatan penilaian kinerja sangat erat kaitannya dengan kelangsungan organisasi. Data atau informasi tentang kinerja karyawan terdiri dari tiga kategori (Mathis dan Jackson, 2002)

1. Informasi berdasarkan ciri-ciri seperti kepribadian yang menyenangkan, inisiatif atau kreatifitas dan mungkin sedikit pengaruhnya pada pekerjaan tertentu
2. Informasi berdasarkan tingkah laku memfokuskan pada perilaku yang spesifik yang mengarah pada keberhasilan pekerjaan. Informan perilaku lebih sulit diidentifikasi dan mempunyai keuntungan yang secara jelas memberikan gambaran akan perilaku apa yang ingin dilihat oleh pihak manajemen.
3. Informasi berdasarkan hasil mempertimbangkan apa yang telah dilakukan karyawan atau apa yang telah dicapai karyawan.

Untuk pekerjaan-pekerjaan dimana pengukuran itu mudah dan tepat, pendekatan hasil ini adalah cara yang terbaik. Akan tetapi, apa-apa yang akan diukur cenderung ditekan, dan apa yang sama-sama pentingnya dan tidak merupakan bagian yang diukur mungkin akan diabaikan karyawan. Sebagai contoh, seorang tenaga penjualan mobil yang hanya dibayar berdasarkan penjualan mungkin tidak berkeinginan untuk mengerjakan tugas-tugas administrasi atau pekerjaan lain yang tidak berhubungan secara langsung dengan penjualan mobil. Lebih jauh lagi, masalah etis atau legal bisa jadi timbul ketika hasilnya saja yang ditekan dan bukannya bagaimana hasil itu diperoleh.

Rahmanto (2002) mengemukakan bahwa system penilaian kinerja mempunyai dua elemen pokok, yakni :

1. Spesifikasi pekerjaan yang harus dikerjakan oleh bawahan dan kriteria yang memberikan penjelasan bagaimana kinerja yang baik (*good performance*) dapat dicapai, sebagai contoh : anggaran operasi, target produksi tertentu dan sebagainya.
2. Adanya mekanisme untuk pengumpulan informasi dan pelaporan mengenai cukup tidaknya perilaku yang terjadi dalam kenyataan dibandingkan dengan kriteria yang berlaku sebagai contoh laporan

bulanan manager dibandingkan dengan anggaran dan realisasi kinerja (*budgeted and actual performance*) atau tingkat produksi dibandingkan dengan angka penunjuk atau meteran suatu mesin.

Penilaian kinerja dapat terjadi dalam dua cara, secara informal dan secara sistimatis (Mathis dan Jackson, 2002). Penilaian informal dapat dilaksanakan setiap waktu dimana pihak atasan merasa perlu. Hubungan sehari-hari antara manajer dan karyawan memberikan kesempatan bagi kinerja karyawan untuk dinilai. Penilaian sistimatis digunakan ketika kontak antara manajer dan karyawan bersifat formal, dan sistemnya digunakan secara benar dengan melaporkan kesan dan observasi manajerial terhadap kinerja karyawan. Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan bagian integral dari proses penilaian yang meliputi : penerapan sasaran kinerja yang spesifik, terukur, memiliki tingkat perubahan, terbatas waktu, adanya pengarahan dan dukungan atasan. Karyawan bersama atasan masing-masing dapat menetapkan sasaran dan standar kinerja yang harus dicapai dalam kurun waktu tertentu. Peningkatan kinerja karyawan perseorangan pada gilirannya akan mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan.

Pengertian kedisiplinan kerja menurut Sinungan (2007), adalah sebagai sikap mental yang tercermin dalam perbuatan atau tingkah laku perorangan, kelompok atau masyarakat yang berupa ketaatan (*obedience*) terhadap peraturan-peraturan atau ketentuan yang ditetapkan oleh pemerintah atau etika, norma dan kaidah yang berlaku dalam masyarakat untuk suatu tujuan tertentu. Kedisiplinan dapat juga diartikan sebagai pengendalian diri agar tidak melakukan sesuatu yang bertentangan dengan falsafah dan moral Pancasila.

Kedisiplinan menurut Hurlock (2007), bahwa kedisiplinan adalah merupakan unsur penting dalam kegiatan tertentu, baik itu kegiatan belajar maupun kegiatan kerja, karena hal tersebut akan merupakan sistem pengawasan bagi dirinya. Kedisiplinan kerja yang demikian merupakan kedisiplinan yang tidak dirasakan sebagai suatu yang dipaksakan dari luar, tetapi timbul didalam diri individu itu sendiri.

Sedangkan menurut Sinungan (2007), ada beberapa ciri kedisiplinan sebagai pola tingkah laku yaitu : 1). Adanya hasrat yang kuat untuk melaksanakan sepenuhnya apa yang sudah menjadi norma, etik dan kaidah yang berlaku dalam masyarakat, 2). Adanya perilaku yang dikendalikan, dan 3). Adanya ketaatan untuk menciptakan suasana yang sehat untuk kedisiplinan yang konstruktif.

Seperti yang kita ketahui bersama bahwa tenaga kerja merupakan faktor penting dalam suatu perusahaan, baik perusahaan yang bergerak dalam dunia bisnis maupun perusahaan yang bergerak di bidang sosial lainnya. Sehingga perlu diketahui oleh seorang pemimpin ialah motivasi yang terdapat pada karyawan. Karena kepribadian manusia untuk mencapai sasaran beragam tergantung dari individu itu sendiri dan kepribadian individu berbeda satu sama lain.

Dasar motivasi yang telah dikemukakan di atas, dimana para karyawan perlu dirangsang agar dapat timbul kegairahan kerja dan daya cipta serta kemampuan dalam memecahkan persoalan yang dihadapi. Begitu pentingnya motivasi sehingga banyak para ahli yang mengemukakan definisi tentang motivasi.

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, istilah motivasi mempunyai beberapa arti, diantaranya adalah :

1. Dorongan yang timbul pada diri seseorang sadar atau tidak sadar untuk melakukan sesuatu tindakan mencapai tujuan tertentu.
2. Usaha-usaha yang dapat menyebabkan seseorang atau sekelompok orang tergerak melakukan sesuatu karena ingin mencapai tujuan yang dikehendakinya atau mendapat kepuasan dengan perbuatannya.

Menurut panitia Istilah Manajemen lembaga Pendidikan dan Pembinaan Manajemen menjelaskan bahwa : motivasi adalah proses atau faktor yang mendorong orang-orang untuk bertindak atau berperilaku dengan cara tertentu. motivasi mencakup :

1. Pengerahan dan penilaian kebutuhan akan kepuasan.
2. Penentu tujuan yang akan memuaskan.
3. Penentuan tindakan yang akan diperlukan untuk memuaskan kebutuhan,

Sedangkan pendapat Kartini Kartono (2002) tentang motivasi menyatakan bahwa : motif atau motivasi (motivus), ialah :

1. Gambaran penyebab yang akan menimbulkan tingkah laku menuju pada satu sasaran tertentu.
2. Alasan dasar, pikiran dasar, dorongan bagi seseorang untuk berbuat.
3. Ide pokok yang sementara berpengaruh besar terhadap tingkah laku manusia, biasanya merupakan suatu peristiwa masa lampau, ingatan, gambaran, fantasi, dan perasaan-perasaan tertentu.

Selain itu ada juga yang memberikan pengertian motivasi sebagai konsep manajemen dalam kaitannya dengan kehidupan organisasi dan kepemimpinan, menyatakan bahwa motivasi ialah dorongan kerja yang timbul pada diri seseorang untuk berperilaku dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Dari pendapat-pendapat di atas dapat ditarik suatu kesimpulan tentang pengertian motivasi bahwa motivasi adalah segala sesuatu yang mendorong atau yang menggerakkan dan mengaktifkan orang lain atau diri sendiri guna mencapai tujuan yaitu memenuhi atau memuaskan kebutuhan.

Untuk lebih jelasnya, penulis akan mengemukakan beberapa teori motivasi dari seorang ahli jiwa bernama A. H. Maslow yang dikutip oleh Manullang (2005: 149) menggunakan suatu kualifikasi kebutuhan yang dikelompokkan menjadi 5 (lima) tingkat kebutuhan, yaitu : (1) *The Physiological Needs*; (2) *The Safety Needs*; (3) *The Belonging and Love Needs*; (4) *The Esteem Needs*; (6) *The Needs For Self Actualization*.

Setiap faktor menjadi motivator, tetapi bilamana setiap faktor kebutuhan tidak terpenuhi maka faktor kebutuhan tidak lagi menjadi motivator sehingga akan meningkat ke faktor berikutnya.

Agar lebih jelasnya mengenai faktor-faktor tersebut, akan dijelaskan berikut :

1. *The Physiological Needs*

Kebutuhan pokok fisik manusia ada dua hal yang perlu diperhatikan yaitu pertama berhubungan dengan proses hemostatis yaitu suatu proses mekanisme

yang berlangsung dalam tubuh manusia untuk menjaga keseimbangan bagi zat-zat yang dibutuhkan oleh tubuh untuk berkembang, kedua berhubungan dengan nafsu makan/selera. Untuk itu pimpinan perusahaan seharusnya memperhatikan kebutuhan pokok karyawan tersebut di atas dengan baik.

2. *The Safety Needs*

Kebutuhan keselamatan atau perlindungan dari bahaya dan ancaman dari dalam maupun dari luar seperti bencana alam, kecelakaan, kebakaran, pembunuhan, wabah penyakit dan sebagainya, serta perlakuan adil dan wajar dari atasan baik atasan langsung maupun pimpinan dari suatu perusahaan.

3. *The Belongings and Love Needs*

Kebutuhan-kebutuhan untuk disukai dan menyukai, disenangi dan menyenangkan, dicintai dan mencintai, kebutuhan untuk bergaul, berkelompok, bermasyarakat, berbangsa dan bernegara, yang berpengaruh besar terhadap hubungan manusia dan pekerja.

4. *The Esteem Needs*

Kelompok kebutuhan manusia untuk mempertahankan kehormatan menunjukkan dua ciri khusus, yaitu terdapat kecenderungan manusia untuk menilai diri dan orang lain yang dari padanya. Selain itu manusia menginginkan kekuasaan untuk kelengkapan dirinya termasuk kebutuhan untuk memperoleh reputasi, gengsi, dominasi dan lain-lain.

5. *The Needs for Self Actualization*

Kebutuhan pokok manusia tingkat tertinggi adalah kebutuhan memperoleh kebanggaan, keagungan, kekaguman dan kemasyuran sebagai seorang yang mampu dan berhasil mewujudkan potensi bakatnya dengan hasil prestasi yang luar biasa maka perhatiannya terpusat pada pekerjaannya sehingga kadang-kadang orang demikian

bahkan lupa dengan kebutuhan fisiknya sendiri.

Disamping teori motivasi dikemukakan Maslow, maka Heidjrachman (2006: 188 – 189) mengemukakan ada 3 faktor/teori tentang motivasi: (1) *content Theory*; (2) *Process Theory*; (3) *Reinforcement Theory*. Untuk lebih jelasnya mengenai ketiga teori di atas, akan diuraikan sebagai berikut:

1. *Content Theory*

Teori ini mengemukakan arti penting pemahaman faktor-faktor yang ada di dalam individu yang menyebabkan bertingkah laku tertentu. dalam pandangan ini setiap individu dianggap mempunyai kebutuhan yang ada di dalam (*inner needs*) sehingga mereka terdorong, ditekan atau dimotivasi untuk memenuhinya.

Teori ini melihat adanya tiga hal yang perlu diperhatikan, yaitu :

- a. Kebutuhan sangat bervariasi antara individu
Banyak manajer yang ambisius, sangat mendorong untuk mencapai status dan kekuasaan, memahami bahwa tidak semua orang yang bekerja di bawah pimpinannya bisa didorong dengan nilai-nilai yang aman. Sebagai hasilnya, manajer-manajer merasa frustrasi karena tidak mampu memberi motivasi kepada bawahannya.
- b. Perwujudan kebutuhan dalam tindakan
Seorang dengan kebutuhan keamanan yang kuat mungkin memiliki bermain aman dan menghindari dari tanggung jawab yang besar karena takut gagal. Sebaliknya seorang dengan kebutuhan yang sama bahkan justru mencari pekerjaan dengan tanggung jawab yang lebih besar, karena ia takut diperhatikan karena prestasi kerja biasa saja.
- c. Para individu tidak selalu konsisten dengan tindakan mereka
Suatu hari seorang mungkin bekerja sangat luar biasa ketika diberikan pekerjaan yang penuh tantangan. Sebaliknya, suatu ketika orang yang sama mungkin bekerja dengan sedang

dalam menjalankan pekerjaan yang sama.

2. *Process Theory*

Pendekatan ini menekankan pada bagaimana dan dengan tujuan apa setiap individu dimotivasi. Dalam pandangan ini, kebutuhan hanya salah satu elemen dalam proses mengenal bagaimana individu bertingkah laku. Dasar dari teori tentang motivasi ini adalah adanya penghargaan, yaitu apa yang dipercaya oleh individu akan mereka peroleh dari tingkah laku mereka. Faktor lain dari teori ini adalah kebutuhan dari preferensi terhadap hasil yang diharapkan. Misalnya apabila pekerja bekerja untuk bisa melebihi target akan menyebabkan orang bisa dinaikkan pangkatnya menjadi supervisor dan seorang memang berkeinginan sangat kuat melampaui target tertentu.

3. *Reinforcement Theory*

Teori tidak menggunakan konsep sesuatu motif atau proses motivasi, tetapi menjelaskan bagaimana konsep perilaku di masa lalu mempengaruhi tindakan di masa yang akan datang dalam suatu siklus proses belajar. Dalam pandangan teori ini individu bertingkah laku tertentu karena di masa lalu menyenangkan.

Teori ini menunjukkan bahwa yang diperlukan manajer adalah bagaimana menebak kebutuhan para individu dengan mengamati perilaku mereka dan memilih cara yang bisa digunakan supaya mereka mau bertingkah laku sesuai keinginan manajer.

Pada bagian ini akan diuraikan konsep mengenai motivasi kerja karyawan, namun sebelumnya perlu dibahas dulu tentang pengertian motivasi itu sendiri.

Adapun arti kerja, dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia mempunyai arti:

1. Kegiatan melakukan sesuatu.
2. Sesuatu yang dilakukan untuk mencari nafkah.

Hal ini sejalan dengan pernyataan Kartini Kartono bahwa: kerja/bekerja hal yang

penting untuk menghidupi kehidupan sendiri, sekaligus untuk menjamin rasa berguna, dikehendaki, dibutuhkan yang pasti memberikan arti bagi kehidupan. Dengan demikian kerja itu akan memberikan promosi, persahabatan, komunikasi sosial yang terbuka, kedudukan sosial, prestise, dan status.

Dari arti dan penjelasan tentang kerja di atas maka dapat dipahami bahwa kerja adalah suatu kegiatan/aktivitas untuk melakukan sesuatu dan mencapai yang diharapkan. Dengan demikian konsep motivasi kerja adalah segala sesuatu yang mendorong atau menggerakkan orang lain atau diri sendiri guna memenuhi atau memuaskan kebutuhan sehingga tergerak untuk melakukan aktivitas atau kegiatan kerja.

Teori kebutuhan yang dianggap relevan dengan penelitian ini adalah teori kebutuhan yang dikemukakan oleh Abraham Maslow dan Clayton P. Alderfer. Penulis mengambil landasan teori ini dengan asumsi bahwa teori ini mempunyai uraian yang sistematis dan sederhana. Di samping itu juga menganggap dari pembahasan teori kebutuhan tersebut identik dengan sebagian besar kebutuhan para karyawan dalam organisasi. Bahkan teori yang dikemukakan oleh Clayton mendekati kenyataan hidup yang dihadapi sehari-hari. Menurut P. Siagian bahwa : pengalaman banyak manajer, membenarkan pendapat yang mengatakan bahwa sebagian kebutuhan manusia yang kompleks itu diusahakan pemuasan secara simultan, meskipun sudah barang tentu dengan tingkat intensitas yang berbeda-beda, baik antar seorang dengan orang lain maupun seorang pada waktu yang berbeda.

Sedangkan Abraham Maslow, dalam kutipan Wahjusumidjo (2007) menyusun suatu hirarki kebutuhan yang didasarkan pada prinsip sebagai berikut :

1. Manusia adalah “binatang yang berkeinginan”.
2. Segera setelah salah satu kebutuhan terpenuhi, kebutuhan lain muncul.
3. Kebutuhan nampak diorganisir kedalam kebutuhan-kebutuhan yang bertingkat-tingkat.
4. Segera setelah kebutuhan itu terpenuhi, maka mereka mempunyai pengaruh yang

dominan, dan kebutuhan lain yang lebih meningkat mulai mendominasi.

Adapun jenjang kebutuhan atau hirarki kebutuhan yang dikemukakan oleh Maslow dalam kutipan Wahjusumidjo (2007) meliputi 5 jenjang yaitu :

1. Kebutuhan mempertahankan hidup (*philological needs*). Manifestasi kebutuhan ini nampak pada tiga hal yaitu : sandang, pangan, dan papan. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan primer untuk memenuhi kebutuhan psikologis dan biologis.
2. Kebutuhan rasa aman (*safety needs*). Manifestasi kebutuhan ini merupakan akan keamanan jiwa, dimana manusia berada, kebutuhan keamanan harta, perlakuan yang adil, pensiun dan jaminan hari tua.
3. Kebutuhan sosial (*social needs*). Manifestasi kebutuhan ini antara lain tampak pada kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain (*sense of belonging*), kebutuhan maju dan tidak gagal (*sense of achievement*), kekuatan ikut serta (*sense of participation*).
4. Kebutuhan akan penghargaan/prestise (*esteem needs*). Semakin tinggi status semakin tinggi pula prestisenya. Prestise dan status ini dimanifestasikan dalam banyak hal misalnya : tongkat komando, mobil mewah, kamar kerja dan lain-lain.
5. Kebutuhan mempertinggi kapasitas kerja (*self actualization*). Kebutuhan ini manifestasinya tampak pada keinginan mengembangkan kapasitas mental dan kapasitas kerja melalui on the job, of the job training, seminar, konferensi, pendidikan akademis dan lain-lain.”

Selain pendapat Abraham Maslow, Clyton P.Alderfer dalam kutipan Jane Allan memadatkan teori kebutuhan Maslow menjadi hanya tiga bentuk kebutuhan yaitu eksistensi, kekerabatan, dan perkembangan. Dari kebutuhan Alderfer dikenal dengan teori ERG (*Existence needs, Relatedness needs, Growth Needs*) yaitu :

1. Existence needs atau pemenuhan kebutuhan yang dapat menjamin kelangsungan hidup manusia, seperti makanan, minuman, penghasilan yang dapat memenuhi kebutuhan pokok karyawan dan keluarganya

serta kondisi fisik dan mental psikologis pekerjaan yang menyenangkan.

2. *Relatedness needs* atau pemenuhan kebutuhan untuk diterima oleh semua pihak dalam pergaulan sosial seperti keluarga, atasan atau pimpinan, teman sejawat, bawahan bahkan dengan lawan politik sekalipun.
3. *Growth needs* atau pemenuhan kebutuhan untuk menumbuhkan citra yang baik sebagai bukti kreativitas pribadi yang berpengaruh terhadap diri dan semua pihak dalam lingkungannya.

Adapun penelitian yang menganggap bahwa teori ERG adalah penyederhanaan dari teori Abraham Maslow. Memang secara sepintas ada persamaan antara keduanya namun sesungguhnya ada perbedaan konseptual dan mendasar yaitu bahwa Clayton P. Alderfer menekankan ketiga jenis kebutuhan pemuasannya dilakukan secara simultan tidak berdasarkan tingkat kebutuhan seperti yang dikemukakan oleh Abraham Maslow.

Kompetensi Guru

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (2001) dikemukakan bahwa “kemampuan adalah menahan”. Dari pengertian tersebut, dapat dikatakan bahwa kemampuan guru adalah bagian potensi yang harus menjadi perhatian serius dalam rangka meningkatkan prestasi peserta didik potensi yang diharapkan dari guru adalah kemampuan memerankan tugas dan tanggungjawabnya terhadap peningkatan kualitas siswa, sehingga dengan demikian peranan guru perlu dibahas lebih jauh seperti apa sehingga dianggap potensi penting diperhatikan terhadap seorang guru.

Tinjauan peranan kemampuan guru telah dilakukan oleh beberapa pakar pendidikan dari sudut pandang yang berbeda-beda. Misalnya, Eric Hoyley (Sahertian, 2004;15-16), sebagai pakar Sosiologi pendidikan melihat kemampuan guru diumpamakan sebagai anggota dalam sebuah keluarga. Kemampuan-kemampuan guru yang dimaksud oleh Hoyley, adalah ; (1) guru sebagai Bapak (*teacher of father*), (2) guru sebagai kakek (*teacher as a grand father*), (3) guru sebagai nenek (*teacher of grand mother*), (4) guru sebagai kakek tertua

(*teacher as an eldest brother*), (5) guru sebagai paman (*teacher as a cousin*). (6) guru sebagai ipar (*teacher as an cousin*), (7) guru sebagai sersan mayor (*teacher as sergean mayor*), (8) guru berperan sebagai Sigmund Freud (*teacher as sigmund freud*), (9) guru sebagai ahli psikoterapi, (10) Guru sebagai pemimpin semangat (*teacher as prite's reader*), dan (11) guru berperan sebagai guru (*teacher as teacher*).

Berbeda dengan Oliva (2004) yang melihat kemampuan guru dari sisi kepemimpinan dan membagi kemampuan guru menjadi sepuluh sebagai berikut : (1) guru sebagai penceramah, (2) guru sebagai narasumber, (3) guru sebagai fasilitator, (4) guru sebagai konselor, (5) guru sebagai pemimpin kelompok, (6) guru sebagai tutor, (7) guru sebagai manajer, (8) guru sebagai kepala laboratorium, (9) guru sebagai perancang program, dan (10) guru sebagai manipulator yang dapat mengubah situasi belajar.

Sedangkan Adams dan Dicky (dalam Usman, 2002;7) secara lebih konkret melihat kemampuan guru dari sisi kepemimpinan dalam proses belajar mengajar dan membagi kedalam dua belas peran sebagai berikut : (1) guru sebagai pengajar, (2) guru sebagai pemimpin kelas, (3) guru sebagai pembimbing, (4) guru sebagai pengatur lingkungan, (5) guru sebagai partisipan, (6) guru sebagai ekspeditor, (7) guru sebagai perencana, (8) guru sebagai supervisor, (9) guru sebagai motivator, (10) guru sebagai penanya, (11) guru sebagai penilai, dan (12) guru sebagai konselor. Dalam pandangan tersebut, Raka Joni (2005;12) memandang peran guru sesuai dengan tugasnya, yaitu guru sebagai fasilitator dan motivator, serta sekaligus sebagai inspirator dalam kelas.

Dari beberapa pendapat tentang kemampuan guru tersebut di atas, tampak bahwa kemampuan guru begitu beragam dalam perumusannya. Meskipun begitu beragamnya kemampuan guru, akan tetapi ada beberapa peran yang dipandang penting dan secara umum dimainkan guru dalam proses belajar-mengajar, yaitu (1) guru sebagai pengajar, (2) guru sebagai perancang program belajar-mengajar, (3) guru sebagai manajer atau pemimpin kelas, (4) guru sebagai fasilitator, (5) guru sebagai motivator, dan (6) guru sebagai penilai. Untuk lebih

jelasan keenam kemampuan guru tersebut diuraikan secara sebagai berikut ini.

Kemampuan guru sebagai pengajar tampak dari perilaku guru tersebut pada aktivitasnya dalam tugas sehari-harinya di dalam kelas pada waktu menyajikan materi pelajaran.

- (1). Kemampuan guru sebagai perancang program belajar-mengajar, tampak dari perilaku guru yang senantiasa memberikan perhatian terhadap pentingnya untuk membuat persiapan-persiapan mengajar baik secara tertulis maupun tidak tertulis.
- (2). Kemampuan guru sebagai manajer atau pemimpin kelas, tampak dari perilaku guru yang memberikan pengarahan, pengawasan, dan pengaruh kepada siswa agar dapat mengikuti pelajaran dengan baik. Kemampuan guru sebagai fasilitator tampak dari perilaku guru yang senantiasa memberikan kemudahan kepada siswa untuk dapat belajar lebih baik. Kemampuan ini terlihat dari perilaku guru yang senantiasa memperhatikan kebutuhan-kebutuhan siswa dan memberikan penguatan kepada siswa.
- (3). Kemampuan guru sebagai fasilitator tampak dari perilaku guru yang senantiasa memberikan kemudahan kepada siswa untuk dapat belajar lebih baik. Kemampuan ini terlihat dari perilaku guru yang senantiasa memperhatikan kebutuhan-kebutuhan siswa dan memberikan penguatan kepada siswa.
- (4). Kemampuan guru sebagai motivator, tampak dari perilaku guru yang senantiasa memberikan kondisi belajar yang sebaik-baiknya. Dengan demikian dapat memberikan rasa ingin tahu, senang melakukan aktivitas belajar, menimbulkan kegairahan, dan memberikan arah pada kegiatan tersebut, sehingga tujuan yang dikehendaki pembelajar dapat tercapai.
- (5). Kemampuan guru sebagai penilai, tampak dari perilaku guru yang senantiasa memberikan pengamatan dan penilaian terhadap kemajuan belajar atau perkembangan perilaku siswa.

Dalam kaitannya dengan kemampuan guru tersebut, Tilaar (2008) mengemukakan

bahwa “guru sangat berperan dalam pengembangan sumber daya manusia, kualitas guru harus ditingkatkan kemampuan profesionalnya, guru seorang fasilitator yang dapat mengantar peserta didik di dalam dunia informasi pasar bebas”. Guru yang memahami kedudukan dan fungsinya sebagai pendidik yang profesional selalu terdorong untuk tumbuh dan berkembang. Untuk itu kreativitas dan inisiatif guru harus selalu didorong secara konkrit.

Dengan demikian, guru yang memahami kedudukan dan fungsinya sebagai pendidik selalu terdorong untuk menumbuhkan kreatif dan selalu berinisiatif untuk memberikan dorongan, petunjuk, dan contoh kepada siswa-siswanya untuk meningkatkan prestasi belajar mereka. Mengingat peran guru yang begitu besar dalam mendidik siswa, maka guru dituntut untuk bekerja dengan sebaik-baiknya dan penuh rasa tanggung jawab disertai moral pengabdian yang tinggi, sehingga dengan melakukan berbagai peran tersebut tujuan proses belajar mengajar dapat tercapai sesuai dengan yang diharapkan yaitu tercapainya prestasi belajar siswa secara optimal.

Perlu disadari bahwa tugas profesi seorang guru cukup berat hal tersebut dapat dilihat dari berbagai kemampuan yang mengharuskan guru untuk selalu dapat memberikan berbagai kemudahan, petunjuk, bantuan dan dorongan kepada siswa selama proses belajar berlangsung di kelas maupun di luar kelas. Ia sekaligus memberikan dorongan yang diperlukan siswa dalam proses belajar-mengajar dan dapat membangkitkan motivasi, hasrat dan gairah belajar pada diri siswa. Kemampuan ini terlihat dari perilaku guru yang senantiasa memperhatikan kebutuhan-kebutuhan siswa dan memberikan penguatan kepada siswa.

Guru-guru di sekolah mempunyai kemampuan penting dalam pertumbuhan siswa-siswanya. Guru adalah pemimpin dalam usaha membantu siswa untuk belajar. Dalam kegiatan belajar mengajar para guru lah yang merencanakan pelajaran, memberikan pertimbangan, membuat hasil belajar siswa, membuat keputusan yang berhubungan dengan pelajaran, dan memecahkan masalah-masalah kelas dan lain-lainnya. Tanpa peran guru sekolah tidak akan mampu menyelenggarakan tugasnya

secara memadai, yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa dalam arti seluas-luasnya, dan mengembangkan kepribadian manusia Indonesia seutuhnya.

Mengingat kemampuan guru yang begitu besar dalam pendidikan siswanya di sekolah, maka guru dituntut untuk bekerja dengan sebaik-baiknya dan penuh rasa tanggung jawab disertai moral yang tinggi. Hal tersebut akan terlihat dari peran-peran yang dilakukan guru seperti berikut:

- (1). Sebagai inspirator, guru harus dapat memberikan semangat, tanpa memandang taraf kemampuan intelektual atau tingkat motivasinya. Setiap siswa harus dapat dibuat senang, baik dalam mengikuti pelajaran maupun bergaul. Keadaan demikian menuntut fleksibilitas tinggi, perhatian dan tindakan yang harus sesuai dengan norma yang berlaku.
- (2). Guru sebagai pembuat keputusan, guru harus selalu membuat keputusan-keputusan bahan pelajaran dan metode mengajar didasarkan atas banyak faktor seperti bahan inti yang harus diajarkan, kemampuan murid dan yang diperlukan oleh murid serta tujuan yang akan dicapai dengan tetap selalu mempertimbangkannya dengan bijaksana.
- (3). Guru sebagai manajer, guru harus mempergunakan waktunya setelah berinteraksi secara verbal dengan siswa-siswanya untuk kegiatan pengelolaan. Menurut hasil penelitian Rosenshine, (dalam Dimiyati, 2000) bahwa guru-guru secara verbal dengan murid-muridnya (mengajar) rata-rata hanya sekitar 20 sampai 30 persen setiap harinya. Selebihnya dipergunakan untuk kegiatan pengelolaan meliputi, supervisi, organisasi pelajaran, mengisi beberapa macam formulir, menyiapkan bahan ujian, memeriksa dan menilai pekerjaan murid, menghadiri rapat-rapat, mengadakan pertemuan dengan orang tua murid dan menyiapkan dokumen-dokumen.
- (4). Sebagai Menejer, guru harus dapat mengelola kelas dengan sebaik-baiknya dan memberikan keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan yang diperlukan

- untuk membina ketertiban di dalam kelas. Tentu saja hal ini bukan hanya menjadi beban guru saja, tetapi juga menjadi masalah sekolah secara keseluruhan.
- (5). Sebagai pemimpin yang dalam kenyataannya menghadapi sekelompok siswa tentu saja bukan sekedar mengajar, akan tetapi lebih dari pada itu, ia harus memanfaatkan individual. Dalam kemampuannya sebagai pemimpin kelompok, diharapkan ia menjadi wasit yang baik, pelerai kecemasan, dan fungsi, teman dan orang kepercayaan, pengganti orang tua, sumber kasih sayang, dan pemberi semangat.
 - (6). Sebagai konselor, guru harus menjadi pengamat yang peka terhadap tingkah laku dan gerak-gerik siswa-siswanya. Guru harus berusaha memberikan tanggapan yang konstruktif apabila murid mengalami keseluruhan dalam belajar. Guru harus tahu apabila ada muridnya yang perlu dikonsultasikan kepada ahli kesehatan mental misalnya. Di setiap kelas tidak jarang ada murid yang mengadakan persoalan pribadinya kepada guru. Di samping itu guru juga diharapkan dapat menangani tes kecerdasan, tes hasil belajar, tes minat dan dapat pula menafsirkan hasil tes tersebut untuk murid dan orang tuanya. Dalam kaitan ini sudah barang tentu guru harus waspada. Kemampuan orang tua, masyarakat sekitar, kepentingan guru-guru lain dan murid-murid lainnya harus dipertimbangkan, tidak boleh diabaikan.
 - (7). Guru sebagai model, ia harus berperan memberikan contoh bagi murid-muridnya. Gairah murid terhadap suatu mata pelajaran timbul karena pelajaran itu diberikan oleh guru yang penuh gairah dengan menggunakan metode bervariasi. Sebaliknya gairah murid terhadap sesuatu mata pelajaran memudar karena mata pelajaran itu diberikan dengan metode ceramah tanpa variasi-variasi yang membuat siswa tertarik mengikutinya. Dengan demikian guru tersebut dengan sengaja berperan sebagai model. Demonstrasi dalam mata pelajaran fisika,

kimia dan kesejahteraan keluarga adalah contoh-contoh permodelan langsung (*direct modelling*). Tetapi dalam banyak hal-hal yang lain sebenarnya guru tidak menyadari bahwa banyak peran yang dilakukan tanpa di sengaja telah memerankan sebagai model. Misalnya, guru sering mendemonstrasikan cara berfikir memecahkan masalah, apabila guru melibatkan siswa-siswanya berfikir melalui bermacam alternatif pemecahan, besar kemungkinan siswanya menjadi sadar bahwa mereka mampu memecahkan masalah dalam berbagai macam situasi.

Dari uraian tentang peran guru yang dikemukakan oleh para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa perilaku yang perlu diperhatikan guru sehingga proses belajar-mengajar dapat berlangsung dengan sebaik-baiknya dan perolehan prestasi siswa dapat tercapai sesuai yang diharapkan bersama.

METODE PENELITIAN

Definisi Konsep Variabel

- a. Kedisiplinan Kerja
Kedisiplinan kerja menurut Sinungan (2007), adalah sebagai sikap mental yang tercermin dalam perbuatan atau tingkah laku perorangan, kelompok atau masyarakat yang berupa ketaatan (*obedience*) terhadap peraturan-peraturan atau ketentuan yang ditetapkan oleh pemerintah atau etika, norma dan kaidah yang berlaku dalam masyarakat untuk suatu tujuan tertentu.
- b. Motivasi
Motivasi adalah segala sesuatu yang mendorong atau yang menggerakkan dan mengaktifkan orang lain atau diri sendiri guna mencapai tujuan yaitu memenuhi atau memuaskan kebutuhan.
- c. Kompetensi Guru
kemampuan guru adalah bagian potensi yang harus menjadi perhatian serius dalam rangka meningkatkan prestasi peserta didik potensi yang diharapkan dari guru adalah kemampuan memerankan tugas dan tanggungjawabnya terhadap peningkatan kualitas siswa, sehingga dengan demikian peranan guru perlu dibahas lebih jauh seperti

apa sehingga dianggap potensi penting diperhatikan terhadap seorang guru.

d. Kinerja Guru

Kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan

Definisi Operasional

Variabel yang diteliti dalam penelitian ini adalah kedisiplinan, motivasi dan kompetensi sebagai variabel bebas. Masing-masing variabel bebas tersebut diberi simbol X_1 , X_2 dan X_3 , sedangkan variabel terikat adalah kinerja guru yang diberi simbol Y . Operasionalisasi variabel penelitian dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Kedisiplinan kerja adalah sikap mental yang tercermin dalam perbuatan atau tingkah laku perorangan, kelompok atau masyarakat yang berupa ketaatan (obedience) terhadap peraturan-peraturan atau ketentuan yang ditetapkan oleh pemerintah atau etika, norma dan kaidah yang berlaku dalam masyarakat untuk suatu tujuan tertentu.
- b. Motivasi adalah usaha yang dapat menyebabkan seseorang atau sekelompok orang dalam hal ini karyawan untuk tergerak melakukan sesuatu karena ingin mencapai tujuan yang dikehendakinya atau mendapat kepuasan dengan perbuatannya dalam peningkatan kinerja guru.
- c. Kompetensi guru adalah kompetensi guru dalam memainkan perannya untuk melaksanakan tugas utamanya. Tugas utama seorang guru adalah melakukan kegiatan belajar mengajar. Menurut para ahli dalam kegiatan ini seorang guru memiliki berbagai peranan, seperti: guru sebagai fasilitator, guru sebagai pemimpin kelompok, guru sebagai manajer, guru sebagai perancang program, dan lain-lain.
- d. Kinerja guru adalah sejauh mana kemampuan pegawai dalam mencapai persyaratan-persyaratan produktivitas yang ditetapkan (berkaitan dengan sistem dan standar yang digunakan organisasi) dalam periode tertentu.

Jenis Penelitian

Bertolak dari permasalahan dan tujuan penelitian yang ingin dicapai, penelitian ini menggunakan metode survei dengan teknik analisis korelasional untuk mengetahui antara variabel terikat dan variabel bebas. Oleh karena itu variabel bebas dan variabel terikat dalam penelitian ini tidak direkayasa, dengan kata lain penelitian ini berupa hasil pengisian instrumen di lapangan.

Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiono, 2002:60).

Nazir (2008:3) mengatakan populasi adalah berkenaan dengan data, bukan orang atau bendanya. Kemudian populasi adalah totalitas semua nilai yang mungkin baik hasil menghitung ataupun pengukuran kuantitatif maupun kualitatif daripada karakteristik tertentu mengenai sekumpulan objek yang lengkap (Handari, 2005:141). Jadi, populasi merupakan objek atau subjek yang berada pada suatu wilayah dan memenuhi syarat-syarat tertentu yang mempunyai kaitan dengan masalah yang diteliti.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru SMK Nusa Dua Toya Anyar yang berjumlah 37 orang. Penentuan sampel menggunakan teknik random sampling yaitu sebagian populasi dijadikan sampel. Sehingga sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 37 orang guru SMK Nusa Dua Toya Anyar.

Prosedur Pengumpulan Data

Prosedur pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Observasi

Penelitian observasi sebagai metode primer dirancang untuk menjawab suatu pertanyaan yang direncanakan dan dilaksanakan secara sistematis, dengan menggunakan kendali-kendali yang tepat dan menyajikan perkiraan yang handal dan valid tentang apa yang terjadi.

Kuesioner

Daftar pertanyaan yang dibuat untuk memperoleh data dalam penelitian di mana kuesioner tersebut diajukan hal-hal yang relevan dan berkaitan dengan tujuan penelitian. Kuesioner disebar untuk memperoleh data pembobotan nilai kedisiplinan, motivasi dan kompetensi terhadap kinerja guru SMK Nusa Dua Toya Anyar.

Teknik Analisis Data

Validitas

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan atau keabsahan suatu instrumen. Suatu instrumen yang valid atau sah mempunyai validitas yang tinggi, sebaliknya instrumen yang kurang valid berarti memiliki validitas yang rendah (Arikunto, 2009: 136).

Sebuah instrumen dikatakan valid jika mampu mengukur apa yang diinginkan dan dapat mengungkap data dari variabel secara tepat. Tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang dimaksud.

Bagian dari uji validitas internal yang dipakai dalam penelitian ini adalah melalui analisis butir. Untuk menguji validitas setiap butir maka skor-skor yang ada pada butir yang dimaksudkan dikorelasikan dengan skor total. Berangkat dari sini valid tidaknya suatu item dapat diketahui.

Reliabilitas

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan (Singarimbun dan Efendi, 2009 : 140). "Suatu alat ukur dikatakan reliabel jika kita selalu mendapatkan hasil yang tetap sama dari gejala pengukuran yang tidak berubah yang dilakukan pada waktu yang berbeda-beda". (Walizer & Wiene, 2000 : 38)

Sedangkan Sugiyono (2004 : 97) menyatakan bahwa instrumen dikatakan reliabel adalah instrumen yang apabila digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama akan menghasilkan data yang sama.

Dalam penelitian ini untuk mengetahui reliabilitas dan validitas data (skor) yang diperoleh dari tiap-tiap item, maka dilakukan uji pendahuluan terhadap kuesioner kepada para responden (sampel terpilih), kemudian skor (data) yang diperoleh diuji reliabilitas dan validitasnya dengan menggunakan paket program komputer sub program SPSS (*Statistical Program for Social Science*) 16.0 for Windows.

Analisa Regresi Linier Berganda

Dalam menjawab penelitian yang dituangkan dalam hipotesis yang diajukan maka digunakan analisa:

Regresi Linier Berganda, dengan persamaan:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Dimana;

Y = Kinerja Guru

X1 = Kedisiplinan

X2 = Motivasi

X3 = Kompetensi

a = Variabel Konstan

b = koefisien regresi

Agar dapat diketahui diterima atau tidaknya hipotesis yang ditetapkan, maka dilakukan analisis data secara kuantitatif. Analisis ini menggunakan uji F maupun uji-t.

Pengujian Hipotesis

Pengujian kebenaran hipotesis yang diajukan dengan menggunakan cara sebagai berikut:

Pengujian Hipotesis Pertama

Untuk membuktikan hipotesis pertama peneliti menggunakan uji t, yaitu untuk menguji pengaruh secara parsial variabel X1 terhadap variabel Y. Adapun dasar pengambilan keputusan adalah sebagai berikut:

- 1) Pengujian dilakukan dengan menggunakan uji t dua arah dengan derajat kebebasan $df=(n-k-1)$
- 2) Dengan taraf kepercayaan $\alpha = 0.05\%$
- 3) Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima yang menyatakan bahwa b_1, b_2, b_3

terdapat pengaruh yang bermakna terhadap Y.

- 4) Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima yang menyatakan bahwa b_1, b_2, b_3 tidak ada pengaruh yang bermakna terhadap Y.

5) Pengujian Hipotesis Kedua

Untuk membuktikan hipotesis kedua peneliti menggunakan uji t, yaitu untuk menguji pengaruh secara parsial variabel X_2 terhadap variabel Y. Adapun dasar pengambilan keputusan sebagai berikut:

- 1) Pengujian dilakukan dengan menggunakan uji t dua arah dengan derajat kebebasan $df=(n-k-1)$
- 2) Dengan taraf kepercayaan $\alpha = 0.05\%$
- 3) Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima yang menyatakan bahwa b_1, b_2, b_3 terdapat pengaruh yang bermakna terhadap Y.
- 4) Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima yang menyatakan bahwa b_1, b_2, b_3 tidak ada pengaruh yang bermakna terhadap Y.

1. Pengujian Hipotesis Ketiga

Untuk membuktikan hipotesis kedua peneliti menggunakan uji t, yaitu untuk menguji pengaruh secara parsial variabel X_3 terhadap variabel Y. Adapun dasar pengambilan keputusan adalah sebagai berikut:

- a. Pengujian dilakukan dengan menggunakan uji t dua arah dengan derajat kebebasan $df = (n-k-1)$
- b. Dengan taraf kepercayaan $\alpha = 0.05\%$
- c. Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima yang menyatakan bahwa b_1, b_2, b_3 terdapat pengaruh yang bermakna terhadap Y
- d. Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima yang menyatakan bahwa b_1, b_2, b_3 tidak ada pengaruh yang bermakna terhadap Y.

Pengujian Hipotesis Keempat

Untuk membuktikan hipotesis keempat peneliti menggunakan uji F yaitu menguji berpengaruh atau tidaknya variabel bebas secara simultan terhadap variabel terikat. Adapun dasar pengambilan keputusan adalah sebagai berikut:

- a. $H_0 : F_{hitung} > F_{tabel}$, artinya terdapat pengaruh antara variabel $X_1, X_2,$ dan X_3 dengan variabel Y
- b. $H_0 : F_{hitung} < F_{tabel}$, artinya tidak ada pengaruh antara variabel $X_1, X_2,$ dan X_3 dengan variabel Y

Pengujian Hipotesis Kelima

Untuk membuktikan hipotesis kelima yaitu menguji pengaruh dominan dari masing-masing variabel bebas yang dominan berpengaruh terhadap variabel terikat. Rumusan hipotesisnya adalah :

- $H_0 : \beta_3 > \beta_1, \beta_2$
 $H_1 : \beta_3 \leq \beta_1, \beta_2$

Jika $\beta_3 > \beta_1, \beta_2$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Hal ini berarti bahwa variabel X_3 lebih dominan berpengaruh terhadap Y dari variabel-variabel yang dioperasikan, begitu juga seterusnya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Hasil Penelitian

Analisis Regresi Linier Berganda

Teknik analisis regresi yang digunakan untuk menganalisis pengaruh antara pengaruh Variabel Bebas yang terdiri dari Kedisiplinan, Motivasi, dan kompetensi terhadap Kinerja guru.

Hasil analisis regresi berganda antara Kedisiplinan, Motivasi dan kompetensi dengan Kinerja guru disajikan pada tabel berikut.

Tabel 1. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		R	R Square
	B	Std. Error		
Constant	0.416	0.858	0.969	0.939
X1	0.732	0.153		
X2	0.796	0.159		
X3	0.811	0.235		

Sumber : data primer diolah

Persamaan regresi linier berganda yang dihasilkan setelah perhitungan adalah :

$$Y = 0,416 + 0.732X_1 + 0.796X_2 + 0.811X_3 + e$$

Persamaan di atas mempunyai arti bahwa Kinerja guru dipengaruhi oleh Kedisiplinan (X1) sebesar 0.732, Motivasi (X2) sebesar 0.796, dan Kompetensi guru (X3) sebesar 0.811. Nilai R sebesar 0.969 berarti bahwa hubungan antara Kedisiplinan, Motivasi, dan Kompetensi guru dengan Kinerja guru adalah erat dan kuat. Hal ini ditandai dengan nilai R di atas 50% yaitu sebesar 96.9%.

Nilai R square sebesar 0.939 artinya bahwa variasi berubahnya Kinerja guru dipengaruhi oleh Kedisiplinan, Motivasi, dan Kompetensi guru sebesar 93.9% sedangkan sisanya sebesar 6.1% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

Pengujian Hipotesis Pertama

Hipotesis yang pertama adalah diduga Kedisiplinan, berpengaruh secara Parsial, terhadap Kinerja guru.

Pengujian hipotesis ini dengan menggunakan uji t.

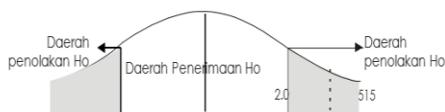
Tabel 2. Hasil Perhitungan Uji-t

Variabel	t	Sig.	t Tabel
X1	6.515	0.000	2.042
X2	6.865	0.000	2.042
X3	7.322	0.000	2.042

Sumber: data primer diolah

Derajat kebebasan $df = (n-k-1) = 37-3-1 = 33$ dan tingkat taraf kepercayaan 5% atau 0.05, maka nilai t_{tabel} adalah sebesar 2.042. Adapun penjelasan pada masing-masing variabel sebagai berikut:

Nilai t_{hitung} dalam penelitian ini adalah sebesar 6.515 dengan tingkat signifikansi sebesar 0.000 lebih besar dari t_{tabel} sebesar 2.042. Hal ini menunjukkan bahwa terjadi penolakan H_0 dan penerimaan H_a yang berarti terdapat pengaruh yang signifikan variabel Kedisiplinan terhadap variabel Kinerja guru.

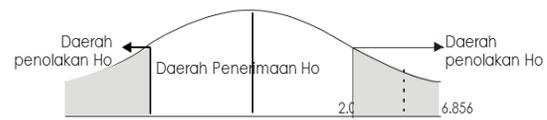


Gambar 1 Daerah Penolakan H_0 Pada Uji t Variabel Kedisiplinan(X1)

Pengujian Hipotesis Kedua

Hipotesis yang kedua adalah diduga Motivasi berpengaruh secara Parsial, terhadap Kinerja guru.

Nilai t_{hitung} untuk variabel Motivasi (X2) dalam penelitian ini adalah sebesar 6.856 dengan tingkat signifikansi sebesar 0.000 lebih besar dari t_{tabel} sebesar 2.042. Hal ini menunjukkan bahwa terjadi penolakan H_0 dan penerimaan H_a yang berarti terdapat pengaruh yang signifikan variabel Motivasi terhadap variabel Kinerja guru.

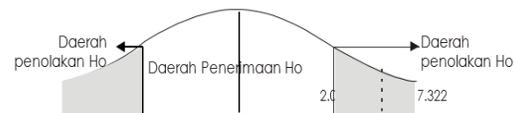


Gambar 2. Daerah Penolakan H_0 Pada Uji t Variabel Motivasi (X2)

Pengujian Hipotesis Ketiga

Hipotesis yang ketiga adalah diduga Kompetensi guru berpengaruh secara Parsial, terhadap Kinerja guru.

Nilai t_{hitung} untuk variabel Kompetensi guru (X3) dalam penelitian ini adalah sebesar 7.322 dengan tingkat signifikansi sebesar 0.000 lebih besar dari t_{tabel} sebesar 2.042. Hal ini menunjukkan bahwa terjadi penolakan H_0 dan penerimaan H_a yang berarti terdapat pengaruh yang signifikan variabel Kompetensi guru terhadap variabel Kinerja guru.



Gambar 3. Daerah Penolakan H_0 Pada Uji t Variabel Kompetensi guru (X3)

Pengujian Hipotesis Keempat

Pengujian hipotesis yang Keempat ini dengan menggunakan uji F dengan dasar pengambilan keputusan :

- $H_0 : F_{hitung} > F_{tabel}$, berarti H_0 ditolak dan H_a diterima.

Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara variabel X1, X2, X3 dengan variabel Y.

- b. $H_a : F_{hitung} < F_{tabel}$, berarti menerima H_0 dan menolak H_a
 Hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh antara variabel X_1 , X_2 , X_3 dengan variabel Y .

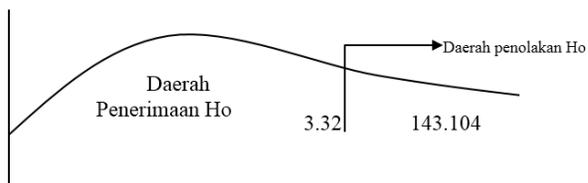
Tabel 3. Hasil Perhitungan Uji Simultan (Uji F)

Model	Change Statistics			
	df	Mean Square	F	Sign.
Regression	3	0.811	143.104	0.000
Residual	33	0.261		
Total	36			

F tabel : 3.32

Sumber: data primer diolah

Perhitungan regresi linier berganda menghasilkan nilai F_{hitung} sebesar 143.104 dan F_{tabel} sebesar 3,32. Dengan demikian maka terbukti bahwa F_{hitung} lebih besar daripada F_{tabel} yang berarti H_0 ditolak dan menerima H_a pada tingkat signifikansi sebesar 0.000. Artinya bahwa terdapat pengaruh yang signifikan variabel-variabel bebas secara bersama-sama (simultan) terhadap terikat.



Gambar 4. Daerah Penolakan H_0 Pada Uji F

Dengan demikian hipotesis pertama yang berbunyi diduga Kedisiplinan, Motivasi, dan Kompetensi guru berpengaruh secara simultan (secara bersama-sama), terhadap Kinerja guru, terbukti kebenarannya.

Pengujian Hipotesis Kelima

Selanjutnya, untuk pengujian hipotesis yang kelima adalah melihat variabel mana diantara variabel bebas yang berpengaruh paling dominan terhadap variabel terikat. Untuk lebih jelasnya dapat disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4
 Nilai Beta Masing-Masing Variabel Bebas

Variabel	Beta	Keterangan
Kedisiplinan (X_1)	0.657	
Motivasi (X_2)	0.650	
Kompetensi guru (X_3)	0.750	Dominan

Sumber : data di olah

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa dari ketiga variabel bebas yang berpengaruh, maka variabel yang mempunyai pengaruh dominan adalah variabel kompetensi guru (X_3) dengan nilai Beta sebesar 0,750 lebih besar dari nilai Beta variabel bebas lainnya.

Dengan demikian hipotesis kelima yang berbunyi : diduga variabel kompetensi berpengaruh paling dominan terhadap variabel kinerja guru terbukti kebenarannya.

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Sebagaimana yang telah diuraikan di atas, bahwa dalam penelitian ini terdapat tiga faktor yang mempunyai pengaruh yang positif dengan kepuasan kerja, baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama. Ketiga faktor tersebut adalah kedisiplinan (X_1), motivasi (X_2) dan Kompetensi guru (X_3).

Berdasarkan hasil analisis data yang ada ditemukan beberapa hal sebagai berikut :

Pengaruh Secara Parsial Variabel Kedisiplinan, Motivasi, Dan Kompetensi Guru Terhadap Kinerja Guru

Pengujian secara parsial menemukan bahwa semua variabel bebas berpengaruh secara parsial, dan variabel kompetensi guru adalah variabel yang berpengaruh dominan terhadap kinerja guru. Pembuktian ini ditunjukkan dengan uji t dimana nilai t_{hitung} masing-masing variabel bebas lebih besar daripada t_{tabel} sebesar 2.042.

Kedisiplinan diketahui berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, dari temuan ini organisasi seharusnya mampu mewujudkan terciptanya kedisiplinan yang tinggi. Ada beberapa upaya untuk mewujudkan kedisiplinan yang tinggi yaitu dengan memberikan aturan tertulis yang sifatnya formal maupun aturan tidak tertulis yang merupakan kaedah yang berkembang dalam organisasi, di mana aturan tersebut memberikan batasan kepada guru dalam pekerjaannya, sehingga terdapat hubungan timbal balik yang jelas antara organisasi dengan guru. Sehingga akan tergambar dengan jelas antara hak dan kewajiban organisasi kepada guru demikian pula sebaliknya. Dalam hal ini dapat dicontohkan aturan yang diberlakukan oleh sebagai berikut: (a) Guru harus taat dan

mematuhi aturan yang berlaku dalam organisasi; (b) Guru wajib hadir pada jam-jam kerja yang telah ditentukan oleh organisasi; (c) Guru dituntut untuk dapat bekerja seoptimal mungkin dalam memberikan hasil kinerja yang maksimal.

Dalam hal ini bila dihubungkan dengan teori yang dikemukakan oleh Sinungan (1997), hubungannya dengan Kedisiplinan kerja guru disebutkan bahwa seorang guru dalam Kedisiplinan kerja memiliki ciri sebagai berikut :

1. Kedisiplinan kerja seorang guru timbul karena adanya hasrat yang timbul dari seorang guru untuk melaksanakan sepenuhnya apa yang telah menjadi norma, etika dan kaidah yang berlaku dalam organisasi maupun dalam masyarakat.
2. Adanya perilaku yang dikendalikan, artinya sikap dan tingkah laku guru sesuai dengan aturan organisasi.

Hasil analisis yang diperoleh gambaran bahwa motivasi guru cukup signifikan berpengaruh terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa persepsi guru terhadap motivasi kerja mempengaruhi semangat mereka untuk bekerja. Artinya bila persepsi mereka tentang keberadaan seorang guru/guru dengan semangat serta motivasi yang tinggi melaksanakan tugas-tugas dengan baik maka mereka juga akan merasa senang dan terdorong semangat mereka untuk bekerja dengan baik sesuai dengan tugasnya sebagai seorang guru. Sebaliknya jika persepsi mereka tentang motivasi kurang baik maka mungkin mereka akan merasa bosan bahkan tidak bergairah dalam melaksanakan tugasnya dan pada akhirnya menurunkan kinerja.

Penelitian ini sejalan dengan pandangan A. Dale Timle dalam Anwar Prabu (2007 : 15), faktor – faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor Internal (disposisional) yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat – sifat seseorang. Misalnya, kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu tipe pekerja keras, sedangkan seseorang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya – upaya untuk memperbaiki kemampuannya. Faktor

Eksternal yaitu faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan – tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi.

Dari pendapat tersebut diatas bisa diartikan bahwa tingkat kinerja yang tinggi dari seorang guru disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dalam penelitian ini masuk dalam variabel kompetensi guru dan seseorang itu tipe pekerja keras, termasuk juga didalamnya adalah kedisiplinan. Dalam pandangan A. Dale Timle, yang dimaksud faktor Eksternal yaitu faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti motivasi, perilaku, sikap, dan tindakan – tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi

Pengaruh Secara Simultan Dari Variabel Kedisiplinan, Motivasi, dan Kompetensi Guru Terhadap Kinerja Guru.

Temuan dari pengujian regresi berganda diperoleh informasi bahwa variabel bebas kedisiplinan, motivasi, dan kompetensi guru mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja guru SMK Nusa Dua Toya Anyar dengan hasil regresi dengan hasil F_{hitung} 143.104 yang berarti lebih besar dari F_{tabel} 2.32 dengan signifikan 0,000 dan R^2 sebesar 0.939 mengidentifikasi bahwa variabel bebas memberi sumbangan 93.9%. Berarti sekitar 93.9% variabel kedisiplinan, motivasi, dan kompetensi guru mempengaruhi kinerja guru sedangkan sisanya 6.1% merupakan pengaruh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Hasil penelitian ini sejalan dengan Teori partner-lawyer (Donnelly, Gibson and Ivancevich : 2004), bahwa kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tetapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan tingkat imbalan, dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat – sifat individu. Oleh karena itu, lebih lanjut dikemukakan bahwa kinerja individu pada dasarnya dipengaruhi oleh faktor – faktor: (a) harapan mengenai imbalan; (b) dorongan; (c) kemampuan; kebutuhan dan sifat; (d) persepsi terhadap tugas; (e) imbalan internal dan eksternal; (f) persepsi terhadap

tingkat imbalan dan kepuasan kerja. Dengan demikian, kinerja pada dasarnya ditentukan oleh tiga hal, yaitu : (1) kemampuan, (2) keinginan dan (3) lingkungan.

Kompetensi Guru Berpengaruh Dominan Terhadap Kinerja Guru.

Kinerja guru dalam kaitannya dengan tugas pembelajaran yang dihubungkan dengan kedisiplinan, motivasi, dan kompetensi guru dalam penelitian ini diperoleh temuan bahwa variabel kinerja secara dominan dipengaruhi oleh kompetensi guru.

Temuan ini menunjukkan bahwa kompetensi seorang guru merupakan sesuatu yang sangat penting untuk diperhatikan terutama kaitannya terhadap usaha peningkatan kinerja guru, khususnya dalam hal ini guru di lingkup SMK Nusa Dua Toya Anyar. Tinjauan tentang kompetensi guru adalah bagian potensi yang harus menjadi perhatian serius dalam rangka meningkatkan kinerja guru yang pada ujungnya akan berkaitan dengan prestasi peserta anak didik. Potensi yang diharapkan dari guru adalah kemampuan memerankan tugas dan tanggungjawabnya terhadap peningkatan kualitas dan kuantitas pekerjaan, sehingga dengan demikian peranan kompetensi guru akan semakin optimal dalam upaya peningkatan kualitas pendidikan.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan yang telah dikemukakan pada Bab sebelumnya, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Secara parsial terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel kedisiplinan terhadap kinerja guru SMK Nusa Dua Toya Anyar, dimana diperoleh diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 6.515, dengan nilai signifikan sebesar 0,000.
2. Secara parsial terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel motivasi terhadap kinerja guru SMK Nusa Dua Toya Anyar, dimana diperoleh diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 6,856, dengan nilai signifikan sebesar 0,000.

3. Secara parsial terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel kompetensi guru terhadap kinerja guru SMK Nusa Dua Toya Anyar, dimana diperoleh diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 7.322, dengan nilai signifikan sebesar 0,000
4. Variabel kedisiplinan, motivasi, dan kompetensi guru secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru SMK Nusa Dua Toya Anyar. Dimana diperoleh F_{hitung} sebesar 143.104 dengan tingkat signifikan 0.000.
5. Variabel kompetensi berpengaruh dominan terhadap kinerja guru guru SMK Nusa Dua Toya Anyar, dimana variabel kompetensi mempunyai nilai beta sebesar 0.750 yang merupakan nilai beta terbesar.

Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah dipaparkan di atas dapat diajukan saran-saran sebagai berikut :

1. Perilaku yang berlandaskan disiplin dan motivasi aparat hendaknya selalu memfokuskan perhatiannya pada perbaikan-perbaikan kegiatan atau pekerjaan.
2. Perlu diadakan pengembangan lebih lanjut hasil penelitian ini dengan memperhatikan dan mengetahui faktor-faktor yang berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru, agar tingkat pencapaian tujuan lebih berhasil dengan baik.

Implikasi Penelitian

Dalam penelitian ini, diperoleh kesimpulan bahwa kompetensi guru merupakan variabel yang mempunyai pengaruh dominan terhadap peningkatan kepuasan kerja guru. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kinerja guru, maka hal pertama yang harus diprioritaskan adalah upaya peningkatan kompetensi guru dengan melaksanakan program-program pengembangan kompetensi guru.

Upaya-upaya untuk meningkatkan kompetensi guru adalah membuat program pengembangan kompetensi guru yang dipandang penting dan secara umum dimainkan guru dalam proses belajar-mengajar, yaitu (1) guru sebagai pengajar, (2) guru sebagai perancang program

belajar-mengajar, (3) guru sebagai manajer atau pemimpin kelas, (4) guru sebagai fasilitator, (5) guru sebagai motivator, dan (6) guru sebagai penilai.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan berdasarkan pedoman akademik penyusunan tesis, namun demikian masih memiliki beberapa keterbatasan antara lain:

1. Waktu penelitian yang terbatas menyebabkan proses berjalan dengan ketersediaan waktu yang pendek, sehingga setiap tahapan proses penelitian berjalan dengan kurang optimal..
2. Dalam penelitian ini menggunakan kuisioner sebagai instrumen dalam pengukuran variabel. Sehingga terkadang muncul jawaban yang diberikan oleh responden tidak menunjukkan keadaan yang sesungguhnya, tentunya hal ini merupakan keterbatasan bagi penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Bacal, Robert, 2002. *Performance Management*. Jakarta. Gramedia Pustaka Utama.
- Cahyono, Bambang Tri, (Penyunting), 1995. *Analisis Motivasi Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Badan Penerbit IPWI.
- Evers, Hans-Dieter, dan Tilman Schiel, 1990. *Kelompok-Kelompok Strategis: Studi Perbandingan tentang Negara, Birokrasi, dan Pembentukan Kelas di Dunia Ketiga*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.
- Gasperz Vincent, 1998, *Manajemen Produktivitas Total ; Strategi Peningkatan Produktivitas Bisnis Global*, Jakarta. PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Gibson, James L; John M. Ivancevich; dan James H. Donnelly Jr., 1996. *Organisasi Perilaku, Struktur, Proses*, Jilid I. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Gomes, Foustino Cardoso, 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Henry Simamora, 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, Yogyakarta. Penerbit Bagian Penerbit Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi, YKPN.
- Hidayat dan Sucherly, 1986. *Peningkatan Produktivitas Organisasi dan Guru Negeri Sipil*. Majalah Prisma, Nomor 11.
- Hurlock, 1987, *Child Development*, Tokyo, Mc-Graw Hill Koga Khusa.
- Ibrahim, Buddy, 2000. *TQG : Total Quality Management. Panduan Untuk Menghadapi Persaingan Global*. Jakarta: Djembatan.
- Koontz, Harold, C.O. Donnel dan M. Wichrich, 1996, *Manajemen*, Jilid I Edisi 8 (Terjemahan), Erlangga, Jakarta.
- Latif Abdul, 1993, *Membangun Sumber Daya Manusia yang Mandiri dan Profesional*, Jakarta. Penerbit PT. Penakencana Nusadwipa.
- Lim, Johanes, 2002. *Strategi Sukses Mengelola Karier dan Bisnis*. Jakarta: Gramedia.
- Nitisemito Alex S., *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta, Ghalia Indonesia.
- Robbins, Stephen P. 1996, *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Edisi, Edisi Bahasa Indonesia, PT. Prehellingindo, Jakarta, Jilid I dan Jilid 2.
- Sarwoto, 1985. *Dasar-Dasar Organisasi dan Manajemen*. Jakarta. Ghalia Indonesia.
- Saxena, A.P., 1986. *Peningkatan Produktivitas Tatalaksana Pemerintahan*, Majalah Prisma, Edisi November, Nomor 11.
- Siagian, Sondang P., 1989. *Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*, Jakarta: CV. Haji Masagung.
- Simanjuntak, Payaman J. 1982. *Produktivitas Kerja: Pengertian dan Ruang Lingkupnya*, Majalah Prisma, Nomor 11/12.
- Sinungan Muchdarsyah, 1997, *Produktivitas Apa dan Bagaimana*, Jakarta. Edisi Kedua, Cetakan Kedua, Penerbit Bumi Aksara.
- Soeprihanto, John, 1984. *Manajemen Personalia*, Yogyakarta, Penerbit BPFE.
- Sugiyono, 1997. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.

- Toha, Miftah, 2000. *Reformasi Birokrasi Publik Pasca Orde Baru: Perubahan Tanpa Grand Design*. Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Gadjah Mada, Volume 4 Nomor 1.
- Tjiptoherijanto, Priyono, 1983. *Produktivitas Kerja: Pengertian dan Ruang Lingkupnya*. Majalah Prisma, Nomor 11/12.
- Tohardi, Ahmad, 2002. *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Mandar Maju.
- Umar, Husein, 1999. *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Jakarta: Gramedia.
- Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999, *Tentang Pemerintah Daerah*.
- Westra, Pariata; Satarto; dan Ibnu Syamsi, 1982. *Ensiklopedia Administrasi*. Jakarta, Gunung Agung.