

**PENGARUH KOMPETENSI DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA
PEGAWAI PADA SD INTEGRAL HIDAYATULLAH DEPOK**

***THE INFLUENCE OF COMPETENCE AND COMPENSATION ON EMPLOYEE
PERFORMANCE AT SD INTEGRAL HIDAYATULLAH DEPOK***

Rusman¹, Nina Nurani²

Magister Manajemen, Pascasarjana Universitas Widyatama Bandung
E-mail: rusman.abdillah@gamil.com¹, nina.nurani@widyatama.ac.id²

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of competency and compensation on employee performance at SD Integral Hidayatullah Depok. In the context of educational institutions, employee competency, which includes skills and knowledge, is considered a key factor determining the quality of teaching and overall performance. On the other hand, compensation, including salary, benefits, and incentives, also affects employee motivation and job satisfaction, which in turn can improve their performance. This research uses a quantitative approach with regression analysis to examine the relationship between competency, compensation, and employee performance. The results indicate that employee competency has a highly significant positive impact on their performance, contributing 74.4%. Improving competency is expected to enhance the quality of teaching and overall employee effectiveness. On the other hand, compensation shows a negative impact on employee performance, with a contribution of 25.6%. This suggests a mismatch between employee expectations regarding the compensation they receive and the reality, which may decrease work motivation. This study provides recommendations to enhance training programs based on technology and teaching innovation to improve employee competency. Additionally, adjustments to the compensation structure are necessary to increase job satisfaction and employee motivation. With these steps, SD Integral Hidayatullah Depok is expected to achieve more optimal and sustainable educational goals.

Keywords: *Competency, Compensation and Employee Performance.*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi dan kompensasi terhadap kinerja pegawai pada SD Integral Hidayatullah Depok. Dalam konteks lembaga pendidikan, kompetensi pegawai, yang meliputi keterampilan dan pengetahuan, dianggap sebagai faktor utama yang menentukan kualitas pengajaran dan kinerja secara keseluruhan. Di sisi lain, kompensasi, termasuk gaji, tunjangan, dan insentif, juga mempengaruhi motivasi dan kepuasan kerja pegawai yang pada gilirannya berpotensi meningkatkan kinerja mereka. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode analisis regresi untuk menguji hubungan antara kompetensi, kompensasi, dan kinerja pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi pegawai memiliki pengaruh positif yang sangat signifikan terhadap kinerja mereka, dengan kontribusi relatif sebesar 74,4%. Peningkatan kompetensi diharapkan dapat meningkatkan kualitas pengajaran dan efektivitas pegawai secara keseluruhan. Di sisi lain, kompensasi menunjukkan pengaruh negatif terhadap kinerja pegawai, dengan kontribusi relatif sebesar 25,6%. Hal ini menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara harapan pegawai mengenai kompensasi yang diterima dan realitas yang ada, yang dapat menurunkan motivasi kerja. Penelitian ini memberikan rekomendasi untuk meningkatkan program pelatihan berbasis teknologi dan inovasi pengajaran untuk memperbaiki kompetensi pegawai. Selain itu, perlu dilakukan penyesuaian terhadap struktur kompensasi untuk meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi pegawai. Dengan langkah-langkah tersebut, diharapkan SD Integral Hidayatullah Depok dapat mencapai tujuan pendidikan yang lebih optimal dan berkelanjutan.

Kata Kunci: Kompetensi, Kompensasi dan Kinerja Pegawai.

PENDAHULUAN

Lembaga pendidikan memiliki peran penting dalam mencerdaskan kehidupan bangsa dan menyiapkan generasi yang kompeten menghadapi tantangan global. Sekolah, baik negeri maupun swasta, memikul tanggung jawab yang sama dalam menyediakan pendidikan berkualitas. Sekolah swasta berkontribusi besar terhadap sistem pendidikan nasional, dengan proporsi lebih dari 25% lembaga pendidikan dasar dan menengah di Indonesia (Kemendikbud, 2021).

Dalam menghadapi perkembangan teknologi, ekonomi, dan sosial, sekolah swasta perlu menerapkan strategi manajemen yang berkelanjutan untuk menjaga mutu pendidikan. Keberhasilan suatu lembaga pendidikan tidak hanya bergantung pada fasilitas atau kurikulum, tetapi juga pada efektivitas pengelolaan sumber daya manusia. Pengelolaan yang baik dapat meningkatkan kinerja pegawai dan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Dalam konteks ini, SD Integral Hidayatullah Depok berkomitmen untuk terus meningkatkan kualitas pendidikan dan kinerja pegawainya, yang tercermin dari pencapaian target penerimaan siswa baru serta tingkat kelulusan yang konsisten setiap tahun.

SD Integral Hidayatullah Depok, sebagai lembaga pendidikan swasta, memiliki peran penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan dan memberikan kontribusi terhadap sistem pendidikan nasional. Namun, dalam dinamikanya untuk terus memberikan kontribusi yang berkelanjutan ditengah tantangan untuk terus menghadapi perubahan meskipun berupaya keras untuk meningkatkan kualitas pendidikan, sekolah ini menghadapi tantangan penting untuk menjadi perhatian dalam mencapai target penerimaan siswa yang ditetapkan setiap tahunnya.

Sebagaimana data yang tersedia menunjukkan bahwa rata-rata lima tahun masih dibawah target meskipun pencapaian target penerimaan siswa baru pada tahun 2023 melampaui 100%, namun pada tahun 2024 terjadi penurunan signifikan yang menunjukkan tantangan dalam mempertahankan konsistensi pencapaian.

Sebagai lembaga pendidikan, sekolah swasta berperan dalam memperluas akses pendidikan bagi masyarakat dan mendukung terciptanya kualitas pendidikan yang berkelanjutan. Namun, dalam menjalankan peran ini, sekolah swasta dihadapkan pada berbagai tantangan, termasuk dalam pengelolaan sumber daya manusia, yang berdampak langsung pada kualitas layanan pendidikan.

Salah satu tantangan utama yang dihadapi adalah kinerja pegawai, yang menjadi elemen krusial dalam menentukan kemampuan sekolah mencapai visi dan misinya. Menurut Hasibuan (2014), kinerja pegawai adalah hasil kerja yang tercapai oleh individu dalam organisasi yang dapat diukur dengan standar tertentu, dan kinerja ini mempengaruhi langsung produktivitas serta efektivitas organisasi. Dalam konteks pendidikan, kinerja pegawai, terutama pegawai, dapat dinilai melalui beberapa indikator utama, seperti supervisi akademik, penilaian kinerja pegawai (PKG), dan pelaksanaan program kerja (Proker). Supervisi akademik menjadi salah satu instrumen penting untuk memastikan kualitas pengajaran, di mana pegawai diberikan umpan balik mengenai metode pengajaran, manajemen kelas, serta pencapaian tujuan pembelajaran. Hal ini sejalan dengan pendapat Mulyasa (2013), yang menyatakan bahwa supervisi akademik yang efektif dapat meningkatkan kualitas pengajaran serta

memperbaiki kompetensi pegawai dalam menjalankan tugasnya.

Penilaian kinerja formal, seperti PKG, juga berperan dalam membantu sekolah mengevaluasi kompetensi pegawai secara sistematis, sehingga dapat mengidentifikasi kebutuhan pengembangan profesional yang relevan dengan peran mereka dalam mendukung mutu pendidikan. Selain itu, pelaksanaan program kerja (Proker) merupakan bagian dari kinerja pegawai yang berkontribusi pada pencapaian tujuan strategis sekolah. Program kerja yang dirancang dan diimplementasikan

dengan baik akan membantu lembaga pendidikan untuk mencapai standar yang diinginkan dalam hal mutu pengajaran dan administrasi. Semua elemen ini - supervisi, PKG, dan Proker- berperan pada kinerja pegawai dalam menciptakan lingkungan pendidikan yang kondusif dan mendukung pencapaian kinerja lembaga secara keseluruhan. Oleh karena itu, kinerja pegawai menjadi faktor yang sangat menentukan dalam upaya lembaga pendidikan untuk mencapai misi dan visinya dalam menyediakan pendidikan yang berkualitas dan berkelanjutan.



Gambar 1. Kinerja Pegawai dalam 3 Tahun Terakhir
Sumber: data sekunder, 2024

Pada Gambar 1. data mengenai kinerja pegawai SD Integral Hidayatullah Depok menunjukkan bahwa ada permasalahan dalam pencapaian kinerja yang perlu diperhatikan lebih lanjut. Berdasarkan hasil penilaian melalui tiga indikator utama supervisi, PKG, dan pelaksanaan program kerja (proker) dapat dilihat bahwa meskipun ada peningkatan, angka-angka yang tercatat masih menunjukkan ketidaksempurnaan. Supervisi yang dilakukan selama tiga tahun ajaran menunjukkan hasil yang cukup baik dengan rata-rata 78%. Namun, meskipun ada peningkatan dari tahun ajaran 2021-2022 (80%) hingga 2023-2024 (80%), angka tersebut masih

menunjukkan bahwa ada ketidakstabilan dalam kualitas supervisi yang diberikan kepada pegawai. Di sisi lain, PKG baru terlaksana pada tahun ajaran 2023-2024 dengan hasil 75%, yang meskipun cukup sebanding dengan supervisi, masih menunjukkan bahwa evaluasi kinerja pegawai belum sepenuhnya efektif dan konsisten. Sementara itu, pelaksanaan program kerja (proker) menunjukkan hasil yang positif, dengan rata-rata 92%, yang menggambarkan bahwa pencapaian target program cukup baik, namun tidak cukup untuk menutupi kekurangan dalam area supervisi dan PKG. Kinerja pegawai yang belum optimal dalam hal supervisi dan PKG mengindikasikan adanya tantangan

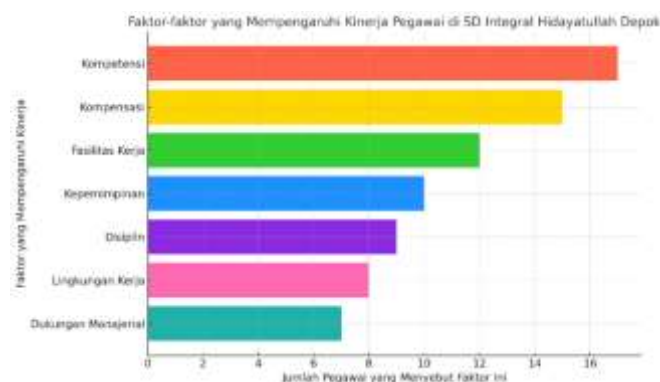
dalam pengelolaan sumber daya manusia yang dapat berdampak pada kualitas pendidikan di sekolah tersebut.

Hasil wawancara dengan Kepala Sekolah SD Integral Hidayatullah Depok menunjukkan bahwa meskipun pelaksanaan program kerja (Proker) telah berjalan baik, masih terdapat kendala dalam pelaksanaan supervisi dan penilaian kinerja guru (PKG) untuk mencapai target maksimal. Kondisi ini menegaskan perlunya peningkatan manajemen sumber daya manusia melalui penguatan supervisi, pengembangan kompetensi, dan evaluasi kinerja pegawai. Kinerja pegawai dinilai berperan penting dalam pencapaian target sekolah, termasuk penerimaan siswa baru. Oleh karena itu, penting untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai, terutama kompetensi dan kompensasi, agar dapat disusun strategi peningkatan kinerja yang lebih efektif.

Untuk mencapai kinerja pegawai yang optimal, perlu perhatian terhadap faktor internal dan eksternal yang memengaruhi produktivitas kerja. Kompetensi dan kompensasi menjadi dua faktor utama yang berpengaruh

signifikan terhadap kinerja pegawai dalam organisasi pendidikan. Robbins dan Judge (2013) menegaskan bahwa disiplin, lingkungan kerja, kompensasi, dan budaya organisasi turut memengaruhi motivasi serta produktivitas pegawai, sementara Dessler (2020) menyatakan bahwa sistem kompensasi yang baik meningkatkan kepuasan dan komitmen kerja. Selain itu, kompetensi individu juga berperan penting dalam menentukan kemampuan pegawai untuk melaksanakan tugas secara efektif, sehingga keduanya perlu dikelola secara terpadu untuk meningkatkan kinerja organisasi pendidikan secara keseluruhan.

Selain itu, Wawancara dilakukan terhadap 20 pegawai untuk mengetahui pandangan mereka mengenai faktor-faktor yang dianggap berpengaruh terhadap kinerja. Dalam proses ini, setiap pegawai dapat menyebutkan lebih dari satu faktor yang menurut mereka penting. Dengan demikian, satu faktor dapat dipilih oleh lebih dari satu orang, tetapi jumlah maksimum pemilih untuk setiap faktor tidak akan melebihi 20 orang, sesuai dengan jumlah responden.



Gambar 2. Faktor-faktor yang Memengaruhi Kinerja Pegawai
Sumber: primer wawancara, 2025

Hasil wawancara terhadap 20 pegawai SD Integral Hidayatullah Depok menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai telah memiliki kualifikasi

akademik yang sesuai dan keterampilan mengajar yang memadai, serta aktif mengikuti pelatihan untuk pengembangan profesional

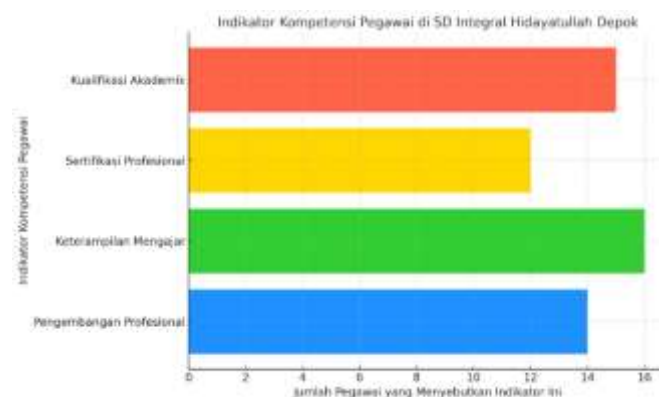
berkelanjutan. Namun, masih terdapat beberapa pegawai yang belum memiliki sertifikasi profesional sesuai bidang tugasnya, sehingga diperlukan upaya peningkatan kompetensi melalui pelatihan dan sertifikasi lanjutan agar kualitas kinerja dapat lebih optimal.

Temuan penelitian menegaskan bahwa kompetensi dan kompensasi merupakan dua faktor utama yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai di SD Integral Hidayatullah Depok. Oleh karena itu, penelitian ini berfokus untuk menganalisis pengaruh kedua faktor tersebut terhadap peningkatan kinerja pegawai, guna memberikan dasar bagi manajemen sekolah dalam menetapkan strategi pengembangan sumber daya manusia yang lebih efektif dan berkelanjutan.

Dengan memahami pentingnya kompetensi dan kompensasi, manajemen sekolah diharapkan dapat memprioritaskan pengelolaan kedua aspek tersebut agar kinerja pegawai meningkat secara konsisten. Peningkatan kompetensi dan pemberian kompensasi yang sesuai diharapkan mampu menciptakan motivasi kerja yang tinggi, sehingga mendukung pencapaian tujuan sekolah secara berkelanjutan.

Kompetensi memiliki peran krusial dalam meningkatkan produktivitas dan efektivitas kerja pegawai di lembaga pendidikan. Kompetensi tidak hanya meliputi pengetahuan dan keterampilan teknis, tetapi juga kemampuan menerapkannya secara efektif dalam kegiatan pembelajaran. Menurut Dessler (2020), kompetensi yang baik membuat pegawai lebih siap menghadapi tantangan kerja dan berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi, termasuk peningkatan kualitas pembelajaran dan hasil belajar siswa.

Penelitian terdahulu, seperti yang diungkapkan oleh Handoko (2018) dan Sutrisno (2016), menunjukkan bahwa pengelolaan kompetensi yang baik berpengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja pegawai dan mutu pendidikan. Kompetensi yang mencakup keterampilan, pengetahuan, dan sikap kerja yang sesuai dengan tuntutan profesi mendukung efektivitas dalam pelaksanaan tugas serta meningkatkan kepuasan siswa. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi pegawai harus dilakukan secara berkelanjutan untuk menjamin kualitas pendidikan yang tinggi di SD Integral Hidayatullah Depok.



Gambar 3. Persepsi terhadap Kompetensi Diri
Sumber Data: primer wawancara, 2025

Hasil wawancara terhadap 20 pegawai SD Integral Hidayatullah Depok menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai telah memiliki kualifikasi akademik yang sesuai, keterampilan mengajar yang memadai, serta aktif dalam kegiatan pengembangan profesional berkelanjutan. Namun, masih terdapat pegawai yang belum memiliki sertifikasi profesional sesuai bidang tugasnya, sehingga peningkatan kompetensi melalui sertifikasi dan pelatihan menjadi hal yang penting untuk menjamin kualitas kerja yang optimal.

Meskipun sebagian besar pegawai telah memenuhi kualifikasi dasar kompetensi, hasil wawancara menunjukkan perlunya perhatian lebih terhadap sertifikasi profesional sebagai bagian dari upaya peningkatan mutu pendidikan. Penguatan sertifikasi diharapkan dapat mendukung pengembangan kompetensi pegawai agar selaras dengan standar profesional di bidang pendidikan.

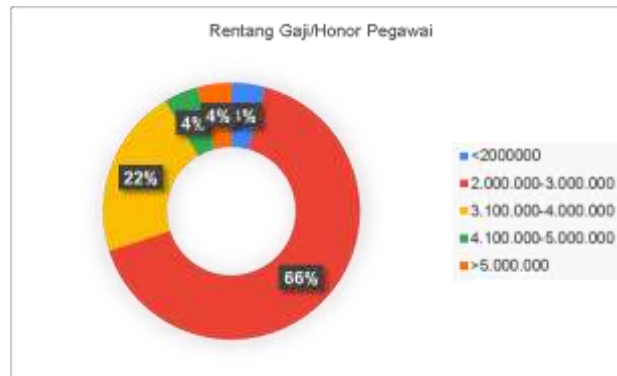
Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kompetensi pegawai tidak selalu berbanding lurus dengan peningkatan kinerja. Stajkovic dan Luthans (1998) serta Tzafrir et al. (2004) menegaskan bahwa faktor lain seperti motivasi intrinsik, dukungan organisasi, kerja sama tim, dan sistem penilaian kinerja sering kali memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap hasil kerja dibandingkan kompetensi individu semata. Setyawan dan Mulyani (2020) juga menemukan bahwa dalam konteks pendidikan, budaya organisasi dan dukungan manajerial dapat lebih menentukan kinerja pegawai.

Penelitian oleh Wijaya dan Gunawan (2021) menambahkan bahwa

faktor seperti motivasi kerja, kepemimpinan efektif, dan lingkungan kerja yang mendukung memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di sektor pendidikan. Temuan-temuan ini menunjukkan adanya kesenjangan pemahaman mengenai hubungan antara kompetensi dan kinerja, sehingga penelitian ini diarahkan untuk mengeksplorasi faktor-faktor lain yang turut memengaruhi kinerja pegawai di SD Integral Hidayatullah Depok, termasuk peran kompensasi, motivasi, dan dukungan organisasi.

Selain kompetensi, kompensasi juga berperan penting dalam memengaruhi kinerja pegawai. Kompensasi yang adil dan memadai tidak hanya menjadi bentuk penghargaan atas kinerja, tetapi juga berfungsi sebagai motivator yang meningkatkan kepuasan dan loyalitas pegawai. Menurut Dessler (2020), pengelolaan kompensasi yang efektif berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan kerja, komitmen, dan produktivitas, serta berperan penting dalam menarik dan mempertahankan tenaga pendidik berkualitas di lembaga pendidikan.

Penelitian oleh Heneman dan Milanowski (2007), Sutrisno (2016), dan Tanjung (2019) mendukung bahwa kompensasi yang proporsional dengan tanggung jawab kerja dapat meningkatkan motivasi, kepuasan, dan kinerja pegawai. Dalam konteks pendidikan, sistem kompensasi yang transparan dan sesuai dengan standar industri dapat menciptakan rasa keadilan, memperkuat hubungan antara pegawai dan organisasi, serta mendorong komitmen yang lebih tinggi terhadap pencapaian tujuan sekolah.



Gambar 4. Persentase Rentang Gaji/Honor Pegawai

Sumber: diolah dari data skunder, 2024

Data tahun 2024 menunjukkan bahwa mayoritas pegawai SD Integral Hidayatullah Depok menerima gaji di bawah Upah Minimum Regional (UMR) Kota Depok, dengan 66% pegawai memperoleh gaji Rp2.000.000–Rp3.000.000 dan hanya sebagian kecil di atas Rp4.000.000. Kondisi ini menggambarkan tantangan bagi pihak manajemen dalam menyediakan kompensasi yang kompetitif dan berpotensi memengaruhi kepuasan serta kinerja pegawai secara keseluruhan.

Kompensasi yang tidak sesuai standar dapat menurunkan motivasi kerja dan loyalitas pegawai. Armstrong (2012) dan Sutrisno (2016) menjelaskan bahwa ketidaksesuaian gaji dengan standar pasar berisiko meningkatkan turnover serta menurunkan produktivitas. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya menelaah dampak struktur kompensasi terhadap tingkat kepuasan dan kinerja pegawai di SD Integral Hidayatullah Depok untuk memahami pengaruhnya secara lebih mendalam.

Meskipun banyak penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja, beberapa hasil penelitian memberikan temuan berbeda. Deci, Koestner, dan Ryan (1999) mengungkapkan bahwa kompensasi finansial tidak selalu meningkatkan kinerja, terutama dalam pekerjaan yang menuntut motivasi

intrinsik tinggi seperti pendidikan. Kompensasi yang terlalu tinggi bahkan dapat menurunkan motivasi intrinsik dan komitmen pegawai terhadap tugasnya.

Penelitian lain oleh Judge et al. (2010) dan Handoko (2018) menyoroti bahwa faktor non-finansial seperti lingkungan kerja, penghargaan sosial, dan hubungan interpersonal lebih berpengaruh terhadap kinerja pegawai dibanding kompensasi semata. Dalam konteks pendidikan, pengakuan atas prestasi dan hubungan kerja yang harmonis terbukti lebih efektif dalam meningkatkan produktivitas dibandingkan insentif finansial. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi dan dukungan sosial juga perlu diperhatikan untuk memperkuat kinerja pegawai.

Secara keseluruhan, kinerja pegawai di lembaga pendidikan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berinteraksi, terutama kompetensi dan kompensasi sebagai dasar utama peningkatan produktivitas. Dalam menghadapi persaingan antar lembaga pendidikan, SD Integral Hidayatullah Depok perlu menerapkan strategi manajemen sumber daya manusia yang terintegrasi agar dapat mengoptimalkan kinerja pegawai dan mewujudkan kualitas pendidikan yang unggul dan berkelanjutan.

Data awal menunjukkan bahwa dalam lima tahun terakhir, SD Integral Hidayatullah Depok belum mencapai target penerimaan dan keberlangsungan siswa, sementara indikator kinerja pegawai masih dapat dioptimalkan. Berdasarkan hasil pra-survei dan wawancara dengan pihak terkait, ditemukan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor kompetensi dan kompensasi. Namun, terdapat ketidaksesuaian antara harapan dan realitas, seperti rendahnya tingkat sertifikasi profesional serta kompensasi yang masih di bawah standar UMR, yang dapat memengaruhi motivasi dan produktivitas kerja. Penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang beragam mengenai pengaruh kompetensi dan kompensasi terhadap kinerja pegawai, sehingga masih terdapat kesenjangan penelitian yang perlu dikaji lebih lanjut. Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kedua faktor tersebut terhadap kinerja pegawai di SD Integral Hidayatullah

Depok, serta memberikan kontribusi praktis bagi pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan pendidikan. Melalui penelitian berjudul **“Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai pada SD Integral Hidayatullah Depok”**, diharapkan diperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai upaya peningkatan kinerja pegawai guna mendukung tercapainya mutu pendidikan yang optimal dan berkelanjutan.

Penelitian Terdahulu Hubungan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai

Penelitian terdahulu yang membahas hubungan antara kompetensi dan kinerja menunjukkan bahwa kompetensi secara parsial, berperan penting dalam meningkatkan dan kinerja pegawai dalam konteks ini adalah tenaga pendidik. Berikut adalah beberapa penelitian yang relevan:

Tabel 1. Penelitian Terdahulu Hubungan Kompetensi terhadap Kinerja

Peneliti	Judul	Alat Analisis	Hasil Penelitian
Mutakin, T. Z. (2015)	Pengaruh Kompetensi, Kompensasi, dan Latar Belakang terhadap Kinerja Pegawai	Analisis Regresi Linear	Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
Parhi, J., Jufri, H. A. W., & Muntari (2017)	Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Produktif Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Kabupaten Lombok Barat	Analisis Regresi Berganda	Kompetensi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
Molina, Auria Noorahma (2024)	Pengaruh Self Leadership, Kompetensi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Klinik The Medical Bali di Ubud	Analisis Regresi Linear	Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai yang berarti bahwa semakin baik kompetensi maka kinerja pegawai

Dari Tabel 1, dapat disimpulkan bahwa secara parsial kompetensi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja tenaga pendidik. Kompetensi, yang mencakup aspek teknis, pedagogis, dan sosial, berperan penting dalam menunjang kinerja pegawai. Peningkatan kompetensi

melalui pelatihan dan pengembangan profesional menjadi kunci utama untuk meningkatkan efektivitas pengajaran dan keberhasilan siswa.

Hasil penelitian tersebut, maka dapat digambarkan secara parsial hubungan antara variabel Kompetensi Pegawai dengan kinerja sebagai berikut:



Gambar 5. Hubungan Antara Variabel Kompetensi terhadap Kinerja

Hubungan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai

Beberapa penelitian terdahulu yang membahas hubungan antara kompensasi dan kinerja menunjukkan bahwa kompensasi, baik dalam bentuk

finansial maupun non-finansial, berperan penting dalam meningkatkan motivasi dan kinerja tenaga pendidik. Berikut adalah beberapa penelitian yang terkait:

Tabel 2. Penelitian Terdahulu Hubungan Kompensasi terhadap Kinerja

Peneliti	Judul	Alat Analisis	Hasil Penelitian
Presilawati, F. (2016)	Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Ekonomi SMA Negeri Brebes	Analisis Regresi Linear	Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
Rokhman, A., & Supriyoko (2020)	Analisis Kinerja Pegawai Madrasah Ibtidaiyah Ditinjau dari Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah, Disiplin Kerja Pegawai, dan Kompensasi	Analisis Regresi Berganda	Kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
Sari, P., & Mardjuni, S. (2018)	Pengaruh Kompetensi, Kompensasi Finansial, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Distrik Navigasi Kelas I Makassar	Analisis Regresi Linear	Kompensasi finansial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Dari Tabel 2, dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi kinerja pegawai. Kompensasi yang adil dan memadai, baik dalam bentuk finansial (gaji, tunjangan, insentif) maupun non-finansial (penghargaan,

pengakuan), dapat meningkatkan motivasi pegawai untuk bekerja lebih baik. Hasil penelitian secara parsial ini mendukung pentingnya penerapan sistem kompensasi yang transparan dan berbasis kinerja untuk meningkatkan kualitas pendidikan



Gambar 6. Hubungan Antara Variabel Kompensasi terhadap Kinerja

Hubungan Kompetensi dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai

Sumber daya manusia yang dimilikinya menjadikan organisasi tetap beroperasi dan berkelanjutan, dapat dikatakan keberlangsungan organisasi pun salah satunya ditentukan oleh kinerja pegawainya. Top manajemen bagaimana membina pegawai dengan kebijakan dan cara yang sesuai akan menghasilkan kinerja yang baik pula sesuai dengan tujuan organisasi. Penelaahan pada berbagai faktor yang memengaruhi kinerja secara kreatif dan inovatif berpeluang bagi top manajemen dalam optimalisasi SDM untuk memiliki kinerja yang memastikan organisasi tetap dalam keberlangsungannya.

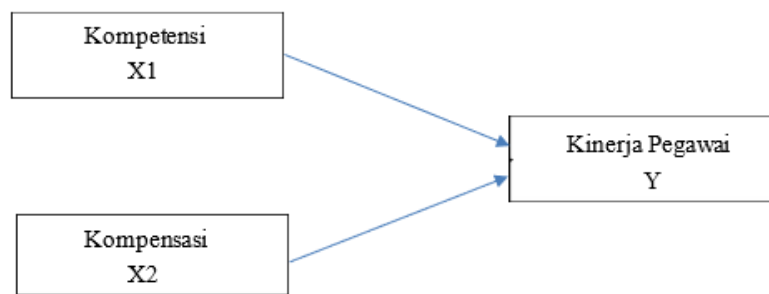
Kerangka pemikiran ini dirancang untuk menjelaskan hubungan antara variabel-variabel penelitian berdasarkan data pra-survei, teori, dan temuan penelitian terdahulu. Pada SD Integral Hidayatullah Depok, diketahui terdapat sejumlah tantangan utama yang memengaruhi kinerja pegawai. Faktor-faktor seperti kompetensi dan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Kompetensi bagi pegawai di lembaga pendidikan mencakup tiga dimensi utama, yaitu kompetensi teknis, pedagogis, dan sosial. Kompetensi teknis berfokus pada penguasaan materi pembelajaran dan keterampilan teknologi, sedangkan kompetensi pedagogis mencakup kemampuan

menyusun rencana pembelajaran dan mengevaluasi hasil belajar. Kompetensi sosial berperan dalam membangun komunikasi efektif dengan siswa, kolega, dan orang tua. Penelitian Suherman (2021) menemukan bahwa kompetensi yang baik memungkinkan pegawai untuk meningkatkan efektivitas pengajaran dan keberhasilan belajar siswa.

Selanjutnya berkaitan dengan kompensasi, yang terdiri dari aspek finansial (gaji, tunjangan) dan non-finansial (pengakuan, penghargaan), juga berperan signifikan dalam memotivasi pegawai. Temuan Suaedah (2020) dan Sari & Mardjuni (2018) menunjukkan bahwa kompensasi yang adil meningkatkan kepuasan kerja dan produktivitas pegawai. Namun, data pra-survei menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai menerima gaji di bawah UMR Kota Depok, dengan hanya 45% pegawai yang merasa cukup puas dengan kompensasi yang diberikan. Ketidakpuasan ini menjadi tantangan dalam meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai.

Berdasarkan teori dan temuan data, hubungan antarvariabel dalam penelitian ini dapat digambarkan secara visual melalui kerangka pemikiran. Kerangka ini menunjukkan hubungan parsial antara kompetensi dan kompensasi tersebut terhadap kinerja, digambarkan sebagai berikut:

**Gambar 7.** Kerangka Pemikiran

Kerangka penelitian ini memberikan dasar konseptual untuk memahami bagaimana kompetensi dan kompensasi memengaruhi kinerja pegawai. Dengan pendekatan holistik ini, penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dan praktis dalam pengelolaan tenaga pendidik, terutama dalam konteks peningkatan kinerja di lingkungan pendidikan.

METODE

Objek penelitian merupakan fokus utama kajian ilmiah yang bertujuan memperoleh data dan informasi sesuai dengan tujuan penelitian. Dalam studi ini, objek penelitian adalah seluruh pegawai SD Integral Hidayatullah Depok yang berjumlah 70 orang, dengan tujuan menganalisis pengaruh kompetensi dan kompensasi terhadap kinerja pegawai. Penelitian menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan survei deskriptif dan kausal yang bersifat *cross-sectional*, di mana data dikumpulkan satu kali dalam periode tertentu. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara dan kuesioner berskala Likert 5 poin, yang terdiri atas pernyataan positif untuk mengukur tingkat persetujuan responden terhadap setiap variabel. Populasi penelitian melibatkan seluruh pegawai (sampling jenuh), sehingga hasilnya dapat merepresentasikan kondisi nyata di

lapangan. Data penelitian mencakup data primer yang diperoleh langsung dari responden melalui kuesioner dan wawancara, serta data sekunder dari dokumen sekolah seperti laporan kehadiran dan kebijakan kompensasi. Analisis data dilakukan dengan regresi berganda menggunakan SPSS versi 26 untuk menguji pengaruh langsung kompetensi dan kompensasi terhadap kinerja pegawai secara menyeluruh.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah data residual dalam model regresi tersebar secara normal atau tidak, yang penting untuk memastikan bahwa model regresi yang digunakan memenuhi asumsi-asumsi dasar untuk menghasilkan estimasi yang valid dan signifikan. Meskipun hasil uji menunjukkan bahwa data residual tidak sepenuhnya normal, sampel yang cukup besar dan hasil Q-Q Plot yang menunjukkan distribusi residual yang mendekati normal memastikan bahwa model regresi dapat diterima untuk analisis lebih lanjut. Dalam penelitian ini, uji normalitas dilakukan menggunakan Kolmogorov-Smirnov dan Shapiro-Wilk, serta didukung oleh pengamatan pada Normal P-P Plot dan deskriptif residual. Hasil uji normalitas diperoleh sebagai berikut:

Tabel 3. Uji Normalitas Data

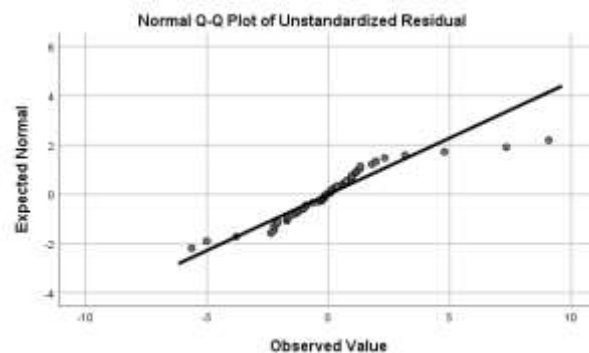
Statistik	Nilai
Kolmogorov-Smirnov Sig.	0.000
Shapiro-Wilk Sig.	0.000
Skewness	1.238
Kurtosis	5.433

Sumber: Olah Data Primer, 2025

Pengujian normalitas dilakukan terhadap residual model regresi menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov* dan *Shapiro-Wilk*. Hasil pengujian menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0.000 (< 0.05), yang secara statistik menunjukkan bahwa residual tidak berdistribusi normal secara sempurna.

Namun demikian, berdasarkan Gambar 8 Grafik Normal Q-Q Plot,

sebagian besar titik residual berada di sekitar garis diagonal, yang mengindikasikan bahwa distribusi residual mendekati normal. Hal ini sejalan dengan pendapat Ghazali (2018) yang menyatakan bahwa uji normalitas dapat juga dinilai secara visual menggunakan grafik Q-Q Plot, dan penyimpangan kecil masih dapat ditoleransi dalam regresi linear.



Gambar 8. Grafik Normal Q-Q Plot

Selain itu, Hair et al. (2010) juga menekankan bahwa uji normalitas tidak harus terpenuhi secara ketat dalam ukuran sampel besar, karena regresi linear cukup robust terhadap pelanggaran normalitas, terutama ketika jumlah sampel lebih dari 30.

Hal senada diungkapkan oleh Gujarati & Porter (2009) bahwa dalam konteks regresi, asumsi normalitas dibutuhkan terutama untuk pengujian signifikansi (uji t dan F), bukan untuk estimasi parameter regresi itu sendiri. Walaupun nilai uji menunjukkan residual tidak normal secara statistik, namun karena jumlah sampel mencukupi ($N = 70$, menggunakan sampel jenuh), dan berdasarkan visualisasi plot yang masih berada mendekati garis diagonal,

maka model regresi tetap layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dilakukan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terdapat korelasi antar variabel independen.

Keberadaan multikolinearitas dapat menyebabkan bias pada hasil regresi dan menurunkan validitas model. Multikolinearitas dapat dilihat dari nilai Tolerance dan VIF (*Variance Inflation Factor*). Kriteria penilaian untuk mendeteksi multikolinearitas adalah sebagai berikut:

1. Jika nilai Tolerance < 0.10 dan/atau VIF > 10 , maka terdapat indikasi multikolinearitas.

2. Jika nilai Tolerance > 0.10 dan VIF < 10 , maka tidak terjadi multikolinearitas.

Tabel 4. Uji Multikolinearitas

Variabel	Tolerance	VIF
Kompetensi	0.226	4.423
Kompensasi	0.226	4.423

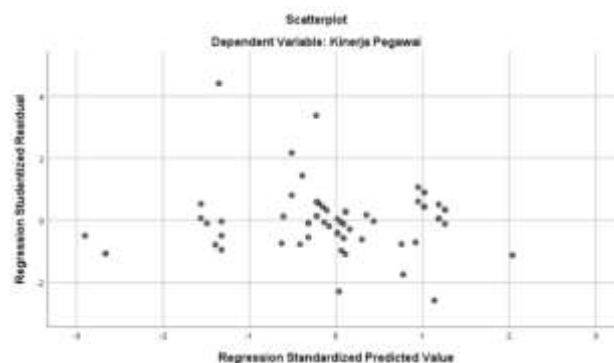
Sumber: Olah Data Primer, 2025

Berdasarkan tabel di atas, diperoleh nilai Tolerance untuk kedua variabel independen (Kompetensi dan Kompensasi) sebesar 0.226, yang lebih besar dari 0.10. Nilai VIF untuk keduanya juga sebesar 4.423, ini menunjukkan bahwa tidak terdapat masalah multikolinearitas dalam model regresi, yang berarti tidak ada korelasi tinggi antar variabel independen yang dapat menyebabkan distorsi pada estimasi koefisien regresi dan menurunkan validitas model. Dengan demikian, model regresi dinyatakan bebas dari gejala multikolinearitas,

sehingga layak untuk digunakan dalam pengujian hipotesis.

Uji Heteroskedastisitas

Uji ini dilakukan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terdapat gejala heteroskedastisitas, yaitu kondisi di mana residual memiliki varians yang tidak konstan. Dalam penelitian ini, uji heteroskedastisitas dilakukan dengan metode scatterplot, yaitu memetakan nilai *Unstandardized Residual* terhadap *Unstandardized Predicted Value*.



Gambar 9. Grafik Uji Scatterplot

Berdasarkan hasil scatterplot (Gambar 6), tampak bahwa titik-titik residual menyebar secara acak dan tidak membentuk pola tertentu seperti kipas, garis, atau huruf V. Hal ini mengindikasikan bahwa tidak terjadi gejala heteroskedastisitas dalam model regresi.

Dengan demikian, asumsi klasik mengenai homoskedastisitas dinyatakan

terpenuhi, sehingga model regresi layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Model regresi terdapat gejala heteroskedastisitas juga bisa dilakukan Uji Glejser, dengan cara meregresikan nilai absolut residual terhadap variabel independen. Menurut Gujarati dan Porter (2009), jika nilai signifikansi hasil regresi terhadap absolut residual lebih kecil dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa variabel tersebut

mengindikasikan adanya gejala heteroskedastisitas.

Berdasarkan hasil uji Glejser (Lampiran 7), diperoleh bahwa Variabel Kompetensi memiliki nilai signifikansi sebesar 0,075 ($> 0,05$), yang menunjukkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas. Sementara itu, variabel Kompensasi memiliki nilai signifikansi sebesar 0,004 ($< 0,05$), yang berarti menunjukkan adanya indikasi heteroskedastisitas.

Temuan ini menunjukkan bahwa salah satu variabel independen (kompensasi) mengalami ketidakkonsistenan varians error terhadap nilai prediksinya. Meski

demikian, menurut Ghazali (2018), jika hanya sebagian kecil variabel menunjukkan heteroskedastisitas dan pola penyebaran residual masih acak (dibuktikan melalui scatterplot), maka model regresi masih layak digunakan, terlebih pada jumlah sampel yang cukup besar. Oleh karena itu, model regresi dalam penelitian ini tetap dapat digunakan untuk menguji hipotesis lebih lanjut.

Uji Korelasi

Uji analisis korelasi bertujuan untuk mengetahui derajat hubungan antara variabel bebas (X) dengan variabel terikat (Y).

Tabel 5. Hasil Pedoman Interpretasi Analisis Korelasi

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 – 0,199	Sangat Rendah
0,20 – 0,399	Rendah
0,40 – 0,599	Sedang
0,60 – 0,799	Kuat
0,80 – 1,00	Sangat Kuat

Sumber: Sugiyono (2019)

Tabel 6. Hasil Hubungan Antar Variabel

Hubungan	Correlation	Tingkat Hubungan
Kompetensi dengan Kinerja	0,894	Sangat Kuat
Kompensasi dengan Kinerja	0,687	Kuat

Sumber: Output SPSS, 2025

Berdasarkan output hasil uji korelasi Pearson bahwa nilai korelasi antara Kompetensi dan Kinerja Pegawai adalah 0,894, yang berada pada interval 0,80 – 1,00. Maka, hubungan ini termasuk dalam kategori sangat kuat. Sementara itu nilai korelasi antara Kompensasi dan Kinerja Pegawai adalah 0,687, berada pada interval 0,60 – 0,799, sehingga dikategorikan sebagai hubungan kuat.

Seluruh nilai korelasi signifikan secara statistik pada tingkat signifikansi 0,01 (2-tailed), ditunjukkan dengan tanda** pada output SPSS dalam lampiran.

Uji Regresi Linier Berganda (Parsial) dan Pengujian Hipotesis

Uji regresi linier berganda dilakukan untuk mengetahui pengaruh Kompetensi (X_1) dan Kompensasi (X_2) terhadap Kinerja Pegawai (Y) pada SD Integral Hidayatullah Depok, baik secara parsial maupun simultan. Namun dalam analisis ini bertujuan untuk mengetahui secara parsial menguji hipotesis penelitian dan memberikan pemahaman lebih lanjut tentang hubungan antara variabel-variabel tersebut.

Hasil Uji Parsial (Uji t)

Berdasarkan output t-test dalam tabel Coefficients, hasil regresi linier berganda menunjukkan bahwa variabel Kompetensi (X_1) dan Kompensasi (X_2) memberikan pengaruh yang signifikan

terhadap kinerja pegawai, meskipun dengan arah yang berbeda. Berikut adalah hasil uji t untuk masing-masing variabel:

Tabel 7. Hasil Uji Parsial (Uji t)

Variabel	Koefisien B	T	Sig.	Keterangan
Kompetensi	1.285	12.687	0.000	Signifikan (positif)
Kompensasi	-0.444	-4.382	0.000	Signifikan (negatif)

Sumber: Output SPSS, 2025

1. Secara keseluruhan, regresi linier berganda mengindikasikan bahwa kedua variabel independen kompetensi dan kompensasi secara bersama-sama memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan nilai R^2 yang tercatat dalam lampiran lengkap output SPSS, sebesar 0.845, dapat disimpulkan bahwa 84.5% variasi kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh kedua faktor ini (kompetensi dan kompensasi), sementara 15,5% dijelaskan oleh variasi lainnya
2. Dari Tabel 4.20 terlihat Koefisien B untuk kompetensi adalah 1.285, yang menunjukkan bahwa untuk setiap kenaikan satu unit pada kompetensi pegawai, kinerja pegawai diperkirakan akan meningkat sebesar 1.285 unit. Ini berarti ada hubungan positif antara kompetensi dengan kinerja pegawai. Berdasarkan nilai koefisien ini juga, kita dapat mengatakan bahwa kompetensi berdasar kontribusinya sekitar 74.4% terhadap variasi kinerja pegawai. Kemudian nilai t untuk kompetensi adalah 12.687, yang jauh lebih besar dari nilai kritis t (biasanya sekitar 2) dan menunjukkan bahwa hasil ini sangat signifikan secara statistik. Terakhir nilai Sig. untuk kompetensi adalah 0.000, yang lebih kecil dari level signifikansi standar (0.05). Ini berarti kompetensi memberikan pengaruh yang sangat signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan arah positif, yang berarti semakin baik kompetensi pegawai, semakin baik pula kinerja mereka.
3. Koefisien B untuk kompensasi adalah -0.444, yang menunjukkan bahwa setiap kenaikan satu unit dalam kompensasi berhubungan dengan penurunan kinerja pegawai sebesar 0.444 unit. Ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan negatif antara kompensasi dan kinerja pegawai. Dengan nilai Standardized Beta yang lebih rendah (-0.444) ini, kompensasi tetap berkontribusi dalam pengaruhnya terhadap kinerja pegawai sekitar 25.6%, meskipun dengan pengaruh negatif. Kemudian nilai t untuk kompensasi adalah -4.382, yang menunjukkan bahwa pengaruh kompensasi terhadap kinerja juga signifikan secara statistik, meskipun dengan arah negatif. Sementara nilai Sig. untuk kompensasi adalah 0.000, yang juga lebih kecil dari 0.05, menunjukkan bahwa pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai adalah signifikan, namun dengan arah negatif.

Hasil Pengujian Hipotesis Parsial

Berdasarkan hasil uji regresi parsial, pengujian hipotesis yang

diajukan dapat disimpulkan sebagai berikut:

Tabel 8. Rekap Hasil Uji Parsial (Uji t)

Hipotesis	Pernyataan	Keputusan
H ₁	Terdapat pengaruh signifikan kompetensi terhadap kinerja pegawai	Diterima (signifikansi $0.000 < 0.05$, dengan koefisien B 1.285 arah positif)
H ₂	Terdapat pengaruh signifikan kompensasi terhadap kinerja pegawai	Diterima (signifikansi $0.000 < 0.05$, dengan koefisien B -0.444 arti minus menunjukkan arah negatif hubungannya)

1. Dari Tabel 8 menunjukkan jawaban atas hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini , ditemukan bahwa kedua hipotesis diterima dengan signifikan namun memilki arah yang berbeda dimana kompetensi memilki nilai positif dan kompensasi memilki arah negatif. Secara keseluruhan, model regresi ini menjelaskan 84.5% variasi dalam kinerja pegawai ($R^2 = 0.845$), yang menunjukkan pengaruh kontribusi signifikan dari kedua faktor tersebut terhadap variasi kinerja pegawai.
2. Nilai signifikansi untuk kompetensi sebesar 0.000, yang lebih kecil dari 0.05, menunjukkan bahwa pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai sangat signifikan. Koefisien B sebesar 1.285 berarti bahwa setiap peningkatan kompetensi pegawai sebesar satu unit akan menyebabkan peningkatan kinerja pegawai sebesar 1.285 unit. Dengan perhitungan kontribusi relatif, bahwa kompetensi berkontribusi sekitar 74.4% terhadap variasi kinerja pegawai pada SD Integral Hidayatullah Depok.
3. Kemudian untuk kompensasi (X_2) meskipun menunjukkan nilai signifikansi yang juga 0.000, yang lebih kecil dari 0.05, koefisien B untuk kompensasi sebesar -0.444 mengindikasikan adanya pengaruh

negatif. Artinya, setiap peningkatan kompensasi yang diberikan justru cenderung menurunkan kinerja pegawai sebesar 0.444 unit. Adapun perhitungan kontribusi relatif, pengaruhnya kompensasi berkontribusi sekitar 25.6% menjelaskan terhadap variasi kinerja pegawai.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilaksanakan mengenai pengaruh kompetensi dan kompensasi terhadap kinerja pegawai pada SD Integral Hidayatullah Depok, dapat disimpulkan beberapa hal berikut:

1. Berdasarkan hasil analisis regresi, ditemukan bahwa kompetensi memilki pengaruh yang lebih kuat dan positif terhadap kinerja pegawai, sementara kompensasi justru menunjukkan pengaruh negatif. Secara keseluruhan, model regresi ini menjelaskan 84.5% variasi dalam kinerja pegawai ($R^2 = 0.845$), yang menunjukkan kontribusi signifikan dari kedua faktor tersebut terhadap variasi kinerja pegawai.
2. Terkait pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai, hasil regresi menunjukkan bahwa kompetensi pegawai memilki

pengaruh positif yang sangat signifikan terhadap kinerja mereka. Dengan nilai Standardized Beta sebesar 1.285, kompetensi berperan sangat besar dalam menentukan tingkat kinerja pegawai. Berdasarkan perhitungan kontribusi relatif, dapat disimpulkan bahwa kompetensi berkontribusi sekitar 74.4% terhadap variasi kinerja pegawai pada SD Integral Hidayatullah Depok. Hal ini memperlihatkan bahwa peningkatan kompetensi, terutama dalam aspek keterampilan mengajar dan sertifikasi profesional, akan memberikan dampak positif yang besar terhadap kinerja pegawai secara keseluruhan.

3. Terkait pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai, hasil regresi untuk kompensasi menunjukkan pengaruh negatif terhadap kinerja pegawai. Nilai Standardized Beta untuk kompensasi adalah -0.444, yang mengindikasikan bahwa peningkatan kompensasi justru berisiko menurunkan kinerja pegawai. Berdasarkan perhitungan kontribusi relatif, kompensasi berkontribusi sekitar 25.6% terhadap variasi kinerja pegawai. Pengaruh negatif ini mungkin menunjukkan ketidaksesuaian antara harapan pegawai terkait kompensasi dengan kenyataan yang diterima. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja pegawai secara efektif, manajemen perlu meninjau kembali struktur kompensasi agar lebih sesuai dengan harapan pegawai, serta memastikan bahwa sistem kompensasi tersebut dapat benar-benar meningkatkan motivasi dan kinerja mereka.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, M. (2021). *Kinerja pegawai: Konsep dan implementasi*. Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia.
- Arikunto, S. (2021). *Manajemen pendidikan: Teori dan praktik* (3rd ed.). Rineka Cipta.
- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13th ed.). Kogan Page.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Bintoro, E., & Daryanto, A. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana.
- Colquitt, J. A., Lepine, J. A., & Wesson, M. J. (2014). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace* (5th ed.). McGraw-Hill Education.
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). *A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation*. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627–668. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.6.627>
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (15th ed.). Pearson Education.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (2019). *Organizations: Behavior, structure, processes* (13th ed.). McGraw-Hill.
- Handoko, T. H. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (6th ed.). BPFE Yogyakarta.
- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2020). *Professional capital: Transforming teaching in every school*. Teachers College Press.

- Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Heneman, H. G., & Milanowski, A. (2007). *The impact of teacher compensation policies on the quality of teaching*. *Journal of Education Policy*, 22(3), 253-277
- Heneman, R. L., & Milanowski, A. T. (2007). *The effects of pay for performance on teachers' motivation and performance*. *Journal of Human Resources*, 42(4), 979-1005. <https://doi.org/10.3368/jhr.42.4.979>
- Hery. (2018). *Manajemen: Pengantar dan Penerapan dalam Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Herzberg, F. (2003). *The motivation to work*. Wiley.
- Hidayat, M. (2021). *Manajemen sumber daya manusia: Teori dan aplikasi di dunia pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (2010). *The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research*. *Journal of Applied Psychology*, 95(2), 377-390. <https://doi.org/10.1037/a0017460>
- Kasmir, & Widyaningrum, S. (2017). *Manajemen sumber daya manusia dalam organisasi pendidikan*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Kasmir. (2019). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia. (2021). *Laporan Kinerja Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Tahun 2021*. <https://roren.kemdikbud.go.id/wp-content/uploads/2023/12/Lakin-Kemendikbud-2021.pdf> roren.kemdikbud.go.id
- Larasati, E. (2018). *Manajemen sumber daya manusia dalam konteks organisasi pendidikan (2nd ed.)*. Penerbit Salemba Empat.
- Larasati, M. E. (2018). *Manajemen sumber daya manusia: Teori dan praktik di Indonesia*. Penerbit Buku Kompas.
- Mahmudah, S. (2019). *Manajemen sumber daya manusia dan kompensasi dalam organisasi*. Malang: UMM Press.
- Mangkunegara, A. P. (2015). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan (5th ed.)*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. P. (2016). *Kinerja karyawan: Teori, aplikasi, dan pengembangan (6th ed.)*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2017). *Human resource management (15th ed.)*. Cengage Learning.
- McClelland, D. C. (1973). *Testing for competence rather than for intelligence*. *American Psychologist*, 28(1), 1-14.
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2014). *Compensation (11th ed.)*. McGraw-Hill Education.
- Mulyasa, E. (2013). *Manajemen berbasis sekolah: Konsep, strategi, dan implementasi (4th ed.)*. Remaja Rosdakarya.
- Mutakin, T. Z. (2015). *Pengaruh Kompetensi, Kompensasi, dan Latar Belakang terhadap Kinerja Guru*. *Formatif: Jurnal Ilmiah Pendidikan MIPA*, 3(2), 145–156. <https://doi.org/10.30998/formatif.v3i2.122>
- Prasetyo, E., & Wahyuni, R. (2020). *Evaluasi kinerja dalam dunia pendidikan: Penerapan penilaian kinerja di sektor pendidikan*. *Jurnal Pendidikan*, 15(2), 50-65.

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Rusman, M. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Graha Ilmu.
- Sari, P., & Mardjuni, S. (2018). *Pengaruh kompetensi, kompensasi finansial, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai (Master's thesis)*. Universitas Hasanuddin, Makassar.
- Simamora, B. (2004). *Manajemen sumber daya manusia (4th ed.)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Solihin, D. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. Wiley.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). *Self-Efficacy and Work-Related Performance: A Meta-Analysis*. *Psychological Bulletin*, 124(2), 240–261. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.240>
- Subekti, D., & Hartono, M. (2020). *Pengaruh kompensasi terhadap motivasi dan kinerja pegawai dalam sektor pendidikan (Doctoral dissertation)*. Universitas Indonesia, Jakarta.
- Suherman, A. (2021). *Pengaruh Kompetensi, Kompensasi, Disiplin Kerja terhadap Kinerja Guru pada Lazuardi Global Islamic School*. *Journal of Management and Business Review*, 18(3), 614–629. <https://doi.org/10.34149/jmbr.v18i3.228>
- Suryani, E., & Sugianingrat, L. (2020). *Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai: Studi kasus di perusahaan telekomunikasi*. *Jurnal Manajemen*, 14(3), 201-215.
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Tanjung, D. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Pendidikan (2nd ed.)*. Penerbit Universitas Indonesia.
- Tzafrir, S. S., Baruch, Y., & Dolan, S. L. (2004). *The antecedents of high-performance work systems: The role of HRM practices, social exchange, and psychological empowerment*. *Personnel Review*, 33(6), 635–653. <https://doi.org/10.1108/00483480410561406>
- Tzafrir, S. S., Baruch, Y., & Dolan, S. L. (2004). *The Relationships Between Individual and Organizational Factors and Employee Performance*. *International Journal of Human Resource Management*, 15(8), 1323-1345. <https://doi.org/10.1080/0958519042000225852>
- Tzafrir, S. S., Baruch, Y., & Erez, M. (2004). *The role of motivation and organizational culture in enhancing employee creativity*. *Academy of Management Journal*, 47(4), 694–703. <https://doi.org/10.2307/20159577>
- Ukpere, W. I. (2023). *The Role of Human Resource Management in Organizational Effectiveness*. *International Journal of Educational Management*, 37(1), 95-115. <https://doi.org/10.1108/IJEM-11-2022-0489>
- Widya Cipta, S. (2019). *Pengaruh kompensasi terhadap loyalitas pegawai (Master's thesis)*. Universitas Negeri Yogyakarta.
- Widyaningrum, I., & Siswati, N. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat.
- Widyaningrum, R., & Siswati, R. (2017). *Tantangan manajemen sumber daya manusia dalam organisasi pendidikan*. *Jurnal Manajemen*

Pendidikan, 9(2), 59-73.

Wijaya, H., & Gunawan, H. (2021). *The Impact of Competence on Teacher Performance in Educational Institutions*. *Journal of Education and Learning*, 15(4), 245-259. <https://doi.org/10.11591/edulearn.v15i4.3202>

Yani, S., Harjanto, A., & Purnomo, W. (2023). *Kebijakan kompensasi dalam meningkatkan motivasi pegawai* (Doctoral dissertation). Universitas Gadjah Mada.