

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Dalam era globalisasi yang dicirikan oleh adanya sifat kompetitif dan komparatif dalam segala bidang kehidupan orang per orang, organisasi, dan masyarakat dituntut untuk memiliki kemampuan atau suatu standar kehidupan atau kualitas kehidupan yang tinggi. Orang per orang, organisasi dan masyarakat tidak lagi dapat bekerja atau berpenampilan asal-asalan, atau setengah jadi. Kepada mereka dituntut suatu sikap hidup yang "*all out; at all risk*" yaitu sepenuh hati dan jiwa. Sama seperti hal di muka, sekolah, sebagai suatu organisasi pendidikan, mau tidak mau juga harus bersikap "*at all risk, dan all out*" dalam menjalankan misi pendidikannya. Kualitas dalam pengertian mutu dan pelayanan yang unggul harus selalu diterapkan.

Lembaga kependidikan dipercaya sebagai salah satu organisasi masa depan yang dibangun untuk kepentingan masyarakat luas. Hal ini dapat diartikan bahwa perhatian secara khusus ditujukan pada pemahaman manusia itu sendiri terhadap keberadaan organisasi. Dampak dari pemikiran ini adalah bahwa jika manusia dipakai sebagai dasar untuk membangun organisasi maka ada dua hal penting yang perlu

diperhatikan yaitu kejelasan peran dan kompetensi yang dimiliki Individu di tempat kerja.

Selain itu, seiring dengan perkembangan global, para pelaku organisasi dituntut untuk melakukan perubahan sehingga dapat adaptif terhadap perkembangan lingkungan yang ada. Begitupun organisasi pendidikan atau organisasi yang ada hubungannya dengan pengembangan dan pemberdayaan SDM perlu memiliki kemampuan untuk menyesuaikan diri dan mengambil bagian dalam kompetisi organisasi yang kompetitif ini. Untuk maksud ini, diperlukan perubahan pemikiran (*shift mind set*) dari manajemen organisasi yang menempatkan pengelola sebagai aktor utama menjadi organisasi yang senantiasa memenuhi kebutuhan para pemangku kepentingan atau *stakeholders* baik internal maupun eksternal. Pemenuhan kebutuhan *stakeholders* internal dan eksternal ini, harus ditinjau dari dua fungsi secara sekaligus yakni fungsi edukatif yang berkaitan dengan penyajian, penjelasan, analisis, akuntabilitas proses pembelajaran yang diterima, dan fungsi administratif yang berkaitan dengan pelayanan *stakeholders* internal yang tercermin dalam Kejelasan Peran dan kondisi Kompetensi Individu stakeholdres internal tersebut dalam melayani kebutuhan *stakeholders* eksternalnya.

Dalam kenyataannya, di lapangan, orientasi organisasi yang ada hubungannya dengan pengembangan dan pemberdayaan SDM selama

ini lebih menekankan pada fungsi edukatif yakni pengembangan ilmu pengetahuan semata-mata, tanpa memperhatikan Kejelasan Peran setiap Guru dan Kompetensi individu Guru. Jika kondisi ini dibiarkan secara terus menerus, maka iklim organisasi di organisasi tersebut akan menjadi buruk, di mana setiap individu dalam organisasi tidak mengetahui secara jelas peran apa yang disandangnya, dan apakah kompetensi Individu yang dimilikinya memiliki peran dalam meningkatkan kinerja organisasi. Kecenderungan ini menurunkan motivasi berprestasi guru dan rasa percaya diri guru, yang lambat lama akan menyebabkan menurunnya kinerja guru dalam mengoptimalkan produktivitas kerjanya.

Dalam observasi, masih terlihat beberapa kinerja guru sekolah dasar di wilayah Jakarta Utara yang belum optimal, hal ini menunjukkan indikasi masih kurangnya pemahaman dalam menjalankan peran dan tugasnya sebagai guru serta masih terdapat guru yang belum serius meningkatkan kompetensi yang dimiliki. Oleh karena itu, diperlukan bimbingan, pengarahan, pengawasan, penilaian serta pengendalian terhadap seluruh kegiatan di sekolah sesuai dengan program yang telah ditentukan.

Berdasarkan hasil pengalaman dan pengamatan di lapangan terungkap masih banyak guru yang belum optimal dalam melaksanakan peran dan tugas serta meningkatkan kompetensi individu dengan baik. Oleh karena itu, sebagai salah satu individu penyelenggara pendidikan,

pengembangan dan pemberdayaan SDM Guru SDN Negeri di Gugus XIII Kecamatan Koja Jakarta Utara; yang sampai sejauh ini telah memiliki reputasi kualitas pendidikan yang cukup dapat dibanggakan, peneliti bermaksud melakukan *review* terhadap kondisi internal organisasi. Pada kondisi internal ini kejelasan peran dan kompetensi individu mutlak perlu diperhatikan, agar *stakeholders* internal SDN Negeri di Gugus XIII, dalam hal ini, Guru atau guru SDN Negeri di Gugus XIII yang khusus menangani pengembangan dan pemberdayaan SDM dapat bekerja secara maksimal meningkatkan kinerja mereka dengan rasa percaya diri yang tinggi.

Berdasarkan hasil pengalaman peneliti di lapangan dan uraian di atas, maka peneliti tertarik untuk meneliti tentang bagaimana hubungan antara kejelasan peran dan kompetensi individu, dengan kinerja guru SDN Negeri di Gugus XIII. Semakin tinggi ke semua variabel tersebut dimuka, kinerja Guru SDN Negeri di Gugus XIII. tersebut akan semakin tinggi juga.

## **B. Identifikasi Masalah**

Dengan memperhatikan uraian pada latar belakang masalah di atas, mengidentifikasi faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja guru, yaitu:

1. Apakah terdapat hubungan kepuasan kerja dengan kinerja guru?
2. Apakah terdapat hubungan kejelasan peran dengan kinerja guru?

3. Apakah terdapat hubungan iklim organisasi dengan kinerja guru?
4. Apakah terdapat hubungan kompetensi individu dengan kinerja guru?
5. Apakah terdapat hubungan kompetensi individu dengan kejelasan peran?
6. Apakah terdapat hubungan motivasi kerja dengan kinerja guru?
7. Apakah terdapat hubungan lingkungan kerja dengan kinerja guru?
8. Apakah terdapat hubungan motivasi berprestasi dengan kinerja guru?

### **C. Pembatasan Masalah**

Masalah dalam penelitian ini dibatasi pada variabel Kejelasan Peran, Kompetensi Individu dan Kinerja Guru SDN Negeri di Gugus XIII.

### **D. Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang, identifikasi masalah, serta pembatasan masalah, masalah penelitian dirumuskan dalam rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat hubungan antara kejelasan peran dengan kinerja guru?
2. Apakah terdapat hubungan antara kompetensi individu dengan kinerja guru?

3. Apakah terdapat hubungan antara kejelasan peran dan kompetensi individu secara bersama-sama dengan kinerja guru?

#### **E. Kegunaan Hasil Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan data dan informasi empiris sebagai bahan pertimbangan bagi warga SDN Negeri di Gugus XIII Kecamatan Koja Jakarta Utara Jakarta Utara untuk meningkatkan kinerja Guru yang pada gilirannya SDN Negeri di Gugus XIII Kecamatan Koja Jakarta Utara sendiri juga meningkat.

Secara praktis, Hasil penelitian ini dapat menjadi bahan masukan bagi Pengawas Pendidikan SDN Negeri di Gugus XIII Kecamatan Koja Jakarta Utara dapat melakukan intervensi untuk menerapkan hasil penelitian ini secara terpadu dalam sistem dan proses pengelolaan SDN di Kecamatan Koja Jakarta Utara. Serta, diharapkan dapat pula memberikan sumbangan pemikiran bagi SDN lainnya dalam mengoptimalkan kinerja sumberdaya manusia, fisik, dana dan teknologi yang dimiliki sehingga tercapai kualitas lulusan SDN yang unggul.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Deskripsi Konseptual

##### 1. Kinerja

Konsep kinerja tidak mudah didefinisikan. Konsep ini lebih baik dipahami dari pada didefinisikan. Pada hakekatnya, konsep ini terkait dengan hasil akhir yang dicapai oleh seseorang, lembaga, atau organisasi, yang terwujud oleh adanya unsur-unsur orang, sumber-sumber dan lingkungan tertentu yang tergabung menjadi satu dengan maksud menghasilkan sesuatu. Sesuatu itu bisa berbentuk suatu produk atau jasa.

Sementara itu, As'ad berpendapat bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.<sup>1</sup> Schermerhorn dan kawan-kawan mendefinisikan kinerja sebagai kualitas dan kuantitas dari pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu kelompok maupun organisasi.<sup>2</sup> Sedangkan, dalam buku pedoman penyusunan pelaporan kinerja instansi pemerintah mendefinisikan kinerja sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/ program/

---

<sup>1</sup> Mohamad As'ad, *Psikologi Industri* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1995), h.80.

<sup>2</sup> John R. Schermerhorn, *Management* (New York: John Wiley & Sons, Inc, 2008), h. 106.

kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan dan visi organisasi. Sehingga dapat dikatakan kinerja merupakan hasil yang dicapai oleh seseorang setelah menyelesaikan tugas sesuai dengan wewenang dan fungsinya dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan dari organisasi.

Mohamad mengatakan kinerja merupakan kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu organisasi serta mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu organisasi serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional yang diambil.<sup>3</sup> Sehingga dapat diartikan bahwa kinerja adalah prestasi yang diperlihatkan pegawai dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya menurut ukuran yang berlaku atau yang ditetapkan untuk pekerjaan yang bersangkutan.

Depdiknas mengartikan kinerja dengan prestasi kerja atau unjuk kerja.<sup>4</sup> Kinerja adalah suatu bentuk hasil kerja atau hasil usaha berupa tampilan fisik, maupun gagasan. Kinerja sering dihubungkan dengan kompetensi pada diri pelakunya. Sedangkan Henry Simamora mengatakan bahwa kinerja (*performance*) mengacu kepada kadar

---

<sup>3</sup> Ismail Mohamad, *Manajemen Operasional Sekolah* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2004), h. 163.

<sup>4</sup> Depdiknas, *Peningkatan Kinerja Guru* (Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah, Direktorat Pendidikan Sekolah Menengah Atas, 2004), h. 4

pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan pegawai.<sup>5</sup> Kinerja merefleksikan seberapa baik pegawai memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan. Kinerja sering disalahtafsirkan sebagai upaya sebagai upaya yang mencerminkan energi yang dikeluarkan.

Menurut Prawirasentono, kinerja merupakan:

**Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral ataupun etika.**<sup>6</sup>

*Dessler menyatakan pengertian kinerja hampir sama dengan prestasi kerja ialah perbandingan antara hasil kerja aktual dengan standar kerja yang ditetapkan.<sup>7</sup> Dalam hal ini kinerja lebih memfokuskan pada hasil kerja.*

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

---

<sup>5</sup> Henry Simamora. *Evaluasi Kinerja Guru* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), h. 339

<sup>6</sup> Suyadi Prawirosentono, *Kebijakan Kinerja Karyawan. Kiat Membangun Organisasi Kompetitif Menjelang Perdagangan Bebas Dunia* (Yogyakarta: BPF, 1999), h. 2.

<sup>7</sup> Gary Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Prehallindo, 1997), h. 513.

*yang dilakukan oleh seseorang sesuai dengan standar kerja atau bahkan melebihi standar maka dapat dikatakan kinerja itu mencapai prestasi yang baik. Kinerja yang dimaksudkan diharapkan memiliki atau menghasilkan mutu yang baik dan tetap melihat jumlah yang akan diraihinya.*

*Kristianty menyatakan bahwa seorang manajer dalam mengelola suatu lembaga/organisasi/perusahaan agar dapat berkembang dengan baik, perlu memperhatikan aspek-aspek produktivitas, efisiensi dan efektivitas.<sup>8</sup> Produktivitas dapat tercapai jika kinerja (performance) anggota organisasi itu tinggi. Dengan kata lain, dapat dikatakan bahwa kinerja merupakan hasil kali antara motivasi dengan kemampuan ( $P = M \times A$ );  $P$  = Performance atau kinerja,  $M$  = Motivasi atau kekuatan yang mempengaruhi seseorang. Ability/kemampuan adalah istilah yang menunjukkan potensi seseorang untuk melakukan pekerjaan atau tugas. Potensi berkenaan dengan kemampuan fisik dan mental seseorang untuk melakukan tugas dan bukan apa yang akan dikerjakan orang tersebut. Jadi, bila kekuatan yang mempengaruhi seseorang itu kuat maka tindakan yang didorong oleh kekuatan besar tersebut akan menghasilkan kinerja yang tinggi.*

---

<sup>8</sup> Theresia Kristianty, *Kepemimpinan Kependidikan* (Jakarta: Balai Pustaka, 2003), h. 24.

*Suatu pekerjaan harus dapat dilihat secara mutu terpenuhi maupun dari segi jumlah yang akan diraih dapat sesuai dengan yang direncanakan. Kinerja merupakan kegiatan yang dijalankan oleh tiap-tiap individu dalam kaitannya untuk mencapai tujuan yang sudah direncanakan. Berkaitan dengan hal tersebut terdapat beberapa definisi mengenai kinerja. Smith dalam Mulyasa menyatakan bahwa kinerja adalah “.....output drive from processes, human or otherwise”.<sup>9</sup> Kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses. Dikatakan lebih lanjut oleh Mulyasa bahwa kinerja atau performance dapat diartikan sebagai prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, hasil-hasil kerja atau unjuk kerja.*

*Kinerja merupakan suatu konsep yang bersifat universal yang merupakan efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan pegawainya berdasarkan standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia maka kinerja sesungguhnya merupakan perilaku manusia dalam menjalankan perannya dalam suatu organisasi untuk memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan agar membuahkan tindakan serta hasil yang diinginkan.*

*Dari penjelasan tersebut dapat dirangkum bahwa kinerja bukan sekedar kompetensi, melainkan kompetensi plus motivasi atau komitmen*

---

<sup>9</sup> Mulyasa. *Manajemen Berbasis Sekolah Edisi Revisi* (Jakarta: Erlangga, 2004), h. 136

*untuk mengerjakan tugas dan berkembang, atau dengan kata lain, kinerja adalah perwujudan kompetensi yang mencakup kemampuan, motivasi untuk menyelesaikan tugas dan motivasi untuk berkembang serta memotivasi untuk mengolah kondisi lingkungan.*

*Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan, yaitu bahwa untuk melihat kinerja seseorang atau suatu organisasi harus mengacu pada aktivitas orang tersebut selama ia melaksanakan tugas pokok yang menjadi tanggungjawabnya. Maksudnya adalah kinerja seseorang selalu dihubungkan dengan tugas-tugas rutin yang dikerjakannya.*

**Dalam meningkatkan produktivitas Atmosoeperto yang mengutip Peter Drucker mengasumsikan model pengelolaan yang berhubungan antara efisien dan efektif.<sup>10</sup> Drucker mengatakan bahwa “*Doing the right things is more important than doing the thing right.*” Efisien (*to do the things right*) tetapi tidak efektif berarti baik dalam memanfaatkan sumberdaya tetapi tidak mencapai sasaran. Sebaliknya, efektif (*to do the right things*) tetapi tidak efisien berarti dalam mencapai sasaran menggunakan sumberdaya berlebihan atau memakai ekonomi biaya tinggi. Yang paling parah adalah tidak efisien dan tidak efektif. Artinya, ada pemborosan sumberdaya tanpa mencapai sasaran atau menghambur-hamburkan**

---

<sup>10</sup> Kisdarto Atmosoeperto, *SDM Berdaya* (Jakarta: Rosdakarya, 1998), h.133.

sumberdaya.<sup>11</sup> Selain ulasan di muka, Atmoesoeparto juga mengatakan “*Achievement motivation*” dari McClelland ada hubungannya dengan “*Hygiene-Motivation Theory*” dari Herzberg. Orang yang termotivasi karena pencapaian hasil ingin mengetahui bagaimana tugasnya bisa dikerjakan dengan baik; sedangkan orang yang tidak termotivasi karena pencapaian hasil (*low achievement motivation*) hanya ingin mengetahui bagaimana perasaan orang lain padanya ketimbang bagaimana dia bisa bekerja dengan baik. Jadi, orang-orang *low achievement motivation* orientasinya adalah citra diri. Citra diri ini apabila dihubungkan dengan produktivitas kerja individu atau organisasi akan terkait dengan tingkat keterpercayaan *stakeholders* terhadap kinerja organisasi. Ketidakharuman citra individu atau organisasi akan berdampak pada menurunnya dukungan yang diperlukan organisasi bagi pengembangannya. Jadi citra yang harum harus terus dipelihara dan dipertahankan agar kepercayaan *stakeholders* tetap terjamin.

Pakar lain tentang organisasi, Donnelly Jr. dan Ivancevich mengaitkan pemuasan, produktifitas, dan kinerja dimana penghargaan akan mengakibatkan munculnya pemuasan dan pada

---

<sup>11</sup> Peter F. Drucker, *Produktivitas Kunci Masa Depan*; Majalah Khusus Manajemen, No: XXXVIII Tahun 5 Sep-Okt, 1994.

gilirannya produktivitas kerja meninggi dan kinerja juga ikut meninggi.<sup>12</sup>

Gibson mengatakan bahwa secara teoretis ada tiga kelompok variabel yang mempengaruhi perilaku kerja dan kinerja yaitu variabel individu, variabel organisasi dan variabel psikologis. Variabel individu berhubungan dengan kemampuan dan keterampilan baik mental maupun fisik; latar belakang keluarga, tingkat sosial, pengalaman, demografis umur, etnis, dan jenis kelamin. Variabel organisasi terdiri dari sumberdaya, kepemimpinan, imbalan, struktur, disain pekerjaan. Variabel psikologis terdiri atas persepsi, sikap, kepribadian, rasa percaya diri, keinginan belajar, motivasi. Keterkaitan ketiga variabel tersebut di muka dalam diri seorang pekerja akan menghasilkan perilaku individu atau apa yang dikerjakan dan kinerja yaitu hasil yang diharapkan.<sup>13</sup>

Sebagai contoh, seseorang tidak akan bekerja dengan baik jika variabel individunya seperti kemampuan, keterampilan, pengalaman yang dimilikinya, tidak sesuai dengan pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya. Apalagi, dukungan sumberdaya dan dukungan kepemimpinan serta imbalan yang diterima tidak

---

<sup>12</sup> Donnelly Jr. dan Ivancevich, *Organisasi Perilaku* (Jakarta: Salemba Empat, 1992), h. 146.

<sup>13</sup> James L. Gibson et.al., *Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur, Proses*. Terjemahan Djarkasih Jilid 1. (Jakarta, Erlangga, 1987), h. 146

memadai, maka hasil akhir atau produk yang dihasilkan pasti tidak memuaskan. Hasil akhir atau produk kerja akan semakin buruk bila variabel psikologis yang ada dalam diri orang tersebut ikut berperan secara negatif; misalnya rasa percaya diri dan motivasi diri yang rendah dan sikap negatif terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya muncul ke permukaan pada saat dia berkarya.

Ada dua teori yang berhubungan dengan penilaian sendiri yaitu teori kontrol dan teori interaksi simbolik. Teori kontrol dijelaskan oleh Carver dan Scheler. Menurut teori kontrol, individu harus menyelesaikan tiga tugas untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pertama, mereka harus menetapkan standar untuk perilaku mereka. Kedua, mendeteksi perbedaan antara perilaku mereka dan standarnya (umpan balik), dan ketiga, berperilaku yang sesuai dan layak untuk mengurangi perbedaan ini. Sementara itu, teori interaksi simbolik menekankan pengembangan konsep dan penilaian secara mandiri berdasarkan kepercayaan diri sendiri tentang bagaimana orang lain memahami dan mengevaluasi dirinya. Dalam hal ini, dikatakan bahwa orang dapat menduga dan mengontrol dirinya sendiri dengan mempertimbangkan bagaimana mereka akan dipandang oleh lingkungan sosial mereka. Jadi, individu tidak memberikan respon secara langsung dan naluriah

terhadap kejadian, tetapi memberikan interpretasi terhadap kejadian tersebut. Tingkat akurasi dari interpretasi ini, ditentukan oleh kematangan personel bersangkutan dalam menilai hasil karya sendiri.<sup>14</sup> Yammarino dan Atwater mengemukakan tiga kategori individu dalam hal penilaian terhadap diri sendiri. Pertama, *accurate estimators* yaitu individu yang mampu melakukan penilaian sendiri yang sesuai dengan penilaian orang lain terhadap dirinya. Kedua, *over estimators* yaitu individu yang menilai diri sendiri lebih tinggi secara bermakna dibandingkan dengan penilaian mitra kerja atau penilaian orang lain terhadap dirinya. Ketiga, *under estimators* yaitu individu yang menilai diri sendiri lebih rendah secara bermakna dibandingkan dengan penilaian mitra kerja atau orang lain terhadap dirinya.

Pengembangan terakhir dari teknik penilaian sendiri disebut *360 degree assesment*. Teknik ini memberikan data yang lebih baik dan lebih dapat dipercaya karena ada penilaian silang yang dilakukan oleh bawahan, mitra kerja, dan atasan personel bersangkutan.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> Francis J. Yammarino dan Leane E. Atwater, *Understanding Self-Perception Accuracy, Implications for Human Resource Management*, Vol. 32, Num: 2 &3, Summer and Fall, 1993.

<sup>15</sup> Richard, W. Beaty, *360-Degree.Feed back as Competitive Advantage*, *Human Resource Management*, Summer and Fall, 1993, h. 67.

**Kinerja guru mempunyai spesifikasi tertentu. Kinerja guru dapat dilihat dan diukur berdasarkan spesifikasi atau kriteria kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap guru. Berkaitan dengan kinerja guru, wujud perilaku yang dimaksud adalah kegiatan guru dalam proses pembelajaran. Berkenaan dengan standar kinerja guru, Sahertian sebagaimana dikutip Kusmianto menjelaskan bahwa: “Standar kinerja guru itu berhubungan dengan kualitas guru dalam menjalankan tugasnya seperti: (1) bekerja dengan siswa secara individual, (2) persiapan dan perencanaan pembelajaran, (3) pendayagunaan media pembelajaran, (4) melibatkan siswa dalam berbagai pengalaman belajar, dan (5) kepemimpinan yang aktif dari guru”.<sup>16</sup>**

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

---

<sup>16</sup> Kusmianto, panduan penilaian kinerja guru (Jakarta: 1997), h. 49.

*Keterangan lain menjelaskan dalam UU No. 14 Tahun 2005 Bab IV Pasal 20 (a) tentang Guru dan Dosen menyatakan bahwa standar prestasi kerja guru dalam melaksanakan tugas profesional, guru berkewajiban merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu serta menilai dan mengevaluasi hasil.*

*Dalam kaitannya dengan tugas guru yang kesehariannya melaksanakan proses pembelajaran di sekolah, hasil yang dicapai secara optimal dalam bentuk lancarnya proses belajar siswa, dan berujung pada tingginya perolehan atau hasil belajar siswa, semuanya merupakan cerminan kinerja seorang guru. Kinerja guru dalam melaksanakan tugas kesehariannya tercermin pada peran dan fungsi dalam proses pembelajaran di kelas atau di luar kelas, yaitu sebagai pendidik, pengajar, dan pelatih. Dalam menjalankan peran dan fungsinya pada proses pembelajaran di kelas, kinerja guru dapat terlihat pada kegiatannya merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi proses pembelajaran yang intensitasnya dilandasi oleh sikap moral dan profesional seorang guru.*

*Selanjutnya, Byars & Rue dalam Yusrizal mengemukakan kinerja dapat dilihat dari hasil pekerjaan seseorang yang meliputi nilai kualitas*

dan nilai kuantitas.<sup>17</sup> Kualitas hasil pekerjaan mengacu pada kepuasan sebagai perwujudan terpenuhinya harapan orang lain terhadap pekerjaan yang telah diselesaikan. Berdasarkan pemaknaan ini, kinerja yang dilihat berdasarkan kualitas hasil kerja, lebih lanjut dapat pula diberi arti sebagai efektivitas atau ketepatan kerja, sedangkan kuantitas hasil pekerjaan jelas tergambar pada volume atau kapasitas pekerjaan yang telah diselesaikan. Dengan demikian, dalam konteks kuantitas pekerjaan, kinerja dapat diinterpretasikan sebagai produktivitas kerja.

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

---

<sup>17</sup> Yusrizal Antonius, *op.cit.*, h. 45.

*tetapi dalam melaksanakan pembelajaran yang baik seorang guru harus mengadakan persiapan yang baik agar pada saat melaksanakan pembelajaran dapat terarah sesuai tujuan pembelajaran yang terdapat pada indikator keberhasilan pembelajaran. Proses pembelajaran adalah rangkaian kegiatan yang dilakukan oleh seorang guru mulai dari persiapan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran sampai pada tahap akhir pembelajaran yaitu pelaksanaan evaluasi dan perbaikan untuk siswa yang belum berhasil pada saat dilakukan evaluasi.*

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

**Kinerja adalah penilaian terhadap pelaksanaan pekerjaan seseorang sesuai tugas dan tanggungjawab yang diembannya dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.**

**Secara mendasar, konsep ini bersangkutan dengan hasil akhir yang dicapai oleh seseorang, lembaga, atau organisasi, yang terwujud oleh adanya unsur-unsur orang, sumber-sumber dan lingkungan tertentu yang tergabung menjadi satu dengan maksud menghasilkan sesuatu.**

**Secara ringkas, bertolak dari pelbagai pendapat, pandangan dan prinsip yang dibahas di muka, kinerja Guru sekolah dasar adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/ program/ kebijakan dari tenaga kependidikan sekolah dasar tersebut dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi yang terwujud oleh adanya unsur-unsur orang, sumber-sumber dan lingkungan tertentu yang tergabung menjadi satu dengan maksud menghasilkan sesuatu. Sesuatu itu bisa berbentuk suatu produk atau jasa.**

**Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan di muka, maka dapat disintesis kinerja adalah hasil pekerjaan atau prestasi kerja yang dicapai oleh seorang guru sesuai tugas dan tanggungjawab yang diembannya dalam upaya mencapai tujuan organisasi, dengan indikator yaitu (1) Kompetensi Profesional, dan (2), Kompetensi Sosial.**

## 2. Kejelasan Peran

Individu yang menjadi anggota organisasi kerja akan memenuhi kewajiban tertentu kepada organisasi dan organisasi memberikan tempat tertentu di dalam organisasi. Memenuhi kewajiban tersebut dapat dikatakan peranan. Peranan yang dimaksud oleh Newstorm adalah bentuk tindakan yang diharapkan dari individu pada aktivitasnya bersama orang lain.<sup>18</sup> Dalam literatur, peran seseorang umumnya dideskripsikan melalui deskripsi tugas yang diembannya. Peran semacam ini bersifat formal. Namun, peran seseorang kadang-kadang dipengaruhi oleh harapan orang-orang di sekitar/di sekeliling tempat dia bekerja dan berinteraksi; yang bersifat informal, samar dan berubah bersamaan dengan waktu. Tiga macam peran yaitu yang seharusnya dikerjakan, yang dirasa/dipikir/dikerjakan oleh Pemeran, dan yang aktual memang dikerjakan.

Greenberg dan Baron menyatakan bahwa peran adalah refleksi posisi seseorang di dalam sistem sosial dengan hak dan kewajibannya.<sup>19</sup> Lebih lanjut dikemukakan bahwa peran adalah tingkah laku seseorang pada konteks sosial. Menurut Mullins, peran adalah pola tingkah laku yang diharapkan dari orang yang menduduki posisi tertentu di dalam struktur organisasi dan peran mencerminkan cara seseorang

---

<sup>18</sup> Newstorm. *Organizational Behavior* (New York: McGraw Hill, 2007), h. 230

<sup>19</sup> Jerald Greenberg, dan Robert A Baron. *Behavior in Organizations*. (New Jersey: McGraw Hill, 2008), h. 182

mempersepsi pekerjaannya.<sup>20</sup> Selanjutnya menurut Mullins peran persepsi adalah cara seseorang yang berpikir dan bertindak sesuai dengan perannya sendiri dan cara sebaiknya orang lain berperan.<sup>21</sup> Ketika seseorang mempunyai persepsi yang berbeda dengan yang diharapkan maka kecenderungannya orang tersebut akan menghadapi konflik peran. Lebih lanjut Mullins mendeskripsikan tentang beberapa konsep peran. Pertama adalah *person's role set* yaitu sekumpulan peran yang dimiliki individu dalam kaitan interaksinya dengan berbagai situasi kerjanya, misalnya: peran sebagai pemimpin kelompok, pelayan administrasi, bagian keuangan, konsumen, kolega, senior manajer, teman dan sebagainya. Kedua adalah *role incongruen* yaitu persepsi terhadap peran yang tidak setara di dalam organisasi, misalnya peran dokter dan perawat. Ketiga adalah *role expectation* yaitu peran yang diharapkan untuk dilakukan individu pada tugas rutin yang menjadi kewajibannya.<sup>22</sup> Peran ini sesuai dengan kontrak kerja, deskripsi kerja, peraturan, dan standar regulasi. Peran formal ini sesuai dengan rincian tugas jabatannya. Selain peran formal terdapat juga peran informal di dalam organisasi, misalnya adalah sikap terhadap atasan, pakaian dan penampilan dan sebagainya.

---

<sup>20</sup> Laurier J. Mullins, *Management and Organizational Behavior* (Edinburg Gate Harlow: Prentice Hall, 2005), h. 150.

<sup>21</sup> *Ibid.*, h. 153.

<sup>22</sup> *Loc.cit.*, h. 156

Perbedaan peran pada organisasi adalah kecenderungan peran spesialisasi yang dimunculkan dalam pengembangan kelompok. Bateman dan Snel menyatakan terdapat dua peran penting yang perlu diwujudkan di dalam organisasi, yaitu *task specialist* dan *team maintenance specialist*.<sup>23</sup> *Task specialist* adalah peran seseorang yang berhubungan dengan *skill* dan *ability*. Peran dan jabatan di dalam organisasi berkaitan erat. Meskipun menurut Newstorm, peran dan jabatan merupakan dua konsep yang berbeda. Jabatan pada dasarnya merupakan konsepsi relasional yang menentukan setiap kedudukan dalam kaitannya dengan kedudukan lain dan dengan keseluruhan sistem.<sup>24</sup> Pada setiap jabatan terkandung sekumpulan kegiatan atau perilaku yang diharapkan. Kegiatan ini merupakan peranan yang harus dilakukan, setidaknya mendekati keharusan itu oleh seseorang yang menduduki jabatan itu. Jabatan berkaitan dengan kekuasaan, peranan berkaitan dengan kewajiban. Jabatan berkenaan dengan kedudukan dan hak-hak sedangkan peranan berkenaan dengan kewajiban dari kedudukan itu. Jabatan merupakan titik di dalam struktur sosial yang menentukan si pemegang jabatan, peranan merupakan sekumpulan perilaku terpadu yang diharapkan dari orang yang menduduki jabatan itu.

---

<sup>23</sup> Bateman dan Snel. *Management* (New York: McGraw Hill, 2008), h. 178

<sup>24</sup> Newstorm, *op. cit.*, hh. 233-234

Greenberg dan Baron, berpendapat bahwa peran jabatan adalah peranan yang disandang individu sesuai dengan jabatan tertentu.<sup>25</sup> Lebih lanjut, Greenberg dan Baron bahwa peranan dapat membingungkan jika terjadi ketidakjelasan antara yang diharapkan dan dilakukan sebagai penanggungjawab peran.<sup>26</sup> Kebingungan peran terjadi jika seseorang tidak yakin apa yang harus dilakukannya pada beberapa situasi. Individu akan lebih puas dengan pekerjaannya ketika peran dan penampilan mereka didefinisikan dan dideskripsikan dengan jelas. Namun, terkadang dapat menimbulkan konflik peran apabila terjadi ketidaksesuaian antara perilaku dengan peran yang diharapkan, meskipun peran tersebut jelas dan sudah dipahami.

Beberapa bentuk konflik peran menurut Mullins adalah *role incompatible* (ketidaksesuaian) harapan seseorang terhadap peran yang dilakukannya dengan yang diharapkan orang lain.<sup>27</sup> Misalnya, seorang manajer pada level teknis menganut paham pendekatan teori Y yang memandang manusia memiliki kemauan untuk berhasil sementara atasannya pada level menengah menganut paham teori X yang memandang manusia tidak memiliki kemauan dan harus diperlakukan keras. Akibatnya, terjadi ketidaksinkronan dalam menjalankan peran, manajer cenderung berinteraksi secara lebih rileks sedangkan atasannya

---

<sup>25</sup> Greenberg dan Baron, *op.cit.*, h. 185

<sup>26</sup> *Ibid*, h. 187

<sup>27</sup> Laurier J. Mullins, *op.cit*, h. 152

menghendaki interaksi formal. Bentuk yang kedua adalah *role ambiguity*, hal ini terjadi akibat ketidakjelasan tugas dan tanggung jawab serta standar kerja dan penilaian kinerja. *Role overload* merupakan bentuk konflik peran yang ketiga. Keadaan ini terjadi akibat individu dihadapkan pada berbagai peran yang bervariasi, sehingga yang bersangkutan tidak dapat menjalankannya secara memuaskan. Bentuk konflik yang keempat adalah *role underload*. Hal ini diakibatkan oleh persepsi individu terhadap peran yang diberikan kepadanya berada di bawah kapasitasnya. Peran seseorang di dalam kelompok menurut Mullins dipengaruhi perpaduan beberapa faktor situasional seperti; tuntutan tugas, gaya kepemimpinan, posisi di dalam jaringan komunikasi dan faktor personal: *value*, sikap, motivasi, *ability* dan *personality*.<sup>28</sup> Sedangkan dari segi orientasinya, peran individu pada organisasi menurut Greenberg dan Baron berorientasikan pada tugas, relasi, orientasi diri.<sup>29</sup> Peran berorientasi tugas menunjukkan pemegang peran menjadi inisiator dan kontributor, penggali informasi, pemberi gagasan, dan pemberi semangat. Pada peran yang berorientasi relasi, peran dilakukan harmonis, kompromis, dan bersemangat. Sedangkan peran yang berorientasi pada diri sendiri ditandai dengan upaya mencari penghargaan, pemblokiran peran, mendominasi, dan penghindar.

---

<sup>28</sup> *Ibid*, h. 148

<sup>29</sup> Greenberg dan Baron, *op. cit.*, h. 190

Tugas-tugas di dalam organisasi pada umumnya didistribusi sesuai dengan perannya. Karakteristik tugas-tugas yang dijalankan individu akan berjalan sesuai dengan peran. Oleh karena itu kejelasan peran dan karakteristik tugas sangat diperlukan pada organisasi. Greenberg dan Baron berpendapat bahwa, karakteristik tugas dapat dibedakan atas identitas dan signifikansinya. Identitas tugas adalah karakteristik yang mengacu kepada keadaan pekerjaan mulai dari awal sampai akhir, sedangkan signifikansinya mengacu kepada tingkatan dampak pekerjaan tersebut pada seseorang. Kedua ciri tugas ini memberikan makna menjalankan tugas bagi individu di dalam organisasi.

Henry Mintzberg dalam Lussier mengidentifikasi sepuluh peran manajemen dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen dalam perencanaan, pergorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian.<sup>30</sup> Peran-peran ini dikategorikannya dalam tiga yaitu peran interpersonal, informasi, dan pengambilan keputusan. Peran interpersonal mencakup peran sebagai pimpinan yang menjadi perwakilan organisasi dalam menerima tamu ataupun dalam mengikuti upacara atau perayaan tertentu. Peran sebagai pemimpin dilakukan dalam memotivasi, melatih, berkomunikasi dan mempengaruhi orang lain. Peran sebagai perwakilan resmi (*liaison*) dalam berhubungan dengan orang atau instansi di luar pekerjaannya. Peran informasional dijalankan dalam bentuk peran

---

<sup>30</sup> Robert N. Lussier, *Management Fundamentals* (USA: Cengage Learning, 2009), h. 245

monitoring untuk memperoleh informasi tentang situasi dan keadaan pekerjaan sehingga seluruhnya terkendali. Peran diseminasi dilakukan dengan memberi informasi kepada orang lain sedangkan peran sebagai pembicara dilakukan ketika menyampaikan informasi tentang pekerjaan kepada pihak luar organisasi. Peran sebagai pengambil keputusan dilakukan dalam melakukan inovasi dan pengembangan, dalam mengatasi kritis, dalam mengalokasikan sumberdaya. Sedangkan sebagai negosiator dilakukan pada kesempatan tertentu dengan institusi atau orang dari luar organisasi.

Kejelasan peran dan tugas (*clarity of role*) menurut Yulk adalah pemahaman individu terhadap tanggung jawab pekerjaannya dan pengetahuan tentang apa yang harus dilakukan dan kemampuan yang diperlukan untuk menjalankan peran tersebut.<sup>31</sup> Kejelasan peran dan tugas ditandai dengan kemampuan mengkomunikasikan rencana kerja, kebijakan serta peran yang diharapkan dari pekerja dan petunjuk untuk mengerjakan tugas. Penjelasan tentang peran dan tugas dapat dilakukan dengan menjelaskan tanggungjawab pekerjaan, menjelaskan peraturan dan prosedur, mengkomunikasikan prioritas, membuat tugas latihan, menetapkan batas waktu penyelesaian kerja, menetapkan standar kinerja, mendorong individu untuk menyusun rencana pencapaian tujuan,

---

<sup>31</sup> Gary Yulk, *Leadership in Organizational* (New Jersey. Prentice Hall, 2002), h.214

menunjukkan bagaimana cara mengerjakan atau mengulangi beberapa prose dianggap yang kompleks.

Berdasarkan penjelasan tentang peran dan tugas di dalam organisasi, maka sintesis dari kejelasan peran adalah pemahaman guru terhadap tanggung jawab pekerjaannya dan pengetahuan tentang apa yang harus dilakukan dan kemampuan yang diperlukan untuk menjalankan peran tersebut sesuai tujuan organisasi, dengan indikator yaitu (1) mengetahui yang harus dikerjakan, (2) standar kerja, (3) kondisi kerja, dan (4) cara kerja.

### **3. Kompetensi Individu**

Kompetensi menurut Spencer & Spencer dalam Palan adalah sebagai karakteristik dasar yang dimiliki oleh seorang individu yang berhubungan secara kausal dalam memenuhi kriteria yang diperlukan dalam menduduki suatu jabatan.<sup>32</sup> Kompetensi terdiri dari 5 tipe karakteristik, yaitu motif (kemauan konsisten sekaligus menjadi sebab dari tindakan), faktor bawaan (karakter dan respon yang konsisten), konsep diri (gambaran diri), pengetahuan (informasi dalam bidang tertentu) dan keterampilan (kemampuan untuk melaksanakan tugas).

---

<sup>32</sup> R. Palan, *Competency Management* (Jakarta: PPM Indonesia, 2007), h. 85

Hal ini sejalan dengan pendapat Becker and Ulrich dalam Suparno bahwa “*competency refers to an individual’s knowledge, skill, ability or personality characteristics that directly influence job performance.*”<sup>33</sup> Artinya, kompetensi mengandung aspek-aspek pengetahuan, ketrampilan (keahlian) dan kemampuan ataupun karakteristik kepribadian yang mempengaruhi kinerja.

Berbeda dengan Fogg yang membagi Kompetensi kompetensi menjadi 2 (dua) kategori yaitu kompetensi dasar dan yang membedakan kompetensi dasar (*Threshold*) dan kompetensi pembeda (*differentiating*) menurut kriteria yang digunakan untuk memprediksi kinerja suatu pekerjaan.<sup>34</sup> Kompetensi dasar (*Threshold competencies*) adalah karakteristik utama, yang biasanya berupa pengetahuan atau keahlian dasar seperti kemampuan untuk membaca, sedangkan kompetensi *differentiating* adalah kompetensi yang membuat seseorang berbeda dari yang lain.

Kompetensi berasal dari kata “*competency*” merupakan kata benda yang menurut Powell diartikan sebagai 1) kecakapan, kemampuan, kompetensi 2) wewenang.<sup>35</sup> Kata sifat dari *competence* adalah *competent* yang berarti cakap, mampu, dan tangkas. Pengertian kompetensi ini pada prinsipnya sama dengan pengertian kompetensi menurut Stephen Robbin

---

<sup>33</sup> Suparno, (Jakarta: Rosdakarya, 2005), h. 24.

<sup>34</sup> Fogg (2004:90)

<sup>35</sup> M. Powell, *The Psychology of Adolescence* (New York: The Bobs-Meril, 1997), h. 142

bahwa kompetensi adalah “kemampuan (*ability*) atau kapasitas seseorang untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan, dimana kemampuan ini ditentukan oleh 2 (dua) faktor yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik.<sup>36</sup>

Pengertian kompetensi sebagai kecakapan atau kemampuan juga dikemukakan oleh Robert A. Roe sebagai berikut: *Competence is defined as the ability to adequately perform a task, duty or role. Competence integrates knowledge, skills, personal values and attitudes. Competence builds on knowledge and skills and is acquired through work experience and learning by doing*“.<sup>37</sup> Kompetensi dapat digambarkan sebagai kemampuan untuk melaksanakan satu tugas, peran atau tugas, kemampuan mengintegrasikan pengetahuan, ketrampilan-ketrampilan, sikap-sikap dan nilai-nilai pribadi, dan kemampuan untuk membangun pengetahuan dan keterampilan yang didasarkan pada pengalaman dan pembelajaran yang dilakukan

Secara lebih rinci, Spencer dan Spencer dalam Palan mengemukakan bahwa kompetensi menunjukkan karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa

---

<sup>36</sup> Robbins, P. Stephen. *Perilaku Organisasi*. (Jakarta: Prenhallindo, 2001), h. 38.

<sup>37</sup> Robert A. Roe (2001:73)

seseorang yang berkinerja unggul (*superior performer*) di tempat kerja.<sup>38</sup> Ada 5 (lima) karakteristik yang membentuk kompetensi yakni 1) Faktor pengetahuan meliputi masalah teknis, administratif, proses kemanusiaan, dan sistem. 2) Keterampilan; merujuk pada kemampuan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan. 3) Konsep diri dan nilai-nilai; merujuk pada sikap, nilai-nilai dan citra diri seseorang, seperti kepercayaan seseorang bahwa dia bisa berhasil dalam suatu situasi. 4). Karakteristik pribadi; merujuk pada karakteristik fisik dan konsistensi tanggapan terhadap situasi atau informasi, seperti pengendalian diri dan kemampuan untuk tetap tenang dibawah tekanan. 5). Motif; merupakan emosi, hasrat, kebutuhan psikologis atau dorongan-dorongan lain yang memicu tindakan.

Pernyataan di atas mengandung makna bahwa kompetensi adalah karakteristik seseorang yang berkaitan dengan kinerja efektif dan atau unggul dalam situasi pekerjaan tertentu. Kompetensi dikatakan sebagai karakteristik dasar (*underlying characteristic*) karena karakteristik individu merupakan bagian yang mendalam dan melekat pada kepribadian seseorang yang dapat dipergunakan untuk memprediksi berbagai situasi pekerjaan tertentu. Kemudian dikatakan berkaitan antara perilaku dan kinerja karena kompetensi menyebabkan atau dapat memprediksi perilaku dan kinerja.

---

<sup>38</sup> R. Palan, *op.cit.*, h. 84

Peraturan Pemerintah (PP) No. 23 Tahun 2004, tentang Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP) menjelaskan tentang sertifikasi kompetensi kerja sebagai suatu proses pemberian sertifikat kompetensi yang dilakukan secara sistematis dan objektif melalui uji kompetensi yang mengacu kepada standar kompetensi kerja nasional Indonesia dan atau Internasional

Sesuai dengan Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negeri Nomor: 46A tahun 2003, tentang pengertian kompetensi adalah :kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang Pegawai Negeri Sipil berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya, sehingga Pegawai Negeri Sipil tersebut dapat melaksanakan tugasnya secara profesional, efektif dan efisien.

Dari uraian pengertian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kompetensi yaitu sifat dasar yang dimiliki atau bagian kepribadian yang mendalam dan melekat kepada seseorang serta perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan sebagai dorongan untuk mempunyai prestasi dan keinginan berusaha agar melaksanakan tugas dengan efektif. Ketidaksesuaian dalam kompetensi-kompetensi inilah yang membedakan seorang pelaku unggul dari pelaku yang berprestasi terbatas. Kompetensi terbatas dan kompetensi istimewa untuk suatu pekerjaan tertentu merupakan pola atau pedoman dalam pemilihan

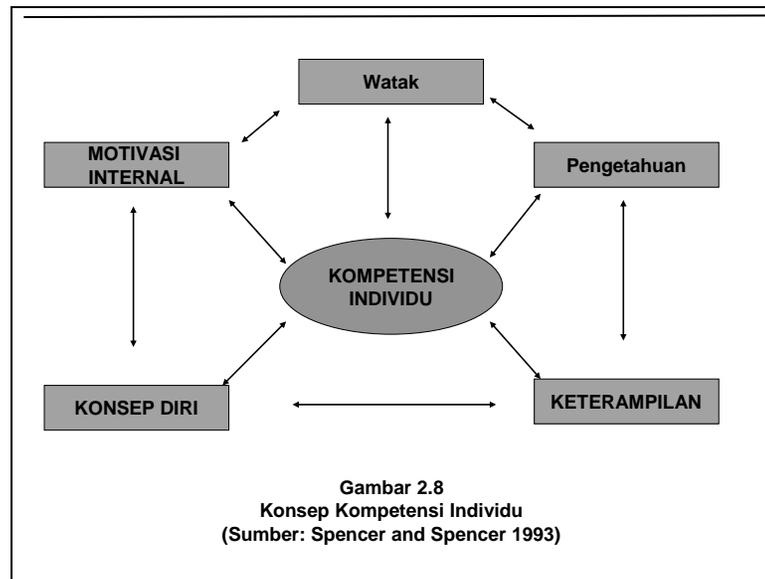
karyawan (*personal selection*), perencanaan pengalihan tugas (*succession planning*), penilaian kerja (*performance appraisal*) dan pengembangan (*development*)

Dengan kata lain, kompetensi adalah penguasaan terhadap seperangkat pengetahuan, ketrampilan, nilai nilai dan sikap yang mengarah kepada kinerja dan direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak sesuai dengan profesinya. Selanjutnya, Wibowo, kompetensi diartikan sebagai kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai suatu yang terpenting. Kompetensi sebagai karakteristik seseorang berhubungan dengan kinerja yang efektif dalam suatu pekerjaan atau situasi.

Dari pengertian kompetensi tersebut di atas, terlihat bahwa fokus kompetensi adalah untuk memanfaatkan pengetahuan dan ketrampilan kerja guna mencapai kinerja optimal. Dengan demikian kompetensi adalah segala sesuatu yang dimiliki oleh seseorang berupa pengetahuan ketrampilan dan faktor-faktor internal individu lainnya untuk dapat mengerjakan sesuatu pekerjaan. Dengan kata lain, kompetensi adalah kemampuan melaksanakan tugas berdasarkan pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki setiap individu.

Kompetensi adalah kombinasi dari pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk mengerjakan suatu tugas (*job*) yang disesuaikan dengan standard yang ditetapkan. Pengetahuan (*knowledge*) adalah informasi yang didapat manusia dari media mana saja yang secara khusus disimpannya di otak. Dalam praktek nyata, informasi yang dimiliki manusia merupakan prasyarat untuk pemunculan keterampilan (*skills*). Keterampilan ini yang berupa aksi maupun reaksi seseorang terhadap lingkungan sekitarnya dihasilkan dari proses pemikiran, fisik, afektif, maupun interaktif.

Sementara itu, berbicara tentang Kompetensi Individu, Spencer L.M dan Signe M. Spencer menyatakan kompetensi individu digambarkan sebagai karakteristik dasar seseorang pekerja yang menggunakan bagian kepribadiannya yang paling dalam dan mempengaruhi perilakunya ketika ia menghadapi pekerjaan, serta akhirnya berpengaruh pada kemampuan untuk menghasilkan prestasi kerjanya. Selanjutnya Spencer menyimpulkan bahwa kompetensi individu terdiri dari lima karakteristik yaitu watak, motif, konsep diri, pengetahuan dan keterampilan. Karakteristik kompetensi individu digambarkan sebagai berikut:



Kompetensi keterampilan dan pengetahuan cenderung dapat dilihat karena berada di permukaan. Kedua kompetensi ini mudah dikembangkan misalnya melalui pendidikan dan latihan. Kompetensi konsep diri, watak dan motif berada dilapisan bagian dalam dan tidak terlihat. Ketiga kompetensi tersebut merupakan bagian dari kepribadian dan agak sulit untuk dikembangkan. Selanjutnya Thomas O Davenport mengemukakan bahwa kompetensi adalah Kapasitas untuk bertindak (*capacity for action*) yang merupakan kapasitas yang dimiliki seseorang untuk bekerja.<sup>39</sup> Rosabeth Kanter menyatakan bahwa dalam era persaingan global para pemain yang akan memegang kunci daya saing

<sup>39</sup> Rosabeth Kanter, *World Class*, Simon & Schuster Inc, 1995.

global adalah bilamana memiliki “intangible assets” yaitu *concept*, *competence*, *connection* dan *confident* atau kompetensi luar dan dalam.<sup>40</sup>

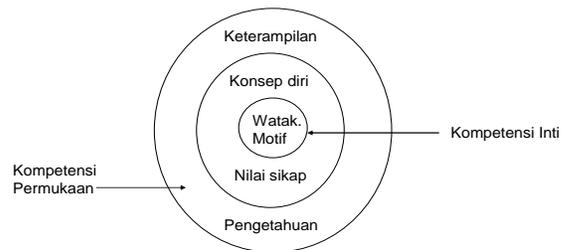
Sejalan dengan hal di muka, Guru adalah seseorang yang berdasarkan pendidikan dan keahliannya memiliki tugas utama mengajar, sehingga Guru dapat disebut juga sebagai pendidik, karena itu, dia harus memenuhi kompetensi sebagai pendidik. Sebenarnya, kompetensi itu sendiri merupakan suatu pemilikan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dituntut oleh jabatan atau pekerjaan. Dapat ditambahkan bahwa pekerjaan Guru merupakan suatu profesi.

Berkaitan dengan kompetensi individu, menurut Charles E. Johnson yang dikutip dari Abin Syamsuddin, kompetensi sebagai suatu penampilan dapat mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan dengan penuh kesenangan. Kompetensi adalah suatu penampilan spesifik yang bersifat rasional sebagai harmoni dan jalinan dari pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dibutuhkan oleh tugas pekerjaan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dengan penuh keberhasilan.<sup>41</sup>

---

<sup>40</sup> Thomas O Davenport dan Prusak Larry. *Definition of Knowledge*. [http://www.compete.net.org.br/slides/allee2/tsld\\_013.htm](http://www.compete.net.org.br/slides/allee2/tsld_013.htm). (diakses tanggal 29 Maret 2014)

<sup>41</sup> Charles E. Johnson (1974) yang dikutip dari Abin Syamsuddin (1996),



Gambar 2.9  
Model Kompetensi Sentral  
(Sumber: Spencer and Spencer 1993)

- (1) *Motives* (motif) merupakan gambaran diri seseorang tentang sesuatu yang dipikirkan dan diinginkannya, dan merupakan dorongan untuk mewujudkan cita-citanya atau memenuhi ambisinya ketika ia menduduki jabatan atau posisi baru.
- (2) *Traits* (Watak) merupakan karakteristik mental seseorang dan konsistensi respon terhadap rangsangan, tekanan, situasi atau informasi.
- (3) *Self concept* (Konsep Diri) merupakan gambaran tentang nilai luhur, yang dijunjung tinggi seseorang, serta bayangan diri atau sikap terhadap masa depan ideal yang dicita-citakan, yang diharapkan dapat diwujudkan melalui kerja dan usahanya.
- (4) *Knowledge* (Pengetahuan) merupakan kemampuan seseorang yang terbentuk dari informasi yang dimiliki seseorang dalam bidang kajian tersebut.

(5) *Skill* (keterampilan) merupakan kemampuan untuk melakukan sesuatu pekerjaan fisik atau mental.

Kompetensi, keterampilan dan pengetahuan cenderung dapat dilihat ketika berada pada permukaan, kedua tipe karakteristik ini relatif mudah dikembangkan misalnya melalui pelatihan dan pengalaman. Sedangkan karakteristik, watak, motif dan konsep diri, lebih sulit untuk dikembangkan dan membutuhkan waktu.

Berkaitan dengan implikasi kompetensi individu, selanjutnya Davenport mengemukakan bahwa *Competence* adalah *capacity for action*, yang merupakan kapasitas yang dimiliki seseorang untuk bekerja.<sup>42</sup> Selanjutnya Kanter, mengemukakan bahwa para pemain kunci dalam ekonomi global adalah kelompok yang memiliki kekayaan *intangible assets* yaitu: *concept, competence, connection* atau *networking*. Secara ringkas dikatakan oleh Kanter bahwa siapa saja yang ingin bertahan dalam memasuki era global harus memiliki tiga kekayaan tadi.<sup>43</sup> Sementara Peter Senge, mengemukakan bahwa baik untuk organisasi bisnis maupun publik, agar dapat bertahan hidup, mereka harus menjadi "*learning organization*" yang mengacu pada perhatian menyeluruh terhadap kelima disiplin (*fifth discipline*) yang mana anggota organisasi harus memiliki:

---

<sup>42</sup> Thomas Q. Davenport (1999), *loc. cit.*

<sup>43</sup> Rosabeth Kanter, *World Class*, Simon & Schuster Inc, 1995. *loc. cit*

- (1) *System Thinking*: yaitu kemampuan berpikir secara sistematis, mencakup makna kemampuan untuk selalu berpikir dan bertindak dengan pendekatan yang menyeluruh (komperhensif) dan mampu mengimbang segala unsur yang saling berkaitan atau (sistematis).
- (2) *Personal Mastery*, yaitu derajat kemampuan/keahlian kerja setiap anggota tim, mencakup makna semangat menemukan proses kerja dan hasil kerja yang lebih baik dari sebelumnya serta derajat kemampuan atau keahlian kerja dari setiap anggota.
- (3) *Share Vision*, yaitu kemampuan dan kemauan setiap anggota tim untuk menumbuhkan kesadaran berkomitmen, mencakup makna adanya kesepakatan seluruh anggota tim untuk menjadikan proses pembelajaran atau berbagai visi sebagai kebiasaan kerja sehari-hari.
- (4) *Mental Model*: yaitu keserasian yang dianut antar anggota tim, mencakup makna adanya keserasian nilai-nilai yang dianut dalam menyikapi proses pembelajaran.
- (5) *Team Learning*: Kemampuan dan kemauan untuk belajar dan bekerja sama dalam satu tim, mencakup makna derajat semangat seluruh anggota tim untuk saling berbagi pengetahuan dan saling mengajarkan berbagai cara, serta derajat kemauan seluruh anggota tim untuk belajar dan bekerja sama sebagai satu kesatuan.<sup>44</sup>

---

<sup>44</sup> Peter Senge. *The Fifth Discipline*, London: Nicholas Brealey Publishing Limited, 1994.

Berkaitan dengan kompetensi yang dimiliki oleh seseorang, Allan C. Omstein mengartikan kompetensi sebagai bagian spesifik dari perilaku yang dapat dijelaskan dengan pengelolaan yang diperlukan dalam suatu keseluruhan pengajaran yang manual atau dalam sistem penilaian pendidik.<sup>45</sup> Hartanto (1998), memberikan kajian tentang pemahaman tentang kompetensi insani yang memiliki unsur-unsur sebagai berikut:

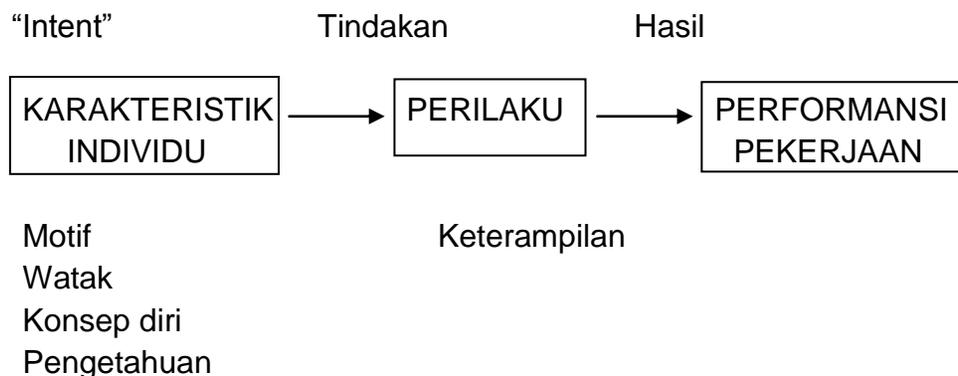
- (1) Kompetensi Intelektual, Unsur ini terkait dengan kemampuan profesional seseorang, yang diwujudkan dalam bentuk: pengetahuan yang dianggap cermin intelegensia yang dibangun melalui proses pendidikan, melalui *keterampilan* yang biasanya dikaitkan dengan talenta dan dikembangkan melalui pelatihan, *kemampuan (ability)* yang biasanya dikaitkan dengan kemampuan fisik dan daya tahan seseorang didalam kegiatan kerja yang relevan dan melalui *pemahaman mendalam* atas kondisi lingkungan bisnis dan kerja.
- (2) Kompetensi Jejaring Kerja Sama. Kompetensi jejaring kerja sama ini terbentuk dari hubungan kerja sama di antara anggota organisasi, mitra kerja dan pihak lain yang berkepentingan, yang mau memberikan komitmennya untuk maju bersama dengan orang-orang yang memiliki jejaring tersebut.

---

<sup>45</sup> Allan C. Omstein (1980:50)

(3) Kompetensi Kredibilitas. Kompetensi yang ada hubungannya dengan faktor insani ini perlu dikembangkan secara berkesinambungan, karena organisasi berada di dalam lingkungan yang terus berubah.<sup>46</sup>

Berdasarkan konsep-konsep pada paragraf sebelumnya tentang pengertian kompetensi individu, maka dapat dikatakan bahwa kompetensi individu adalah sikap, perilaku atau kemauan serta kemampuan yang relatif bersifat stabil ketika menghadapi situasi atau kondisi di tempat kerjanya yang terbentuk dari kombinasi antara watak, konsep diri, motif, pengetahuan, serta keterampilan. Motif, watak dan konsep diri serta pengetahuan dapat menggambarkan karakteristik yang berakibat pada hasil kinerja seperti digambarkan gambar di bawah yang sekaligus dipergunakan sebagai indikator untuk mengukur variabel Kompetensi Individu.



**Gambar 2.10**  
**Model Hubungan Pengaruh Kompetensi Individu terhadap**  
**Performansi Pekerja (Sumber: Spencer dan Spencer, 1993)**

<sup>46</sup> Hartanto (1998), *loc. cit.*, h. 89

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan, maka dapat disintesis kompetensi Individu adalah karakteristik dasar guru yang menggunakan bagian kepribadiannya yang paling dalam dan mempengaruhi perilakunya ketika ia menghadapi pekerjaan, serta akhirnya berpengaruh pada kemampuan untuk menghasilkan prestasi kerjanya dengan indikator yaitu (1) kemampuan mengenali diri, (2) kemampuan mengelola diri, (3) kemampuan memotivasi diri, dan (4) kemampuan berempati.

#### **B. Hasil Penelitian yang Relevan**

**Adapun beberapa hasil penelitian sebelumnya tentang kejelasan peran, kompetensi individu, dan kinerja guru yang relevan dengan variabel-variabel penelitian, antara lain:**

**Penelitian yang dilakukan Johny Manaroinsong dengan judul penelitian Pengaruh Faktor Kompetensi individu dan Manajemen Kompensasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja keuangan daerah di Provinsi Sulawesi Utara.<sup>47</sup> Dalam hasil penelitian ini disimpulkan bahwa kompetensi individu berpengaruh langsung dan signifikan baik terhadap kinerja di Provinsi Sulawesi Utara. Hal ini ditunjukkan oleh perolehan nilai koefisien regresi yang menunjukkan pola**

---

<sup>47</sup> Johny Manaroinsong, Pengaruh Faktor Kompetensi individu dan Manajemen Kompensasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja keuangan daerah di Provinsi Sulawesi Utara, *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Volume 9 No. 3, Mei 2011.

**pengaruh positif antara kompetensi individu dan kinerja guru, dan dari nilai uji t yang menunjukkan  $H_0$  ditolak.**

**Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Edfan Darlis Dan Agrina Cahayani yaitu mengenai Kejelasan Peran Dan Pemberdayaan Psikologis Dalam Peningkatan Kinerja Manajerial.<sup>48</sup> Dalam penelitian tersebut disimpulkan berdasarkan Hasil regresi hipotesis pertama yaitu Kejelasan Peran berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial menunjukkan bahwa Kejelasan Peran berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial tingkat signifikansi  $p$  sebesar 0,022 ( $p < 0,05$ ). Hasil uji antara Kejelasan Peran terhadap Kinerja Manajerial menunjukkan ada pengaruh sebesar 0.022 dengan nilai T-Statistic sebesar 2,225 demikian hipotesis pertama diterima.**

### **C. Kajian Teoretik**

#### **1. Hubungan Antara Kejelasan Peran Dengan Kinerja Guru**

Seseorang hanya mungkin dapat melaksanakan pekerjaannya secara efektif, jika mereka telah mengetahui secara pasti tentang perannya di dalam sebuah organisasi tempat kerjanya.

---

<sup>48</sup> Edfan Darlis Dan Agrina Cahayani, Kejelasan Peran Dan Pemberdayaan Psikologis Dalam Peningkatan Kinerja Manajerial. *Jurnal Ekonomi*, Volume 21, Nomor 3 September 2013.

Di dalam kehidupan sehari-hari, istilah peran mengandung pengertian adanya sekumpulan perilaku yang harus atau “sepantasnya” atau “diharapkan” dilakukan oleh seseorang yang menduduki suatu posisi tertentu, baik posisi sosial maupun organisasional. Miftah Thoha, merumuskan peran sebagai berikut: “suatu rangkaian perilaku yang teratur yang ditimbulkan karena adanya suatu kantor yang sudah dikenal, oleh karena peran yang dimaksud di sini menyangkut suatu jabatan dan jabatan ini berisikan seperangkat tugas, wewenang, hak, kewajiban dan tanggung jawab yang lazimnya dalam suatu organisasi formil semua ini tersimpul dalam suatu uraian pekerjaan (*job descriptions*), maka setiap organisasi formil pada umumnya berusaha mengembangkan suatu *job descriptions* untuk menjelaskan secara lebih terperinci tentang tugas, wewenang, hak dan tanggung jawab kepada masing-masing orang yang telah ditentukan untuk menduduki jabatan tersebut”

Seseorang yang dapat memahami perannya dan menerima perannya, tentu akan secara konsekuen melaksanakan semua tugas yang melekat pada perannya itu dengan sebaik-baiknya. Tugas bukan dipandang sebagai beban yang memberatkan atau menjemukan, melainkan merupakan suatu tantangan yang menarik untuk diselesaikan dan mungkin akan menimbulkan suatu kepuasan dirijika dapat menyelesaikannya.

Berdasarkan uraian tersebut dapat diduga bahwa kejelasan peran mempunyai hubungan positif dengan kinerja guru. Semakin jelas peran yang dimiliki guru, maka semakin baik pula kinerja guru.

## **2. Hubungan Antara Kompetensi Individu Dengan Kinerja Guru**

Secara teoritis, Rivai menyatakan bahwa pegawai yang memiliki sifat kepribadian seperti vitalitas stamina fisik, kecerdasan dan kearifan dalam bertindak, kemauan menerima tanggung jawab, kompeten dalam menjalankan tugasnya, serta kompetensi individu lainnya secara langsung berpengaruh terhadap kinerja baik organisasi maupun individu.

Mahmudi pun menyatakan salah satu faktor yang menentukan kinerja keuangan sektor publik adalah faktor personal/individual yang meliputi: pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, komitmen, dan motivasi yang dimiliki oleh setiap individu. Unsur-unsur inilah yang dapat dijadikan dasar kompetensi individu. Pandangan ini memberi arti bahwa semakin baik kompetensi yang dimiliki secara individu, maka akan semakin baik kinerja yang dimilikinya, karena dalam kerangka manajemen berbasis kinerja, setiap personal/individu bertanggung jawab atas kinerja. Pandangan ini diperkuat oleh Lide and Green, bahwa pendidikan adalah salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja dalam pertumbuhan organisasi maupun usaha. Dinyatakan lebih lanjut, pendidikan dan pengalaman menimbulkan kematangan dalam

bekerja, kematangan ini akan menjadi lebih baik bila didukung oleh sistem pelatihan yang berkelanjutan untuk menambah wawasan dan keilmuan. Seseorang yang memiliki kompetensi ini akan menghasilkan kinerja tinggi jika diterapkan dalam bekerja.

Bertolak dari uraian tersebut, dapat diduga bahwa kompetensi individu mempunyai hubungan positif dengan kinerja guru, dimana semakin baik kompetensi yang dimiliki individu, maka semakin baik pula kinerja yang dihasilkan guru.

### **3. Hubungan Antara Kejelasan Peran Dan Kompetensi Individu Secara Bersama-Sama Dengan Kinerja Guru**

Menurut Tubre dan Collins, Kurangnya informasi berkaitan dengan tujuan pekerjaan dan perilaku kerja dapat mengakibatkan usaha yang tidak efisien, pengarahan tugas yang salah atau tidak efisien, sehingga akan mengurangi kinerja suatu pekerjaan. Dari sudut perspektif motivasional, seorang individu memerlukan dorongan cukup untuk mengerjakan sebuah tugas secara efektif. Kejelasan peran dapat memperkuat harapan dari usaha suatu kinerja, sehingga diharapkan dapat meningkatkan motivasi dan pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja akan suatu pekerjaan.

Kompetensi yang dimiliki dan kejelasan peran yang dimiliki guru merupakan faktor penting dalam suatu organisasi. Karena berhasil atau tidaknya suatu organisasi mencapai tujuannya sangat dipengaruhi oleh bagaimana kompetensi individu dan kejelasan peran guru dalam meningkatkan kinerja dengan baik.

Kinerja guru berhubungan dengan tingkah laku dan hasil dari tingkah laku tersebut. Sebagai tingkah laku kinerja berhubungan dengan cara Guru melakukan tugasnya. Hal tersebut dilakukan dengan usaha keras dengan menggunakan seluruh kemampuannya untuk mencapai hasil yang maksimal. Oleh sebab itu guru harus menggunakan kemampuannya yang optimal.

Bertolak dari uraian tersebut di atas, maka dapat diduga bahwa kedua variabel tersebut (kejelasan peran dan kompetensi individu) mempunyai hubungan positif dengan kinerja guru. Semakin jelas peran yang dimiliki guru serta semakin baik kompetensi yang dimiliki individu, secara bersama-sama, maka semakin baik pula kinerja guru.

#### **D. Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan kajian teoretik dan kerangka berpikir di atas, maka dapat dirumuskan dan diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut :

- a. Terdapat hubungan positif antara kejelasan peran dengan kinerja guru.

- b. Terdapat hubungan positif antara kompetensi individu dengan kinerja guru.
- c. Terdapat hubungan positif antara kejelasan peran dan kompetensi individu secara bersama-sama dengan kinerja guru.

## BAB III

### METODOLOGI PENELITIAN

#### **A. Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah mengetahui hubungan di antara variabel berikut ini:

1. Kejelasan Peran dengan Kinerja Guru
2. Kompetensi Individu Kinerja Guru
3. Kejelasan Peran dan Kompetensi Individu secara bersama-sama berhubungan dengan Kinerja Guru

#### **B. Tempat dan Waktu Penelitian**

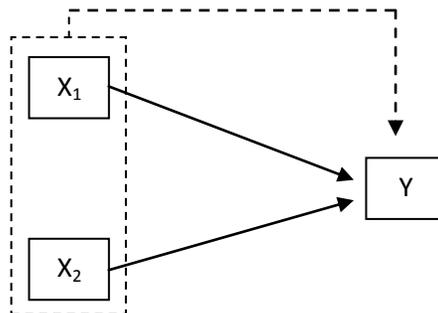
Tempat penelitian dilakukan di SDN Negeri di Gugus XIII Kecamatan Koja Jakarta Utara. Adapun waktu penelitian yang akan dilakukan dimulai pada bulan Januari sampai dengan bulan April 2014, yang meliputi kegiatan pembagian instrumen uji coba, dan pelaksanaan pengumpulan data penelitian, dan penyelesaian tesis.

#### **C. Metode Penelitian**

Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian korelasional. Penelitian korelasional merupakan suatu cara untuk mengetahui hubungan antar variabel. Dengan penelitian ini peneliti berupaya untuk

mengemukakan ada tidaknya hubungan antara variabel terikat yaitu Kinerja guru dengan variabel bebas yaitu kejelasan peran dan Kompetensi Individu.

Hubungan antara ketiga variabel tersebut digambarkan dalam konstelasi pada gambar 3.1 sebagai berikut :



Gambar 3.1.

Konstelasi hubungan antar variabel penelitian

Keterangan :

$X_1$  = Kejelasan Peran

$X_2$  = Kompetensi Individu

Y = Kinerja guru

Dari konstelasi hubungan antar variabel penelitian tersebut dapat dijelaskan bahwa terdapat hubungan antara variabel  $X_1$  dengan variabel Y, dan antar variabel  $X_2$  dengan variabel Y. Selanjutnya terdapat pula

hubungan antara variabel  $X_1$  dan  $X_2$  secara bersama-sama dengan variabel Y.

#### **D. Populasi dan Sampel**

Populasi penelitian ini adalah seluruh guru SDN Negeri di Gugus XIII Kecamatan Koja Jakarta Utara, populasi sebanyak 60 orang. Menurut Uma Sekaran dalam tabel Krejcie dan Morgan, jika jumlah subyeknya sebanyak 60, maka banyaknya sampel dapat diambil sebanyak 52 orang atau lebih tergantung setidaknya-tidaknya dari kemampuan peneliti (dilihat dari waktu, tenaga, dan dana), sempit atau luasnya wilayah, dan besar kecilnya resiko yang ditanggung. Pengambilan sampel dilakukan menggunakan teknik acak sederhana (*simple random sampling*) untuk itu, dalam penelitian ini banyaknya sampel ditentukan dari populasi yaitu sebanyak 52 orang.

#### **E. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan angket. Instrumen atau alat pengumpulan data berupa angket yang berisi sejumlah pernyataan-pernyataan yang harus dijawab oleh responden untuk mengetahui informasi tentang Kejelasan Peran dan Kompetensi Individu dengan kinerja guru.

Berikut ini akan dijelaskan dari definisi konseptual, definisi operasional dan uji coba instrumen tiap masing-masing variabel penelitian untuk mengukur ketiga variabel tersebut, yaitu:

## 1. Variabel Kinerja Guru

### a. Definisi konseptual

Kinerja guru adalah hasil pekerjaan atau prestasi kerja yang dicapai oleh seorang guru sesuai tugas dan tanggungjawab yang diembannya dalam upaya mencapai tujuan organisasi, dengan dimensi yaitu (1) Kompetensi Profesional, dan (2), Kompetensi Sosial.

### b. Definisi Operasional

Kinerja guru dalam penelitian ini adalah skor penilaian yang diberikan guru pada kuesioner yang mengukur variabel kinerja guru berdasarkan dimensi yaitu (1) Kompetensi Profesional, dan (2), Kompetensi Sosial.

### c. Kisi-kisi-instrumen

Instrumen penelitian yang berupa angket (kuesioner) yang terdiri dari 30 butir soal dan pernyataan yang setiap butirnya dilengkapi dengan lima alternatif jawaban. Alternatif pertanyaan jawaban kuesioner masing-masing butir yang dikembangkan skala Likert dengan lima pilihan skor yaitu: skor 5 untuk Sangat Setuju (SS), skor 4

untuk Setuju (S), skor 3 untuk Ragu (R), skor 2 untuk Kurang Setuju (KS) dan skor 1 untuk Sangat tidak setuju (STS).

Tabel 3.1 Kisi – kisi instrumen Kinerja (Y)

No	Dimensi	Indikator	Nomor Butir	Jumlah Butir
1	Kompetensi Profesional		1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10	10
2	Kompetensi Sosial	1. Perhatian Terhadap Sesama Rekan Kerja	11, 12, 13, 14,15	5
		2. Sikap Memimpin Di Tengah Lingkungan Kerja	16, 17, 18, 19, 20	5
		3. Menciptakan Pola Hubungan Kondusif	21, 22, 23, 24, 25,	5
		4. Sikap Terhadap Pekerjaan	26, 27, 28, 29, 30	5
	Total Butir Keseluruhan			30

#### d. Pengujian Validitas dan Penghitungan Reliabilitas

Proses uji validitas dan reliabilitas instrumen dilaksanakan dengan menganalisis data hasil uji coba untuk mengetahui tingkat validitas dan reliabilitas.

##### a. Validitas

Langkah-langkah yang ditempuh untuk uji validitas instrumen Kinerja yaitu menentukan butir pernyataan yang valid dan tidak valid, menghitung validitas butir pernyataan yang valid dan menghitung reliabilitas kinerja. Analisis dilakukan pada semua butir instrumen. Kriteria pengujian dilakukan dengan cara membandingkan  $r_{hitung}$  dan  $r_{tabel}$ . Bila  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , instrumen dinyatakan valid sehingga dapat digunakan dalam penelitian dengan menggunakan rumus *Pearson Product Moment*.

Apabila  $r_{hitung} > r_{tabel}$  maka butir instrumen dinyatakan valid sebaliknya bila  $r_{hitung} < r_{tabel}$  maka instrumen dinyatakan drop/tidak valid sehingga tidak dapat digunakan sebagai bahan penelitian. Nilai  $r_{tabel}$  pada taraf signifikansi 0,05 dengan  $n = 20$  sebesar 0,444 Berdasarkan hasil pengujian atau analisis validitas pada ujicoba instrumen diperoleh 23 butir item yang valid ( $r_{hitung} > r_{tabel}$ ) dan 7 butir yang drop yaitu no. 2, 4, 8, 17, 18, 26, dan 27. Dengan demikian 23 butir instrumen yang digunakan pada penelitian ini, setelah divalidasi ada instrumen yang drop, jadi ada 23 butir instrumen kinerja yang valid untuk dijadikan sebagai analisis.

#### b. Reliabilitas

Koefisien reliabilitas instrumen dimaksud untuk melihat konsistensi jawaban yang diberikan responden dan dianalisis dengan

rumus *Alpha Cronbach*. Kriteria pengujian dilakukan dengan cara membandingkan  $r_{ij}$  (nilai koefisien *Alpha Cronbach*) dengan nilai  $r_{tabel}$ . Pedoman untuk menolak atau menerima instrumen butir dengan taraf signifikan 0,05 bila  $r_{hit} > r_{tabel}$  maka instrumen reliabel sebaliknya jika  $r_{hit} < r_{tabel}$  maka instrumen tidak reliabel.

Perhitungan reliabilitas dari jumlah butir pernyataan yang valid menjadi 27 butir, diperoleh nilai  $r_{ij} = 0,923$ . Perhitungan dilakukan dengan bantuan *Microsoft Excel*.

## 2. Variabel Kejelasan Peran

### a. Definisi Konseptual

Kejelasan Peran adalah pemahaman guru terhadap tanggung jawab pekerjaannya dan pengetahuan tentang apa yang harus dilakukan dan kemampuan yang diperlukan untuk menjalankan peran tersebut sesuai dengan tujuan organisasi dengan indikator yaitu (1) mengetahui yang harus dikerjakan, (2) standar kerja, (3) kondisi kerja, dan (4) cara kerja.

### b. Definisi Operasional

Kejelasan Peran adalah skor penilaian yang diberikan guru pada kuesioner yang mengukur variabel Kejelasan Peran berdasarkan indikator yaitu: (1) mengetahui yang harus dikerjakan, (2) standar kerja, (3) kondisi kerja, dan (4) cara kerja.

### c. Kisi-kisi-instrumen

Instrumen penelitian yang berupa kuesioner yang terdiri dari 30 butir soal dan pernyataan yang setiap butirnya dilengkapi dengan lima alternatif jawaban. Alternatif pertanyaan jawaban kuesioner masing-masing butir yang dikembangkan skala Likert dengan lima pilihan skor yaitu: skor 5 untuk Sangat Setuju (SS), skor 4 untuk Setuju (S), skor 3 untuk Ragu (R), skor 2 untuk Kurang Setuju (KS) dan skor 1 untuk Sangat tidak setuju (STS).

Tabel 3.2 Kisi – kisi instrumen Kejelasan Peran

No	Indikator	Nomor Butir	Jumlah Pernyataan
1	Mengetahui yang harus dikerjakan	1,2,3,4,5, 6, 7	7
2	Standar kerja	8, 9,10,11, 12, 13,14,15,	8
3	Kondisi kerja	16, 17,18, 19, 20,21, 22, 23	8
4	Cara kerja	24, 25, 26, 27, 28, 29, 30	8
Jumlah			30

### d. Pengujian Validitas dan Penghitungan Reliabilitas

Proses uji validitas dan reliabilitas instrumen dilaksanakan dengan menganalisis data hasil uji coba untuk mengetahui tingkat validitas dan reliabilitas.

a. Validitas

Langkah-langkah yang ditempuh untuk uji validitas instrumen Kejelasan Peran yaitu menentukan butir pernyataan yang valid dan tidak valid, menghitung validitas butir pernyataan yang valid dan menghitung reliabilitas Kejelasan Peran. Analisis dilakukan pada semua butir instrumen. Kriteria pengujian dilakukan dengan cara membandingkan  $r_{hitung}$  dan  $r_{tabel}$ . Bila  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , instrumen dinyatakan valid sehingga dapat digunakan dalam penelitian. Penelitian ini juga akan menggunakan rumus *Pearson Product Moment*.

Apabila  $r_{hitung} > r_{tabel}$  maka butir instrumen dinyatakan valid sebaliknya bila  $r_{hitung} < r_{tabel}$  maka instrumen dinyatakan drop/tidak valid sehingga tidak dapat digunakan sebagai bahan penelitian. Nilai  $r_{tabel}$  pada taraf signifikansi 0,05 dengan  $n = 20$  sebesar 0,444 Berdasarkan hasil pengujian atau analisis validitas pada ujicoba instrumen diperoleh 23 butir item yang valid ( $r_{hitung} > r_{tabel}$ ) dan 7 butir yang drop yaitu no. 5, 7, 8, 13, 17, 26, dan 29. Dengan demikian 23 butir instrumen yang digunakan pada penelitian ini, setelah divalidasi ada instrumen yang

drop, jadi ada 23 butir instrumen kejelasan peran yang valid untuk dijadikan sebagai analisis.

#### b. Reliabilitas

Koefisien reliabilitas instrumen dimaksud untuk melihat konsistensi jawaban yang diberikan responden dan dianalisis dengan rumus *Alpha Cronbach*. Kriteria pengujian dilakukan dengan cara membandingkan  $r_{ij}$  (nilai koefisien *alpha cronbach*) dengan nilai  $r_{tabel}$ . Pedoman untuk menolak atau menerima instrumen butir dengan taraf signifikan 0,05 bila  $r_{ij} > r_{tabel}$  maka instrumen reliabel sebaliknya jika  $r_{ij} < r_{tabel}$  maka instrumen tidak reliabel.

Perhitungan reliabilitas dari jumlah butir pernyataan yang valid menjadi 27 butir, diperoleh nilai  $r_{ij} = 0,948$ . Perhitungan dilakukan dengan bantuan *Microsoft Excel*.

### 3. Variabel Kompetensi Individu

#### a. Definisi Konseptual

Kompetensi Individu adalah karakteristik dasar guru yang menggunakan bagian kepribadiannya yang paling dalam dan mempengaruhi perilakunya ketika ia menghadapi pekerjaan, serta

akhirnya berpengaruh pada kemampuan untuk menghasilkan prestasi kerjanya dengan indikator yaitu (1) kemampuan mengenali diri, (2) kemampuan mengelola diri, (3) kemampuan memotivasi diri, dan (4) kemampuan berempati.

**b. Definisi Operasional**

Kompetensi Individu adalah penilaian yang diberikan guru pada kuesioner yang mengukur variabel Kompetensi Individu dengan indikator yaitu (1) kemampuan mengenali diri, (2) kemampuan mengelola diri, (3) kemampuan memotivasi diri, dan (4) kemampuan berempati.

**c. Kisi-kisi instrumen**

Instrumen penelitian yang berupa angket (kuesioner) yang terdiri dari 30 butir soal dan pernyataan yang setiap butirnya dilengkapi dengan lima instrumen jawaban. Alternatif pertanyaan jawaban kuesioner masing-masing butir yang dikembangkan skala Likert dengan lima pilihan skor yaitu: skor 5 untuk Sangat Setuju (SS), skor 4 untuk Setuju (S), skor 3 untuk Ragu (R), skor 2 untuk Kurang Setuju (TS) dan skor 1 untuk Sangat tidak setuju (STS).

Tabel 3.3 Kisi – kisi instrumen Kompetensi Individu

No	Indikator	Nomor Butir	Jumlah Pernyataan

1	Kemampuan mengenali diri	1,2,3,4,5, 6, 7	7
2	Kemampuan mengelola diri	8, 9,10,11, 12, 13,14,15,	8
3	Kemampuan memotivasi diri	16, 17,18, 19, 20,21, 22, 23	8
4	Kemampuan berempati	24, 25, 26, 27, 28, 29, 30	8
Jumlah			30

#### d. Pengujian Validitas dan Penghitungan Reliabilitas

Proses uji validitas dan reliabilitas instrumen dilaksanakan dengan menganalisis data hasil uji coba untuk mengetahui tingkat validitas dan reliabilitas.

##### a. Validitas

Langkah-langkah yang ditempuh untuk uji validitas instrumen Kompetensi Individu yaitu menentukan butir pernyataan yang valid dan tidak valid, menghitung validitas butir pernyataan yang valid dan menghitung reliabilitas Kompetensi Individu. Analisis dilakukan pada semua butir instrumen. Kriteria pengujian dilakukan dengan cara membandingkan  $r_{hitung}$  dan  $r_{tabel}$ . Bila  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , instrumen dinyatakan valid sehingga dapat digunakan dalam penelitian. Penelitian ini juga akan menggunakan rumus *Pearson Product Moment*.

Apabila  $r_{hitung} > r_{tabel}$  maka butir instrumen dinyatakan valid sebaliknya bila  $r_{hitung} < r_{tabel}$  maka instrumen dinyatakan drop/tidak valid sehingga tidak dapat digunakan sebagai bahan penelitian. Nilai  $r_{tabel}$

pada taraf signifikansi 0,05 dengan  $n = 20$  sebesar 0,444 Berdasarkan hasil pengujian atau analisis validitas pada ujicoba instrumen diperoleh 23 butir item yang valid ( $r_{hitung} > r_{tabel}$ ) dan 7 butir yang drop yaitu no. 3, 10, 13, 15, 24, 27, dan 29. Dengan demikian 23 butir instrumen yang digunakan pada penelitian ini, setelah divalidasi ada instrumen yang drop, jadi ada 23 butir instrumen kompetensi individu yang valid untuk dijadikan sebagai analisis.

#### b. Reliabilitas

Koefisien reliabilitas instrumen dimaksud untuk melihat konsistensi jawaban yang diberikan responden dan dianalisis dengan rumus *Alpha Cronbach*. Kriteria pengujian dilakukan dengan cara membandingkan  $r_{ij}$  (nilai koefisien *alpha cronbach*) dengan nilai  $r_{tabel}$ . Pedoman untuk menolak atau menerima instrumen butir dengan taraf signifikan 0,05 bila  $r_{ij} > r_{tabel}$  maka instrumen reliabel sebaliknya jika  $r_{ij} < r_{tabel}$  maka instrumen tidak reliabel.

Perhitungan reliabilitas dari jumlah butir pernyataan yang valid menjadi 27 butir, diperoleh nilai  $r_{ij} = 0,944$ . Perhitungan dilakukan dengan bantuan *Microsoft Excel*.

## F. Teknik Analisis Data

Data yang telah terkumpul diperiksa dengan menggunakan statistik deskripsi dan statistik inferensial. Statistik deskripsi adalah statistik yang berfungsi untuk memberi penjelasan terhadap data yang diperoleh dari masing-masing variabel. Penjelasan ini selanjutnya bertujuan untuk memperoleh gambaran tentang ciri khas penyebaran nilai setiap variabel yang diteliti dengan menghitung nilai rata-rata, simpangan baku, modus dan median. Selanjutnya hasil perhitungan tersebut dirumuskan dalam daftar frekuensi masing-masing variabel dan diperlihatkan dalam histogram.

Sedangkan, statistik inferensial adalah statistik yang digunakan untuk pengujian terhadap hipotesis. Pengujian ini menggunakan teknik analisis regresi (pola hubungan) dan korelasi sederhana (keeratan hubungan). Teknik regresi yang digunakan adalah analisis regresi sederhana dan analisis regresi ganda. Demikian pula, teknik korelasi yang digunakan adalah korelasi sederhana dan korelasi ganda.

Uji hipotesis dilakukan setelah melakukan uji persyaratan analisis data yaitu uji normalitas galat taksiran regresi data dengan menggunakan uji Lilliefors dan uji homogenitas. Uji normalitas digunakan pada sampel acak yang diambil dari populasi yang serupa dari segi kualitasnya (homogen) yang tujuannya untuk mengetahui normal tidaknya suatu

distribusi data. Juga dilakukan uji keberartian regresi dan uji kelinearan persamaan regresi.

Uji Normalitas, Ketentuan pengujian normalitas adalah data berdistribusi normal apabila  $H_0$  diterima dan tidak berdistribusi normal apabila  $H_1$  diterima. Secara statistik kriteria pengujiannya sebagai berikut:

1.  $H_0$  diterima apabila  $L_{hitung} < L_{tabel}$
2.  $H_1$  diterima apabila  $L_{hitung} > L_{tabel}$

Uji Homogenitas, Ketentuan pengujian homogenitas adalah data yang berpopulasi homogen apabila  $H_0$  diterima dan tidak berdistribusi normal apabila  $H_1$  diterima. Secara statistik kriteria pengujiannya sebagai berikut:

1.  $H_0$  diterima apabila  $\chi^2_{hitung} < \chi^2_{tabel}$
2.  $H_1$  diterima apabila  $\chi^2_{hitung} > \chi^2_{tabel}$

### G. Hipotesis Statistik

Hipotesis statistik yang akan diuji dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a.  $H_0 = \rho_{y_1} \leq 0$   
 $H_1 = \rho_{y_1} > 0$
- b.  $H_0 = \rho_{y_2} \leq 0$

$$H_1 = \rho_{y_2} > 0$$

c.  $H_0 = \rho_{y_{1.2}} \leq 0$

$$H_1 = \rho_{y_{1.2}} > 0$$

Keterangan:

$\rho_{y_1}$  = koefisien korelasi antara Kejelasan Peran ( $X_1$ ) dengan kinerja guru (Y)

$\rho_{y_2}$  = koefisien korelasi antara Kompetensi Individu ( $X_2$ ) dengan kinerja guru (Y)

$\rho_{y_{1.2}}$  = koefisien korelasi antara Kejelasan Peran ( $X_1$ ) dan Kompetensi Individu ( $X_2$ ) secara bersama-sama dengan kinerja guru (Y)

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN

#### A. Deskripsi Data

Penelitian ini melibatkan tiga variabel, yaitu Kinerja guru (Y) sebagai variabel terikat, sedangkan Kejelasan Peran ( $X_1$ ) dan Kompetensi Individu ( $X_2$ ) sebagai variabel bebas. Dalam penelitian jumlah sampel 40 responden, deskripsi data dari tiap – tiap variabel adalah sebagai berikut :

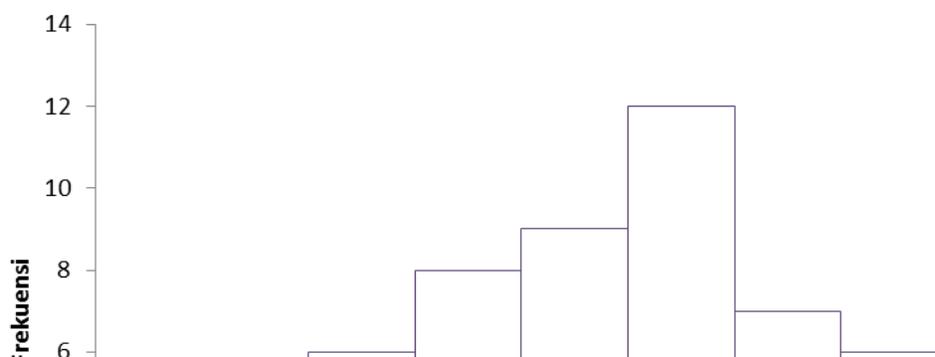
##### 1. Kinerja guru (Y)

Dari data yang telah dikumpulkan tentang Kinerja guru (Y) diperoleh skor minimal 81; skor maksimal 106, rata – rata sebesar 96,80; Modus 104; Median 97,5 dan Simpangan Bakuanya 6,91. Distribusi Frekuensi serta Histogram data tersebut adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.1 Distribusi Frekuensi Kinerja guru**

No.	Kelas Interval	Frek Absolut	Frek Relatif (%)	Frek Kumulatif
1	83 - 89	3	5,77	3
2	90 - 96	9	17,31	12
3	97 - 103	14	26,92	26
4	104 - 110	16	30,77	42
5	111 - 117	8	15,38	50
6	118 - 124	2	3,85	52
	Jumlah	52	100,00	

Berikut ini hasil distribusi frekuensi disajikan ke dalam grafik histogram sebagai berikut :





Kelas interval Y

**Gambar 4.1 Histogram Variabel Kinerja guru**

## 2. Kejelasan Peran ( $X_1$ )

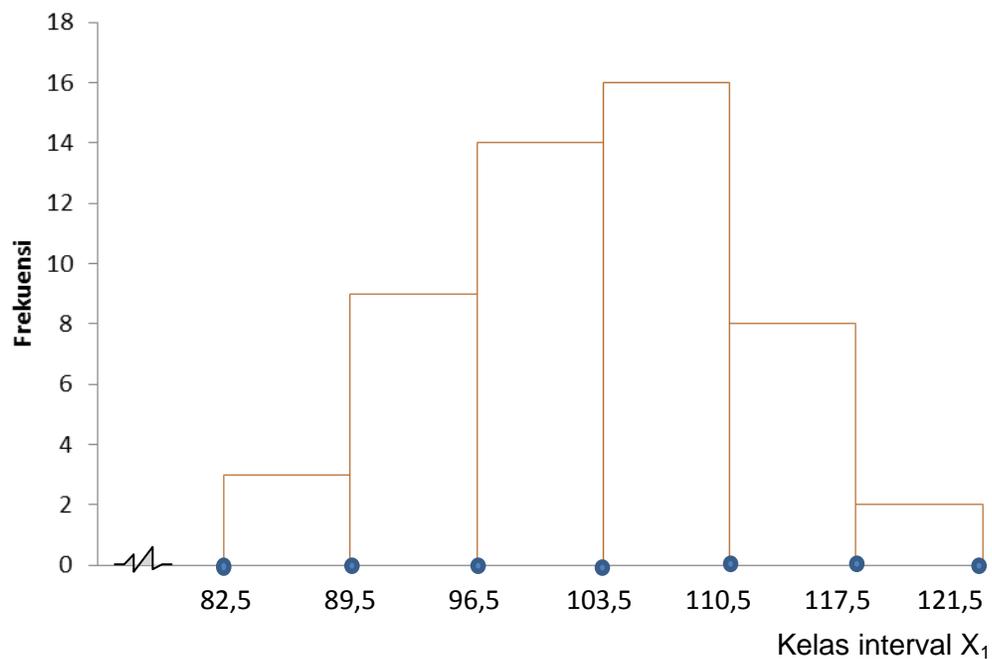
Dari data yang telah dikumpulkan tentang Kejelasan Peran ( $X_1$ ) diperoleh skor minimal 83, skor maksimal 123, rata – rata sebesar 102,96; Median 103,5; Modus 104; dan Simpangan Bakunya 8,44. Distribusi Frekuensi serta Histogram data tersebut adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.2 Distribusi Frekuensi Kejelasan Peran**

No.	Kelas Interval	Frek Absolut	Frek Relatif (%)	Frek Kumulatif
1	83 - 89	3	5,77	3
2	90 - 96	9	17,31	12

3	97 - 103	14	26,92	26
4	104 - 110	16	30,77	42
5	111 - 117	8	15,38	50
6	118 - 124	2	3,85	52
	Jumlah	52	100,00	

Berikut ini hasil distribusi frekuensi disajikan ke dalam grafik histogram sebagai berikut :



**Gambar 4.2 Histogram Variabel Kejelasan Peran**

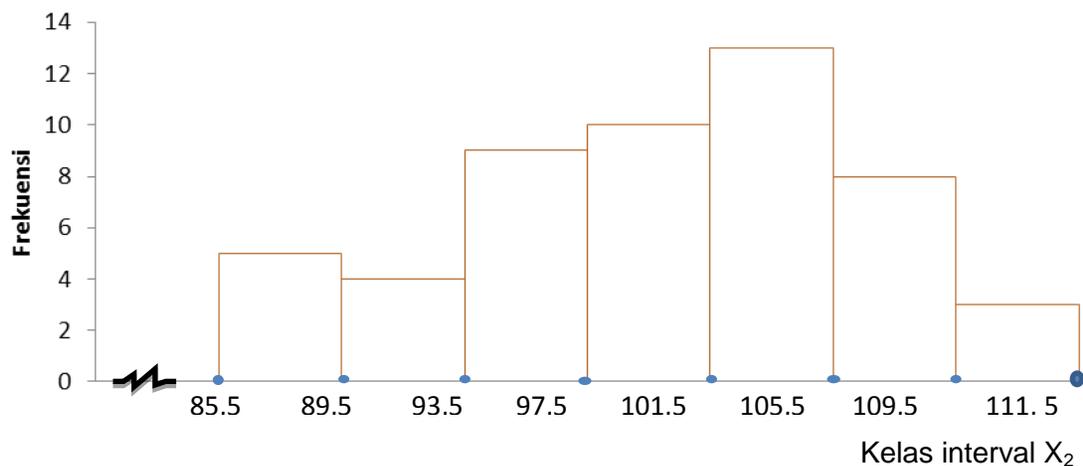
### 3. Kompetensi Individu ( $X_2$ )

Data yang dikumpulkan tentang Kompetensi Individu ( $X_2$ ) diperoleh skor minimal 86, skor maksimal 105, Mean sebesar 97,60; Median 98,50; Modus sebesar 95 ; dan Simpangan Baku sebesar 5,35. Distribusi Frekuensi dan Histogram data tersebut adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.3 Distribusi Frekuensi Kompetensi Individu**

No.	Kelas Interval	Frek Absolut	Frek Relatif (%)	Frek Kumulatif
1	86 – 89	5	9,62	5
2	90 – 93	4	7,69	9
3	94 – 97	9	17,31	18
4	98 – 101	10	19,23	28
5	102 – 105	13	25,00	41
6	106 – 109	8	15,38	49
7	110 – 113	3	5,77	52
	Jumlah	40	100,00	

Berikut ini hasil distribusi frekuensi disajikan ke dalam grafik histogram sebagai berikut :



### Gambar 4.3 Histogram Frekuensi Kompetensi Individu

#### B. Pengujian Persyaratan Analisis

Sebelum Hipotesis diuji kebenarannya, terlebih dahulu dilakukan pengujian persyaratan, antara lain mengenal normalitas sampel dan homogenitas varians. Pengujian tersebut dilakukan untuk mengetahui data hasil dari penelitian tersebut apakah sudah memenuhi persyaratan atau belum untuk uji statistik parametrik (uji koefisien korelasi).

#### 1. Uji Normalitas

Pengujian Normalitas dilakukan untuk menguji distribusi data yaitu Kinerja guru (Y), serta data variabel bebas yaitu Kejelasan Peran ( $X_1$ ) dan Kompetensi Individu ( $X_2$ ).

Pengujian Normalitas dan menggunakan Metode Lilliefors, apabila hasilnya menunjukkan  $L_{hitung} > L_{tabel}$  maka  $H_0$  menyatakan bahwa sebaran skor berdistribusi normal ditolak, dan sebaliknya  $H_1$  diterima. Hasil perhitungan normalitas data dari setiap variabel disajikan pada tabel sebagai berikut :

**Tabel 4.4 Hasil uji Normalitas Populasi**

No.	Galat taksiran	$L_{hitung}$	$L_{tabel}$	Kesimpulan
1.	Y atas $X_1$	0,068	0,122	<i>Berdistribusi Normal</i>
2.	Y atas $X_2$	0,067	0,122	<i>Berdistribusi Normal</i>

#### Keterangan

$L_{hitung}$  : Nilai Lilliefors angka maksimum

$L_{tabel}$  : Tabel Lilliefors dengan taraf Signifikansi  $\alpha = 0,05$

Memperhatikan harga – harga  $L_{hitung}$  yang ada pada tabel di atas dan sesuai dengan ketentuan seperti tersebut di atas. Maka  $H_0$  untuk semua variabel yang menyatakan sebaran sampel mengikuti distribusi normal dapat diambil kesimpulan sebagai berikut, sebaran skor variabel Kinerja guru (Y) atas variabel Kejelasan Peran ( $X_1$ ) dan skor variabel Kinerja guru (Y) atas variabel Kompetensi Individu ( $X_2$ ) berdistribusi normal.

## 2. Uji Homogenitas Varians

Pengujian Homogenitas Varians mengasumsikan bahwa skor setiap variabel bebas memiliki varians yang homogen, dengan menggunakan Uji *Bartlett*. Kriteria yang digunakan dalam pengujian ini adalah apabila harga  $\chi^2_{hitung} > \chi^2_{tabel}$ , maka  $H_0$  menyatakan varians skornya homogen ditolak, maka sebaliknya jika  $\chi^2_{hitung} < \chi^2_{tabel}$   $H_0$  menyatakan skornya homogen diterima.

Berdasarkan kriteria yang ditetapkan untuk menerima atau menolak  $H_0$  dan memperhatikan angka-angka yang disajikan pada tabel 4.5, maka  $H_0$  yang menyatakan bahwa skor-skor variabel terikat dengan variabel– variabel bebas memiliki varians memiliki varians yang homogen diterima ,

Hal ini menunjukkan bahwa harga  $\chi^2_{hitung} < \chi^2_{tabel}$  untuk semua pasangan dari data variabel, dengan kata lain menyatakan bahwa skor–skor variabel Kinerja guru (Y) yang berpasangan dengan variabel bebas yaitu variabel Kejelasan Peran ( $X_1$ ) dan variabel Kinerja guru (Y) yang

berpasangan dengan variabel Kompetensi Individu ( $X_2$ ) merupakan variabel yang homogen.

Perhitungan homogenitas varians untuk setiap sebaran Y atas  $X_1$  dan  $X_2$  seperti tabel berikut :

**Tabel 4.5 Hasil Uji Homogenitas Varians**

No,	k	Varians	$\chi^2_{hitung}$	$\chi^2_{tabel}$	Kesimpulan
1,	31	Y atas $X_1$	21,34	32,67	Homogen
2,	26	Y atas $X_2$	26,34	33,92	Homogen

**Keterangan :**

k : Kelompok

$\chi^2_{hitung}$  :  $\chi^2$  hasil perhitungan

$\chi^2_{tabel}$  :  $\chi^2$  indeks tabel pada taraf signifikan  $\alpha = 0,05$

### C. Pengujian Hipotesis

Langkah selanjutnya setelah dilakukan pengujian persyaratan analisis dan hasilnya sesuai dengan persyaratan yang ditentukan, langkah berikutnya dilakukan pengujian hipotesis. Pengujian Hipotesis dalam penelitian ini dilakukan untuk menarik suatu kesimpulan yang didukung oleh data empirik. Pengujian hipotesis ini dilakukan dengan menggunakan analisis korelasi dan regresi, baik secara sederhana maupun berganda.

### 1. Hubungan antara Kejelasan Peran ( $X_1$ ) dengan Kinerja guru (Y)

Hipotesa  $H_0$  berbunyi: tidak terdapat hubungan positif antara Kejelasan Peran dengan Kinerja guru. Sedangkan  $H_1$  berbunyi: terdapat hubungan positif antara Kejelasan Peran dengan Kinerja guru.

Hubungan antara variabel Kejelasan Peran ( $X_1$ ) dengan Kinerja guru (Y) dilakukan analisis regresi sederhana. Hasil analisis regresi sederhana tersebut mendapatkan persamaan  $\hat{Y} = 45,13 + 0,535 X_1$ , untuk Pengujian Keberatan dan Linearitas Regresi digunakan tabel ANAVA sebagai berikut:

**Tabel 4.6 Daftar ANAVA untuk uji Signifikansi dan Linearitas Regresi**

$$\hat{Y} = 45,13 + 0,535 X_1$$

Sumber Varians	dk	Jumlah Kuadrat (JK)	Rata-rata Jumlah Kuadrat (RJK)	$F_{hitung}$	$F_{tabel}$
					$\alpha = 0,05$
Total	52	525962			
Regresi (a)	1	522001,92			
Regresi (b/a)	1	1038,31	1038,31	17,77*	4,03
Residu	50	2921,77	58,44		
Tuna Cocok Galat	29	56811,90	1959,03	-0,76 <sup>ns</sup>	2,02
Kekeliruan	21	-53890,13	-2566,20		

#### Keterangan

\* : regresi signifikan,  $F_{hitung} > F_{tabel} = 17,77 > 4,03$  pada  $\alpha = 0,05$

<sup>ns</sup> : Regresi berbentuk linear  $F_{hitung} < F_{tabel} = -0,76 < 2,02$  pada  $\alpha = 0,05$

Dari Daftar ANAVA untuk uji Keberatan dan linearitas regresi terlihat harga  $F_{hitung}$  sebesar 17,77 dan -0,76 apabila diambil taraf nyata  $\alpha = 0,05$ , maka untuk menguji hipotesis nol (I), yaitu dari daftar distribusi F dengan db

pembilang 1 dan db penyebut 50 diperoleh  $F_{\text{tabel}} \alpha = 0,05$  sebesar 4,03 dan untuk menguji hipotesis nol (II) dengan db pembilang 29 dan db penyebut 21 diperoleh  $F_{\text{tabel}} \alpha = 0,05$  sebesar 2,02 dengan demikian hipotesis nol (I) ditolak karena  $F_{\text{hitung}}$  lebih besar dari  $F_{\text{tabel}}$ ; maka koefisien arah regresi nyata sifatnya, sehingga dari segi ini regresi diperoleh adalah berarti, Hipotesis nol (II) diterima karena  $F_{\text{hitung}}$  lebih kecil dari  $F_{\text{tabel}}$  sehingga dapat dikatakan bahwa regresi linier.

Hubungan antara Kejelasan Peran ( $X_1$ ) dengan Kinerja guru ( $Y$ ) dengan menggunakan persamaan regresi  $\hat{Y} = 45,13 + 0,535 X_1$ , diinterpretasikan bahwa variabel Kejelasan Peran ( $X_1$ ) dengan Kinerja guru ( $Y$ ) diukur dengan instrumen yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya, maka setiap perubahan skor variabel Kejelasan Peran ( $X_1$ ) sebesar 1 point dapat diestimasikan skor Kinerja guru ( $Y$ ) akan berubah sebesar 0,535 pada arah yang sama, dengan konstanta sebesar 45,13.

Dari Hasil perhitungan korelasi product moment didapatkan koefisien korelasi  $r_{y_1}$  antara Kejelasan Peran Sekolah ( $X_1$ ) dengan Kinerja guru ( $Y$ ) koefisien korelasi 0,512. Setelah dilakukan pengujian keberartian korelasi dengan Uji-t diperoleh  $t_{\text{hitung}}$  sebesar 4,22. Harga  $t_{\text{tabel}}$  pada distribusi 't' dengan taraf nyata  $\alpha = 0,05$  untuk db = 50 ( $n-2$ ) diperoleh indeks  $t_{\text{tabel}}$  sebesar 2,02 oleh karena  $t_{\text{hitung}}$  lebih besar dari  $t_{\text{tabel}}$  yaitu  $4,22 > 2,02$ ; berarti koefisien korelasi antara Kejelasan Peran ( $X_1$ ) dengan Kinerja guru ( $Y$ )

signifikan pada taraf nyata  $\alpha = 0,05$ . Dengan demikian, Hipotesis nol ( $H_0$ ) yang dinyatakan di atas ditolak; sebaliknya hipotesis alternatif ( $H_1$ ) diterima. Kesimpulan yang dapat diambil adalah terdapat hubungan positif yang signifikansi antara Kejelasan Peran ( $X_1$ ) dengan Kinerja guru ( $Y$ ). Dengan demikian berarti, semakin tinggi Kejelasan Peran, maka semakin tinggi pula Kinerja guru.

**Tabel 4.7 Koefisien Korelasi antara Kejelasan Peran dengan Kinerja**

N	Koefisien		$t_{hitung}$	$t_{tabel}$	
	Korelasi $r_{y1}$	Determinasi $r_{y1,2}$		$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
40	0,512	0,262	4,22	2,02	2,73

Berdasarkan koefisien korelasi tersebut dapat diperoleh koefisien determinasi hubungan antara Kejelasan Peran ( $X_1$ ) dengan Kinerja guru ( $Y$ ) sebesar  $(0,512)^2 = 0,262$ , atau berarti 26,22% variasi Kejelasan Peran berpengaruh terhadap kinerja guru. Dengan kata lain Kejelasan Peran memberi dukungan besar terhadap kinerja guru.

Hasil Analisis Koefisien Korelasi Parsial yang mendeskripsikan hubungan antara Kejelasan Peran ( $X_1$ ) dengan Kinerja guru ( $Y$ ). Jika variabel Kompetensi Individu ( $X_2$ ) dikontrol menghasilkan koefisien  $r_{y1,2} = 0,476$  dan  $t_{hitung} = 3,79$  sedangkan nilai  $t_{tabel}$  pada taraf signifikansi 0,05 dan derajat bebas 50 adalah 2,01 sehingga  $t_{hitung} > t_{tabel}$ . Kondisi ini dapat diartikan walaupun variabel Kompetensi Individu dikontrol dari hubungan antara Kejelasan Peran dengan Kinerja guru tetap positif dan signifikan.

## 2. Hubungan antara Kompetensi Individu ( $X_2$ ) dengan Kinerja guru (Y)

Hipotesis nol ( $H_0$ ) berbunyi: tidak terdapat hubungan positif antara Kompetensi Individu ( $X_2$ ) dengan Kinerja guru (Y). Sedangkan Hipotesis alternatif ( $H_1$ ) berbunyi: terdapat hubungan positif antara Kompetensi Individu ( $X_2$ ) dengan Kinerja guru (Y).

Selanjutnya bentuk hubungan antara variabel Kompetensi Individu dengan Kinerja guru, dilakukan analisis regresi sederhana. Hasil analisis regresi sederhana memberikan persamaan regresi sederhana memberikan Persamaan regresi  $\hat{Y} = 55,49 + 0,906 X_2$ . Dalam pengujian keberatan dan linearitas regresi, diperlukan daftar seperti disajikan pada tabel berikut :

**Tabel 4.8 Daftar ANAVA untuk uji Signifikansi dan Linearitas Regresi**

$$\hat{Y} = 55,49 + 0,906 X_2$$

Sumber Varians	dk	Jumlah Kuadrat (JK)	Rata-rata Jumlah Kuadrat (RJK)	$F_{hitung}$	$F_{tabel} (\alpha = 0,05)$
Total	52	525962			
Regresi (a)	1	522001,92			
Regresi (b/a)	1	478,40	478,40	6,87*	4,03
Residu	50	3481,67	69,63		
Tuna Cocok	24	-17646,83	-735,28	-0,90 <sup>ns</sup>	1,97
Galat Kekeliruan	26	21128,50	812,63		

### Keterangan

\* : regresi signifikan,  $F_{hitung} > F_{tabel} = 6,87 > 4,03$  pada  $\alpha = 0,05$

<sup>ns</sup> : Regresi berbentuk liner  $F_{hitung} < F_{tabel} = -0,90 < 1,97$  pada  $\alpha = 0,05$

Dari Daftar ANAVA untuk uji keberatian dan linearitas regresi terlihat harga  $F_{hitung}$  sebesar 6,87 dan -0,90 apabila diambil taraf nyata  $\alpha = 0,05$ , maka untuk menguji hipotesis nol (I), yaitu dari daftar distribusi F dengan db pembilang 1 dan db penyebut 50 diperoleh  $F_{tabel} \alpha = 0,05$  sebesar 4,03 ; dan untuk menguji hipotesis nol (II) dengan db pembilang 26 dan db penyebut 24 diperoleh  $F_{tabel} \alpha = 0,05$  sebesar 1,97, dengan demikian hipotesis nol (I) ditolak karena  $F_{hitung}$  lebih besar dari  $F_{tabel}$  ; maka koefesien arah regresi nyata sifatnya sehingga dari segi ini regresi yang diperoleh adalah berarti, Hipotesis nol (II) diterima karena  $F_{hitung}$  lebih kecil dari  $F_{tabel}$ , sehingga dapat dinyatakan bahwa regresi linier.

Hubungan antara Kompetensi Individu ( $X_2$ ) dengan Kinerja guru (Y) dengan menggunakan persamaan regresi  $\hat{Y} = 55,49 + 0,906 X_2$ , dapat diinterpretasikan bahwa jika variabel Kompetensi Individu ( $X_2$ ) dengan Kinerja guru (Y) diukur dengan instrumen yang dikembangkan dalam penelitian ini, maka setiap perubahan skor Kompetensi Individu ( $X_2$ ) sebesar 1 point dapat diestimasikan skor Kinerja guru (Y) akan berubah 0,906 unit pada arah yang sama, dengan konstanta sebesar 55,49.

Berdasarkan hasil perhitungan korelasi Product Moment didapatkan koefisien korelasi  $r_{y2}$  antara Kompetensi Individu ( $X_2$ ) dengan Kinerja guru (Y) sebesar 0,348. Setelah diadakan pengujian keberartian korelasi Uji-t,

didapatkan  $t_{hitung}$  sebesar 2,62. Indeks  $t_{tabel}$  pada distribusi t untuk  $db = 50$  ( $n - 2$ ) pada taraf nyata  $\alpha = 0,05$  diperoleh  $t_{tabel}$  sebesar 2,02. Karena harga  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $2,62 > 2,01$ , berarti koefisien korelasi antara Kompetensi Individu ( $X_2$ ) dengan Kinerja guru (Y) signifikan pada taraf nyata  $\alpha = 0,05$ . Dengan demikian, hipotesis nol ( $H_0$ ) yang dinyatakan di atas ditolak, sedangkan hipotesis alternatif ( $H_1$ ) diterima. Dari perhitungan ini dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara Kompetensi Individu ( $X_2$ ) dengan Kinerja guru (Y), dengan kata lain, semakin tinggi Kompetensi Individu, semakin tinggi pula Kinerja guru.

Berdasarkan koefisien korelasi tersebut, diperoleh koefisien determinasi hubungan antara Kompetensi Individu ( $X_2$ ) dengan Kinerja guru (Y) sebesar  $(0,348)^2 = 12,64$ . Hal ini berarti 12,64 % variasi Kinerja guru (Y) dapat dijelaskan oleh Kompetensi Individu ( $X_2$ ). Dengan kata lain Kompetensi Individu memberi dukungan relatif sebesar 12,64 % terhadap Kinerja guru.

**Tabel 4.9 Koefisien Korelasi antara Kompetensi Individu dengan Kinerja guru**

N	Koefisien		$t_{hitung}$	$t_{tabel}$	
	Korelasi $r_{y2}$	Determinasi $r_{y2,1}$		$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
40	0,348	0,1264	2,62	2,01	2,73

Hasil analisis korelasi parsial yang dideskripsikan hubungan antara Kompetensi Individu ( $X_2$ ) dengan Kinerja guru (Y), jika variabel Kejelasan

Peran ( $X_1$ ) dikontrol menghasilkan harga  $r_{y2,1} = 0,348$  dan  $t = 2,62$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  dengan taraf signifikansi 0,05 dan derajat bebas 50 yaitu sebesar 2,01. Hal ini dapat diartikan walaupun variabel Kejelasan Peran dikontrol, hubungan antara Kompetensi Individu dengan Kinerja guru tetap positif dan signifikan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Kompetensi Individu merupakan variabel yang cukup stabil dan menentukan Kinerja guru.

Hasil perhitungan korelasi product moment yang dilakukan dengan menggunakan metode skor mentah (*raw score method*) dengan rumus Pearson Product Moment, didapatkan koefisien korelasi antara Kejelasan Peran ( $X_1$ ) dengan Kinerja guru (Y), Kompetensi Individu ( $X_2$ ) dengan Kinerja guru (Y) yang disajikan secara ringkas dalam tabel berikut:

**Tabel 4.10 Hasil Perhitungan Korelasi Product Moment**

No.	Variabel Penelitian		$r_{XY}$	$t_{hitung}$	$t_{tabel}$	Kesimpulan
	Bebas	Terikat				
1.	$X_1$	Y	0,512	4,22	2,02	Signifikan
2.	$X_2$	Y	0,348	2,62	2,02	Signifikan

**Keterangan :**

$X_1$  : Kejelasan Peran

$X_2$  : Kompetensi Individu

Y : Kinerja guru

$r_{xy}$  : Koefisien korelasi antara X dengan Y

$t_{hitung}$  : Nilai t berdasarkan perhitungan

$t_{tabel}$  : Nilai t berdasarkan tabel pada taraf nyata  $\alpha = 0,05$

### 3. Hubungan antara Kejelasan Peran ( $X_1$ ), Kompetensi Individu ( $X_2$ ) secara bersama – sama dengan Kinerja guru (Y)

Hipotesis nol ( $H_0$ ) berbunyi tidak terdapat hubungan positif antara Kejelasan Peran dan Kompetensi Individu secara bersama–sama dengan kinerja guru. Sedangkan, hipotesis alternatif ( $H_1$ ) berbunyi terdapat hubungan positif antara Kejelasan Peran dan Kompetensi Individu secara bersama–sama dengan kinerja guru.

Selanjutnya untuk mengetahui bentuk hubungan antara variabel Kejelasan Peran dan Kompetensi Individu dengan Kinerja guru dilakukan analisis regresi berganda yang menghasilkan persamaan regresi  $\hat{Y} = 19,25 + 0,478X_1 + 0,317X_2$ . Untuk keperluan pengujian keberartian regresi berganda diperlukan Daftar ANAVA sebagai berikut :

**Tabel 4.11 Daftar ANAVA untuk Regresi berganda**

$$\hat{Y} = 19,25 + 0,478 X_1 + 0,317X_2.$$

Sumber Varian	db	JK	RJK	$F_{hitung}$	$F_{tabel}$	
					$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
Total	52	525962				
Regresi Sisa	2	1267,55	633,77	11,53**	3,19	5,07
Residu	49	2692,53	54,95			

#### Keterangan

\*\* : Regresi sangat berarti  $F_{hitung} > F_{tabel} = 11,53 > 5,07$  pada  $\alpha = 0,01$

db : Derajat Bebas

JK : Jumlah Kuadrat

RJK : Rata Jumlah Kuadrat

Pada uji keberartian koefisien regresi secara keseluruhan menghasilkan  $F_{hitung}$  sebesar 11,53, sedangkan berdasarkan daftar distribusi F dengan db pembilang 2 dan db penyebut 49 pada taraf nyata  $\alpha = 0,05$  diperoleh  $F_{tabel}$  sebesar 3,19 dengan demikian nilai  $F_{hitung}$  lebih besar dari  $F_{tabel}$  sehingga dapat dikatakan bahwa persamaan regresi yang diperoleh berarti.

Berkenaan dengan hal tersebut, hipotesis nol sebagai mana telah dinyatakan di atas ditolak, sebaliknya hipotesis alternatif diterima. Kesimpulannya ialah terdapat hubungan positif yang signifikan antara Kejelasan Peran dan Kompetensi Individu secara bersama-sama dengan kinerja guru. Artinya semakin baik Kejelasan Peran dan Kompetensi Individu, semakin tinggi pula kinerja guru.

Dari koefisien korelasi berganda di atas, diperoleh koefisien determinasi hubungan antara Kejelasan Peran ( $X_1$ ) dan Kompetensi Individu ( $X_2$ ) secara bersama-sama dengan kinerja guru (Y) sebesar  $(0,280)^2 = 0,078$ . Hal ini menunjukkan 7,85% variasi dalam kinerja guru (Y) dapat dijelaskan oleh variabel Kejelasan Peran ( $X_1$ ) dan Kompetensi Individu ( $X_2$ ) secara bersama-sama.

**Tabel 4.12 Hasil Analisis Regresi dan Nilai Koefisien Determinasi**

Variabel	Nilai Regresi	Koefisien
----------	---------------	-----------

		<b>Determinasi</b>
<b>Y atas X<sub>1</sub></b>	$\hat{Y} = 45,13 + 0,515 X_1$	32,90%
<b>Y atas X<sub>2</sub></b>	$\hat{Y} = 55,49 + 0,906 X_2$	12,64%
<b>Y atas X<sub>1</sub> dan X<sub>2</sub></b>	$\hat{Y} = 19,25 + 0,478X_1 + 0,317 X_2$	7,85%

Hasil pengujian terhadap semua hipotesis yang diajukan dapat disimpulkan bahwa keseluruhan hipotesis penelitian yang dirumuskan pada Bab II dapat diterima. Dengan demikian, berarti kinerja guru 7,85% dapat diperjelas oleh variabel Kejelasan Peran ( $X_1$ ) dan variabel Kompetensi Individu ( $X_2$ ).

#### **D. Pembahasan Hasil Penelitian**

Hasil analisis korelasional menunjukkan bahwa antara variabel baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama, kejelasan peran dan kompetensi individu memiliki hubungan positif dengan kinerja guru.

Hubungan positif tersebut memiliki arti bahwa Kejelasan Peran dan Kompetensi Individu seiring dengan kinerja guru. Dengan kata lain peningkatan Kejelasan Peran dan Kompetensi Individu diikuti dengan meningkatnya kinerja guru. Hubungan yang demikian berarti juga bahwa kinerja guru dapat ditelusuri, dijelaskan, atau bahkan diramalkan dari Kejelasan Peran dan Kompetensi Individu.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, ternyata ketiga hipotesis alternatif yang diajukan secara signifikan dapat diterima. Uraian masing-masing penerimaan ketiga hipotesis yang dimaksud dapat dijelaskan sebagai berikut:

*Pertama*, pengujian hipotesis pertama menyimpulkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara Kejelasan Peran dengan Kinerja guru yang ditunjukkan oleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 4,22 lebih besar dari  $t_{tabel(0,05;38)}$  2,02. Pola hubungan antara kedua variabel ini dinyatakan oleh persamaan regresi  $\hat{Y} = 45,13 + 0,515 X_1$ . Persamaan satu tingkat Kejelasan Peran akan dapat mengakibatkan terjadinya perubahan pada kinerja guru sebesar 0,515 pada konstanta 45,13.

Hasil analisis korelasi sederhana antara Kejelasan Peran dengan kinerja guru diperoleh nilai koefisien korelasi  $r_{y_1}$  sebesar 0,512. Nilai ini memberikan pengertian bahwa keterkaitan antara Kejelasan Peran dengan kinerja guru adalah signifikan atau positif, artinya makin tinggi tingkat Kejelasan Peran akan diikuti dengan naiknya kinerja guru tersebut.

Besarnya sumbangan atau kontribusi variabel Kejelasan Peran terhadap kinerja guru dapat diketahui dengan cara mengkuadratkan perolehan nilai koefisien korelasi sederhananya adalah sebesar 0,512. Secara statistik nilai ini memberikan pengertian bahwa kurang lebih 26,22% variasi kinerja guru ditentukan/dijelaskan oleh Kejelasan Peran dengan pola hubungan fungsionalnya seperti ditunjukkan oleh persamaan regresi tersebut di atas.

*Kedua*, pengujian hipotesis kedua menyimpulkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara Kompetensi Individu dengan kinerja guru yang ditunjukkan oleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,62 lebih besar dari  $t_{tabel(0,05;50)}$

2,02. Pola hubungan antara kedua variabel ini dinyatakan oleh persamaan regresi  $\hat{Y} = 55,49 + 0,906 X_2$ . Persamaan ini memberikan informasi bahwa setiap perubahan satu tingkat Kompetensi Individu akan dapat mengakibatkan terjadinya perubahan pada kinerja guru sebesar 0,906 pada konstanta 55,49.

Hasil analisis korelasi sederhana antara Kompetensi Individu dengan kinerja guru diperoleh nilai koefisien korelasi  $r_{y2}$  sebesar 0,348. Nilai ini memberikan pengertian bahwa keterkaitan antara Kompetensi Individu dengan Kinerja guru adalah signifikan atau positif, artinya makin tinggi tingkat Kompetensi Individu akan diikuti dengan naiknya Kinerja guru tersebut.

Besarnya sumbangan atau kontribusi variabel Kompetensi Individu terhadap kinerja guru dapat diketahui dengan cara mengkuadratkan perolehan nilai koefisien korelasi sederhananya. Hasil pengkuadratkan nilai koefisien korelasi sederhananya adalah sebesar 0,1264. Secara statistik nilai ini memberikan pengertian bahwa kurang lebih 12,64% variasi Kinerja guru ditentukan/dijelaskan oleh Kompetensi Individu dengan pola hubungan fungsionalnya seperti ditunjukkan oleh persamaan regresi tersebut di atas.

*Ketiga*, pengujian hipotesis menyimpulkan terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara Kejelasan Peran dan Kompetensi Individu secara bersama-sama dengan Kinerja guru yang ditunjukkan oleh nilai  $F_{hitung}$  sebesar 11,53. Nilai ini jauh lebih besar dari pada nilai  $F_{tabel}$  pada taraf signifikan alpha 0,01 yaitu 5,23 atau  $F = 11,53 > F_{0,01(2;49)} 5,23$ . Pola hubungan antara ketiga

variabel yang dinyatakan oleh persamaan regresi ganda  $\hat{Y} = 19,25 + 0,478X_1 + 0,317X_2$ . Persamaan ini memberikan informasi bahwa setiap perubahan satu unit skor Kejelasan Peran dan Kompetensi Individu akan mengakibatkan terjadinya perubahan kinerja guru sebesar 0,478 atau 0,317.

Hasil analisis korelasi ganda antara Kejelasan Peran dan Kompetensi Individu dengan kinerja guru diperoleh nilai koefisien korelasi ganda sebesar  $R_{y12}$  sebesar 0,476. Nilai ini menunjukkan bahwa keterkaitan antara Kejelasan Peran dan Kompetensi Individu secara bersama-sama dengan Kinerja guru baik. Dengan demikian berarti makin naiknya Kejelasan Peran dan Kompetensi Individu, maka diikuti dengan tingginya kinerja guru.

Besarnya sumbangan atau kontribusi variabel Kejelasan Peran dan Kompetensi Individu terhadap Kinerja guru bersama–sama dapat diketahui melalui nilai koefisien determinasi  $R^2_{y12}$  sebesar 0,280. Hasil analisis tersebut menunjukkan bahwa lebih kurang 28,0% variasi Kinerja guru ditentukan/dijelaskan oleh Kejelasan Peran dan Kompetensi Individu secara bersama–sama, seperti ditentukan oleh persamaan regresi tersebut di atas.

Untuk mengetahui kontribusi murni masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat telah dilakukan analisis korelasi parsial. Kontribusi murni masing – masing variabel diketahui dengan melakukan pengontrolan variabel bebas lain. Hasil analisis tersebut dilaporkan berikut ini :

*Pertama*, Kontribusi murni variabel bebas Kejelasan Peran terhadap kinerja guru jika Kompetensi Individu dalam keadaan konstan, diperoleh nilai

sebesar 0,515. Kondisi ini menunjukkan bahwa terjadi penurunan kadar hubungan antara Kejelasan Peran dengan Kinerja guru.

Dengan demikian Kejelasan Peran bukanlah satu-satunya variabel yang dapat menentukan kinerja guru, melainkan masih ada variabel yaitu Kompetensi Individu yang ikut berpengaruh.

*Kedua*, Kontribusi murni variabel bebas Kompetensi Individu terhadap kinerja guru jika Kejelasan Peran dalam keadaan konstan, diperoleh nilai sebesar 0,906. Kondisi ini menunjukkan bahwa terjadi penurunan kadar hubungan antara Kompetensi Individu dengan kinerja guru, yang berarti bahwa Kompetensi Individu bukanlah variabel yang dapat menentukan Kinerja guru, melainkan masih ada variabel lain yaitu Kejelasan Peran yang ikut berpengaruh.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka dapat diketahui bahwa variabel bebas yang mempunyai hubungan yang paling kuat dan kontribusi yang paling besar terhadap variabel terikat adalah Kejelasan Peran.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan analisis yang telah dilaksanakan pada Bab IV, maka kesimpulan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

Pertama, terdapat hubungan antara kejelasan peran dengan kinerja guru, artinya dengan adanya kejelasan peran yang dimiliki guru maka akan meningkatkan kinerja guru.

Kedua, terdapat hubungan antara kompetensi individu dengan kinerja guru, artinya bahwa peningkatan kompetensi yang dimiliki individu akan meningkatkan kinerja guru.

Ketiga, terdapat hubungan positif antara kejelasan peran dan kompetensi individu secara bersama-sama dengan kinerja guru, artinya bahwa dengan adanya kejelasan peran yang dimiliki guru dan dengan peningkatan kompetensi individu, maka kinerja guru akan meningkat.

Berdasarkan temuan tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa variabel kinerja guru terdapat hubungan oleh kejelasan peran dan kompetensi individu. Oleh karena itu, apabila ingin memaksimalkan

kinerja guru, faktor-faktor seperti kejelasan peran dan kompetensi individu wajib dipertimbangkan.

## **B. Implikasi**

Hasil penelitian ini memberikan informasi bahwa peningkatan kinerja guru dapat dilakukan dengan cara meningkatkan kejelasan peran dan kompetensi individu.

### **1. Upaya yang dapat dilakukan yaitu meningkatkan kinerja guru melalui kejelasan peran**

Upaya meningkatkan kinerja guru ditentukan oleh kesiapan sumber daya manusia yang terlibat dalam proses pendidikan. Guru merupakan salah satu faktor penentu tinggi rendahnya mutu hasil pendidikan mempunyai posisi strategis maka setiap usaha peningkatan mutu pendidikan perlu memberikan perhatian besar kepada peningkatan guru baik dalam segi jumlah maupun mutunya.

Dengan adanya kejelasan peran yang diketahui oleh Guru maka akan berimplikasi terhadap kinerja guru. Peran yang dimiliki guru tak sekedar hanya melakukan pembelajaran di kelas, namun juga melakukan hal-hal yang bersifat administrasi seperti membuat RPP,

Silabus, Buku Nilai dan sebagainya, sehingga dengan mengetahui peran yang dimiliki, maka dapat meningkatkan kinerja guru.

- 2. Upaya yang dapat dilakukan yaitu meningkatkan kinerja guru melalui kompetensi individu**, yaitu peningkatan kompetensi individu dilakukan dengan cara untuk meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas dan jabatan sehingga dapat meningkatkan kinerja guru.

Salah satu peningkatan kompetensi individu ini, dilakukan berdasarkan adanya kesadaran guru untuk terus meningkatkan kompetensi yang terkait dengan tugas, fungsi dan wewenangnya.

### C. **Saran**

Berdasarkan temuan dan kesimpulan hasil penelitian ini yang telah diuraikan sebelumnya, maka dalam upaya peningkatan kinerja, khususnya kinerja guru, saran-saran yang diberikan dalam tesis ini adalah sebagai berikut:

1. Kepala sekolah perlu lebih memberikan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi individu dalam hal ini guru dalam rangka meningkatkan kinerja.

2. Kepala sekolah secara berkala mengadakan kegiatan yang terkait pengembangan kompetensi individu mulai dari *outbound* dengan instruktur dari luar lingkungan sekolah, relaksasi (*refreshing*) bersama, untuk menghilangkan sejenak kejenuhan kerja dengan kegiatan kekeluargaan bersama rekan kerja dan kepala sekolah serta kegiatan lainnya yang dapat meningkatkan kinerja dan kompetensi.
3. Seyogyanya kepala sekolah dapat memberikan kejelasan peran guru di sekolah, sehingga pemahaman guru tidak lagi hanya mengajar.
4. Guru, dengan mengetahui uraian tugas yang jelas, diharapkan guru akan memahami dan menerima peran yang ditetapkan baginya, sehingga dapat dan mau melaksanakan tugasnya dengan baik.
5. Guru, harus lebih aktif mengikuti kegiatan-kegiatan yang terkait dengan peningkatan kompetensi seperti melalui pendidikan dan pelatihan, seminar pendidikan yang mampu meningkatkan pengetahuan serta keterampilan yang dimiliki.
6. Penelitian ini adalah sebagian kecil dari penelitian tentang kinerja guru yang hanya meninjau dari variabel kejelasan peran dan kompetensi individu, masih banyak penelitian lain yang dapat dilakukan

sehubungan dengan upaya-upaya peningkatan kinerja guru baik berupa penelitian kuantitatif maupun kualitatif.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.. 2006.
- As'ad, Mohamad. *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar,1995.
- Bateman dan Snel. *Management*. New York: McGraw Hill. 2008.
- Bernadin, John dan Joice E.A. Russel. *Human Resources Management*. New York: McGraw Hill. 1993.
- Ainsworth, Murray, Smith, *Managing Performance At Work*, London: Prentice hall Inc. 1993.
- De Angelis, *Percaya Diri: Sumber Sukses dan Kemandirian*, Terjemahan Baty Subarty Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 1997.
- Buku Pedoman Penyusunan Pelaporan Kinerja Instansi Pemerintah 1999.
- Charles E. Johnson (1974) yang dikutip dari Abin Syamsuddin (1996),
- Daft, Richard L. *Management*, Chicago : The Dryden Press, 1988.
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, 1971/1972. *Kurikulum Usaha-usaha Perbaikan dalam Bidang Pendidikan dan Administrasi Pendidikan*. Proyek Penyediaan Buku-buku Pelajaran Organisasi Guru Tahun III Pelita.
- Donnelly Jr. dan Ivancevich. *Organisasi Perilaku, Struktur, Proses*, 1992.
- Gibson, James L.; Jhon M. Ivancevich; dan James H. Donnely Jr. *Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur, Proses*. Alih Bahasa Djoerban Wahid. Jakarta: Penerbit Erlangga. 1997.
- Greenberg, Jerald dan Robert A Baron. *Behavior in Organizations*. New Jersey. 2008.
- Hasibuan, Malayu. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2009.

- Ivancevich, John. M., Robert Konopaske, dan Michael T. Matteson, *Organizational Behavior and Management. 8th ed.* New York: McGraw-Hill, 2012
- Karjantoro, Handoko. 2004. *Mengelola Kinerja: Suatu Tinjauan Praktis.* Manajemen Usahawan. No. 07. TH XXXIII. Juli: 24-28.
- Kreitner, Robert, dan Angelo Kinicki. *Organizational behavior, 8<sup>th</sup> ed.* New York: McGraw – Hill Irwin, 2008.
- Kanter Rosabeth, *World Class*, Simon & Schuster Inc, 1995
- Kisdarto Atmosoeprapto. *SDM Berdaya*, Jakarta: Rosdakarya 1998.
- Klausmeier, Herbert J. *Educational Psychology.* New York. Harper & Row Publishers.
- Kristianty, Theresia. *Kepemimpinan Kependidikan.* Jakarta: Balai Pustaka, 2003.
- Lussier, Robert N. *Management Fundamentals.* USA: Cengage Learning. 2009.
- Luthans, Fred. *Organizational Behavior.* New York: McGraw Hill. 2005.
- Mathis, Robert L, dan H. Jackson. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Alih Bahasa Jimmy Sadeli. Jakarta: Penerbit Salemba Empat. 2002.
- Mohamad, Ismail. *Manajemen Operasional Sekolah.* Bandung: PT Remaja Rosdakarya. 2004
- Mullins, Laurier J. *Management and Organizational Behavior.* Edinburg Gate Harlow Prentice Hall. 2005.
- Mulyasa. *Manajemen Berbasis Sekolah Edisi Revisi.* Jakarta: Erlangga, 2004
- Kreitner, Robert, dan Angelo Kinicki. *Organizational behavior, 8<sup>th</sup> ed.* New York: McGraw – Hill Irwin, 2008.

- McShane, Steven L., dan Mary Ann Von Glinow, *Organizational Behavior*. Singapore: McGraw-Hill, 2007.
- Moorhead, Griffin. *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. Boston: Houghton Mifflin Company, 2007.
- Nelson, Debra L. dan James Campbell Quick, *Organizational Behavior*. USA: Thomson, 2003.
- Newstrom, John W., dan Keith Davis. *Organizational Behavior, Human Behavior at Work*. New York: McGraw-Hill, 2007.
- Prawirosentono, Suyadi. *Kebijakan Kinerja Karyawan. Kiat Membangun Organisasi Kompetitif Menjelang Perdagangan Bebas Dunia*. Edisi Pertama. Penerbit BPFE: Yogyakarta. 1999.
- Rivai, Veithzal. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, Dari Teori Ke Praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada. 2005.
- Robbins, P. Stephen. *Perilaku Organisasi*. Alih Bahasa Hadyana Pujaatmaka dkk. Jakarta: Prenhallindo. 2001.
- \_\_\_\_\_. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Penerbit PT Intan Sejahtera Klaten. 2006.
- Schermerhorn, John R., James G. Hunt, Richard Osborn, Mary Uhl-Bien. *Organizational Behavior*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2010.
- Simamora, Henry. *Evaluasi Kinerja Guru*. Bandung: Remaja Rosdakarya. 2004.
- Spencer L.M, and Signe M. Spencer, *Competence at Work*, John Willey & Sons Inc, NY, 1993.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Penerbit Alfabeta: Bandung. 2006.
- Yulk, Gary. *Leadership in Organizational*, Upper Saddle River. Prentice Hall: New Jersey. 2002.