

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, PENDIDIKAN DAN PELATIHAN
MOTIVASI KERJA, DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KOMPETENSI DAN KINERJA GURU**

Meita Pragiwani Soetopo
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia
meitasoetopo@gmail.com

Abstract

The purpose of this study was to determine and assess and analyze the effects of transformational leadership, education and training, work motivation, and organizational culture on teacher competence and its implications on teacher performance.

This study uses the approach of human resources management science are combined with theories of organizational behavior. This type of research is descriptive and explanatory verificative survey by research data cross section where the research was conducted at a specific time period with the unit of analysis is the teachers who teach in the Vocational School Public and Private, with the unit of observation is the Vocational High School in Public and Private Bandung Raya. This study data analysis techniques using the path analysis.

The results showed that the competence of teachers either directly or indirectly influenced by the transformational leadership, education and training, motivation to work and organizational culture. This study also shows the influence of teachers on the performance of teacher competency significantly. The results of this study revealed that 1) transformational leadership affects the competence of teachers; 2) education and training of the most dominant influence on the competence of teachers; 3) motivation is a factor that most small influence on teacher competence, 4) organizational culture affect the competence of teachers ; 5) the teacher's performance is significantly affected by the competence of teachers. at the Vocational School Public and Private in Bandung.

Keywords : transformational leadership, education and training, work motivation, organizational culture, teacher competence, teacher performance

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan mengkaji serta menganalisis tentang pengaruh kepemimpinan transformasional, pendidikan dan pelatihan, motivasi kerja, dan budaya organisasi terhadap kompetensi guru serta implikasinya pada kinerja guru.

Penelitian ini menggunakan pendekatan ilmu manajemen sumber daya manusia yang dikombinasikan dengan teori-teori perilaku organisasi. Jenis penelitian ini adalah descriptive verificative dan explanatory survey dengan data penelitian cross section dimana penelitian ini dilakukan pada periode waktu tertentu dengan unit analisis adalah guru-guru yang mengajar di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri dan Swasta, dengan unit

observasi adalah Sekolah Menengah Kejuruan Negeri dan Swasta di Bandung Raya. Teknik analisis data penelitian ini menggunakan path analysis.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi guru baik secara langsung maupun tidak langsung dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional, pendidikan dan pelatihan, motivasi kerja dan budaya organisasi. Penelitian ini juga menunjukkan pengaruh kompetensi guru terhadap kinerja guru secara signifikan. Penelitian ini mengungkapkan bahwa 1) kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kompetensi guru; 2) pendidikan dan pelatihan berpengaruh paling dominan terhadap kompetensi guru; 3) motivasi kerja merupakan faktor yang paling kecil memberikan pengaruh terhadap kompetensi guru; 4) budaya organisasi berpengaruh terhadap kompetensi guru; 5) kinerja guru dipengaruhi secara signifikan oleh kompetensi guru di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri dan Swasta di Bandung.

Kata Kunci: Kepemimpinan transformasional, pendidikan dan pelatihan motivasi kerja, budaya organisasi, kompetensi guru, kinerja guru

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Penyelenggaraan pendidikan menuntun kepada suatu sistem kerja yang tidak parsial, karena penyelenggaraan pendidikan terjadi karena adanya jaringan kerja sama dari berbagai komponen yang ada di dalam lembaga pendidikan (sekolah) ataupun lembaga lain. Salah satu komponen yang sangat menentukan berhasil atau tidaknya penyelenggaraan pendidikan adalah guru. Guru sebagai ujung tombak pendidikan yang langsung berada di garis depan berhadapan dengan siswa dituntut memiliki kompetensi yang memadai. Melalui guru penanaman nilai-nilai dan pembelajaran berbagai ilmu pengetahuan, pengalaman dan keterampilan yang relevan dengan kekinian dan masa depan dapat berlangsung. Mengingat tugas guru begitu berat maka perlunya guru untuk selalu memperbaharui pengetahuan, wawasan, keterampilannya menuju kepada pengembangan profesi yang diharapkan. Telah ditemukan di berbagai studi bahwa mutu guru secara konsisten menjadi salah satu faktor terpenting dari mutu pendidikan. Lebih lanjut, guru yang bermutu mampu membelajarkan murid secara efektif sesuai dengan kendala sumber daya dan lingkungan.

Peningkatan mutu guru sebagai upaya peningkatan tenaga kependidikan memiliki tujuan agar guru terus berkembang sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Peningkatan mutu guru selalu menjadi yang prioritas, karena upaya ini didasari alasan bahwa indikator utama keberhasilan sekolah adalah kemampuan melaksanakan kegiatan belajar mengajar secara efektif dan efisien sesuai dengan tuntutan kurikulum dan menyiapkan tamatan yang memenuhi kebutuhan pembangunan masa kini dan masa yang akan datang.

Peningkatan mutu guru apabila dilakukan secara serempak dari TK sampai dengan SMA/SMK tidaklah mungkin dilaksanakan, hal ini terkait dengan penanganan guru di berbagai daerah sangat dipengaruhi oleh kebijakan pendidikan yang diambil setelah diberlakukannya desentralisasi. Hal ini menjadi sebuah pemikiran bahwa bagaimanapun

peningkatan mutu guru dapat dilakukan secara simultan dan sesuai kemampuan dari masing-masing daerah.

Kegiatan yang dapat dilakukan dalam rangka peningkatan mutu guru dapat berupa pelatihan guru, sekolah lanjutan (D3-S1, S1-S2, S2-S3), PKG, MGMP/MGP, KKG, seminar, workshop, diskusi dan sebagainya. Program peningkatan kemampuan profesional guru yang juga perlu mendapat perhatian adalah peningkatan kompetensi melalui pendidikan dan pelatihan dan peningkatan pengalaman melalui program magang atau *on the job training* di dunia industri/dunia usaha. Idealnya, guru minimal satu kali dalam lima tahun mengikuti program penyegaran atau kompetensi. Hal ini didasarkan pada dua hal. Pertama, agar mereka dapat mengikuti perkembangan Iptek yang demikian cepat. Kedua, untuk memberikan kesempatan kepada yang bersangkutan agar dapat memenuhi persyaratan angka kredit kenaikan pangkat atau jabatan.

Tugas guru tidak hanya melaksanakan proses belajar mengajar secara efektif dan efisien, tetapi juga sebagai figur yang diharapkan mampu membentuk dan membangun watak dan kepribadian para siswanya sehingga mereka memiliki sikap mental yang baik yang dibutuhkan dalam pembangunan nasional suatu bangsa. Faktor-faktor yang mempengaruhi perkembangan dan pembentukan sikap anak-anak yang perlu diperhatikan dalam pendidikan ialah kematangan (*maturation*), keadaan fisik anak, pengaruh keluarga, lingkungan sosial, kehidupan sekolah, bioskop, guru, kurikulum sekolah, dan cara guru mengajar.

Guru yang profesional akan tercermin dalam pelaksanaan pengabdian tugas-tugas yang ditandai dengan keahlian baik dalam materi maupun metode. Selain itu, juga ditunjukkan melalui tanggung jawabnya dalam melaksanakan seluruh pengabdian. Guru yang profesional mempunyai tanggungjawab sebagai guru kepada peserta didik, orang tua, masyarakat, bangsa dan Negara, dan agamanya. Guru profesional mempunyai tanggung jawab pribadi, sosial, intelektual, moral dan spiritual. Tanggungjawab pribadi yang mandiri yang mampu memahami dirinya, mengelola dirinya, mengendalikan dirinya, dan menghargai serta mengembangkan dirinya. Tanggung jawab sosial diwujudkan melalui kompetensi guru dalam memahami dirinya sebagai bagian yang tak terpisahkan dari lingkungan sosial serta memiliki kemampuan interaktif yang efektif.

Tanggung jawab intelektual diwujudkan melalui penguasaan berbagai perangkat pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk menunjang tugas-tugasnya. Tanggung jawab spiritual dan moral diwujudkan melalui penguasaan berbagai perangkat pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk menunjang tugas-tugasnya. Tanggung jawab spiritual dan moral diwujudkan melalui penampilan guru sebagai mahluk beragama yang perilakunya senantiasa tidak menyimpang dari norma-norma agama dan moral.

Guna untuk meningkatkan kualitas sistem pendidikan diperlukan langkah strategis, Salah satu strategi yang dapat diaplikasikan adalah dengan sistem pengelolaan masukan (input) dan luaran (output) yang ada. Input mencakup sumber daya manusia, fasilitas, dan modal harus dikembangkan secara optimal. Sumber daya manusia harus dapat diberdayakan secara optimal guna mencapai produktivitas yang tinggi. Hal ini sangat esensial, karena produktivitas merupakan suatu tujuan dari setiap organisasi dan dapat dijadikan sebagai cerminan kinerja organisasi.

Berdasarkan latar belakang dan fenomena di atas yang telah diuraikan, maka penelitian ini akan mendalami fenomena yang terjadi, maka dalam penelitian ini

mengambil judul : ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, PENDIDIKAN DAN PELATIHAN, MOTIVASI KERJA, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KOMPETENSI GURU SERTA IMPLIKASINYA PADA KINERJA GURU (Studi Pada Guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri dan Swasta di Bandung Raya).

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang diuraikan di atas, dalam penelitian ini penulis mengidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan kepala sekolah yang masih berpola sebagai pejabat, sehingga pendekatan kepemimpinannya lebih dominan sebagai penguasa.
2. Pendidikan dan pelatihan belum memberikan pengaruh terhadap kompetensi guru di sekolah menengah kejuruan negeri maupun swasta di Bandung Raya.
3. Organisasi sebagai entitas budaya di sekolah belum berfungsi sebagai perwujudan aktifitas yang melibatkan peran partisipasi sekolah menengah kejuruan di Bandung Raya.
4. Sekolah Menengah Kejuruan merupakan program akselerasi peningkatan Indeks Pembangunan Manusia.
5. Belum optimalnya implementasi Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 maupun Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005.
6. Sistem pengelolaan pendidikan selama ini lebih bersifat *macro oriented*, diatur oleh jajaran birokrasi ditingkat pusat. Akibatnya, banyak faktor yang diproyeksikan di tingkat makro (pusat) tidak terjadi atau tidak berjalan sebagaimana mestinya di tingkat mikro (sekolah).

1.3. Batasan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang dan identifikasi masalah di atas, permasalahan yang diteliti dalam penelitian ini dibatasi pada variabel Kepemimpinan Transformasional, Pendidikan dan Pelatihan, Motivasi Kerja, dan Budaya Organisasi, serta Kompetensi Guru, dan Kinerja Guru dengan unit analisis pada sekolah menengah kejuruan negeri dan swasta di Bandung Raya.

Penelitian ini menggunakan *probability sampling* sebagai teknik sampling dengan alat bantu analisis menggunakan analisis jalur (*path analysis*).

1.4. Rumusan Masalah

Memperhatikan latar belakang permasalahan, identifikasi masalah dan batasan masalah di atas, penulis menyusun penelitian ini berdasarkan rumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana kepemimpinan transformasional, pendidikan dan pelatihan, motivasi kerja, dan budaya organisasi di Sekolah Menengah Kejuruan di Bandung Raya.
2. Bagaimana kompetensi guru di Sekolah Menengah Kejuruan di Bandung Raya.

3. Bagaimana kinerja guru di Sekolah Menengah Kejuruan di Bandung Raya.
4. Seberapa besar pengaruh kepemimpinan transformasional, pendidikan dan pelatihan, motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kompetensi guru baik secara parsial maupun secara simultan di Sekolah Menengah Kejuruan di Bandung Raya.
5. Seberapa besar pengaruh kompetensi guru terhadap kinerja guru di Sekolah Menengah Kejuruan di Bandung Raya.

1.5. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan perumusan masalah di atas, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui, mengkaji dan menganalisis :

1. Kepemimpinan transformasional, pendidikan dan pelatihan, motivasi kerja, dan budaya organisasi di Sekolah Menengah Kejuruan di Bandung Raya.
2. Kompetensi guru di Sekolah Menengah Kejuruan di Bandung Raya.
3. Kinerja guru di Sekolah Menengah Kejuruan di Bandung Raya.
4. Besaran pengaruh kepemimpinan transformasional, pendidikan dan pelatihan, motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kompetensi guru baik secara parsial maupun secara simultan di Sekolah Menengah Kejuruan di Bandung Raya.
5. Besaran pengaruh kompetensi guru terhadap kinerja guru di Sekolah Menengah Kejuruan di Bandung Raya.

1.6. Manfaat Penelitian

1. Manfaat bagi pengembangan keilmuan

- a. Manfaat bagi peneliti diharapkan dapat menambah wawasan pengetahuan khususnya di bidang manajemen yang berkaitan dengan peningkatan mutu SDM dan khususnya bagi tenaga pendidik dan kependidikan.
- b. Manfaat bagi kepentingan keilmuan diharapkan dapat memberikan sumbangsih pemikiran berupaprinsip-prinsip, kaidah-kaidah atau temuan-temuan penting yang dapat menambah wawasan keilmuan dan ilmu pengetahuan.

2. Manfaat praktis

- a. Diharapkan hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam mengambil kebijakan untuk pengembangan lingkungan pendidikan oleh praktisi pendidikan.
- b. Diharapkan hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan masukan bagi praktisi pendidikan untuk pengembangan organisasi pendidikan

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

Teori Manajemen

Manajemen menurut tata bahasa kata ini berasal dari bahasa Perancis kuno yaitu *ménagement*, yang memiliki arti seni melaksanakan dan mengatur.

Ricky W. Griffin (2006) mendefinisikan manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran (*goals*) secara efektif dan efisien. Efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sementara efisien berarti bahwa tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisir, dan sesuai dengan jadwal.

Teori Organisasi

Achmad S. Ruky, (2006 : 54) mengatakan bahwa sejalan dengan perubahan lingkungan baik lingkungan teknologi, sosial, politik dan ekonomi yang terjadi, organisasi dituntut untuk mampu beradaptasi terhadap perubahan-perubahan yang terjadi tersebut. Hanya organisasi yang sudah sejak lama melaksanakan transformasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang terjadi yang selamat pada saat perubahan yang terjadi membawa dampak negatif atau buruk.

Stephen P. Robbins (2007) menyatakan bahwa Organisasi adalah kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan.

Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah Perencanaan, pengembangan dan pengendalian sumber daya manusia sebagai sumber (paling penting) dari sistem usaha. Menurut Dessler (2008: 4) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada pegawai, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan, keamanan dan masalah keadilan. Selanjutnya Priadana (2005:2) menyatakan MSDM merupakan bidang strategis dari organisasi, MSDM harus dipandang sebagai perluasan dari pandangan tradisional untuk mengelola orang secara efektif dan untuk itu membutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan untuk mengelolanya.

Maltis et al (2006:67), Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis adalah penggunaan pegawai secara organisasional untuk mendapatkan atau memelihara keunggulan kompetitif terhadap para pesaing. Perkembangan dari strategi bisnis tertentu harus berdasarkan pada area-area kekuatan yang dimiliki sebuah organisasi. Disebut sebagai kompetensi inti, kekuatan tersebut adalah dasar untuk menciptakan keunggulan kompetitif. Kompetensi inti adalah sebuah kapabilitas unik yang menciptakan nilai tinggi dan yang membedakan organisasi dari persaingan. Menurut Randall S. Schuler et al (1999:3), mengelola sumber daya manusia untuk menghadapi abad ke 21 merupakan hal yang penting dalam agenda bisnis. CEO yang berhasil adalah mereka yang mampu melihat sumber daya manusia sebagai asset yang harus dikelola sesuai dengan kebutuhan bisnis. Hal ini akan membuat perusahaan menjadi lebih kompetitif.

Perilaku Organisasi

Robin (2003) mengatakan bahwa perilaku organisasi adalah bidang ilmu yang menyelidiki dampak dari pengaruh individu, kelompok dan struktur dalam organisasi terhadap perilaku orang-orang yang terlibat didalamnya, bertujuan untuk mengaplikasikan pengetahuan tersebut dalam meningkatkan efektivitas organisasi.

Menurut Thoha (2007:5) perilaku organisasi merupakan suatu studi yang menyangkut aspek-aspek tingkah laku manusia dalam suatu organisasi atau suatu kelompok tertentu.

Kepemimpinan

Istilah pemimpin terkait dengan istilah kepemimpinan, sedangkan istilah pimpinan terkait dengan istilah manajemen. Memimpin adalah sebuah aktivitas yang menyangkut pihak yang memimpin dan pihak yang dipimpin. Tanpa kerjasama antara kedua belah pihak yang berkepentingan maka sulit dapat diharapkan akan tercapainya suatu sasaran (Winardi, 2000:206). Lebih lanjut dikatakan bahwa memimpin manusia merupakan salah satu bagian penting daripada usaha-usaha *actuating*.

Menurut Ruky (2002:109), kepemimpinan adalah suatu usaha atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dalam hubungan antar manusia untuk mempengaruhi orang lain dan diarahkan melalui proses komunikasi dengan tujuan agar orang lain tersebut (mungkin seorang atau sekelompok orang) mau melakukan sesuatu dalam usaha untuk mencapai apa yang diinginkan oleh orang yang mempengaruhi atau oleh mereka semua.

Kartono (2006:50), kepemimpinan adalah kemampuan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu berdasarkan akseptansi/penerimaan oleh kelompoknya dan memiliki khusus yang tepat bagi khusus.

Pendekatan Kepemimpinan

Tuntutan yang semakin kuat terhadap kepemimpinan yang demokratis mengakibatkan para teoritis untuk mendalami berbagai pendekatan yang dapat digunakan dalam usaha pemahaman kepemimpinan yang efektif, faktor kunci dari kepemimpinan yang efektif dilandasi oleh 4 (empat) pendekatan utama : (1) pendekatan sifat, (2) pendekatan perilaku, (3) pendekatan situasional, dan (4) pendekatan transformasional (Handayani, 2001). Secara ringkas keempat pendekatan tersebut dijelaskan sebagai berikut:

1). Pendekatan Sifat (*Trait Approaches*)

Menyadari bahwa tidak ada korelasi sebab akibat dari sifat-sifat yang diamati dalam berbagai penelitian dengan keberhasilan seorang manajer, maka Davis, (1985) merumuskan 4 (empat) sifat umum yang memiliki pengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi, yaitu:

- 1) Kecerdasan.
- 2) Kedewasaan dan kekuasaan hubungan sosial.
- 3) Motivasi diri dan dorongan berprestasi.
- 4) Sikap-sikap hubungan kemanusiaan.

Pendekatan ini berusaha mengidentifikasi kombinasi faktor-faktor psikologis yang dapat membedakan pemimpin dengan pengikut.

2). Pendekatan Perilaku (*Behavioral Approaches*)

Dalam pendekatan perilaku, terdapat beberapa teori yang dapat dipakai sebagai dasar acuan untuk mengukur kepemimpinan yang efektif, antara lain : Teori X dan Y (Douglas McGregor), Studi Ohio State University, Studi University of Michigan (Rensis Likert), dan Kisi-kisi manajerial (Blake & Mouton).

Teori X dan Y (Douglas McGregor)

McGregor menyimpulkan sekumpulan anggapan kepemimpinan yang efektif yang saling berlawanan dari perilaku manajer dalam industri, sebagai berikut :

Anggapan-anggapan Teori X :

- 1) Rata-rata pembawaan manusia malas atau tidak menyukai pekerjaan dan akan menghindarinya bila mungkin.
- 2) Karena karakteristik manusia tersebut, orang harus dipaksa, diawasi, diarahkan, atau diancam dengan hukuman agar mereka menjalankan tugas untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.
- 3) Rata-rata manusia lebih menyukai diarahkan, ingin menghindari tanggung jawab, mempunyai ambisi kecil, dan menginginkan keamanan/jaminan hidup di atas segalanya.

Anggapan-anggapan Teori Y :

- 1) Penggunaan usaha fisik dan mental dalam bekerja adalah kodrat manusia, seperti bermain dan istirahat.
- 2) Pengawasan dan ancaman hukum eksternal bukanlah satu-satunya cara untuk mengarahkan usaha pencapaian tujuan organisasi. Orang akan melakukan pengendalian diri dan pengarahan diri untuk mencapai tujuan yang telah disetujuinya.
- 3) Keterikatan pada tujuan merupakan fungsi dari penghargaan yang berhubungan dengan prestasi mereka.
- 4) Rata-rata manusia, dalam kondisi yang layak belajar tidak hanya untuk menerima tetapi mencari tanggung jawab.
- 5) Ada kapasitas besar untuk melakukan imajinasi, kecerdikan dan kreativitas dalam penyelesaian masalah-masalah organisasi yang secara luas tersebar kepada seluruh pegawai.
- 6) Potensi intelektual rata-rata manusia hanya digunakan sebagian saja dalam kondisi kehidupan industri modern.

3). Pendekatan Situasional (*Situational Approaches*)

Pendekatan situasional atau kontingensi memandang bahwa keefektifan kepemimpinan merupakan fungsi berbagai aspek dari situasi kepemimpinan yang dihadapi. Jadi pemimpin pada pendekatan ini menggunakan berbagai gaya kepemimpinan tergantung pada faktor-faktor situasi, bawahan, tugas, organisasi, dan variabel lingkungan lainnya. Dengan perkataan lain, kepemimpinan efektif didasarkan pada kemampuan menilai lingkungan sehingga dapat memutuskan kepemimpinan yang paling tepat untuk situasi yang dihadapi. Beberapa teori terkemuka dalam kelompok pendekatan ini, antara lain : *Contingency theory* (Fred Fiedler), *Path-Goal theory* (Robert J. House), *Situational Leadership theory* (Hersey & Blanchard) dan *Vertical dyad linkage theory* (George Graen).

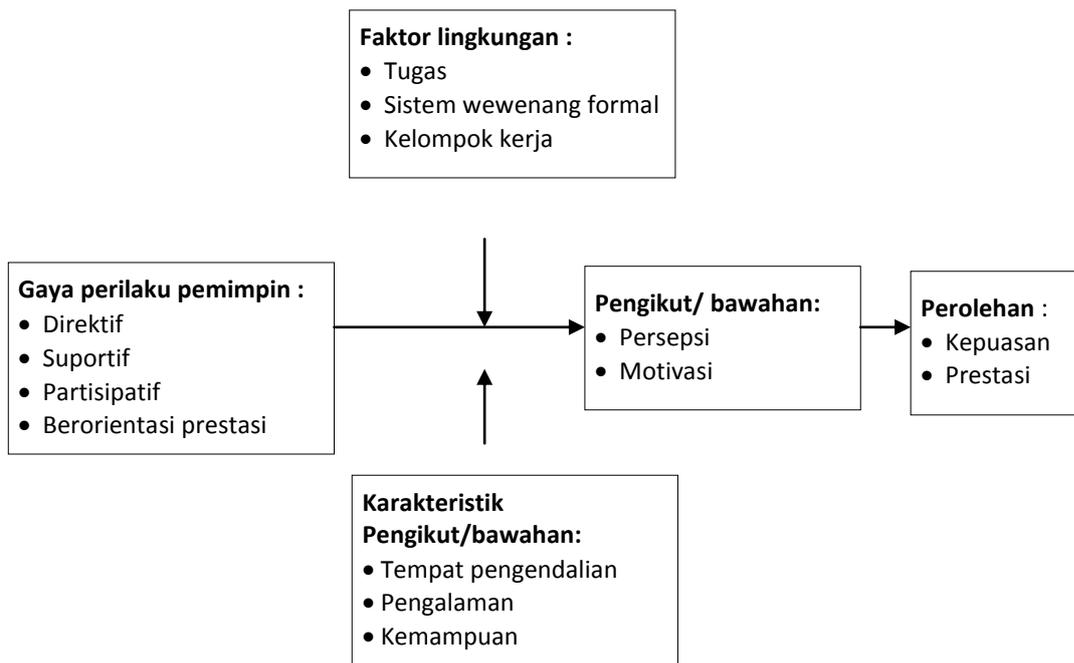
Teori Kontingensi (*Contingency Theory*)

Teori yang dikembangkan oleh Fiedler ini tidak membahas tentang baik tidaknya gaya kepemimpinan, tetapi teori ini mengemukakan bagaimana tindakan seorang manajer dalam situasi tertentu perilaku kepemimpinannya yang efektif. Teori ini juga tidak membahas gaya dan perilaku yang berpola tetapi membahas perilaku yang berdasarkan situasi. Artinya manajer dalam memperagakan kepemimpinannya tidak berpedoman pada salah satu pola perilaku dan waktu ke waktu melainkan didasarkan pada analisis manajer setelah ia mempelajari situasi tertentu, lalu melakukan pendekatan yang tepat.

Teori Jalur-Tujuan (*Path-Goal Theory*)

Teori jalur–tujuan berusaha meramalkan efektivitas kepemimpinan dalam berbagai situasi. Menurut teori yang dikembangkan oleh Robert J. House, pemimpin menjadi efektif karena pengaruh motivasi mereka yang positif, kemampuan untuk melaksanakan, dan kepuasan pengikutnya. Teorinya disebut sebagai *path-goal theory* karena memfokuskan pada bagaimana pemimpin mempengaruhi persepsi pengikutnya pada tujuan kerja, tujuan pengembangan diri, dan jalan untuk mencapai tujuan. Model teori jalur-tujuan (*path-goal theory*) dari Robert J. House.

Model Jalur-Tujuan



Sumber : Ivancevich, J.M & Matteson, M.T. (1999)

Motivasi

Mangkunegara (2001:93) mengutip pendapat Stanford mendefinisikan motivasi sebagai berikut : “*Motivasi as an energizing condition of the organism that serves to direct that organism toward the goal of a certain class*”. Yang artinya motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia kearah tujuan tertentu.

Handoko (2000:35) mendefinisikan motivasi sebagai keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan. Dalam pandangan yang lebih sistematis Robbins (2003:205), mengemukakan bahwa pengertian motivasi sebagai berikut : Motivasi sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual”.

Berdasarkan definisi tersebut diatas dapat digaris bawahi bahwa kata kunci dari pengertian motivasi yaitu upaya (*effort*), tujuan organisasi (*organizational goals*) dan kebutuhan (*need*). Unsur “*upaya (effort)*” merupakan ukuran intensitas. Bila seseorang termotivasi, ia akan mencoba sekuat tenaga untuk mendapatkan apa yang diinginkan,

tetapi kemungkinan kecil tingkat upaya yang tinggi akan menghantar pada hasil kinerja pekerjaan yang menguntungkan kecuali bila upaya itu disalurkan dalam suatu arah yang bermanfaat bagi organisasi itu. Sedangkan upaya yang diarahkan tersebut haruslah konsisten dengan tujuan-tujuan organisasi (*organizational goals*), dimana diperlukan motivasi sebagai proses pemenuhan kebutuhan-kebutuhan itu.

Sedangkan kebutuhan (*need*) adalah suatu keadaan internal yang menyebabkan hasil-hasil tertentu tampak menarik. Suatu kebutuhan yang tak terpuaskan akan menciptakan ketegangan yang merangsang dorongan-dorongan didalam diri individu itu. Dorongan ini menimbulkan suatu perilaku pencarian untuk menemukan tujuan-tujuan tertentu yang jika tercapai akan memenuhi kebutuhan itu dan mendorong ke pengurangan ketegangan. Jadi dapatlah dikatakan bahwa seorang pegawai yang termotivasi berada dalam suatu keadaan tegang. Untuk mengendurkan ketegangan ini, mereka mengeluarkan upaya. Makin besar ketegangan, maka makin tinggi tingkat upaya itu. Jika upaya ini berhasil menghantar ke pemenuhan kebutuhan tersebut, dan tegangan itu akan dikurangi. Pengurangan ketegangan juga harus diarahkan ke tujuan-tujuan organisasi dan secara inheren definisi tentang motivasi pun mensyaratkan bahwa kebutuhan-kebutuhan individu harus sesuai (*kompatibel*) dan konsisten dengan tujuan organisasi.

Robbin (2003:187) menjelaskan bahwa kekuatan untuk melakukan suatu tindakan tergantung pada kekuatan sebuah pengharapan dimana tindakan tersebut akan diikuti dengan pemberian *outcome* dan ketertarikan *outcome* tersebut kepada individu yang akan melakukan tindakan.

Dessler (200:19) menjelaskan bahwa ada dua *reinforcement* untuk merubah tingkah laku. Pertama, *possitive reinforcement* adalah *negative reinformance* yang disebut juga sebagai punishment atau hukuman. Dalam melakukan tindakan punishment oleh perusahaan harus dilaksanakan dengan hati-hati dan biasanya dilakukan jika peraturan perusahaan dilanggar.

Motivasi kerja

Menurut Davis & Newstrom seseorang yang termotivasi dalam bekerja adalah seseorang yang melihat bahwa pekerjaannya adalah membantu mencapai tujuan-tujuan pentingnya. Beberapa ahli yang lain mengemukakan pendapatnya tentang motivasi kerja sebagai berikut : Menurut Schermerhorn Jr.et.ai. (1994) menyatakan bahwa motivasi kerja adalah suatu istilah yang digunakan dalam perilaku organisasi untuk menggambarkan kekuatan-kekuatan dalam diri individu, yang menerangkan tingkat, arah dan ketekunan usaha yang dikeluarkan pada saat bekerja. Sementara itu Mc Comick dalam Mangkunegara (2001:94) mengemukakan sebagai berikut : “*Work motivation is defined as condition which influence the arousal, direction, and maintenance of behaviors relevant in work settings*”. Yang artinya Motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Sedangkan Wexley & Yukl (1992:134), menyatakan bahwa : “Motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja”.

Budaya Organisasi

Andrew Pettigrew dalam Sobirin, (2007) adalah orang pertama yang secara formal menggunakan istilah budaya organisasi, memberikan pengertian budaya organisasi sebagai “*the system of such publicly and collectively accepted meanings operating for given group*”

at a given time-budaya adalah sistem makna yang diterima secara terbuka dan kolektif, yang berlaku untuk waktu tertentu bagi sekelompok orang tertentu”.

Kroeber and Kluckhohn dalam Sobirin, (2007) ”budaya terdiri dari pola-pola pikir, cara berpendapat dan bereaksi yang diperoleh dan disebarluaskan melalui berbagai macam simbol termasuk di dalamnya yang dimanifestasikan dalam bentuk artefak yang semuanya itu merupakan hasil pencapaian dari sekelompok orang sedangkan esensi dasar atau inti dari budaya terdiri dari gagasan-gagasan tradisional, yang diderivasi dan dipilih berdasarkan pengalaman sejarah, serta nilai-nilai yang terkandung di dalamnya”.

Kinerja

Kinerja (penampilan) adalah prestasi atau hasil kerja yang disumbangkan oleh seseorang atau kelompok dalam menunjang tercapainya tujuan suatu organisasi. Menurut Wahjosumodjo, (2001:430) mendefinisikan kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang diharapkan dan bagaimana cara mengerjakannya.

Amstrong dalam Priadana (2008:1) menyatakan pengelolaan kinerja merupakan proses yang dikendalikan oleh manajer lini dengan tujuan meningkatkan kinerja organisasi, team work dan individu. Dalam pengelolaan kinerja, manajer bekerjasama dengan pegawai untuk menetapkan tujuan penelitian, mengarahkan kinerja, memberi feedback, mengevaluasi kinerja dan memberi penghargaan kepada pegawai. Realisasi aktivitas tersebut mendukung keberhasilan perusahaan pada masa mendatang.

Menurut Timpe dalam Mangkunegara (2005:15) menyatakan bahwa faktor-faktor kinerja meliputi faktor internal dan faktor eksternal, sebagai berikut:

1. Faktor Internal

Faktor Internal (dispositional) yaitu faktor-faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang

2. Faktor Eksternal

Faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan seperti perilaku, sikap dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan dan pimpinan, fasilitas kerja dan iklim organisasi.

Kinerja Guru

Guru merupakan bagian penting dalam pendidikan dan memegang peranan penting dalam usaha pencapaian tujuan pendidikan. Oleh karena itu perhatian suatu sekolah terhadap kinerja guru sangatlah penting, Kinerja guru merupakan gambaran hasil lulusan yang dicapai seseorang dalam jangka waktu tertentu. Kinerja atau *performance* pada dasarnya merupakan prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja atau hasil kerja/unjuk kerja/penampilan kerja dalam suatu organisasi.

Kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang atau kelompok orang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya serta kemampuan untuk mencapai tujuan dan standar yang telah ditetapkan (Sulistiyorini, 2001). Sedangkan Ahli lain berpendapat bahwa kinerja merupakan hasil dari fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu yang di dalamnya terdiri dari tiga aspek yaitu: Kejelasan tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya: Kejelasan hasil yang diharapkan dari suatu pekerjaan atau fungsi: Kejelasan waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan agar hasil yang diharapkan dapat terwujud. Hal ini menegaskan bahwa kinerja diartikan sebagai ungkapan

kemajuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu pekerjaan.

Dari beberapa penjelasan tentang pengertian kinerja di atas dapat disimpulkan bahwa Kinerja guru adalah kemampuan yang ditunjukkan oleh guru dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya. Kinerja dikatakan baik dan memuaskan apabila tujuan yang dicapai sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Kinerja pegawai adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi. Perbaikan kinerja baik untuk individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi (Robert L. Mathis & John H. Jackson, 2002:78).

Guru merupakan ujung tombak keberhasilan pendidikan dan dianggap sebagai orang yang berperanan penting dalam pencapaian tujuan pendidikan yang merupakan percerminan mutu pendidikan. Keberadaan guru dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya tidak lepas dari pengaruh faktor internal maupun faktor eksternal yang membawa dampak pada perubahan kinerja guru. Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja guru yang dapat diungkap tersebut antara lain:

1). Kepribadian dan dedikasi; 2). Pengembangan Profesi; 3). Kemampuan Mengajar; 4). Antar Hubungan dan Komunikasi; 5). Hubungan dengan Masyarakat; 6). Kedisiplinan; 7). Kesejahteraan; dan 8). Iklim Kerja

Dimensi Kinerja Guru

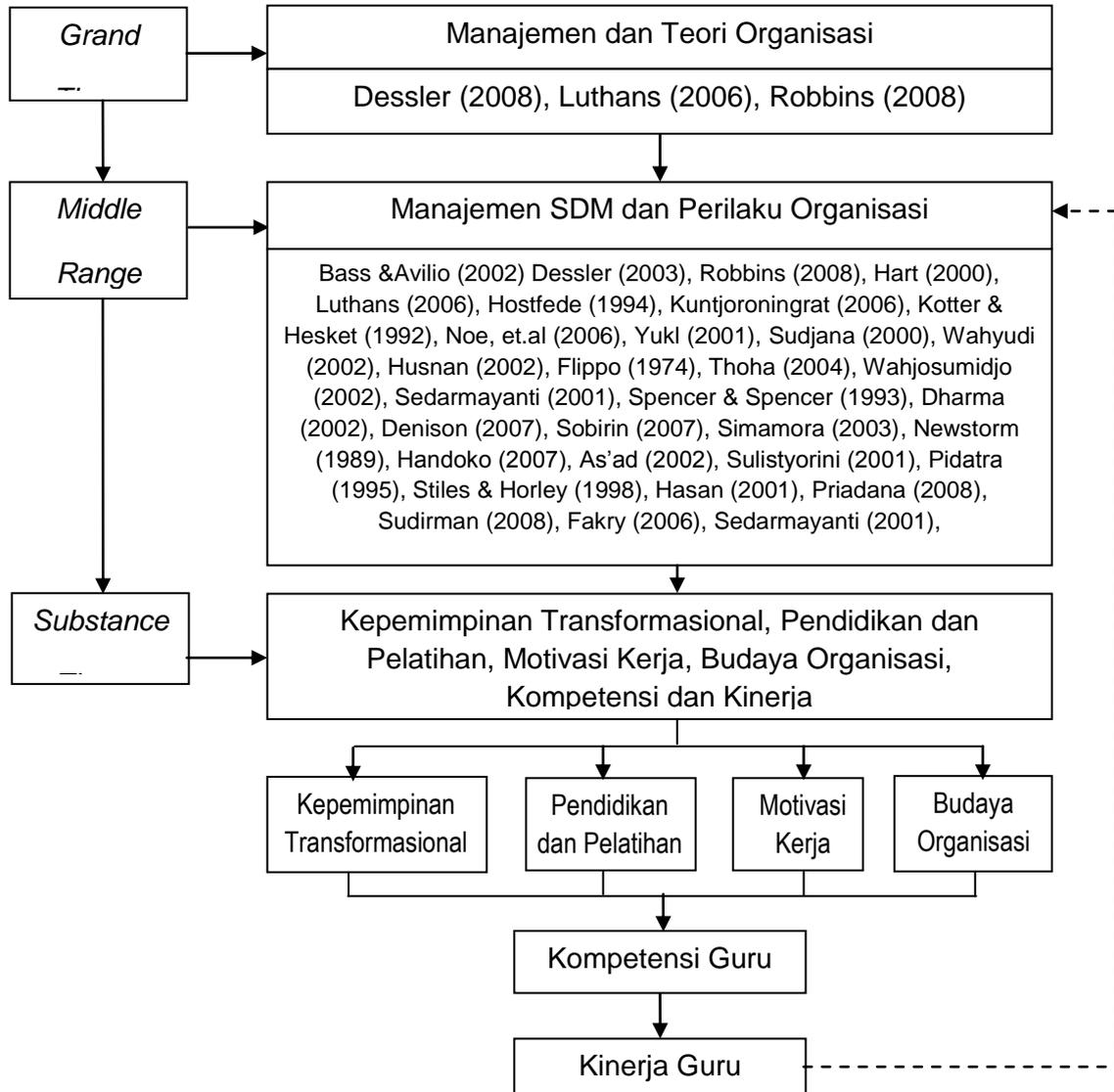
Penilaian terhadap kinerja guru dapat juga diukur terhadap kualitas dan kuantitas produk yang dihasilkan. Menurut Hersey, Paul dan Blanchard Aspek yang biasanya digunakan dalam penilaian kinerja adalah kualitas, kuantitas, waktu yang dipakai, jabatan yang dipegang, absensi dan keselamatan dalam menjalankan pekerjaannya. Sedangkan Mitchel dalam Sedarmayanti, (2004:53) menyatakan bahwa aspek-aspek penilaian kinerja guru dapat diukur melalui :

1. *Quality Of Work*
2. *Promptness*
3. *Initiative*
4. *Capability*
5. *Comunication*

Kerangka Pemikiran

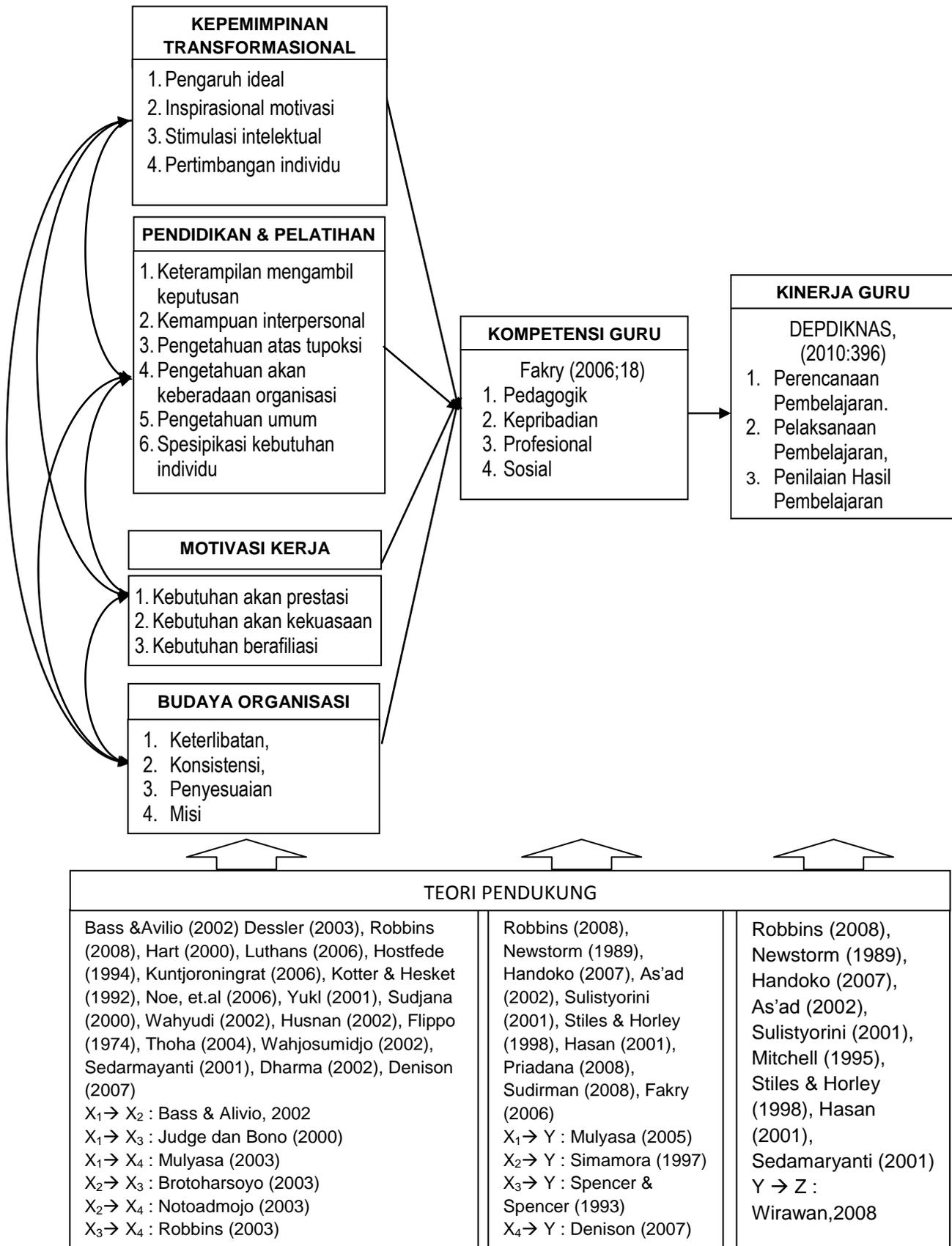
Dari uraian kajian pustaka di atas, secara keseluruhan merinci urutan konseptual dari *grand theory* manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi, dilengkapi dengan *middle theory* yang berkaitan dengan budaya organisasi dan kepemimpinan, serta *applied theory* mengenai kinerja guru, dan kompetensi guru.

Landasan Teori Keseluruhan



Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah di uraikan di atas, maka paradigma penelitian digambarkan seperti gambar di bawah ini :

Paradigma Penelitian



Hipotesis Penelitian

Dari landasan teori, kerangka pemikiran maka peneliti menetapkan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kompetensi guru.
2. Terdapat pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kompetensi guru.
3. Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kompetensi guru.
4. Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kompetensi guru.
5. Terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional, pendidikan dan pelatihan, motivasi kerja, dan budaya organisasi terhadap kompetensi guru.
6. Terdapat pengaruh kompetensi guru terhadap kinerja guru.

METODOLOGI PENELITIAN

Waktu penelitian ini direncanakan selama lebih kurang enam bulan yang meliputi tahap persiapan, pra penelitian, penyusunan sampai dengan bentuk laporan usulan penelitian. Tempat penelitian dilaksanakan di Bandung Raya (Kota Bandung, Kabupaten Bandung, Kota Cimahi, dan Kabupaten Bandung Barat) dengan unit observasi adalah seluruh Sekolah Menengah Kejuruan, baik negeri maupun swasta.

Alasan pemilihan Sekolah Menengah Kejuruan negeri maupun swasta di Bandung Raya didasarkan atas pertimbangan bahwa : *Pertama*, Jumlah guru SMK di Bandung Raya relatif banyak sehingga refresentatif untuk diukur kompetensi dan kinerjanya. *Kedua*, kinerja guru SMK di Bandung Raya relatif masih belum memenuhi standar. *Ketiga*, domisili dan tempat bekerja peneliti di Bandung Raya dan sebagai kepala sekolah di salah satu Sekolah Menengah Kejuruan swasta.

3.3. Desain Penelitian

Bidang penelitian ini adalah manajemen sumber daya manusia, khususnya sumber daya manusia dalam konteks kependidikan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode survey penjelasan (*explanatory survey method*), yaitu survey yang mencoba menghubungkan-hubungkan variabel dan menguji variabel-variabel yang diteliti. Penerapan metode penelitian survey dalam operasional, diperlukan suatu desain penelitian yang sesuai kondisi kedalaman penelitian yang akan dilakukan. Desain penelitian merupakan seluruh proses yang diperlukan dalam perencanaan dan pelaksanaan penelitian. Dalam penelitian ini mencakup proses-proses sebagai berikut, (Nazir, 2005).

- a. Identifikasi dan pemilihan masalah penelitian
- b. Pemilihan kerangka konseptual untuk masalah penelitian serta hubungan-hubungan dengan penelitian sebelumnya.
- c. Memformulasikan masalah penelitian termasuk membuat spesifikasi dan tujuan, luas jangkauan (*scope*) dan hipotesis untuk diuji
- d. Membangun penyelidikan atau percobaan

- e. Memilih serta memberi definisi terhadap pengukuran variabel-variabel
- f. Memilih prosedur dan teknik sampling yang digunakan
- g. Menyusun alat serta teknik untuk mengumpulkan data
- h. membuat *coding*, serta mengadakan editing dan *processing* data
- i. Menganalisis data serta pemilihan prosedur statistik untuk mengadakan generalisasi serta inferensi statistik

Disamping itu, penelitian ini dilengkapi pula dengan data sekunder yang diperoleh dengan cara mengutip catatan yang tersedia yang berhubungan dengan masalah yang diteliti. Kepemimpinan transformasional, pendidikan dan pelatihan, motivasi kerja, dan budaya organisasi, serta kompetensi guru, dan kinerja guru merupakan variabel yang menjadi objek penelitian. Adapun tempat yang dijadikan objek penelitian atau unit analisis adalah Sekolah Menengah Kejuruan Negeri dan Swasta di Bandung Raya. Sedangkan yang menjadi subjek atau unit observasi adalah guru mata pelajaran di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri dan Swasta di Bandung Raya.

Definisi dan Operasionalisasi Variabel

Definisi Variabel

Seperti yang terungkap dalam identifikasi masalah, batasan masalah, dan rumusan masalah, bahwa pokok yang diteliti adalah :

1. Kepemimpinan Transformasional (X_1) adalah pemimpin yang dapat menciptakan kesan diantara bawahannya bahwa pemimpin memiliki kompetensi dan visi untuk mencapai keberhasilan, yang mencakup upaya perubahan organisasi dan menciptakan suatu visi organisasional yang dinamis yang sering dibutuhkan untuk menciptakan inovasi (Keller, 1992; Bass and Avolio, 2002; Pawar and Eastman, 1997). Dimensi kepemimpinan transformasional adalah 1) Pengaruh Ideal; 2) Inspirasional motivate; 3) Stimulasi intelektual; 4) Pertimbangan individu
2. Pendidikan dan Pelatihan (X_2). Pendidikan adalah kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan pengetahuan konseptual dan teoritis, mengubah sikap atau meningkatkan keterampilan seseorang untuk memperbaiki kinerja manajerial sesuai dengan standar yang ditetapkan guna menapai tujuan umum dalam jangka waktu yang panjang. (Ranupandojo dan Husnan 2002; Dessler 2008; Wahyudi, 2002). Pelatihan merupakan upaya memfasilitasi pengetahuan pegawai tentang pekerjaan, keterampilan dan perilaku mereka (Noe, et.al, 2006). Dimensi yang digunakan dalam penelitian ini yaitu 1) Keterampilan mengambil keputusan; 2) Kemampuan interpersonal; 3) Pengetahuan atas tupoksi; 4) Pengetahuan akan keberadaan organisasi; 5) Pengetahuan umum; 6) Spesifikasi kebutuhan individu.
3. Motivasi Kerja (X_3) adalah sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual, dengan dimensi yang digunakan yaitu 1) kebutuhan akan prestasi; 2) kebutuhan akan kekuasaan; 3) Kebutuhan untuk berafiliasi
4. Budaya Organisasi (X_4) adalah kumpulan dari norma, value, serta perlakuan yang menjadi dasar bagi seorang pegawai/pimpinan atas kelompok pegawai/pimpinan dalam bertindak mencapai tujuan (Sudirman, 2008, 1). Sedangkan menurut

Kreitner et al. (2003:86) Budaya organisasi merupakan suatu wujud anggapan yang dimiliki, diterima oleh kelompok anggota organisasi dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam. Dalam penelitian ini menggunakan 4 dimensi, yaitu 1) Keterlibatan; 2) Konsistensi; 3) Penyesuaian; 4) Misi.

5. Kompetensi Guru (Y) sebagai kemampuan seseorang untuk menghasilkan pada tingkat yang memuaskan di tempat kerja, termasuk diantaranya kemampuan seseorang untuk mentransfer dan mengaplikasikan keterampilan dan pengetahuan tersebut dalam situasi yang baru dan meningkatkan manfaat yang dapat disepakati. Dimensi yang digunakan yaitu 1) Pedagogik; 2) Kepribadian; 3) Profesional; 4) Sosial.
6. Kinerja Guru (Z) adalah kemampuan yang ditunjukkan oleh guru dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya. Kinerja dikatakan baik dan memuaskan apabila tujuan yang dicapai sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Dimensi yang digunakan yaitu 1) Perencanaan Pembelajaran; 2) Pelaksanaan Pembelajaran; 3) Penilaian hasil pembelajaran

1. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini adalah sumber primer dan skunder. Data primer bersumber dari survey ke lapangan melalui wawancara, observasi, dan kuesioner, sedangkan data skunder bersumber dari dokumentasi atau laporan-laporan yang berkaitan dengan objek yang diteliti dari setiap Sekolah Menengah Kejuruan Negeri dan Swasta se Bandung Raya serta pedoman-pedoman yang dikeluarkan Pemerintah terutama Kementerian Pendidikan Nasional.

2. Teknik Pengumpulan Data/Informasi

Untuk meneliti pengaruh kepemimpinan transformasional, pendidikan dan pelatihan, motivasi kerja dan budaya organisasi, terhadap kompetensi guru serta implikasinya terhadap kinerja guru diperlukan data primer. Untuk mendapatkan data primer tersebut digunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut: a). Wawancara, b). Observasi, dan c). Kuesioner.

Disamping itu, untuk mendeskripsikan penelitian ini dilengkapi pula dengan data skunder yang diperoleh dengan cara mengutip catatan, dokumentasi atau laporan-laporan yang berkaitan dengan objek yang diteliti dari setiap sekolah menengah kejuruan se Bandung Raya serta pedoman-pedoman yang dikeluarkan oleh Pemerintah terutama Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat.

Teknik Penentuan Data

1 Populasi Penelitian

Populasi adalah kumpulan dari unit sampling yang meliputi satu atau lebih unit unsur. Unit analisis dalam penelitian ini adalah guru tetap dan tidak tetap yang mengajar pada sekolah menengah kejuruan di Bandung Raya di 142 (seratus empat puluh dua) sekolah yang terdiri dari 4.961 orang guru per tahun akademik 2010/2011.

2. Sampel Penelitian

Sampel adalah bagian dari populasi yang memiliki karakteristik yang relatif sama dan dianggap bisa mewakili populasi. Mengingat tidak memungkinkan untuk mengambil seluruh unit populasi dengan mempertimbangkan kemampuan peneliti yang dipandang

dari segi dana, waktu dan fasilitas serta pendukung lainnya, maka tidak mungkin pula untuk dilakukan sensus. Untuk itu dalam penelitian ini dilakukan penarikan sampel yang dapat mewakili seluruh populasi. Sebelum penarikan sampel, terlebih dahulu ditentukan kerangka sampel. Kerangka sampel dalam penelitian ini adalah Guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri dan Swasta di Bandung Raya. Metode penarikan sampel yang dipakai yaitu *Proporsional Stratified random sampling method*. Tekniknya adalah setelah menetapkan jumlah sampel yang diperlukan dengan menggunakan rumus Slovin dengan taraf signifikan $\alpha = 0,05$.

$$n = \frac{N}{N \cdot \alpha^2 + 1} = \frac{4.961}{4.961 (0,05)^2 + 1} = 370,155$$

Dibulatkan menjadi 370 Orang.

Seluruh guru mata pelajaran hasil perhitungan tersebut, dijadikan responden penelitian dengan demikian maka jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 370 responden.

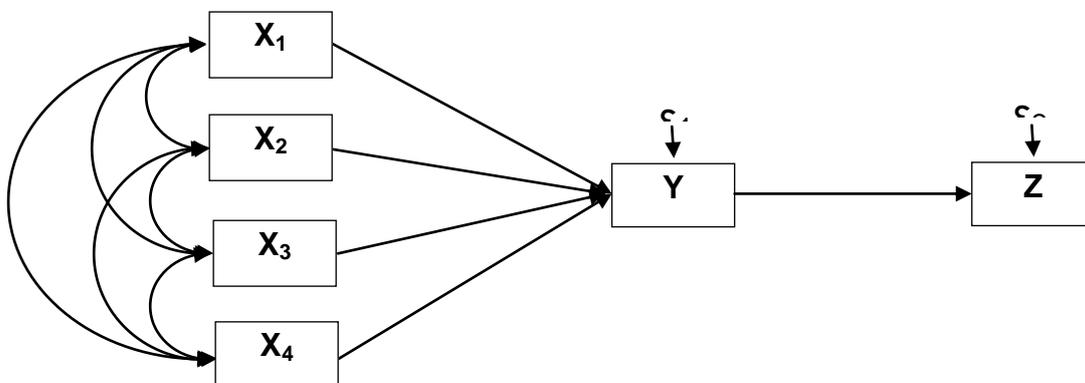
Rancangan Analisis Data

1. Rancangan Analisis

Berdasarkan para paradigma dan hipotesis penelitian yang telah disajikan pada bab sebelumnya, maka metode analisis data yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah analisis jalur (*path analysis*). Dalam analisis jalur langkah pertama yang harus dilakukan terlebih dahulu menterjemahkan hipotesis penelitian ke dalam diagram jalur. Metode statistika dengan analisis jalur digunakan untuk mengukur pola hubungan yang mengisyaratkan besarnya pengaruh beberapa variabel penyebab (eksogen) terhadap variabel akibat (endogen).

Diagram jalur dan persamaan struktural penelitian ini adalah seperti terlihat pada Gambar 3.1 sebagai berikut :

Diagram Jalur Penelitian



Keterangan :

X_1 = Kepemimpinan Transformasional

X_2 = Pendidikan dan Pelatihan

X_3 = Motivasi Kerja

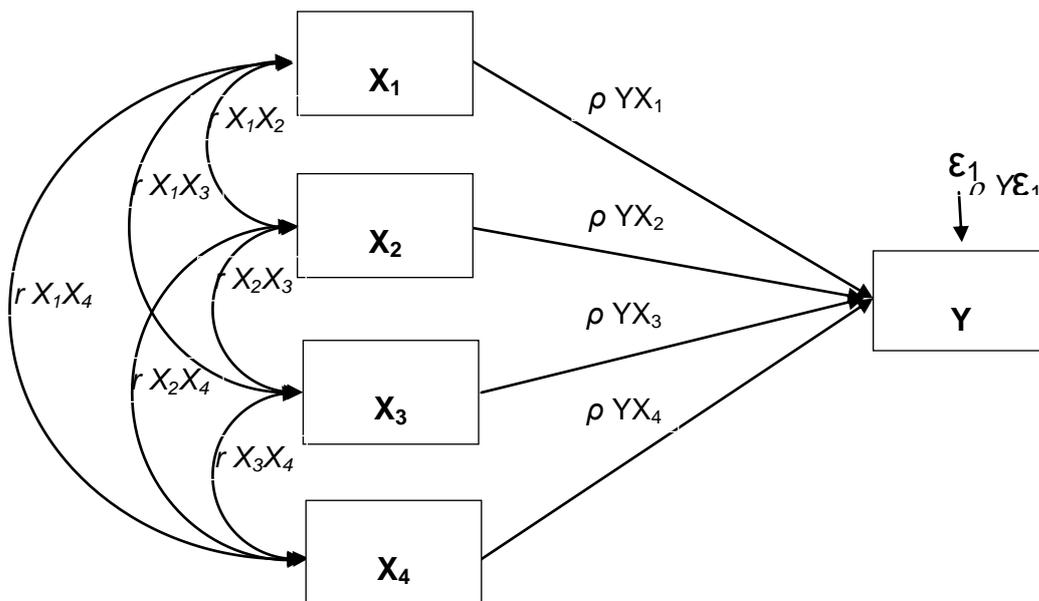
X_4 = Budaya Organisasi

Y = Kompetensi Guru

Z = Kinerja Guru

ε = Epsilon, yaitu menunjukkan variabel atau faktor residual yang menjelaskan pengaruh variabel lain yang telah teridentifikasi oleh teori, tetapi tidak diteliti atau variabel lainnya yang belum teridentifikasi oleh teori, atau muncul sebagai akibat dari kekeliruan pengukuran variabel (Kusnendi, 2005)

Sub-struktur :



Sub-struktur 1 dan Koefisien Jalurnya

Pada sub-struktur pertama, variabel X_1 variabel X_2 variabel X_3 dan variabel X_4 , merupakan variabel eksogen. Variabel Y merupakan variabel endogen. Gambar 3.3 tersebut menunjukkan bahwa persamaan sub-struktur 1 adalah sebagai berikut :

$$Y = f(X_1, X_2, X_3, X_4)$$

Persamaan linier sub-struktur 1 menjadi :

$$Y = \rho_{YX_1}X_1 + \rho_{YX_2}X_2 + \rho_{YX_3}X_3 + \rho_{YX_4}X_4 + \varepsilon_1$$

Sub-struktur 2 dan Koefisien Jalurnya

Kedua sub-struktur tersebut merupakan struktur yang tidak terpisah, namun merupakan struktur yang saling berhubungan. Untuk menguji pengaruh variabel eksogen

terhadap variabel endogen secara parsial digunakan statistik uji *t-student* dengan derajat bebas $n-k-1$. Sedangkan untuk menguji pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen secara simultan digunakan statistik uji F.

1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dimaksudkan untuk mengidentifikasi variabel independen yang diteliti. Untuk mengidentifikasi variabel independen yang diteliti digunakan metode *interval score* dengan pembagian median. Cara perhitungan *interval score* dengan pembagian median adalah sebagai berikut :

1. Menghitung skor nilai dari masing-masing variabel
2. Menghitung skor standar (pembanding) untuk setiap variabel independen
3. Pedoman untuk pengambilan keputusan yaitu dengan membandingkan skor nilai pada poin (1) dan (2), dengan ketentuan sebagai berikut :
 - a. Bila jumlah skor atau skor nilai pernyataan (1) lebih kecil (rendah) daripada nilai pembanding (median) maka berarti lemah.
 - b. Bila jumlah skor atau skor nilai pernyataan (1) lebih besar (tinggi) daripada nilai pembanding (median) maka berarti kuat.

Dalam menguji instrumen kuesioner penelitian, dilakukan dengan cara uji validitas, uji keandalan alat ukur, uji normalitas dan konversi data.

2. Konversi Data

Data yang terkumpul melalui kuesioner ini adalah data yang berskala ordinal, sedangkan peringkat data untuk dapat digunakan dalam statistika inferensial (analisis jalur), yang digunakan dalam pengujian hipotesis penelitian ini adalah peringkat data interval. Oleh karena itu, data tersebut terlebih dahulu dilakukan konversi dari skala ordinal ke skala interval.

Proses perhitungan konversi data ordinal ke data interval dilakukan melalui alat bantu program statistika.

3. Uji Hipotesis

Untuk menguji koefisien jalur, terlebih dahulu harus menterjemahkan hipotesis penelitian ke dalam hipotesis statistik sebagai berikut :

Nilai *probability* < 5% berarti $H_0 \rightarrow$ ditolak, dan $H_a \rightarrow$ diterima, artinya koefisien jalur signifikan

Nilai *probability* > 5% berarti $H_0 \rightarrow$ diterima

Hipotesis 1 :

$H_0 : \rho_{YX_1} = 0$ Tidak terdapat pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap kompetensi guru

$H_a : \rho YX_1 \neq 0$ Terdapat pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap kompetensi guru

Hipotesis 2 :

$H_0 : \rho YX_2 = 0$ Tidak terdapat pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap kompetensi guru.

$H_a : \rho YX_2 \neq 0$ Terdapat pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap kompetensi guru.

Hipotesis 3 :

$H_0 : \rho YX_3 = 0$ Tidak terdapat pengaruh Motivasi Kerja terhadap kompetensi guru.

$H_a : \rho YX_3 \neq 0$ Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kompetensi guru.

Hipotesis 4 :

$H_0 : \rho YX_3 = 0$ Tidak terdapat pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kompetensi Guru

$H_a : \rho YX_3 \neq 0$ Terdapat pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kompetensi Guru

Hipotesis 5

$H_0 : \rho YX_1 = \rho YX_2 = \rho YX_3 = \rho YX_4 = 0$ Tidak terdapat pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Pendidikan dan Pelatihan Motivasi Kerja, Budaya Organisasi terhadap kompetensi guru

$H_a : \rho YX_1 \neq \rho YX_2 \neq \rho YX_3 \neq \rho YX_4 \neq 0$ Terdapat pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Pendidikan dan Pelatihan Motivasi Kerja, Budaya Organisasi terhadap kompetensi guru

Hipotesis 6 :

$H_0 : \rho YZ = 0$ Tidak terdapat pengaruh Kompetensi Guru terhadap Kinerja Guru.

$H_a : \rho YZ \neq 0$ Terdapat pengaruh Kompetensi Guru terhadap Kinerja Guru.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Kepemimpinan Transformasional

Variabel kepemimpinan transformasional terdiri dari dimensi pengaruh ideal, insprirasional motivasi, stimulasi intelektual, pertimbangan individu semuanya diukur menggunakan 16 buah pernyataan.

Menurut penilaian responden mengenai pimpinan di sekolah mempunyai integritas kepemimpinan yang baik sebanyak 32.43% menyatakan setuju, didukung sebanyak 14.32% menyatakan sangat setuju. Sementara itu sebanyak 32.97% menyatakan cukup setuju terhadap pernyataan di atas. Namun masih terdapat sebanyak 14.05% yang menjawab kurang setuju dan sebanyak 6.22% lainnya memberikan respon tidak setuju.

Menurut penilaian responden mengenai pimpinan di sekolah selalu menginginkan dan mengadakan perubahan-perubahan ke arah yang lebih baik sebanyak 37.57% menyatakan setuju, didukung sebanyak 11.62% menyatakan sangat setuju. Sementara itu

sebanyak 32.70% menyatakan cukup setuju terhadap pernyataan di atas. Namun masih terdapat sebanyak 12.97% yang menjawab kurang setuju dan sebanyak 5.14% lainnya memberikan respon tidak setuju.

Menurut penilaian responden mengenai pimpinan dapat merumuskan dan mengimplementasikan visi dan misi sekolah terhadap Manajemen sekolah. sebanyak 35.95% menyatakan setuju, didukung sebanyak 6.76% menyatakan sangat setuju. Sementara itu sebanyak 35.95% menyatakan cukup setuju terhadap pernyataan di atas. Namun masih terdapat sebanyak 14.32% yang menjawab kurang setuju dan sebanyak 7.03% lainnya memberikan respon tidak setuju.

Menurut penilaian responden mengenai pimpinan memberikan keyakinan kepada guru bahwa visi dan misi sekolah dapat tercapai atas peran serta semua Manajemen sekolah. sebanyak 37.30% menyatakan setuju, didukung sebanyak 13.78% menyatakan sangat setuju. Sementara itu sebanyak 31.62% menyatakan cukup setuju terhadap pernyataan di atas. Namun masih terdapat sebanyak 11.08% yang menjawab kurang setuju dan sebanyak 6.22% lainnya memberikan respon tidak setuju.

Menurut penilaian responden mengenai pimpinan mampu mengimplementasikan peraturan-peraturan dari Dinas Pendidikan untuk dijadikan SOP di lingkungan sekolah sebanyak 34.86% menyatakan setuju, didukung sebanyak 14.05% menyatakan sangat setuju. Sementara itu sebanyak 31.89% menyatakan cukup setuju terhadap pernyataan di atas. Namun masih terdapat sebanyak 14.59% yang menjawab kurang setuju dan sebanyak 4.59% lainnya memberikan respon tidak setuju.

Menurut penilaian responden mengenai pimpinan mampu memotivasi Manajemen sekolah untuk mentaati dan menghormati standar kerja yang sudah disepakati sebanyak 35.95% menyatakan setuju, didukung sebanyak 13.24% menyatakan sangat setuju. Sementara itu sebanyak 32.70% menyatakan cukup setuju terhadap pernyataan di atas. Namun masih terdapat sebanyak 13.51% yang menjawab kurang setuju dan sebanyak 4.59% lainnya memberikan respon tidak setuju.

Menurut penilaian responden mengenai pimpinan bersifat fleksibel dalam memberikan reward and punishment atas standar kerja yang diterapkan sebanyak 41.35% menyatakan setuju, didukung sebanyak 11.62% menyatakan sangat setuju. Sementara itu sebanyak 29.19% menyatakan cukup setuju terhadap pernyataan di atas. Namun masih terdapat sebanyak 11.08% yang menjawab kurang setuju dan sebanyak 6.76% lainnya memberikan respon tidak setuju.

2. Pendidikan dan Pelatihan

Menurut penilaian responden mengenai setiap guru mampu mengambil keputusan secara mandiri sesuai dengan mata pelajarannya sebanyak 35.41% menyatakan setuju, didukung sebanyak 11.89% menyatakan sangat setuju. Sementara itu sebanyak 34.05% menyatakan cukup setuju terhadap pernyataan di atas. Namun masih terdapat sebanyak 14.32% yang menjawab kurang setuju dan sebanyak 4.32% lainnya memberikan respon tidak setuju.

Menurut penilaian responden mengenai Keputusan yang diambil guru-guru selaras dengan visi dan misi sekolah sebanyak 32.16% menyatakan setuju, didukung sebanyak 15.68% menyatakan sangat setuju. Sementara itu sebanyak 34.59% menyatakan cukup

setuju terhadap pernyataan di atas. Namun masih terdapat sebanyak 13.78% yang menjawab kurang setuju dan sebanyak 3.78% lainnya memberikan respon tidak setuju.

Menurut penilaian responden mengenai Guru mampu mengambil keputusan secara cepat dan akurat dalam pemecahan masalah di kelas sebanyak 37.84% menyatakan setuju, didukung sebanyak 15.68% menyatakan sangat setuju. Sementara itu sebanyak 27.03% menyatakan cukup setuju terhadap pernyataan di atas. Namun masih terdapat sebanyak 13.78% yang menjawab kurang setuju dan sebanyak 5.68% lainnya memberikan respon tidak setuju.

Menurut penilaian responden mengenai Keputusan guru di kelas dapat diterima siswa-siswa untuk memperbaiki proses pembelajaran sebanyak 32.16% menyatakan setuju, didukung sebanyak 9.19% menyatakan sangat setuju. Sementara itu sebanyak 35.68% menyatakan cukup setuju terhadap pernyataan di atas. Namun masih terdapat sebanyak 15.68% yang menjawab kurang setuju dan sebanyak 7.30% lainnya memberikan respon tidak setuju.

Menurut penilaian responden mengenai Semua guru mampu mengkomunikasikan ide maupun gagasannya dengan baik sebanyak 36.76% menyatakan setuju, didukung sebanyak 8.92% menyatakan sangat setuju. Sementara itu sebanyak 31.62% menyatakan cukup setuju terhadap pernyataan di atas. Namun masih terdapat sebanyak 15.41% yang menjawab kurang setuju dan sebanyak 7.30% lainnya memberikan respon tidak setuju.

Menurut penilaian responden mengenai Setiap guru mampu membuat konsep pembelajaran sesuai dengan baik sebanyak 38.11% menyatakan setuju, didukung sebanyak 13.78% menyatakan sangat setuju. Sementara itu sebanyak 32.43% menyatakan cukup setuju terhadap pernyataan di atas. Namun masih terdapat sebanyak 11.89% yang menjawab kurang setuju dan sebanyak 3.78% lainnya memberikan respon tidak setuju.

Menurut penilaian responden mengenai Semua guru mampu bekerja sama dalam sebuah tim kepanitiaan sekolah sebanyak 33.78% menyatakan setuju, didukung sebanyak 10.00% menyatakan sangat setuju. Sementara itu sebanyak 37.03% menyatakan cukup setuju terhadap pernyataan di atas. Namun masih terdapat sebanyak 14.59% yang menjawab kurang setuju dan sebanyak 4.59% lainnya memberikan respon tidak setuju.

Menurut penilaian responden mengenai Setiap guru mampu menerima dan mengakomodir pendapat guru lainnya sebanyak 33.78% menyatakan setuju, didukung sebanyak 10.81% menyatakan sangat setuju. Sementara itu sebanyak 31.35% menyatakan cukup setuju terhadap pernyataan di atas. Namun masih terdapat sebanyak 18.38% yang menjawab kurang setuju dan sebanyak 5.68% lainnya memberikan respon tidak setuju.

Menurut penilaian responden mengenai Setiap guru mengetahui dan memahami tugas pokok dan fungsinya masing-masing sebanyak 36.76% menyatakan setuju, didukung sebanyak 14.86% menyatakan sangat setuju. Sementara itu sebanyak 29.19% menyatakan cukup setuju terhadap pernyataan di atas. Namun masih terdapat sebanyak 14.05% yang menjawab kurang setuju dan sebanyak 5.14% lainnya memberikan respon tidak setuju.

3. Motivasi Kerja

Variabel motivasi kerja terdiri dari dimensi *kebutuhan untuk berafiliasi*, *kebutuhan akan kekuasaan*, dan *kebutuhan akan prestasi* semuanya diukur menggunakan 18 buah pernyataan.

Menurut penilaian responden mengenai Setiap guru merasakan dirinya telah memberikan hasil kerja yang maksimal sebanyak 30.54% menyatakan setuju, didukung sebanyak 15.68% menyatakan sangat setuju. Sementara itu sebanyak 25.14% menyatakan cukup setuju terhadap pernyataan di atas. Namun masih terdapat sebanyak 17.57% yang menjawab kurang setuju dan sebanyak 11.08% lainnya memberikan respon tidak setuju.

Menurut penilaian responden mengenai Setiap guru mendapatkan tugas pokok dan fungsi yang proporsional dari aturan yang berlaku sebanyak 29.19% menyatakan setuju, didukung sebanyak 14.05% menyatakan sangat setuju. Sementara itu sebanyak 28.38% menyatakan cukup setuju terhadap pernyataan di atas. Namun masih terdapat sebanyak 15.95% yang menjawab kurang setuju dan sebanyak 12.43% lainnya memberikan respon tidak setuju.

Menurut penilaian responden mengenai Setiap guru melaksanakan pekerjaan dengan mempertahankan ambisinya masing-masing sebanyak 29.46% menyatakan setuju, didukung sebanyak 13.78% menyatakan sangat setuju. Sementara itu sebanyak 28.11% menyatakan cukup setuju terhadap pernyataan di atas. Namun masih terdapat sebanyak 15.41% yang menjawab kurang setuju dan sebanyak 13.24% lainnya memberikan respon tidak setuju.

Menurut penilaian responden mengenai Setiap guru mempunyai keinginan yang kuat untuk dapat memenangkan persaingan guru berprestasi sebanyak 31.89% menyatakan setuju, didukung sebanyak 14.86% menyatakan sangat setuju. Sementara itu sebanyak 26.49% menyatakan cukup setuju terhadap pernyataan di atas. Namun masih terdapat sebanyak 14.32% yang menjawab kurang setuju dan sebanyak 12.43% lainnya memberikan respon tidak setuju.

Menurut penilaian responden mengenai Setiap guru mempunyai tujuan untuk dapat mengembangkan kariernya di lingkungan sekolah sebanyak 27.57% menyatakan setuju, didukung sebanyak 14.32% menyatakan sangat setuju. Sementara itu sebanyak 27.30% menyatakan cukup setuju terhadap pernyataan di atas. Namun masih terdapat sebanyak 18.38% yang menjawab kurang setuju dan sebanyak 12.43% lainnya memberikan respon tidak setuju.

Menurut penilaian responden mengenai Setiap guru menginginkan tantangan pekerjaan yang lebih berat guna membuktikan kemampuannya sebanyak 33.24% menyatakan setuju, didukung sebanyak 15.41% menyatakan sangat setuju. Sementara itu sebanyak 20.81% menyatakan cukup setuju terhadap pernyataan di atas. Namun masih terdapat sebanyak 15.95% yang menjawab kurang setuju dan sebanyak 14.59% lainnya memberikan respon tidak setuju.

Menurut penilaian responden mengenai Adanya hasrat yang kuat dari masing-masing guru untuk menunjukkan kemampuannya memberikan arahan bagi guru lainnya sebanyak 30.00% menyatakan setuju, didukung sebanyak 14.32% menyatakan sangat setuju. Sementara itu sebanyak 27.03% menyatakan cukup setuju terhadap pernyataan di atas. Namun masih terdapat sebanyak 16.76% yang menjawab kurang setuju dan sebanyak 11.89% lainnya memberikan respon tidak setuju.

Menurut penilaian responden mengenai Setiap guru mempunyai kesempatan yang sama dalam pengambilan keputusan bersama di lingkungan sekolah sebanyak 26.49% menyatakan setuju, didukung sebanyak 15.14% menyatakan sangat setuju. Sementara itu sebanyak 30.81% menyatakan cukup setuju terhadap pernyataan di atas. Namun masih

terdapat sebanyak 15.41% yang menjawab kurang setuju dan sebanyak 12.16% lainnya memberikan respon tidak setuju.

Menurut penilaian responden mengenai Setiap guru merasakan dan mendapatkan hak aspirasinya yang sama guna kelangsungan kebijakan yang ada di sekolah sebanyak 28.65% menyatakan setuju, didukung sebanyak 15.41% menyatakan sangat setuju. Sementara itu sebanyak 27.57% menyatakan cukup setuju terhadap pernyataan di atas. Namun masih terdapat sebanyak 17.84% yang menjawab kurang setuju dan sebanyak 10.54% lainnya memberikan respon tidak setuju.

Menurut penilaian responden mengenai Setiap guru membentuk karakter masing-masing untuk lebih mendapatkan penghormatan dari rekan-rekannya sebanyak 27.84% menyatakan setuju, didukung sebanyak 16.76% menyatakan sangat setuju. Sementara itu sebanyak 30.54% menyatakan cukup setuju terhadap pernyataan di atas. Namun masih terdapat sebanyak 13.51% yang menjawab kurang setuju dan sebanyak 11.35% lainnya memberikan respon tidak setuju.

4. Budaya Organisasi

Variabel budaya organisasi terdiri dari dimensi keterlibatan, konsistensi, penyesuaian, dan misi semuanya diukur menggunakan 16 buah pernyataan.

Menurut penilaian responden mengenai Manajemen sekolah saling menghormati peran dan fungsi masing-masing individu untuk memberikan yang terbaik bagi sekolah sebanyak 30.54% menyatakan setuju, didukung sebanyak 11.62% menyatakan sangat setuju. Sementara itu sebanyak 29.73% menyatakan cukup setuju terhadap pernyataan di atas. Namun masih terdapat sebanyak 16.76% yang menjawab kurang setuju dan sebanyak 11.35% lainnya memberikan respon tidak setuju.

Menurut penilaian responden mengenai Manajemen sekolah mempunyai peran partisipasi yang sama untuk memberikan yang terbaik bagi sekolah sebanyak 27.30% menyatakan setuju, didukung sebanyak 15.14% menyatakan sangat setuju. Sementara itu sebanyak 28.92% menyatakan cukup setuju terhadap pernyataan di atas. Namun masih terdapat sebanyak 17.57% yang menjawab kurang setuju dan sebanyak 11.08% lainnya memberikan respon tidak setuju.

Menurut penilaian responden mengenai Manajemen sekolah mempunyai hak yang sama dalam memberikan pendapat bagi terciptanya keputusan bersama sebanyak 28.92% menyatakan setuju, didukung sebanyak 15.41% menyatakan sangat setuju. Sementara itu sebanyak 30.27% menyatakan cukup setuju terhadap pernyataan di atas. Namun masih terdapat sebanyak 15.41% yang menjawab kurang setuju dan sebanyak 10.00% lainnya memberikan respon tidak setuju.

Menurut penilaian responden mengenai Manajemen sekolah saling menghormati hasil keputusan bersama dan terbaik bagi sekolah sebanyak 29.73% menyatakan setuju, didukung sebanyak 14.05% menyatakan sangat setuju. Sementara itu sebanyak 29.73% menyatakan cukup setuju terhadap pernyataan di atas. Namun masih terdapat sebanyak 14.32% yang menjawab kurang setuju dan sebanyak 12.16% lainnya memberikan respon tidak setuju.

Menurut penilaian responden mengenai Manajemen sekolah menghormati dan menjunjung tinggi norma-norma tertentu yang sudah menjadi pemahaman bersama sebanyak 30.54% menyatakan setuju, didukung sebanyak 15.41% menyatakan sangat

setuju. Sementara itu sebanyak 26.49% menyatakan cukup setuju terhadap pernyataan di atas. Namun masih terdapat sebanyak 17.30% yang menjawab kurang setuju dan sebanyak 10.27% lainnya memberikan respon tidak setuju.

Menurut penilaian responden mengenai Manajemen sekolah memahami dan mengimplementasikan norma-norma tersebut sebanyak 30.54% menyatakan setuju, didukung sebanyak 13.24% menyatakan sangat setuju. Sementara itu sebanyak 27.30% menyatakan cukup setuju terhadap pernyataan di atas. Namun masih terdapat sebanyak 17.03% yang menjawab kurang setuju dan sebanyak 11.89% lainnya memberikan respon tidak setuju.

Menurut penilaian responden mengenai Manajemen sekolah menghormati dan menjunjung tinggi nilai-nilai kesepakatan bersama sebanyak 29.19% menyatakan setuju, didukung sebanyak 10.00% menyatakan sangat setuju. Sementara itu sebanyak 28.92% menyatakan cukup setuju terhadap pernyataan di atas. Namun masih terdapat sebanyak 20.54% yang menjawab kurang setuju dan sebanyak 11.35% lainnya memberikan respon tidak setuju.

Menurut penilaian responden mengenai Manajemen sekolah berusaha untuk mengembangkan sikap inovatif dan kreatif sebagai bentuk pemahaman nilai-nilai kesepakatan bersama sebanyak 31.08% menyatakan setuju, didukung sebanyak 11.08% menyatakan sangat setuju. Sementara itu sebanyak 31.62% menyatakan cukup setuju terhadap pernyataan di atas. Namun masih terdapat sebanyak 14.32% yang menjawab kurang setuju dan sebanyak 11.89% lainnya memberikan respon tidak setuju.

Menurut penilaian responden mengenai Manajemen sekolah berusaha untuk mengembangkan kemampuan mengikuti perkembangan positif sekecil apapun sebanyak 27.30% menyatakan setuju, didukung sebanyak 12.70% menyatakan sangat setuju. Sementara itu sebanyak 30.27% menyatakan cukup setuju terhadap pernyataan di atas. Namun masih terdapat sebanyak 16.49% yang menjawab kurang setuju dan sebanyak 13.24% lainnya memberikan respon tidak setuju.

Menurut penilaian responden mengenai Manajemen sekolah berusaha untuk bisa beradaptasi dengan berbagai keinginan stakeholders sebanyak 28.11% menyatakan setuju, didukung sebanyak 10.54% menyatakan sangat setuju. Sementara itu sebanyak 31.89% menyatakan cukup setuju terhadap pernyataan di atas. Namun masih terdapat sebanyak 15.95% yang menjawab kurang setuju dan sebanyak 13.51% lainnya memberikan respon tidak setuju.

Menurut penilaian responden mengenai Manajemen sekolah berusaha untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target perencanaan sebanyak 30.27% menyatakan setuju, didukung sebanyak 16.22% menyatakan sangat setuju. Sementara itu sebanyak 28.38% menyatakan cukup setuju terhadap pernyataan di atas. Namun masih terdapat sebanyak 14.32% yang menjawab kurang setuju dan sebanyak 10.81% lainnya memberikan respon tidak setuju.

Menurut penilaian responden mengenai Manajemen sekolah berusaha untuk mengembangkan sikap proaktif guna pemenuhan kepuasan stakeholders sebanyak 27.03% menyatakan setuju, didukung sebanyak 12.97% menyatakan sangat setuju. Sementara itu sebanyak 32.97% menyatakan cukup setuju terhadap pernyataan di atas. Namun masih terdapat sebanyak 13.78% yang menjawab kurang setuju dan sebanyak 13.24% lainnya memberikan respon tidak setuju.

5. Kompetensi Guru

Variabel kompetensi guru terdiri dari dimensi *pedagogik, kepribadian, profesional* dan *sosial* semuanya diukur menggunakan 24 buah pernyataan.

Menurut penilaian responden mengenai Setiap guru sangat memperhatikan kemampuan daya serap pelajaran anak didik sebanyak 32.70% menyatakan setuju, didukung sebanyak 17.30% menyatakan sangat setuju. Sementara itu sebanyak 25.14% menyatakan cukup setuju terhadap pernyataan di atas. Namun masih terdapat sebanyak 12.97% yang menjawab kurang setuju dan sebanyak 11.89% lainnya memberikan respon tidak setuju.

Menurut penilaian responden mengenai Setiap guru memahami kemampuan daya serap pelajaran anak didik dengan baik sebanyak 31.35% menyatakan setuju, didukung sebanyak 12.70% menyatakan sangat setuju. Sementara itu sebanyak 29.46% menyatakan cukup setuju terhadap pernyataan di atas. Namun masih terdapat sebanyak 13.24% yang menjawab kurang setuju dan sebanyak 13.24% lainnya memberikan respon tidak setuju.

Menurut penilaian responden mengenai Setiap guru memahami teori proses belajar mengajar dengan baik sebanyak 33.51% menyatakan setuju, didukung sebanyak 9.73% menyatakan sangat setuju. Sementara itu sebanyak 29.46% menyatakan cukup setuju terhadap pernyataan di atas. Namun masih terdapat sebanyak 15.68% yang menjawab kurang setuju dan sebanyak 11.62% lainnya memberikan respon tidak setuju.

Menurut penilaian responden mengenai setiap guru mampu menerapkan teori proses belajar mengajar kepada anak didik sebanyak 32.16% menyatakan setuju, didukung sebanyak 11.89% menyatakan sangat setuju. Sementara itu sebanyak 28.65% menyatakan cukup setuju terhadap pernyataan di atas. Namun masih terdapat sebanyak 14.59% yang menjawab kurang setuju dan sebanyak 12.70% lainnya memberikan respon tidak setuju.

Menurut penilaian responden sebanyak 29.19% menyatakan setuju bahwa setiap guru memahami metode pembelajaran dengan baik, didukung sebanyak 14.59% menyatakan sangat setuju. Sementara itu sebanyak 31.08% menyatakan cukup setuju terhadap pernyataan di atas. Namun masih terdapat sebanyak 16.22% yang menjawab kurang setuju dan sebanyak 8.92% lainnya memberikan respon tidak setuju.

Menurut penilaian responden mengenai Setiap guru mempunyai strategi keberhasilan pembelajaran dengan baik sebanyak 31.08% menyatakan setuju, didukung sebanyak 15.14% menyatakan sangat setuju. Sementara itu sebanyak 31.62% menyatakan cukup setuju terhadap pernyataan di atas. Namun masih terdapat sebanyak 11.89% yang menjawab kurang setuju dan sebanyak 10.27% lainnya memberikan respon tidak setuju.

Menurut penilaian responden mengenai Setiap guru memiliki komitmen dalam melakukan tugasnya sebanyak 33.78% menyatakan setuju, didukung sebanyak 15.68% menyatakan sangat setuju. Sementara itu sebanyak 25.14% menyatakan cukup setuju terhadap pernyataan di atas. Namun masih terdapat sebanyak 15.14% yang menjawab kurang setuju dan sebanyak 10.27% lainnya memberikan respon tidak setuju.

Menurut penilaian responden mengenai Setiap guru mempunyai kemauan yang tinggi dalam melakukan tugasnya sebanyak 32.43% menyatakan setuju, didukung sebanyak 13.24% menyatakan sangat setuju. Sementara itu sebanyak 28.92% menyatakan cukup setuju terhadap pernyataan di atas. Namun masih terdapat sebanyak 15.14% yang menjawab kurang setuju dan sebanyak 10.27% lainnya memberikan respon tidak setuju.

Menurut penilaian responden mengenai Setiap guru memiliki rasa kasih sayang kepada anak didik tanpa membeda-bedakan sebanyak 33.78% menyatakan setuju, didukung sebanyak 11.89% menyatakan sangat setuju. Sementara itu sebanyak 30.27% menyatakan cukup setuju terhadap pernyataan di atas. Namun masih terdapat sebanyak 14.59% yang menjawab kurang setuju dan sebanyak 9.46% lainnya memberikan respon tidak setuju.

Menurut penilaian responden mengenai Setiap guru memiliki rasa tanggung jawab dalam menjalankan tugas sebanyak 30.00% menyatakan setuju, didukung sebanyak 10.81% menyatakan sangat setuju. Sementara itu sebanyak 31.89% menyatakan cukup setuju terhadap pernyataan di atas. Namun masih terdapat sebanyak 16.22% yang menjawab kurang setuju dan sebanyak 11.08% lainnya memberikan respon tidak setuju.

Menurut penilaian responden mengenai Setiap guru memiliki akhlak yang mulia sebanyak 32.16% menyatakan setuju, didukung sebanyak 9.73% menyatakan sangat setuju. Sementara itu sebanyak 30.27% menyatakan cukup setuju terhadap pernyataan di atas. Namun masih terdapat sebanyak 16.22% yang menjawab kurang setuju dan sebanyak 11.62% lainnya memberikan respon tidak setuju.

Menurut penilaian responden mengenai Setiap guru memberikan berbagai cara pembelajaran guna keberhasilan anak didiknya sebanyak 23.51% menyatakan setuju, didukung sebanyak 20.54% menyatakan sangat setuju. Sementara itu sebanyak 26.76% menyatakan cukup setuju terhadap pernyataan di atas. Namun masih terdapat sebanyak 18.65% yang menjawab kurang setuju dan sebanyak 10.54% lainnya memberikan respon tidak setuju.

Menurut penilaian responden mengenai Setiap guru mampu menguasai substansi mata pelajaran yang menjadi bidang keahliannya sebanyak 35.14% menyatakan setuju, didukung sebanyak 12.43% menyatakan sangat setuju. Sementara itu sebanyak 28.38% menyatakan cukup setuju terhadap pernyataan di atas. Namun masih terdapat sebanyak 13.78% yang menjawab kurang setuju dan sebanyak 10.27% lainnya memberikan respon tidak setuju.

Menurut penilaian responden mengenai Setiap guru menguasai tujuan dan sasaran dari pembelajaran yang diberikan sebanyak 32.97% menyatakan setuju, didukung sebanyak 9.73% menyatakan sangat setuju. Sementara itu sebanyak 30.54% menyatakan cukup setuju terhadap pernyataan di atas. Namun masih terdapat sebanyak 16.76% yang menjawab kurang setuju dan sebanyak 10.00% lainnya memberikan respon tidak setuju.

Menurut penilaian responden mengenai Setiap guru menguasai sumber pengetahuan yang akan disampaikan pada kegiatan belajar mengajar sebanyak 30.27% menyatakan setuju, didukung sebanyak 14.59% menyatakan sangat setuju. Sementara itu sebanyak 27.03% menyatakan cukup setuju terhadap pernyataan di atas. Namun masih terdapat sebanyak 18.65% yang menjawab kurang setuju dan sebanyak 9.46% lainnya memberikan respon tidak setuju.

Menurut penilaian responden mengenai Setiap guru mampu melaksanakan KBM sesuai dengan perangkat pembelajaran yang di buat. sebanyak 28.38% menyatakan setuju, didukung sebanyak 17.57% menyatakan sangat setuju. Sementara itu sebanyak 28.11% menyatakan cukup setuju terhadap pernyataan di atas. Namun masih terdapat sebanyak 16.49% yang menjawab kurang setuju dan sebanyak 9.46% lainnya memberikan respon tidak setuju.

Menurut penilaian responden mengenai Setiap guru mampu menyusun rencana pembelajaran dalam setiap proses pembelajaran sebanyak 32.70% menyatakan setuju, didukung sebanyak 14.86% menyatakan sangat setuju. Sementara itu sebanyak 30.27% menyatakan cukup setuju terhadap pernyataan di atas. Namun masih terdapat sebanyak 13.78% yang menjawab kurang setuju dan sebanyak 8.38% lainnya memberikan respon tidak setuju.

6. Kinerja Guru

Variabel kinerja guru terdiri dari dimensi perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, penilaian hasil pembelajaran semuanya diukur menggunakan 20 buah pernyataan.

Menurut penilaian responden mengenai Semua guru sangat memperhatikan tugas yang dibebankan dalam bentuk surat keputusan kepala sekolah sebanyak 32.97% menyatakan setuju, didukung sebanyak 9.46% menyatakan sangat setuju. Sementara itu sebanyak 32.43% menyatakan cukup setuju terhadap pernyataan di atas. Namun masih terdapat sebanyak 17.57% yang menjawab kurang setuju dan sebanyak 7.57% lainnya memberikan respon tidak setuju.

Menurut penilaian responden mengenai Setiap guru mampu menyusun dan membuat perencanaan pembelajaran melalui silabus maupun RPP dengan baik sebanyak 31.89% menyatakan setuju, didukung sebanyak 14.86% menyatakan sangat setuju. Sementara itu sebanyak 30.54% menyatakan cukup setuju terhadap pernyataan di atas. Namun masih terdapat sebanyak 11.62% yang menjawab kurang setuju dan sebanyak 11.08% lainnya memberikan respon tidak setuju.

Menurut penilaian responden mengenai Semua guru mempersiapkan materi pendukung bagi pengembangan materi yang akan disampaikan sebanyak 32.43% menyatakan setuju, didukung sebanyak 13.78% menyatakan sangat setuju. Sementara itu sebanyak 30.00% menyatakan cukup setuju terhadap pernyataan di atas. Namun masih terdapat sebanyak 17.30% yang menjawab kurang setuju dan sebanyak 6.49% lainnya memberikan respon tidak setuju.

Menurut penilaian responden mengenai Semua guru mampu membuat perencanaan strategi dan metode pembelajaran dengan baik sebanyak 31.89% menyatakan setuju, didukung sebanyak 12.97% menyatakan sangat setuju. Sementara itu sebanyak 31.62% menyatakan cukup setuju terhadap pernyataan di atas. Namun masih terdapat sebanyak 14.32% yang menjawab kurang setuju dan sebanyak 9.19% lainnya memberikan respon tidak setuju.

Menurut penilaian responden mengenai Setiap guru mampu membuat perencanaan media pembelajaran yang sesuai dengan silabus mata pelajaran sebanyak 33.78% menyatakan setuju, didukung sebanyak 14.59% menyatakan sangat setuju. Sementara itu sebanyak 30.54% menyatakan cukup setuju terhadap pernyataan di atas. Namun masih terdapat sebanyak 11.89% yang menjawab kurang setuju dan sebanyak 9.19% lainnya memberikan respon tidak setuju.

Menurut penilaian responden mengenai Semua guru selalu berusaha untuk mendapatkan referensi sumber pembelajaran yang sesuai dengan mata pelajaran sebanyak 29.73% menyatakan setuju, didukung sebanyak 13.24% menyatakan sangat setuju. Sementara itu sebanyak 37.03% menyatakan cukup setuju terhadap pernyataan di atas.

Namun masih terdapat sebanyak 13.24% yang menjawab kurang setuju dan sebanyak 6.76% lainnya memberikan respon tidak setuju.

Menurut penilaian responden mengenai Semua guru mempersiapkan perencanaan prosedur evaluasi pembelajaran sesuai aturan yang ditetapkan sebanyak 27.57% menyatakan setuju, didukung sebanyak 10.00% menyatakan sangat setuju. Sementara itu sebanyak 37.57% menyatakan cukup setuju terhadap pernyataan di atas. Namun masih terdapat sebanyak 14.86% yang menjawab kurang setuju dan sebanyak 10.00% lainnya memberikan respon tidak setuju.

Pembahasan Hasil Penelitian

1. Kepemimpinan Transformasional (X_1)

Pernyataan mengenai pimpinan memberikan keyakinan kepada guru bahwa visi dan misi sekolah dapat tercapai atas peran serta semua Manajemen sekolah (*item 4*) merupakan item yang kontribusinya terbesar terhadap variabel kepemimpinan transformasional dibanding item lainnya dengan persentase sebesar 6.45%. Sedangkan yang memiliki kontribusi terkecil adalah item mengenai pimpinan selalu mengingatkan dan memberikan keleluasaan untuk dapat mengikuti perkembangan informasi (*item 12*) sebesar 5.93%.

2. Pendidikan dan Latihan (X_2)

Pernyataan mengenai Setiap guru mampu membuat konsep pembelajaran sesuai dengan baik (*item 22*) merupakan item yang kontribusinya terbesar terhadap variabel pendidikan dan pelatihan dibanding item lainnya dengan persentase sebesar 4.37%. Sedangkan yang memiliki kontribusi terkecil adalah item mengenai setiap guru menggunakan teknologi yang ada untuk menyempurnakan kemampuannya (*item 36*) sebesar 3.98%.

3. Motivasi Kerja (X_3)

Pernyataan mengenai setiap guru berkeinginan untuk mengenal lebih dekat diantara sesama manajemen sekolah untuk membangun kebersamaan yang kuat (*item 58*) merupakan item yang kontribusinya terbesar terhadap variabel motivasi kerja dibanding item lainnya dengan persentase sebesar 5.80%. Sedangkan yang memiliki kontribusi terkecil adalah item mengenai setiap guru mempunyai tujuan untuk dapat mengembangkan kariernya di lingkungan sekolah (*item 45*) dan adanya perbedaan yang signifikan antara guru senior dan guru junior di lingkungan sekolah (*item 51*) sebesar 5.42%.

4. Budaya Organisasi (X_4)

Pernyataan mengenai manajemen sekolah berusaha untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target perencanaan (*item 69*) dan manajemen sekolah meyakini implementasi misi sekolah dapat meningkatkan kepuasan kerja maupun kesejahteraan (*item 74*) merupakan item yang kontribusinya terbesar dibanding item lainnya dengan persentase sebesar 6.44%. Sedangkan yang memiliki kontribusi terkecil adalah item mengenai manajemen sekolah menghormati dan menjunjung tinggi nilai-nilai kesepakatan bersama (*item 65*) sebesar 6.03%.

5. Kompetensi Guru (Y)

Pernyataan mengenai setiap guru selalu menerapkan keputusan yang akomodatif guna pencapaian visi dan misi sekolah (*item 98*) merupakan item yang kontribusinya terbesar terhadap variabel kompetensi guru dibanding item lainnya dengan persentase sebesar 4.35%. Sedangkan yang memiliki kontribusi terkecil adalah item mengenai setiap guru memiliki akhlak yang mulia (*item 85*) sebesar 4.01%.

6. Kinerja Guru (Z)

Pernyataan mengenai semua guru SMK mempunyai integritas dan tanggung jawab yang tinggi (*item 110*) merupakan item yang kontribusinya terbesar terhadap variabel kinerja guru dibanding item lainnya dengan persentase sebesar 5.15%. Sedangkan yang memiliki kontribusi terkecil adalah item mengenai semua guru SMK selalu berusaha untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai jadwal yang telah ditentukan (*item 106*) sebesar 4.96%.

Pembahasan Analisis Verifikatif

1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kompetensi Guru

Dari hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan yang dijalankan oleh kepala sekolah di sekolah menengah kejuruan negeri maupun swasta di Bandung Raya cukup memberikan kontribusi terhadap peningkatan kompetensi guru, terutama terlihat dari rata-rata kemampuan kepala sekolah untuk membuat, menerapkan dan mengimplementasikan visi dan misi sekolah untuk menunjang terselenggaranya proses belajar mengajar untuk membentuk karakter siswa menjadi sesuai yang diharapkan dan tertuang dalam undang-undang nomor 20 Tahun 2003.

2. Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kompetensi Guru

Dari hasil penelitian tersebut dapat dinyatakan bahwa program pendidikan dan pelatihan yang diikuti oleh guru sekolah menengah kejuruan negeri maupun swasta di Bandung Raya memberikan kontribusi terhadap peningkatan kompetensi guru, kegiatan pendidikan dan pelatihan yang diikuti oleh guru sebenarnya tidak optimal dilaksanakan mengingat tidak semua guru memperoleh kesempatan yang sama untuk dapat mengikuti pendidikan dan pelatihan yang di adakan oleh pemerintah maupun penyelenggara lainnya mengingat keterbatasan itu, maka pendidikan dan pelatihan sebaiknya mendapatkan perhatian yang lebih serius dari Dinas pendidikan khususnya dan pemerintah pada umumnya.

3. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kompetensi Guru

Dari hasil penelitian dapat dinyatakan bahwa motivasi kerja yang ditunjukkan oleh guru sekolah menengah kejuruan negeri maupun swasta di Bandung Raya memberikan kontribusi terhadap peningkatan kompetensi guru, berkaitan dengan itu pemerintah menggulirkan adanya sertifikasi bagi guru untuk meningkatkan motivasi kerja guru namun belum terlihat dampaknya secara optimal, mengingat masih sedikitnya prosentase guru yang sudah mempunyai sertifikasi.

4. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kompetensi Guru

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang ditunjukkan oleh para guru sekolah menengah kejuruan negeri maupun swasta di Bandung Raya yang dijadikan responden belum menunjukkan budaya organisasi yang diharapkan, hasil

jawaban responden berada pada posisi penilaian cukup pada variabel budaya organisasi dalam penelitian ini, pernyataan tersebut terlihat dari jawaban responden mengenai pernyataan yang mempunyai kontribusi terbesar yaitu mengenai pernyataan manajemen sekolah berusaha untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target perencanaan merupakan indikator dari kecepatan dan proaktif dalam bekerja merupakan dimensi dari adaptability.

Pengaruh Parsial dan Simultan Variabel Y terhadap Z

Dari hasil analisis untuk melihat hubungan kausal antara Kepemimpinan Transformasional, Pendidikan dan Pelatihan, Motivasi Kerja serta Budaya Organisasi berpengaruh melalui Kompetensi Guru terhadap Kinerja Guru SMK di Bandung Raya menggunakan *path analysis*, menunjukkan terdapat pengaruh positif dari variabel Kepemimpinan Transformasional, Pendidikan dan Pelatihan, Motivasi Kerja serta Budaya Organisasi terhadap Kompetensi Guru maupun Kompetensi Guru itu sendiri terhadap Kinerja Guru. Pengaruh terbesar diberikan oleh variabel Kompetensi Guru terhadap Kinerja Guru yaitu sebesar 74,86%, diikuti oleh variabel Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kompetensi Guru sebesar 24.69%, sedangkan pengaruh terkecil adalah Motivasi Kerja terhadap Kompetensi Guru yaitu sebesar 9.66%.

Uji Kelayakan Model

Hasil uji kelayakan model menunjukkan bahwa model penelitian telah memenuhi *the goodness of an econometric model* atau karakteristik yang dapat diharapkan (Yuyun Wirasmita, 2007).

1. ***Theoretical plausibility*** : Model penelitian ini memperlihatkan bahwa hasil uji sesuai dengan ekspektasinya dan teori manajemen SDM yang menjadi dasar pemikirannya

Tabel :

Hasil Uji Kesesuaian Teori

Hubungan Antar Variabel	Pra Estimasi	Pasca Estimasi	Kesesuaian
Pengaruh kepemimpinan transformasional (X ₁), pendidikan dan latihan (X ₂) motivasi kerja (X ₃) dan budaya organisasi (X ₄) terhadap kompetensi guru (Y ₁)	+	+	Sesuai
Pengaruh kompetensi guru (Y) terhadap kepuasan kerja (Z)	+	+	Sesuai

Sumber : Data diolah 2012

2. ***Accuracy of the estimates of the parameters.*** Model penelitian ini menghasilkan estimator koefisien jalur yang akurat atau tidak bias dan signifikan. Asumsi analisis terpenuhi dan probabilitas kesalahan statistik dari model sangat rendah ($p\text{-value} = 0,000$).

3. **Explanatory ability.** Model penelitian ini memiliki kemampuan yang tinggi dalam menjelaskan hubungan antar fenomena variabel manajemen yang dikaji. *Standard Error* (SE) lebih kecil dari pada $\frac{1}{2}$ kali nilai mutlak koefisien jalurnya ($SE < \frac{1}{2} \rho$).

Hipotesis 1 :

Terdapat Pengaruh kepemimpinan transformasional, pendidikan dan latihan, motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kompetensi guru

$$SE \text{ Kepemimpinan transformasional} = 0,0448 < \frac{1}{2} (0,2638).$$

$$SE \text{ Pendidikan dan latihan} = 0,0443 < \frac{1}{2} (0,3515).$$

$$SE \text{ Motivasi kerja} = 0,0403 < \frac{1}{2} (0,1672).$$

$$SE \text{ Budaya organisasi} = 0,0378 < \frac{1}{2} (0,1944).$$

Hipotesis 2 :

Terdapat Pengaruh kompetensi guru terhadap kinerja guru

$$SE \text{ Kompetensi guru} = 0,0262 < \frac{1}{2} (0,8652).$$

4. **Forecasting Ability.** Model penelitian ini memiliki kemampuan prediksi yang tinggi atas perilaku variabel terikat sebagaimana ditunjukkan oleh tingginya koefisien determinasi model yang mendekati atau melebihi 50% dengan perincian sebagai berikut :

- a. Pengaruh kepemimpinan transformasional (X_1), pendidikan dan latihan (X_2), motivasi kerja (X_3) dan budaya organisasi (X_4) terhadap kompetensi guru (Y) sebesar 62,86 %.

Pengaruh kompetensi guru (Y), terhadap kinerja guru (Z) sebesar 74,86%.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Memperhatikan latar belakang permasalahan, identifikasi masalah dan batasan masalah serta hasil penelitian yang dilakukan, maka penelitian ini memiliki kesimpulan sebagai berikut :

1. Variabel Kepemimpinan Transformasional melalui dimensi pengaruh motivasi inspirasional kepala sekolah mempunyai rata-rata tertinggi, hal ini berarti para kepala sekolah di sekolah di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri dan Swasta di Bandung Raya mampu membuat rencana kerja dan mampu memotivasi para guru untuk meningkatkan kompetensinya.

Variabel Pendidikan dan Pelatihan melalui dimensi keterampilan mengambil keputusan dalam penelitian ini berada pada rata-rata tertinggi, artinya responden yang telah mengikuti pendidikan dan pelatihan mampu meningkatkan keterampilan dalam mengambil keputusan guna peningkatan kompetensi guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri dan Swasta di Bandung Raya.

Dimensi kebutuhan akan prestasi dari variabel motivasi kerja guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri dan Swasta di Bandung Raya berada pada rata-rata tertinggi, hal ini berarti para guru mempunyai ambisi dan menyukai tantangan atas pekerjaan dengan karir yang lebih tinggi.

Variabel Budaya organisasi dalam dimensi misi tentang keterkaitan antara tujuan dan kesejahteraan guru menurut hasil penelitian ini berada pada rata-rata tertinggi, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa para guru di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri dan Swasta di Bandung Raya sudah mampu menelaraskan antara tujuan organisasi dengan tujuan individu.

2. Kompetensi guru di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri dan Swasta di Bandung Raya melalui dimensi sosial berada pada rata-rata tertinggi, sehingga dapat disimpulkan bahwa para guru sudah mempunyai hubungan yang baik antara pribadi dengan peserta didik, orang tua maupun lingkungan sekitar sekolah.
3. Kinerja guru di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri dan Swasta di Bandung Raya melalui dimensi penilaian hasil pembelajaran mempunyai rata-rata tertinggi, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa para guru sudah mampu melaksanakan unjuk kerja profesi sebagai guru.
4.
 - a. Kompetensi guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri dan Swasta di Bandung Raya dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional sebesar 17,77%.
 - b. Pendidikan dan pelatihan mempengaruhi kompetensi guru di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri dan Swasta di Bandung Raya sebesar 24,69%.
 - c. Pengaruh motivasi kerja guru terhadap kompetensi guru di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri dan Swasta di Bandung Raya sebesar 9,66%.
5.
 - a. Kompetensi guru di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri dan Swasta di Bandung Raya dipengaruhi oleh budaya organisasi sekolah sebesar 10,74%.
 - b. Secara simultan kompetensi guru di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri dan Swasta di Bandung Raya dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional, pendidikan dan pelatihan, motivasi kerja, dan budaya organisasi sebesar 62,86%.
 - c. Kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri dan Swasta di Bandung Raya dipengaruhi oleh kompetensi guru sebesar 74,86%.

Saran

Memperhatikan latar belakang permasalahan, identifikasi masalah dan batasan masalah serta hasil penelitian yang dilakukan, maka penelitian ini memiliki saran sebagai berikut :

1. Variabel kepemimpinan transformasional melalui indikator pimpinan selalu mengingatkan dan memberikan keleluasaan untuk dapat mengikuti perkembangan informasi dalam dimensi stimulasi intelektual perlu mendapat perhatian yang lebih dari para kepala sekolah, hal ini pihak kepala sekolah harus memperhatikan aspek sarana penunjang guna mendapatkan informasi yang *up to date* bagi para guru di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri dan Swasta di Bandung Raya
2. Variabel pendidikan dan pelatihan melalui indikator kemampuan bekerjasama dengan semua guru dari dimensi kemampuan interpersonal perlu mendapat peningkatan yang signifikan mengingat kemampuan bekerjasama dalam organisasi dalam hal ini sekolah diperlukan untuk membangun dan memajukan tujuan organisasi/ Sekolah Menengah Kejuruan Negeri dan Swasta di Bandung Raya.

3. Indikator keinginan mengenal rekan kerja maupun bawahan dalam dimensi kebutuhan untuk berafiliasi dari variabel motivasi kerja harus ditingkatkan, mengingat pekerjaan guru memerlukan berbagai aspek pendekatan untuk keberhasilan proses belajar mengajar yang menjadi tujuan bersama untuk menciptakan kecerdasan bangsa Indonesia.
4. Indikator manajemen sekolah menghormati dan menjunjung tinggi nilai-nilai kesepakatan bersama dari dimensi konsistensi dalam variabel budaya organisasi merupakan hal yang harus dijadikan budaya di sekolah mengingat keberhasilan tujuan sekolah dipengaruhi oleh budaya organisasi.
5. a. Kompetensi guru melalui indikator menguasai substansi mata pelajaran yang menjadi bidang keahliannya dalam dimensi profesional perlu mendapat perhatian dan perbaikan dari berbagai pihak, mengingat Sekolah Menengah Kejuruan Negeri dan Swasta di Bandung Raya memerlukan profesionalitas dari guru yang membina mata pelajaran, guna mencapai keberhasilan tujuan manajemen sekolah.
b. Kinerja guru melalui indikator kesiapan penyelesaian tugas sampai akhir dalam dimensi kemampuan guru harus menjadi nilai tambah bagi materi penyegaran guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri dan Swasta di Bandung Raya

DAFTAR PUSTAKA

- Agus Dharma. 2003. *Manajemen Prestasi Kerja*, Sulita, Bandung
- Armstrong, Michael. (2009) *Armstrong Handbook Of Human Resource Management Practice, 11th Edition*, Kogan Page, London
- Bernardin & Russel, 1983 *Human Resources Management*.Mc Graw-Hill,New York
- Bernardin, H. John And Russell, Joyce E. A. 1993, *Human Resource Management*, McGraw-Hill Inc., New York
- Cushway, Barry. 1994. *Human Resources Management*. Elex Media Komputindo, Jakarta
- Davis, Keith. 1985. *Human Behavior at Work Organizational Behavior*, Mc. Graw Hill, Canada.
- Davis Keith, John W. Newstrom,1990. *Perilaku dalam Organisasi*. Alih Bahasa, Agus Dharma. Erlangga, Jakarta
- Davis, Keith and John W Newstrom.2002. *Human Behavior at Work Organization Behavior 9th Edition*, McGraw-Hill International Editions, Singapore.
- Flippo, Edwin B. 1976. *Principles of Personnel Management*. Tokyo : Mc Graw Hill. Kogakhussa Ltd. alih bahasa Moh. Ma'ud. 1984. Erlangga, Jakarta.
- Fred, Luthans and Janet K Larsen. 1993. *How Managers Really Communicate : This Translations of Organization*. Irwin. USA

- Greenberg MS, Glick M. *Burket's oral medicine diagnosis and treatment*. 10th ed. Ontario: BC Decker Inc, 2003: 94,126, 612
- Handayaniingrat. 1997. *Efektivitas Kerja Dalam Organisasi*. Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Handoko, Hani. 1998. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Yogyakarta : BPFE.
- Ivancevich and Matteson ,1999, *Management and Organization Behavior*, New York : San Francisco, Mc. Graw Hill,
- Juanim (2004). Analisis Jalur dalam Riset Pemasaran Teknik Pengolahan Data SPSS & Lisrel, Fakultas Ekonomi Universitas Pasundan Bandung
- Kotler, Philip, 2002. *Manajemen Pemasaran: Analisis, Perencanaan dan Pengendalian*. Terjemahan Jaka Warsana. Jakarta: Erlangga.
- Kuncoro, Mudrajad. 2002. *Manajemen Perbankan Teori dan Aplikasi*. Edisi 1. Jakarta: Erlangga.
- Kartini Kartono. 1998. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta : PT. Grafindo Persada
- Kotter, John. Alih bahasa Josep Bambang. 1999. *The Leading Challenge (Menjadi Pionir Perubahan)*. Jakarta PT. Gramedia Pustaka Utama
- Malayu S.P Hasibuan. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung : Cetakan Kelima Bumi Aksara.
- Malthis, Jackson. 2001. *Motvation and Leadership In Organization*,Terjemahan Jusuf Udaya, Prenhallindo.Jakarta
- Ndraha, Taliziduhu. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Erlangga.
- Nitisemito, Alex S. 1996. *Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Newman, G and Newman, L. 2000. *Coping With The Stress of Hysterectomy*. Journal Education
- Parasuraman, V.A. Zeithaml and L.L. Berry. 1985. *A Conceptual Model of Service Quality and its Implication for Future Research Journal of Marketing*.
- Rao T.V. 2001. *Penilaian Prestasi Kerja*. Jakarta : Gramedia
- Rivai, Veithzal dan Fawzi Ahmad, Basri Mohd. (2005). *Performance Appraisal*. RajaGrafindo Persada. Jakarta.
- Robbins, Stephen, 2008. *Organizational Theory, Structure, Design and Applications*. Jakarta Arcan
- Rogelberg, G, Steve (2007). *Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology*, Sage Publication, London
- Sarros dan Santora. 2001. *Organizational Behavior*. Prentice Hall International Inc
- Sarwono Jonathan , (2007) . *Analisa Jalur Untuk Riset Bisnis dengan SPSS*. Andi offset, Yogyakarta.
- Saydam, 1996. *Dasar-dasar Organisasi dan Manajemen*. Jakarta : Ghalia Indonesia.

- Schuler, Randall dan Susan Jackson, 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad 21*, edisi ke 6, jilid 2. Jakarta : Erlangga.
- Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia Dan Produktivitas Kerja*. Bandung : Mandar Maju
- Sedarmayanti 2005, *Sumber Daya Manusia Dan Produktivitas Kerja*, Bandung : Mizan
- Tika, Pabundu. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta : Sinar Grafika Offset.
- Timpe A. Dale, 1993, *Kinerja*, terj. Sofyan Cikamat, jakarta : PT. Alex media Computindo.
- Tjiptono, Fandy. 2000. *Strategi Pemasaran*.Edisi 2. Yogyakarta : Andi.
- Umar, H. 1999, *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi (edisi revisi)*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Umar Husein 2008. *Desain penelitian, MSDM dan Prilaku Karyawan*. Rajawali Press, Jakarta
- Whitney, Nazir.1999. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Wahjosumidjo, 2005. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Wahyudi, Bambang. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Sulito, Bandung
- Wilson, Karen (2009), *A Surey of Employee Engagement, Dissertation at Uniersity of Missouri, Colombia*
- Yuyun Wirasasmita. 2007. *Uji Kelayakan Model; Extended Handout Metode Penelitian Eonomi dan Bisnis*, Bandung: UNPAD.
- Wirasasmita. 2008. *Kesalahan Memilih Pola Struktur Model, Makna Hubungan Kausal dalam Model Bisnis/Ekonomi*. Bandung: Universitas Pasundan.
- Arinez, Alfredo et all., 2002, *Creating a Work Climate That Motivated Staff And Improves Performance, The Manager, Management Strategies For Improving Health Services, Vol 11 Number 3*
- Bwita,John Isacc, 2000. *Performance Management Model : System – Based Approach to Public Service Quality*. Internastional Journal of Public Sector Management, vol 13,no 1,pp. 19-37.MCB University
- Holloway, G., C. Nicholson, C. Delgado, S. Staal, and S. Ehui. 2000. *Agroindustrialization throught Institutional Innovation Transaction Cost, Cooveratives and Milk-Market Development in the East-African Highlands, Agriculture Economics*, Number 23, p: 279-288.
- Saragih Susanti and Margaretha Meily (2008) . *Employee Engagement Upaya Peingkatan Kinerja Organisasi . The 2nd Natioal Conference UKWMS Surabaya 6-9-2008*.
- Vivi dan Rorlen (2007), *Pengaruh Iklim Organisasi dan Kedewasaan Terhadap Kinerja Karyawan, Business & Management Journal Bunda Mulia, Vol: 3, No. 1*,
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003, tentang Sistem Pendidikan Nasional*.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005, tentang Guru dan Dosen.

Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005, tentang Pengembangan Potensi dan Kreativitas Anak Didik.