

PENGARUH MOTIVASI BERPRESTASI DAN KOMPETENSI PEDAGOGIK TERHADAP KINERJA MENGAJAR GURU

Eka Harjanto

e-mail: ekaharjanto@gmail.com
SMAN 5 Bandung, Alamat Jl. Nayaga No. 35 Bandung

Abstract: This research was conducted with the aim of describing in descriptive and correlational between achievement motivation of teachers, pedagogic competence of the teachers' teaching performance. The research method used descriptive method with quantitative approach. The results showed motivation variable work has an influence on teachers' teaching performance. There is a significant relationship between the variables of pedagogical competence of teachers with teachers' teaching performance. Work motivation of teachers with pedagogical competence of teachers together correlated to the performance of teachers to teach. Recommended context of achievement motivation for researchers recommend to advance the internal motivation of teachers itself, further complemented with motivation from the outside. Principals and Education Department is expected to provide guidance and provide a facilitator to foster pedagogical competence of teachers, provide scholarships for teachers to participate in education at a higher level, giving awards to teachers on achievement or performance of the display.

Keyword: achievement motivation, pedagogical competence, teacher's teaching performance

Abstrak Penelitian ini dilaksanakan dengan tujuan menggambarkan secara deskriptif dan korelasional antara motivasi berprestasi guru, kompetensi pedagogik terhadap kinerja mengajar guru. Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan variabel motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja mengajar guru. Terdapat hubungan yang signifikan antara variabel kompetensi pedagogik guru dengan kinerja mengajar guru. motivasi kerja guru dengan kompetensi pedagogik guru secara bersama-sama berkorelasi terhadap kinerja mengajar guru. Direkomendasikan untuk konteks motivasi berprestasi peneliti merekomendasikan untuk terlebih dahulu menumbuhkan motivasi dari internal guru itu sendiri, selanjutnya dikomplementer dengan motivasi dari luar. Kepala sekolah dan Dinas Pendidikan diharapkan melakukan pendampingan dan menyediakan fasilitator untuk membina kompetensi pedagogik guru, menyediakan beasiswa bagi para guru untuk mengikuti pendidikan pada jenjang yang lebih tinggi, memberikan penghargaan kepada para guru atas prestasi atau kinerja yang ditampilkannya.

Kata kunci: motivasi berprestasi, kompetensi pedagogik, kinerja mengajar guru

Kinerja guru dewasa ini sedang menjadi sorotan masyarakat, di tengah remunerasi yang diterima guru, para guru pun dituntut untuk meningkatkan kualitas kerjanya. Namun, dalam banyak hal kinerja para guru tersebut masih dipandang rendah. Indikator yang kasat mata adalah berkenaan dengan tingkat kehadiran guru di kelas, hasil ujian nasional yang dipandang sebagai output dari kerja guru, penyusunan perencanaan pembelajaran yang dalam beberapa bagian para guru tidak konsisten dengan rencana pembelajaran yang telah disusun.

Mengacu pada pencapaian nilai Ujian Nasional Tahun 2011-2012 pada 27 SMA Negeri

untuk Jurusan IPS di Kota Bandung, menunjukkan masih terdapat nilai terendah yang kesenjanganannya dengan nilai tertinggi begitu lebar. Hal ini menggambarkan bahwa kinerja mengajar guru belum sepenuhnya optimal oleh karena ujian nasional merupakan kegiatan evaluasi untuk menilai prestasi belajar siswa, yang merupakan hasil pembelajaran antara guru dan siswa.

Gambaran lain dari kinerja guru adalah aktivitas penyusunan perangkat pembelajaran yang meliputi silabus, rencana pembelajaran, kalender pendidikan, program semester dan program tahunan dan berdasarkan data yang diperoleh pada

dua SMA Negeri di Kota Bandung penyerahan perangkat pembelajaran dari guru kepada Bidang Kurikulum/Akademik hanya mencapai 57 orang (91%) dari 62 orang guru. Pada sekolah lainnya kegiatan penyerahan hanya mencapai 50 orang (89%) dari 56 orang guru.

Penyusunan perangkat pembelajaran merupakan salah satu aktivitas atau kinerja guru dalam rangka melakukan perencanaan pembelajaran sebagaimana dipersyaratkan dalam kompetensi pedagogik, yang dituangkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008 pasal 3 butir d yaitu perancangan pembelajaran. Dari kedua data peneliti memiliki pandangan bahwa kinerja mengajar guru belum sepenuhnya optimal. Gambaran akan kinerja mengajar guru yang belum sepenuhnya optimal sebagaimana di atas dipengaruhi oleh berbagai faktor, diantaranya kompetensi pedagogik dan motivasi berprestasi.

Tingkat kompetensi pedagogik guru diwujudkan melalui kinerja mengajar sesuai dengan satuan pendidikannya serta mata pelajaran yang diampunya. Mengajar merupakan tugas yang berat oleh karena menuntut tingkat kompetensi pedagogik yang tinggi dari seorang guru. Dalam proses pembelajaran kompetensi yang tinggi akan berpengaruh pada prestasi akademik peserta didik, yang pada gilirannya meningkatkan mutu sekolah. Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru disebutkan bahwa kompetensi pedagogik merupakan kemampuan Guru dalam pengelolaan pembelajaran peserta didik.

Penguasaan akan kompetensi pedagogik akan berdampak pada hasil (*out put*) yang ditandai dengan hasil ulangan ataupun ujian. Dengan demikian gurupun harus berkinerja baik oleh karena posisinya dalam penyelenggaraan pendidikan di tingkat mikro (sekolah) sangat strategis dan banyak mengambil peran dalam proses pendidikan persekolahan (Suyanto dan Hisyam, 2000:27).

Selain faktor kompetensi pedagogik guru pun harus mengembangkan motivasi berprestasi dalam dirinya. Seperti halnya penelitian yang dilakukan di Sekolah Melania Jakarta pada tahun 2010 oleh Fenijanti Sutjipto (2010), yang diikuti 34 orang responden guru menunjukkan “ hasil analisis korelasional antara motivasi kerja dan kinerja kerja menunjukkan korelasi positif dengan tingkat signifikansi sebesar 0,724. Temuan tersebut menunjukkan adanya pengaruh yang sangat besar diantara kompetensi pedagogik dan motivasi berprestasi guru terhadap kinerja yang ditampilkan guru.

Penelitian ini mengkaji kondisi faktual terkait dengan kompetensi pedagogik. Mengingat hal ini merupakan modal dasar seorang guru untuk dapat melaksanakan tugasnya dengan baik. Disisi lain peneliti juga memandang motivasi berprestasi seorang guru turut menentukan baik dan tidaknya kinerja yang ditunjukkan. Sehingga hal ini juga menarik untuk dikaji sejauhmana motivasi berprestasi para guru tersebut. Hasil kajian kondisi faktual tersebut akan dihubungkan dengan kinerja mengajar para guru, pandangan peneliti apabila kompetensi pedagogik guru sudah baik dan motivasi berprestasi tinggi maka kinerja mengajar guru juga akan baik.

Upaya untuk membuktikan pemikiran tersebut, peneliti menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif dengan statistik deskriptif dan korelatif. Penelitian dilakukan pada empat SMAN di Kota Bandung dengan pertimbangan bahwa ke empat sekolah tersebut dapat mewakili empat kluster sekolah seperti yang sudah dikelompokkan Dinas Pendidikan Kota Bandung. Melalui penelitian ini, peneliti berharap akan diketahui sejauh mana tingkat kompetensi pedagogik para guru, serta bagaimana motivasi berprestasi yang dimiliki para guru. Sehingga pada akhirnya akan diketahui pula pengaruh diantara kedua variabel tersebut terhadap kinerja mengajar guru.

METODE

Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif dengan pendekatan kuantitatif yaitu pendekatan yang memungkinkan dilakukan pencatatan dan penganalisisan data hasil penelitian secara eksak dengan menggunakan perhitungan-perhitungan statistik. Sedangkan, metode deskriptif bertujuan menerangkan dan mengungkapkan secara sistematis antara dua variabel atau lebih, sekaligus menguji satu atau beberapa hipotesis yang telah dirumuskan. Metode penelitian ini dilakukan untuk memprediksi keeratan hubungan antara variabel yang diteliti dan dapat juga diukur sekaligus.

HASIL

Analisis deskriptif dari jumlah sampel penelitian terdiri dari 96 responden, yang terdiri dari: SMAN 1 berjumlah 24 (24%) responden, SMAN 5 berjumlah 24 (24%) responden, SMAN 6 berjumlah 24 (24%) responden, dan SMAN 21 terdiri dari 24 (24%) responden. Jenis kelamin dari

96 responden, yang tidak mengisi identitas sebesar 6 (6,2%) orang, responden berjenis kelamin pria terdiri dari 24 (25%) orang responden, sedangkan responden berjenis kelamin wanita sebanyak 66 (68,8%) orang. Tingkat pendidikan dari 96 responden, sebesar 82 (85,4%) lulusan S1, dan sebesar 14 (14,6%) berpendidikan S2.

Hasil *Crosstab* antara nama SMA dan jenis kelamin adalah untuk SMAN 1 yang tidak mengisi identitas sebesar 0, jenis kelamin laki-laki sebanyak 5 dan jenis kelamin perempuan sebanyak 19 orang. Untuk SMAN 5 yang tidak mengisi identitas sebesar 3, jenis kelamin laki-laki sebanyak 10 dan jenis kelamin perempuan sebanyak 11 orang. SMAN 6, yang tidak mengisi identitas sebesar 1, jenis kelamin laki-laki sebanyak empat dan jenis kelamin perempuan sebanyak 19 orang. Untuk SMAN 21, yang tidak mengisi identitas sebesar 2, jenis kelamin laki-laki sebanyak 5 dan jenis kelamin perempuan sebanyak 17 orang.

Hasil *Crosstab* antara nama SMA dan tingkat pendidikan, untuk SMAN 1 yang bergelar S1 sebanyak 20 dan bergelar S2 sebanyak empat responden. Untuk SMAN 5 yang telah bergelar S1 sebanyak 20 orang dan bergelar S2 sebanyak empat orang. Untuk SMAN 6 yang telah bergelar S1 sebanyak 21 orang dan bergelar S2 sebanyak 3 orang. Sedangkan untuk SMAN 21 yang telah bergelar S1 sebanyak 21 orang dan yang telah bergelar S2 sebanyak 3 orang.

Data untuk tahun lulus pada tingkat pendidikan, yang tidak mengisi sebanyak 1 orang, tahun lulus 1980-1985 sebanyak 14 orang, tahun lulus 1986-1990 sebanyak 17 orang, tahun lulus 1991-1995 sebanyak 19 orang, tahun lulus 1996-2000 sebanyak 15 orang, tahun lulus 2001-2005 sebanyak 9 orang, tahun lulus 2006-2010 sebanyak 12 orang, dan tahun lulus 2010-2012 sebanyak 9 orang.

Dari jumlah responden 96 orang, responden yang berusia 20-30 tahun terdiri dari 11 (11,5%), berusia 31-40 tahun terdiri 8 (8,3%), berusia 41-50 tahun terdiri dari 35 (36,5%), berusia 51-60 tahun terdiri dari 42 (43,8%).

Hasil analisis data deskriptif untuk variabel Motivasi Kerja (X1) yang berjumlah 27 item. Nilai minimal $27 \times 1 = 27$, sedangkan nilai maksimal $27 \times 5 = 135$. Hasil range (i) adalah $(135-27)/5 = 22$. Oleh karena itu, range variabel motivasi kerja sebagai berikut.

Tabel 1 di atas menyatakan bahwa responden menjawab selalu sebanyak 64 (66,7%), selanjutnya hampir selalu sebesar 32 (33,3%). Sedangkan meannya sebesar 117,55 termasuk di kelas interval 5 yang berarti Selalu.

Hasil analisis data deskriptif untuk variabel Kompetensi pedagogik Guru (X2) yang berjumlah 40 item. Nilai minimal $40 \times 1 = 40$, sedangkan nilai maksimal $40 \times 5 = 200$. Hasil range (i) adalah $(200-40)/5 = 32$. Oleh karena itu range variabel Kompetensi pedagogik Guru pada tabel 2.

Tabel 1 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Motivasi Kerja

Kode	Makna	Range	Frekuensi	Persentase (%)
1	Tidak Pernah	27-48	0	0
2	Hampir Tidak Pernah	49-70	0	0
3	Kadang-Kadang	71-92	0	0
4	Hampir Selalu	93-114	32	33,3
5	Selalu	115-136	64	66,7
Jumlah			96	100

Tabel 2 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kompetensi pedagogik Guru

Kode	Makna	Range	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Tidak Baik	40-71	0	0
2	Kurang Baik	72-103	0	0
3	Cukup Baik	104-135	17	17,7
4	Baik	136-167	63	65,6
5	Sangat Baik	168-200	16	16,7
Jumlah			96	100

Tabel 3 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Mengajar Guru

Kode	Makna	Range	Frekuensi	Persentase (%)
1	Tidak Pernah	41-73	0	0
2	Hampir Tidak Pernah	74-106	0	0
3	Kadang-Kadang	107-139	1	1,0
4	Hampir Selalu	140-172	32	33,4
5	Selalu	173-205	63	65,6
Jumlah			96	100

Tabel 4 Hasil Analisis Data Korelasi

No.	Hubungan antar Variabel	r hitung	r table	Nilai sig (2 tailed)	Taraf Kepercayaan	Kesimpulan
1	X1 dengan Y	0,760	0,201	0,000	0,05	Menerima H1/Ha yaitu ada hubungan yang signifikan antara variabel Motivasi kerja (X1) dengan Kinerja Mengajar Guru (Y)
2	X2 dengan Y	0,597	0,201	0,000	0,05	Menerima H1/Ha yaitu ada hubungan yang signifikan antara variabel Kompetensi pedagogik Guru (X2) dengan Kinerja Mengajar Guru (Y)
3	X1 dan X2 dengan Y	0,733	0,201	0,000	0,05	Menerima H1/Ha yaitu ada hubungan yang signifikan antara variabel Motivasi Kerja (X1) dan variabel Kompetensi pedagogik Guru (X2) dengan Kinerja Mengajar Guru (Y)

Data di atas menunjukkan responden terbanyak menjawab baik sebesar 63 (65,6%), cukup baik sebanyak 17 (17,7%), sangat baik sebanyak 16 (16,7%), sedangkan kurang baik dan sangat tidak baik sebanyak 0 (0%). Sedangkan meannya sebesar 150,98 termasuk pada kelas interval 4 yaitu Baik.

Hasil analisis data deskriptif untuk variabel Kinerja Mengajar Guru (Y) yang berjumlah 41 item. Nilai minimal $41 \times 1 = 42$, sedangkan nilai maksimal $41 \times 5 = 205$. Hasil range (i) adalah $(205-42)/5 = 33$. Oleh karena itu range variabel Kinerja Mengajar Guru sebagai berikut.

Hasil analisis variabel Kinerja Mengajar Guru paling banyak responden menjawab selalu sebanyak 63 (65,6%), hampir selalu sebanyak 32 (33,4%), dan kadang-kadang sebanyak 1 (1,0%), sisanya 0. Sedangkan meannya sebesar 175,88 masuk pada kelas interval 5 yaitu Selalu.

Hasil analisis korelasi antara variabel Motivasi Kerja (X1) dengan variabel Kinerja Mengajar Guru (Y) r_{x1y} hasil sebesar 0,760 dan sig (2 tailed) adalah 0,000. Antara variabel Kompetensi pedagogik Guru

(X2) dengan variabel Kinerja Mengajar Guru (Y) r_{x2y} hasil sebesar 0,597 dan sig (2 tailed) sebesar 0,000. Antara variabel X1 dan X2 dengan Kinerja Mengajar Guru (Y) mendapatkan nilai korelasi r_{x1x2y} hasil sebesar 0,733 dan sig (2 tailed) sebesar 0,000. Sedangkan r tabel *Product Moment* dengan df untuk $N = 96$ responden yaitu $N-2 = 96-2 = 94$ dengan *level signifikan two tailed test* 0,05 atau 95% mendapatkan nilai $N = 90$ mendapatkan nilai r tabel = 0,205 sedangkan $N=100$ mendapatkan nilai r tabel = 0,195, sehingga untuk $N = 94$ mendapatkan r tabel sebesar 0,201.

Dari ketiga hasil analisis tersebut semuanya mendapatkan r hasil e" r tabel atau mendapatka nilai sig (2 tailed) hasil kurang dari d" 0,05 taraf kepercayaan 95%, sehingga semuanya menerima H1 dan menolak Ho yang berarti ada hubungan yang signifikan antara X1 dengan Y, X2 dengan Y, dan X1 dan X2 dengan Y.

PEMBAHASAN

Konsep motivasi merupakan konsep yang penting dalam penelitian tentang kinerja individu

atau perorangan. Dengan perkataan lain motivasi merupakan sebuah determinan yang penting bagi kinerja individual. Motivasi tinggi dan keinginan untuk kinerja yang tinggi harus didukung oleh faktor individu dan juga organisasi sehingga akan meningkatkan kinerja. Kinerja yang baik akan menghasilkan penghargaan yang berasal dari dalam maupun luar. Penghargaan intrinsik akan mempengaruhi motivasi. Perbandingan keadilan akan menghasilkan kepuasan, dan kepuasan akan menambah motivasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berprestasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja mengajar guru pada empat SMA Negeri di Kota Bandung. Dari berbagai penelitian tentang motivasi dan kinerja, dibuktikan bahwa motivasi memberikan sumbangan penting sebesar 15,72% terhadap kinerja guru. Dengan demikian kinerja guru dapat ditingkatkan dengan cara meningkatkan dan mengembangkan motivasi. Pada hasil penelitian lainnya ditemukan adanya hubungan yang signifikan dan positif antara motivasi berprestasi dengan kinerja guru. Sehingga dapat dikatakan bahwa semakin tinggi motivasi berprestasi guru, maka akan semakin tinggi pula performansi mengajarnya.

Berdasar hasil penelitian yang dilakukan didapatkan bahwa kompetensi pedagogik berpengaruh signifikan terhadap kinerja mengajar guru pada empat SMA Negeri di Kota Bandung. Kompetensi dapat disebutkan sebagai kapasitas individu untuk melakukan berbagai tugas dalam suatu jenis pekerjaan. Selanjutnya dikatakan bahwa kapasitas individu dibentuk oleh dua faktor, yaitu faktor kemampuan intelektual dan kemampuan fisik. Kemampuan intelektual adalah kemampuan yang diperlukan untuk melakukan kegiatan mental sedangkan kemampuan fisik adalah kemampuan yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, kecekatan, kekuatan, dan keterampilan.

Adapun kompetensi yang dimiliki oleh setiap guru adalah kemampuan penguasaan pengetahuan dan sikap pedagogik dalam menjalankan fungsinya, dengan demikian ia akan menunjukkan kualitasnya dalam melakukan proses pembelajaran. Kompetensi yang diperlukan oleh seorang guru tersebut dapat diperoleh melalui pendidikan formal maupun pengalaman.

Jadi kompetensi adalah karakteristik dasar seseorang yang berkaitan dengan kinerja berkriteria efektif dan atau unggul dalam suatu pekerjaan dan situasi tertentu. Kompetensi adalah

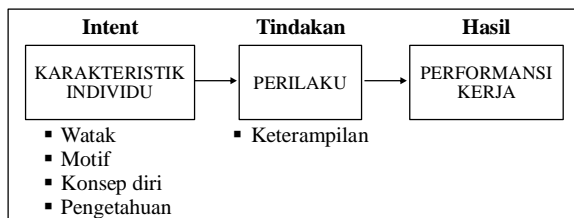
karakteristik pribadi individu yang mempengaruhi secara langsung pada kinerja pekerjaan yang dilakukan.

Kompetensi seseorang pada dasarnya dapat dikelompokkan menjadi dua, meliputi kompetensi pribadi dan kompetensi sosial. Kompetensi pribadi meliputi kesadaran diri, pengaturan diri, dan motivasi. Sedangkan kompetensi sosial terdiri atas empati dan keterampilan sosial. Dalam proses pembentukan kompetensi atau yang memberi pengaruh pada kompetensi terdapat faktor-faktor yang berperan penting di dalamnya, terdiri atas (1) keahlian dan keterampilan individu, (2) pengalaman yang didapat, (3) karakteristik individu, (4) motivasi, (5) kapasitas intelektual, (6) kepercayaan dan nilai-nilai, dan (7) isu emosional. Untuk pengembangan atau peningkatan kompetensi, ketujuh faktor tersebut perlu diperhatikan oleh karena beberapa faktor menjadikan peningkatan kompetensi mudah dilakukan, namun pula terdapat faktor yang lain yang menjadikan kompetensi sulit untuk dikembangkan.

Bagi guru, kompetensinya ditetapkan ke dalam tiga komponen. Pertama, komponen kompetensi pengelolaan pembelajaran, yang mencakup (1) penyusunan perencanaan pembelajaran, (2) pelaksanaan interaksi belajar mengajar, (3) penilaian prestasi belajar peserta didik, (4) pelaksanaan tindak lanjut hasil penilaian. Kedua, komponen kompetensi pengembangan potensi yang diorientasikan pada pengembangan profesi. Ketiga, kompetensi penguasaan akademik yang mencakup (1) pemahaman wawasan pendidikan, (2) penguasaan bahan kajian akademik.

Motivasi yang dimiliki pekerja dan keinginan yang kuat dari pekerja belum tentu dapat mempengaruhi kinerjanya. Keinginan yang kuat dan motivasi saja tanpa didukung keahlian dan kemampuan tidak dapat meningkatkan kinerja, ditambah lagi dengan situasi kerja (faktor situasi) yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Kinerja pegawai di sini bersangkutan dengan kegiatan guru sebagai seorang pengajar dan pendidik. Mengajar adalah aktivitas kompleks yang dilakukan guru dalam menyampaikan pengetahuan kepada siswa, sehingga terjadi proses belajar. Aktivitas kompleks yang dimaksud antara lain adalah (1) mengatur kegiatan belajar siswa, (2) memanfaatkan lingkungan, baik ada di kelas maupun yang ada di luar kelas, dan (3) memberikan stimulus, bimbingan pengarahan, dan dorongan kepada siswa.

Hasil penelitian menyatakan bahwa motivasi berprestasi dan kompetensi pedagogik secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja mengajar guru pada empat SMA Negeri di Kota Bandung. Hal ini selaras dengan pendapat yang menyatakan bahwa karena kompetensi dibina dan dibangun oleh karakter, motif, konsep diri, pengetahuan dan keterampilan, maka selanjutnya kompetensi berpengaruh penting pada perilaku. Perilaku pada gilirannya mempengaruhi kinerja. Terdapat tiga proposisi pokok, yaitu proposisi pertama adalah bahwa kompetensi mempunyai hubungan dengan kinerja. Hubungan kausal antara kompetensi, perilaku, dan kinerja oleh Spencer dan Spencer (1993: 13) diragakan sebagai berikut:



Gambar 1 Hubungan Kausal antar Kompetensi

Proposisi kedua menyatakan bahwa motivasi mempunyai hubungan dengan kinerja. Dikemukakan bahwa konsep motivasi merupakan sebuah konsep yang penting dalam penelitian tentang kinerja individu. Dengan perkataan lain motivasi merupakan sebuah determinan penting bagi kinerja individual. Schermerhorn et.al. (1983:121) menggambarkan keterkaitan antara motivasi dengan kinerja seperti tampak pada gambar 2.

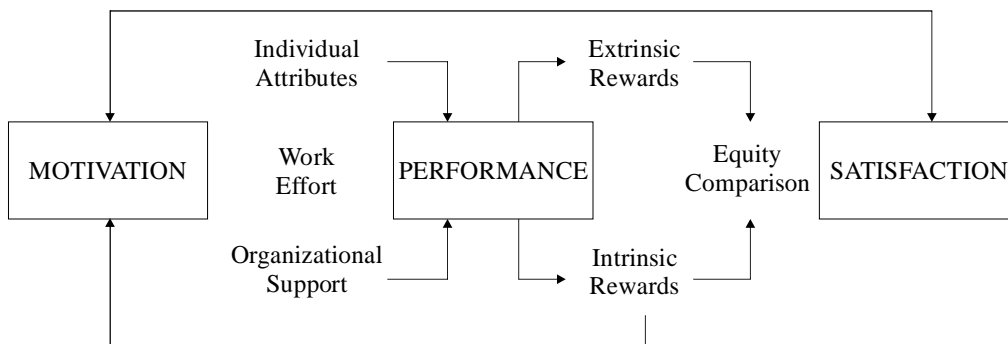
Motivasi yang tinggi dan keinginan akan kinerja yang tinggi harus didukung oleh faktor individu dan organisasi, yang gilirannya akan meningkatkan kinerja. Kinerja yang baik akan

menghasilkan penghargaan yang berasal dari dalam maupun luar. Penghargaan intrinsik selanjutnya akan mempengaruhi motivasi. Perbandingan keadilan akan menghasilkan kepuasan, dan kepuasan menjadi faktor pendorong bertambahnya motivasi.

Motivasi untuk berprestasi bagi guru akan meningkatkan kinerja mengajar, dan kinerja mengajar berhubungan dengan kompetensi pedagogik seorang guru. Semakin baik kompetensi pedagogik seorang guru, maka semakin baik pula kinerja mengajarnya, hal ini akan mengundang penghargaan atau imbalan.

McClelland's Achievement Motivation Theory atau Teori Motivasi Prestasi dikembangkan oleh David C. McClelland dari Universitas Harvard Amerika Serikat beserta timnya, yang secara luas dan mendalam dibahas dalam karya tulis yang berjudul *The Achieving Society*. McClelland menggolongkan kebutuhan manusia menjadi tiga jenis, yaitu *need for achievement (nAch)*, *need for power (nPow)*, dan *need for affiliation (nAff)*.

Need for Achievement (Ach) diartikan kebutuhan seseorang untuk mengejar dan mencapai tujuan yang lebih baik dijelaskan Hasibuan (2003:112), kebutuhan akan prestasi merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang. Karena itu *nAch* ini akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitas dan mengarahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja optimal. Karyawan akan antusias untuk berprestasi tinggi, asalkan kemungkinan untuk hal itu diberikan kesempatan. Seseorang menyadari bahwa hanya dengan mencapai prestasi kerja yang tinggi akan dapat memperoleh pendapatan yang besar. Dengan pendapatan yang besar akhirnya ia dapat memiliki serta memenuhi kebutuhan-kebutuhannya.



Gambar 2 Keterkaitan Motivasi dengan Kinerja

Siagian (2002:108) menjelaskan ingin berhasil merupakan kebutuhan seseorang manusia. Tidak ada manusia yang senang jika dikatakan 'telah gagal'. Akan tetapi sebaliknya, seseorang tidak seharusnya dihantui oleh ketakutan akan kegagalan. Rivai (2004:459) memaknai kebutuhan ini sebagai kemampuan untuk mencapai hubungan kepada standar perusahaan yang telah ditentukan juga perjuangan bawahan untuk menuju keberhasilan.

Dorongan berprestasi dapat diajarkan kepada orang-orang dari kebudayaan yang berbeda-beda. Melalui percobaan dengan orang-orang yang berasal dari Amerika Serikat, Italia, Polandia, dan India, McClelland menemukan dalam semua kasus, program-program pelatihan (*training*) berhasil meningkatkan kebutuhan orang untuk berprestasi. Program-program tersebut menekankan prestise, kepraktisan menimbulkan perubahan, pengajaran pola bahasa dan pemikiran orang-orang yang bermotivasi untuk berprestasi, dukungan emosional dari peserta pelatihan (terutama melalui pertukaran pengalaman), dan penyampaian bukti-bukti penelitian tentang dorongan untuk berprestasi.

Seseorang mempunyai motivasi berprestasi yang tinggi sangat menyukai pekerjaan yang menantang keahliannya dan kemampuannya memecahkan persoalan. Seseorang yang memiliki motivasi berprestasi tinggi cenderung tidak begitu mempercayai nasib baik karena dalam pandangannya bahwa segala sesuatu akan diperoleh melalui usaha. Penentuan mitra kerja dan staf lebih banyak didasarkan kepada kemampuan dan kredibilitas seorang individu.

Dalam penjelasan yang dikemukakan Thoha (2003:206), menyatakan seseorang yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi cenderung mempunyai keinginan untuk melakukan suatu karya yang berprestasi lebih baik dari prestasi karya orang lain. Ada beberapa karakteristik dari orang-orang yang berprestasi tinggi, antara lain (1) Suka mengambil risiko yang moderat (*moderate risks*). Orang semacam ini mau berprestasi dengan suatu risiko yang tidak terlalu besar dan tidak terlampaui rendah. (2) Memerlukan umpan balik yang segera. Ciri ini amat dekat dengan karakteristik di atas. Seseorang yang mempunyai kebutuhan prestasi tinggi, pada umumnya lebih menyenangi akan semua informasi mengenai hasil-hasil yang dikerjakannya. Informasi itu akan memberikan kepadanya penjelasan sebagaimana usaha yang dilakukan. Sehingga bisa diketahui kekurangannya yang nantinya bisa diperbaiki untuk

peningkatan prestasi berikutnya. (3) memperhitungkan keberhasilan. Seseorang yang berprestasi tinggi, pada umumnya hanya memperhitungkan keberhasilan prestasinya saja dan tidak mempedulikan penghargaan-penghargaan materi. (4) Menyatu dengan tugas. Sekali orang yang berprestasi tinggi memilih suatu tujuan untuk dicapai, maka cenderung untuk menyatu dengan tugas pekerjaannya sampai benar-benar berhasil secara gemilang.

Hal ini berarti bahwa seorang individu bertekad akan mencapai tujuan yang telah dipilihnya dengan tekad yang tidak setengah-setengah. Dia tidak bisa meninggalkan tugas yang selesai baru separuh perjalanan, dan dia tidak akan puas sebelum tugas pekerjaan tersebut selesai seluruhnya, dengan memberikan hasil maksimal. Tipe komitmen pada dedikasinya ini memancar dari kepribadiannya yang teguh, yang kadangkala mempunyai pengaruh kurang baik terhadap orang yang berhubungan dengannya. Orang lain merasakan bahwa orang yang berprestasi tinggi ini seringkali tidak bersahabat (*loner*). Dia lebih condong berpikir secara realistik mengenai kemampuannya dan tidak menyenangi orang lain bersama-sama dalam satu jalan untuk mencapai satu tujuan. Dengan demikian jelaslah bahwa tipe orang yang berprestasi tinggi ini tidak selalu ramah dengan orang lain.

Empat karakteristik tersebut di atas dikemukakan oleh McClelland berdasarkan hasil risetnya bertahun-tahun. Adapun Jay Hall bersama kelompoknya yang dapat dikatakan sebagai orang yang agak menyeluruh tentang gaya manajer. Dia mengobservasi lebih dari 16.000 manajer dengan membaginya atas manajer-manajer yang mempunyai prestasi tinggi, tengah, dan rendah. Berikut ini adalah laporan penemuannya: (1) Manajer yang mempunyai prestasi rendah, dapat diketahui lewat sifat pandangannya yang pesimis, dan mempunyai sifat dasar tidak percaya pada kemampuan bawahannya, adapun manajer yang berprestasi tinggi menunjukkan sifat yang berlawanan dari rendah prestasinya. Dia selalu optimis dan memandang bawahannya sebagai potensi yang berguna bagi kelanjutan organisasi. (2) Motivasi pribadi manajer itu dapat diproyeksikan pada bawahannya. Dengan demikian manajer dengan motivasi prestasi yang tinggi selalu memikirkan aspek-aspek pekerjaan yang memberikan kesempatan pada bawahan untuk bisa berprestasi. Dia berusaha membicarakan hal ini pada bawahannya dan berusaha mengelompokkan dalam struktur pekerjaan yang menjamin bawahan

untuk mencapai prestasi. Adapun manajer dengan motivasi yang moderat selalu memikirkan status simbol. Dan yang bermotivasi prestasi rendah senantiasa memikirkan tentang keamanan. Baik yang moderat maupun yang rendah senantiasa memikirkan tentang keamanan. Baik yang moderat maupun yang rendah mempunyai cara-cara yang sama dalam memotivasi bawahan. (3) Manajer yang mempunyai motivasi prestasi tinggi siap mempergunakan metode partisipasi dengan bawahannya, sementara itu yang moderat dan rendah tidak mempunyai kemauan untuk melibatkan bawahan dalam berperan serta pada pembuatan-pembuatan keputusan. (4) Manajer yang bermotivasi prestasi tinggi bersikap terbuka dalam berinteraksi dan berkomunikasi dengan lainnya baik sesama manajer ataupun dengan bawahannya. Adapun yang moderat selalu dikuasai oleh perasaan dan ide-idenya sendiri. Sedangkan manajer yang rendah prestasinya cenderung untuk menghindari berinteraksi dan berkomunikasi dengan orang lain. (5) Manajer berprestasi tinggi menunjukkan sikapnya mau memikirkan baik orang-orang yang ada dalam organisasinya maupun produksinya. Manajer berprestasi moderat mempunyai minat yang besar untuk memikirkan produksi dan perhatian yang rendah pada orang-orang. Adapun manajer yang rendah prestasinya selalu memperhatikan perlindungan diri dan tidak memperdulikan orang-orang dan produksi.

Beberapa hasil penemuan Hall menunjukkan adanya perbedaan dengan profil McClelland tentang berprestasi tinggi dan rendah. Suatu contoh, oleh McClelland disebutkan bahwa orang yang bermotivasi prestasi tinggi cenderung tidak bersahabat (*loner*) dan tidak menyenangi orang lain. Sementara itu penemuan Hall menyatakan bahwa orang yang bermotivasi prestasi tinggi cenderung berorientasi pada orang-orang, mau bersifat terbuka dalam berinteraksi dan berkomunikasi dengan bawahannya, berkehendak melaksanakan metode partisipasi, dan mau memikirkan atau memandang optimis bawahannya sebagai potensi yang bermanfaat. Selain itu nampaknya penemuan Hall cenderung memberikan atribut serba baik bagi manajer yang mempunyai motivasi prestasi tinggi (mulai dari penemuan nomor 1 sampai dengan nomor 5). Tetapi hal tersebut belum cukup meyakinkan bahwa manajer yang berprestasi tinggi benar-benar berlaku efektif dalam pelaksanaan kerja yang sesungguhnya. Hal ini tersebut oleh Hall tidak banyak diterangkan. Namun demikian, penemuan McClelland yang

mengenalkan motivasi berprestasi ini amat bermanfaat dalam mempelajari motivasi, karena motivasi untuk berprestasi itu dapat diajarkan untuk mencapai prestasi kelompok atau organisasi lewat beberapa latihan.

Need for Power (nPow) diartikan sebagai kebutuhan seseorang untuk menguasai/mendominasi orang lain. Kebutuhan akan kekuasaan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang karyawan. Karena itu *nPow* ini yang merangsang dan memotivasi gairah kerja seseorang serta mengerahkan semua kemampuan demi mencapai kekuasaan atau kedudukannya yang terbaik dalam organisasi. Ego manusia yang ingin berkuasa dari manusia lainnya sehingga menimbulkan persaingan. Persaingan ini oleh manajer ditumbuhkan secara sehat dalam memotivasi bawahannya, supaya mereka termotivasi untuk bekerja giat.

Siagian (2002:109) mengatakan serendah apa pun jabatan dan kedudukan seseorang dalam organisasi, ia tetap ingin 'berkuasa' dan berpengaruh terhadap orang lain. Rivai (2004:459) mengemukakan kebutuhan dalam kekuasaan atau otoritas kerja (*Need for power*) merupakan kebutuhan untuk membuat orang berperilaku dalam keadaan yang wajar dan bijaksana dalam tugasnya masing-masing. Orang-orang seperti ini pada umumnya berusaha mencari posisi pimpinan; mereka penuh daya, keras kepala, dan sangat menuntut; serta senang mengajar dan berbicara di depan umum.

Ukas (2004:320) menjelaskan kebutuhan akan kekuasaan, akan nampak pada seseorang yang berkeinginan untuk berpengaruh pada orang lain. Ia akan cepat tanggap terhadap masalah-masalah organisasi dimana ia bekerja, ia akan merupakan orang aktif dalam menjalankan kebijakan organisasi, ia akan senang membantu orang lain dengan kemampuannya dalam mengadakan pendekatan untuk mempengaruhi orang lain dengan mengesankan dan selalu menjaga prestasi, reputasi, serta posisinya. Untuk menjadi manusia yang berprestasi tentu dibutuhkan motivasi yang tinggi dan konsisten dalam pencapaiannya dengan penuh tanggung jawab disertai pandainya orang untuk bekerja sama dan dapat mempengaruhi orang apabila ia seorang manajer dalam mengejar tujuannya.

Motivasi untuk berkuasa tidaklah perlu diartikan sama dengan keinginan untuk menjadi penguasa yang totaliter atau kepemimpinan yang

otokratis. Persoalannya berhubungan dengan kemampuan seseorang untuk menggunakan motif berkuasa tersebut dalam setiap organisasi. Tidak dapat disangkal bahwa setiap pimpinan atau manajer perlu mempunyai motivasi untuk berkuasa, karena kalau tidak, ia akan kehilangan hak dan kewenangan untuk mengambil keputusan atau tindakan. Sebaliknya, terlalu banyak menggunakan motivasi untuk berkuasa dalam suatu organisasi dapat menghilangkan keinginan bawahannya untuk berpartisipasi dan juga menghilangkan kesempatan bagi mereka untuk mengembangkan diri dan kemampuan mereka.

Need for Affiliation (nAff) diartikan sebagai kebutuhan seseorang untuk mengadakan hubungan yang erat dan saling menyenangkan dengan orang lain. *Need for Affiliation (nAff)* merupakan daya penggerak yang akan memotivasi semangat kerja seseorang karyawan. Kebutuhan ini meliputi (1) kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain di lingkungan ia hidup dan bekerja (*sense of belonging*), (2) kebutuhan akan perasaan dihormati, karena setiap manusia merasa dirinya penting (*sense of important*), (3) kebutuhan akan perasaan maju dan gagal (*sense of achievement*), dan (4) kebutuhan akan perasaan ikut serta (*sense of participation*).

Siagian (2002:109) mengatakan kebutuhan afiliasi penting mendapat perhatian untuk dipuaskan karena predikat manusia sebagai makhluk sosial. Keinginan disenangi, dicintai, kesediaan bekerja sama, iklim bersahabat, dan saling mendukung dalam organisasi, merupakan bentuk-bentuk pemuasan kebutuhan ini. Rivai (2004:459) mengemukakan kebutuhan untuk berafiliasi (*Need for affiliation*) merupakan hasrat untuk bersahabat dan mengenal lebih dekat rekan kerja atau para karyawan di dalam organisasi.

Arep dan Tanjung (2004:31) menjelaskan *affiliation* adalah kebutuhan untuk berinteraksi dengan orang lain. Hal ini dapat dicapai dengan cara (1) Bekerja sama dengan orang lain. Bekerja sama bukan berarti si A bekerja, si B bekerja, keduanya mengerjakan pekerjaan yang berbeda dan tidak ada koordinasi disebut kerja sama, tetapi kerja sama itu adalah si A dan si B bekerja dengan tujuan yang sama dan terkoordinasi. (2) Membuat kawan di tempat kerja. Bukan membuat lawan di tempat kerja. Membuat lawan mudah, tetapi membuat kawan susah. Banyak orang yang mudah dijadikan lawan, tetapi sedikit yang dapat dijadikan kawan. Karena kawan yang baik adalah kawan

yang ada di sisi kita di saat mengalami kesusahan. (3) Sosialisasi. Tidak ada orang yang dapat hidup sendiri. Bahkan untuk membuat roti yang dijadikan menu sarapan pagi dibutuhkan tangan ribuan orang, mulai dari gandum, tepung, roti, sampai ke tangan konsumen.

Ukas (2004:320) menjelaskan kebutuhan akan ditunjukkan dengan adanya kesediaan keinginan untuk bersahabat, ia selalu memperhatikan aspek antar pribadi dalam pekerjaannya, selalu bekerja sama, senang bergaul/memiliki jiwa *empathy* dan dapat bekerja sama, secara efektif dalam melaksanakan kerjanya.

Kebutuhan akan prestasi merupakan kebutuhan untuk tercapainya tujuan yang diinginkan. Dengan kata lain kebutuhan ini dapat dikatakan sebagai keberhasilan. Kebutuhan akan afiliasi adalah kebutuhan untuk lebih akrab dengan orang lain, sehingga dapat dikatakan bahwa orang tua juga memanfaatkan sekolah sebagai sarana untuk bisa lebih akrab dengan orang tua siswa yang lain. Kebutuhan akan kekuasaan adalah kebutuhan untuk dapat mempunyai pengaruh untuk mempengaruhi orang lain.

Teori ini juga memaparkan bahwa setiap individu memiliki kebutuhan untuk berprestasi, berafiliasi dan kekuasaan. Kebutuhan akan prestasi menunjukkan fitrah manusia yang menginginkan bahwa dirinya adalah yang terbaik dibandingkan dengan yang lain. Dalam setiap perlombaan semua orang bersaing untuk menjadi yang terbaik, hal ini berarti bahwa setiap individu memiliki keinginan kuat untuk menjadi yang terbaik diantara individu lainnya. Sementara itu kebutuhan berafiliasi merupakan implementasi dari kodrat manusia sebagai makhluk sosial. Para guru sebagai bagian dari komponen masyarakat membutuhkan proses afiliasi agar kehidupannya lebih tentram dan mendapat pengakuan dari masyarakat.

Kebutuhan akan kekuasaan dapat dimaknai bahwa setiap individu mengharapkan memiliki kekuasaan yang dapat digunakan untuk mengatur orang lain. Kekuasaan dimaknai sebagai sesuatu kewenangan yang digunakan untuk mengatur dan mengambil tindakan yang diperlukan demi terwujudnya tujuan organisasi. Dalam skala persekolahan kekuasaan para guru dapat dimaknai sebagai kewenangannya dalam mengatur kelas, setiap guru memiliki otonomi yang luas untuk menentukan komposisi kelas, penentuan media dan pendekatan pembelajaran, penetapan standar penilaian dan menentukan siapa murid yang dipandang terbaik di kelasnya.

Majid (2005:6) menjelaskan kompetensi yang dimiliki oleh setiap guru akan menunjukkan kualitas guru dalam mengajar. Kompetensi tersebut akan terwujud dalam bentuk penguasaan pengetahuan dan profesional dalam menjalankan fungsinya sebagai guru. McAhsan sebagaimana dikutip oleh Mulyasa (2003:38) mengemukakan bahwa kompetensi: “...is a knowledge, skills, and abilities or capabilities that a person achieves, which become part of his or her being to the extent he or she can satisfactorily perform particular cognitive, affective, and psychomotor behaviors”. Dalam hal ini, kompetensi diartikan sebagai pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dikuasai oleh seseorang yang telah menjadi bagian dari dirinya, sehingga ia dapat melakukan perilaku-perilaku kognitif, afektif, dan psikomotorik dengan sebaik-baiknya. Sejalan dengan itu Finch & Crunkilton sebagaimana dikutip oleh Mulyasa (2003:38) mengartikan kompetensi sebagai penguasaan terhadap suatu tugas, keterampilan, sikap, dan apresiasi yang diperlukan untuk menunjang keberhasilan.

Robbins (2001:37) menyebut kompetensi sebagai *ability*, yaitu kapasitas seseorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Selanjutnya dikatakan bahwa kemampuan individu dibentuk oleh dua faktor, yaitu faktor kemampuan intelektual dan kemampuan fisik. Kemampuan intelektual adalah kemampuan yang diperlukan untuk melakukan kegiatan mental sedangkan kemampuan fisik adalah kemampuan yang di perlukan untuk melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, kecekatan, kekuatan, dan keterampilan.

Spencer & Spencer (1993:9) mengatakan “*Competency is underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion-referenced effective and/or superior performance in a job or situation*”. Jadi kompetensi adalah karakteristik dasar seseorang yang berkaitan dengan kinerja berkriteria efektif dan atau unggul dalam suatu pekerjaan dan situasi tertentu. Selanjutnya Spencer & Spencer menjelaskan, kompetensi dikatakan *underlying characteristic* karena karakteristik merupakan bagian yang mendalam dan melekat pada kepribadian seseorang dan dapat memprediksi berbagai situasi dan jenis pekerjaan. Dikatakan *causally related*, karena kompetensi menyebabkan atau memprediksi perilaku dan kinerja. Dikatakan *criterion-referenced*, karena kompetensi itu benar-benar memprediksi siapa-siapa saja yang kerjanya baik

atau buruk, berdasarkan kriteria atau standar tertentu.

Menurut Undang-undang Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru Dan Dosen Pasal 10 Ayat (1) kompetensi guru meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi.

Uraian di atas memperlihatkan keragaman dalam mengkaji dimensi kompetensi guru. Namun demikian substansinya bermuara pada dimensi yang sama. Dalam Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen dikemukakan kompetensi pedagogik adalah “kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik”. Depdiknas (2004:9) menyebut kompetensi ini dengan “kompetensi pengelolaan pembelajaran. Kompetensi ini dapat dilihat dari kemampuan merencanakan program belajar mengajar, kemampuan melaksanakan interaksi atau mengelola proses belajar mengajar, dan kemampuan melakukan penilaian.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Menurut hasil penelitian tentang Pengaruh Motivasi Berprestasi dan Kompetensi pedagogik terhadap Kinerja Mengajar Guru pada empat SMA Negeri di Kota Bandung, dapat disimpulkan sebagai berikut: gambaran secara deskriptif motivasi berprestasi guru pada empat SMA Negeri di Kota Bandung adalah para guru memiliki motivasi yang tinggi untuk mewujudkan pembelajaran yang lebih baik. Sementara itu hasil analisis data hubungan diantara motivasi kerja (X1) dengan Kinerja mengajar guru (Y) diperoleh kesimpulan bahwa Menerima H1/Ha yaitu ada hubungan yang signifikan antara variabel Motivasi kerja (X1) dengan Kinerja Mengajar Guru (Y). Sehingga dapat dinyatakan bahwa variabel motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja mengajar guru.

Responden mempersepsi bahwa para guru pada empat SMA Negeri di Kota Bandung berada pada kategori kompetensi yang baik. Sementara itu hubungan antara variabel kompetensi pedagogik guru (X2) terhadap kinerja mengajar guru (Y) dapat disimpulkan bahwa H1/Ha diterima yang berarti ada hubungan yang signifikan antara variabel Kompetensi pedagogik Guru (X2) dengan Kinerja Mengajar Guru (Y). Temuan ini menunjukkan bahwa kompetensi pedagogik guru

memiliki pengaruh terhadap kinerja mengajar guru. Seperti batasan yang telah dikemukakan bahwa yang dimaksud kompetensi pedagogik guru meliputi merencanakan program belajar mengajar, kemampuan melaksanakan interaksi atau mengelola proses belajar mengajar, dan kemampuan melakukan penilaian.

Gambaran secara deskriptif kinerja mengajar guru pada empat SMA Negeri di Kota Bandung adalah responden paling banyak menjawab Sangat Tinggi sebesar 65,6% yang berarti bahwa para guru memiliki kinerja baik. Sementara itu pengaruh variabel motivasi kerja guru dengan kompetensi pedagogik guru secara bersama-sama berkorelasi terhadap kinerja mengajar guru. Terdapat hubungan yang signifikan antara variabel motivasi berprestasi dan variabel kompetensi pedagogik guru (P_{yx1x2}) terhadap variabel kinerja mengajar guru. Sehingga motivasi kerja guru dengan kompetensi pedagogik guru memiliki pengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja mengajar guru. Hal ini menggambarkan begitu besarnya pengaruh kedua variabel independen tersebut terhadap variabel dependen.

Saran

Dalam konteks motivasi berprestasi peneliti merekomendasikan untuk terlebih dahulu

menumbuhkan motivasi dari internal guru itu sendiri, selanjutnya dikomplementer dengan motivasi dari luar. Sehingga para guru akan merasa bekerja itu bukan dirasakan sebagai tuntutan kewajiban seorang guru melainkan sudah menjadi panggilan jiwa. Hendaknya kepala sekolah masih tetap memperhatikan dan tetap memotivasi guru untuk selalu berprestasi dan meningkatkan kompetensi pedagogik guru, karena motivasi berprestasi guru dan kompetensi pedagogik mempunyai sumbangan yang besar dan berarti terhadap kinerja mengajar guru. Apabila kinerja mengajar guru baik, maka kualitas lulusan akan baik pula dan tujuan pendidikan akan tercapai dengan hasil yang optimal. Dinas Pendidikan Kota Bandung: sebagai lembaga yang menaungi kegiatan pendidikan di Kota Bandung, peneliti menyampaikan beberapa rekomendasi, yaitu: (1) Melakukan pendampingan dan menyediakan fasilitator untuk membina kompetensi pedagogik guru yang dilaksanakan secara terencana dan simultan; (2) Menyediakan beasiswa bagi para guru untuk mengikuti pendidikan pada jenjang yang lebih tinggi; (3) Memberikan penghargaan kepada para guru atas prestasi atau kinerja yang ditampilkannya sehingga setiap individu guru terpacu motivasinya untuk melakukan pekerjaan secara lebih baik.

DAFTAR RUJUKAN

- Arep dan Tanjung. 2004. *Manajemen Motivasi*. Jakarta: PT. Gramedia.
- Majid, Abdul. 2005. *Perencanaan Pembelajaran: Mengembangkan Standar Kompetensi Guru*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa. 2003. *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008 Tentang Guru.
- Spencer, Lyle M., Jr. & Signe M., Spencer. 1993. *Competence at Work: Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons. Inc.
- Rivai, v. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbin S. P. 2001. *Perilaku Organisasi*. Terjemahan oleh Benyamin Molan. Jakarta: PT. Indeks.
- Schermerhorn, John R., Hunt, James G., Osborn, Richard N. 1983. *Managing Organizational Behavior*. New York: John Wiley & Sons.
- Siagian. 2002. *Kiat meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Suyanto dan Hisyam. 2000. *Refleksi dan Reformasi Pendidikan di Indonesia Millenium III*: Yogyakarta: Adi Cipta.
- Thoha, M. 2003. *Kepemimpinan Dalam Manajemen : Suatu Pendekatan Perilaku*. Jakarta: Rajawali Press.
- Ukas. 2004 *Manajemen: Konsep, Prinsip, dan Aplikasi*. Bandung: Agnini.
- Undang-undang No.14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen