

## THE CONTRIBUTION OF THE HEADMASTER LEADERSHIP , MOTIVATION AND TEACHER'S COMPETENCE ON THE PERFORMANCE OF PUBLIC HIGH SCHOOL TEACHER IN TANAH PUTIH SUB DISTRICT.

Santi Agustina <sup>1)</sup>  
Hasnah Faizah AR <sup>2)</sup>  
Zulkarnain <sup>3)</sup>

<sup>1)</sup>Post Graduate Student of Riau University

<sup>2)</sup>Lecturer of Education Management Study Programme PPs University of Riau

<sup>3)</sup>Lecturer of Education Management Study Programme PPs University of Riau

### ABSTRACT

*This research aims to find out how much the contribution of (1) the headmaster's leadership on teacher's performance, (2) the teacher's motivation on teacher's performance, (3) the teacher's competence on teacher's performance, (4) the headmaster's leadership and the teacher's motivation on teacher's performance, 5) the headmaster's leadership and the teacher's competence on teacher's performance, (6) the motivation and teacher's competence on teacher's performance. (7) the headmaster's leadership, the motivation and competence of teacher on teacher's performance of SMA Negeri in Tanah Putih sub-district. This research includes a quantitative research with correlation technique. The sample is the total population of 85 teachers obtained by total sampling technique. Analysis of the data have been used is descriptive analysis, inferential statistical analysis and hypothesis testing. The results showed that there were significant contributions of: (1) the headmaster's leadership on teacher's performance 36,3%, (2) the teacher's motivation on teacher's performance 43,7%, (3) the teacher's competence on teacher's performance 50,3%, (4) the headmaster's leadership and the teacher's motivation on teacher's performance 54,0%, (5) the headmaster's leadership and the teacher's competence on teacher's performance 63,3%, (6) the motivation and the competence of teacher on teacher's performance 60,6%, (7) the headmaster's leadership, the motivation and the competence of teacher on teacher's performance equal to 67,5%. The teacher competency variables give the largest effective contribution among the three independent variables to the performance of high school teachers in Tanah Putih sub-district. This means that the high level of teacher performance in SMA Negeri Tanah Putih sub-district can be influenced by the headmaster's leadership, motivation, and teacher competence.*

**Keywords:** *The Headmaster's Leadership, The Teacher's Motivation, The Teacher Competencies and The Teacher's Performance.*

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar kontribusi (1) kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru, (2) motivasi guru terhadap kinerja guru, (3) kompetensi guru terhadap kinerja guru, (4) kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi guru terhadap kinerja guru, (5) kepemimpinan kepala sekolah dan kompetensi guru terhadap kinerja guru, (6) motivasi dan kompetensi guru terhadap kinerja guru, (7) kepemimpinan kepala sekolah, motivasi dan kompetensi guru terhadap kinerja guru SMA Negeri di kecamatan Tanah Putih. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan teknik korelasional. Sampel adalah seluruh populasi yang berjumlah 85 orang guru diperoleh dengan teknik *total sampling*. Analisis data yang digunakan yaitu analisis deskriptif, analisis statistik inferensial dan pengujian hipotesis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat kontribusi yang signifikan : (1) kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru sebesar 36,3%, (2) motivasi guru terhadap kinerja guru sebesar 43,7%, (3) kompetensi guru terhadap kinerja guru sebesar 50,3%, (4) kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi guru terhadap kinerja guru sebesar 54,0%, (5) kepemimpinan kepala sekolah dan kompetensi guru terhadap kinerja guru sebesar 63,3%, (6) Motivasi dan kompetensi guru terhadap kinerja guru sebesar 60,6%, (7) kepemimpinan kepala sekolah, motivasi dan kompetensi guru terhadap kinerja guru sebesar 67,5%. Variabel kompetensi guru memberikan sumbangan efektif terbesar di antara ketiga variabel bebas tersebut terhadap kinerja guru SMA Negeri di kecamatan Tanah Putih. Hal ini berarti bahwa tinggi rendahnya kinerja guru di SMA Negeri kecamatan Tanah Putih dapat dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala sekolah, motivasi, dan kompetensi guru.

**Kata Kunci** ; *Kepemimpinan Kepala Sekolah , Motivasi Guru, Kompetensi Guru dan Kinerja Guru*

## PENDAHULUAN

Merujuk pada pendapat Mitchell dan Uno, Hamzah yang menyatakan bahwa kinerja selalu berhubungan dengan kualitas kerja. Kualitas mengandung makna derajat (tingkat) keunggulan suatu produk (hasil kerja/upaya) baik berupa barang maupun jasa, baik yang tangibel maupun intangibel. Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu, dalam hal ini mengacu pada proses pendidikan dan hasil pendidikan (belajar). Mutu dalam konteks “hasil pendidikan” mengacu pada prestasi yang dicapai oleh sekolah pada setiap kurun waktu tertentu, dapat berupa hasil tes, seperti ujian semester, ulangan atau Ujian Nasional. Dan dapat juga prestasi yang diraih bersifat non akademis, seperti kejuaran dalam bidang olahraga dan seni lainnya. Dalam dunia pendidikan output yang paling mudah terukur adalah hasil Ujian Nasional. Selain itu berdasarkan hasil penelitian Akhmad Makhbubi, yang berjudul Pengaruh Kinerja Guru Terhadap Hasil UN di SMK 1 Surabaya (2009), dan penelitian Tiurlina Siregar tentang Analisis Faktor Yang Mempengaruhi Nilai UN, yang menyimpulkan bahwa kinerja guru sangat berpengaruh terhadap nilai UN.

Penulis sengaja mengambil data UN pada satu tahun terakhir (2016), karena hasil UN pada tahun-tahun sebelumnya hasilnya diragukan kredibilitasnya. Maka, penulis mengambil nilai UN sebagai salah satu indikator real penilaian kinerja guru dilihat dari aspek kualitas kerja. Berdasarkan hasil UN yang diperoleh 5 SMA Negeritahun 2016 di kecamatan Tanah Putih menunjukkan minimnya penguasaan materi belajar yang dikuasai siswa. Hasil UN rata-rata tertinggi yang didapat 61,63 dan nilai rata-rata terendah adalah 37,40.

Kemudian dari pada itu, berdasarkan hasil UKG tahun 2015, diperoleh data tentang kompetensi rata-rata guru SMA Negeri Kecamatan Tanah Putih sebesar 59,47. Dan angka tersebut masih relatif rendah. Selain masalah kompetensi, banyaknya guru golongan III-b sampai dengan IV-a (data dalam lampiran) yang sudah lama tidak naik pangkat karena ketidak sanggupan membuat PTK atau inovasi dalam pembelajaran (Lampiran DUK), minimnya penguasaan guru terhadap model-model pembelajaran yang kreatif, serta kecilnya frekuensi prestasi guru maupun siswa dalam kejuaran yang bersifat akademis tingkat daerah maupun nasional adalah masalah yang perlu mendapat perhatian dari semua pihak.

Data di atas adalah gambaran singkat tentang kondisi guru-guru SMA Negeri di Kecamatan Tanah Putih. Berdasarkan analisa penulis, data diatas menunjukkan rendahnya motivasi guru dalam memperbaharui kompetensinya. Rendahnya motivasi guru, baik itu yang datang dari dirinya maupun yang datang dari luar, merupakan hal yang penting untuk di teliti agar, ada perubahan manajerial baik itu bagi kepala sekolah maupun guru itu sendiri.

Selanjutnya, dari data Penilaian kinerja Guru, ditemukan nilai prestasi kerja (kinerja) guru berkisar 80 ke atas. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil pasal 17, “ Nilai prestasi kerja PNS guru SMA Negeri di Kecamatan Tanah Putih termasuk kategori “Baik”.

Kenyataannya penilaian kinerja guru masih kurang berkualitas dan rancu. Penilaian kinerja kurang memperhatikan prinsip-prinsip penilaian akan mengakibatkan penilaian itu menjadi tidak berfungsi. Berdasarkan observasi awal, penulis menyimpulkan penilaian kinerja terkesan hanya sebagai pra-syarat kenaikan pangkat. Tidak adanya perbedaan antara guru yang memiliki tingkat kedisiplinan tinggi dan kurang disiplin, atau guru berkompeten dan guru kurang kompeten, menyebabkan

motivasi guru dalam memperbaharui kemampuannya menjadi stagnan atau bahkan menurun. Penilaian kinerja juga kerap terkesan berdasarkan hubungan emosional kepala sekolah terhadap bawahan. Sehingga penilaian yang dilakukan tidak bisa dijadikan acuan untuk mengambil kebijakan atau keputusan. Padahal sejatinya, sebuah penilaian sangat penting dalam menentukan langkah-langkah yang perlu diambil oleh seorang kepala sekolah. Sebab menurut Rivai (2008:47) menyatakan bahwa tujuan penilaian memengaruhi hasil penilaian.

Berdasarkan uraian dari latar belakang di atas, dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimanakah kepemimpinan kepala sekolah SMA Negeri di Kecamatan Tanah Putih dari sisi demografi guru?
2. Bagaimanakah motivasi guru SMA Negeri di Kecamatan Tanah Putih dari sisi demografi guru?
3. Bagaimanakah kompetensi guru SMA Negeri di Kecamatan Tanah Putih dari sisi demografi guru?
4. Bagaimanakah kinerja guru SMA Negeri di Kecamatan Tanah Putih dari sisi demografi guru?
5. Seberapa besar kontribusi kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru SMA Negeri di Kecamatan Tanah Putih?
6. Seberapa besar kontribusi motivasi guru terhadap kinerja guru SMA Negeri di Kecamatan Tanah Putih?
7. Seberapa besar kontribusi kompetensi guru terhadap kinerja guru SMA Negeri di Kecamatan Tanah Putih?
8. Seberapa besar kontribusi kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi guru terhadap kinerja guru SMA Negeri di Kecamatan Tanah Putih?
9. Seberapa besar kontribusi kepemimpinan kepala sekolah dan kompetensi guru terhadap kinerja guru SMA Negeri di Kecamatan Tanah Putih?
10. Seberapa besar kontribusi motivasi guru dan kompetensi guru terhadap kinerja guru SMA Negeri di Kecamatan Tanah Putih?

## **METODOLOGI PENELITIAN**

Penelitian ini berlokasi pada SMA Negeri Se-Kecamatan Tanah Putih. Dan waktu pelaksanaannya mulai dari bulan April 2017. Jenis penelitian ini adalah penelitian korelasional (*corelational studies*) dengan pendekatan penelitian kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah guru SMA Negeri peserta UKG tahun 2015 di Kecamatan Tanah Putih baik pegawai negeri maupun guru honorer. Berdasarkan data sekunder yang diperoleh dari hasil UKG tahun 2015, diketahui jumlah peserta UKG guru di 5 SMA negeri Kecamatan Tanah Putih sebanyak 85 orang guru. Teknik pengambilan sampel menggunakan *Total Sampling*. *Total Sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang mengambil jumlah populasi seluruhnya sebagai sampel. Dalam penelitian ini, peneliti mengambil sampel pada seluruh guru SMA Negeri di kecamatan Tanah Putih peserta UKG pada tahun 2015.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini meliputi:

1. Quisioner (Angket)  
Quisioner diberikan untuk mengukur kontribusi variabel bebas (kepemimpinan kepala sekolah, motivasi dan kompetensi) terhadap variabel terikat (kinerja).
2. Dokumentasi

Teknik dokumentasi digunakan penulis untuk mengumpulkan data hasil evaluasi belajar/Ujian Nasional (UN), hasil Ujian Kompetensi Guru (UKG), penilaian SKP, data kepegangatan pegawai, rekapitulasi absensi pegawai, jumlah guru (jumlah populasi) untuk penentuan sampel.

Data yang dipergunakan dalam penelitian ini diperoleh dari dua sumber utama, yaitu:

1. Data Primer

Data primer diperoleh dari obyek penelitian melalui quisioner yang dibagikan di seluruh SMA Negeri Kecamatan Tanah Putih.

2. Data Sekunder

Data sekunder diperoleh dari data Pegawai Tenaga Kependidikan (PTK) Kecamatan Tanah Putih, Rekapitulasi Hasil Ujian Nasional yang ada di UPTD Pendidikan Kecamatan Tanah Putih, sampel hasil SKP, Daftar Kolektif Hasil Ujian Nasional SMA Negeri se-Kecamatan Tanah Putih, sampel kehadiran yang diperoleh dari masing-masing sekolah, dan hasil UKG guru tahun 2015 dari LPMP.

Dengan mengguakan jumlah responden sebanyak 30 orang maka nilai r tabel dapat diperoleh melalui tabel r *product moment pearson* dengan df (degree of freedom)= n -2, jadi df = 30-2 = 28, dengan taraf *significancy* 5% maka r tabel = 0,312 ( Sujarweni, 2015:250). Butir pertanyaan dikatakan valid jika nilai r hitung > 0,312. Dapat dilihat dari Corrected Item Total Correlation.

Mengetahui hubungan antara variabel X<sub>1</sub> dan X<sub>2</sub> dengan X<sub>3</sub>, X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub> dan X<sub>3</sub> dengan Y digunakan teknik korelasi. Analisis korelasi yang digunakan adalah Pearson Product Moment (PPM). Korelasi PPM dilambangkan (r) dengan ketentuan nilai r tidak lebih dari harga (-1 ≤ r ≤ +1). Apabila nilai r = -1 artinya korelasinya negatif sempurna; r = 0 artinya tidak ada korelasi; dan r = 1 berarti korelasinya sangat kuat. Sedangkan arti harga r akan dikonsultasikan dengan Tabel interpretasi Nilai r sebagai berikut:

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,80 – 1,000	Sangat Kuat
0,60 – 0,799	Kuat
0,40 – 0,599	Cukup Kuat
0,20 – 0,399	Rendah
0,00 – 0,199	Sangat Rendah

**Menguji dengan Analisis Regresi Sederhana dan Ganda**

Uji Regresi, digunakan untuk mencari pengaruh antar variabel. Dalam uji ini digunakan regresi linier dan regresi ganda dengan rumus sebagai berikut:

Persamaan regresi dirumuskan:

$$\hat{Y} = a + bX$$

Dimana :

$\hat{Y}$  = (baca Y topi) subjek variabel terikat yang diproyeksikan

X = Variabel bebas yang mempunyai nilai tertentu untuk diprediksikan

a = Nilai konstanta

b = Nilai arah sebagai penentu ramalan (prediksi) yang

menunjukkan nilai peningkatan (+) atau nilai penurunan (-) variabel Y

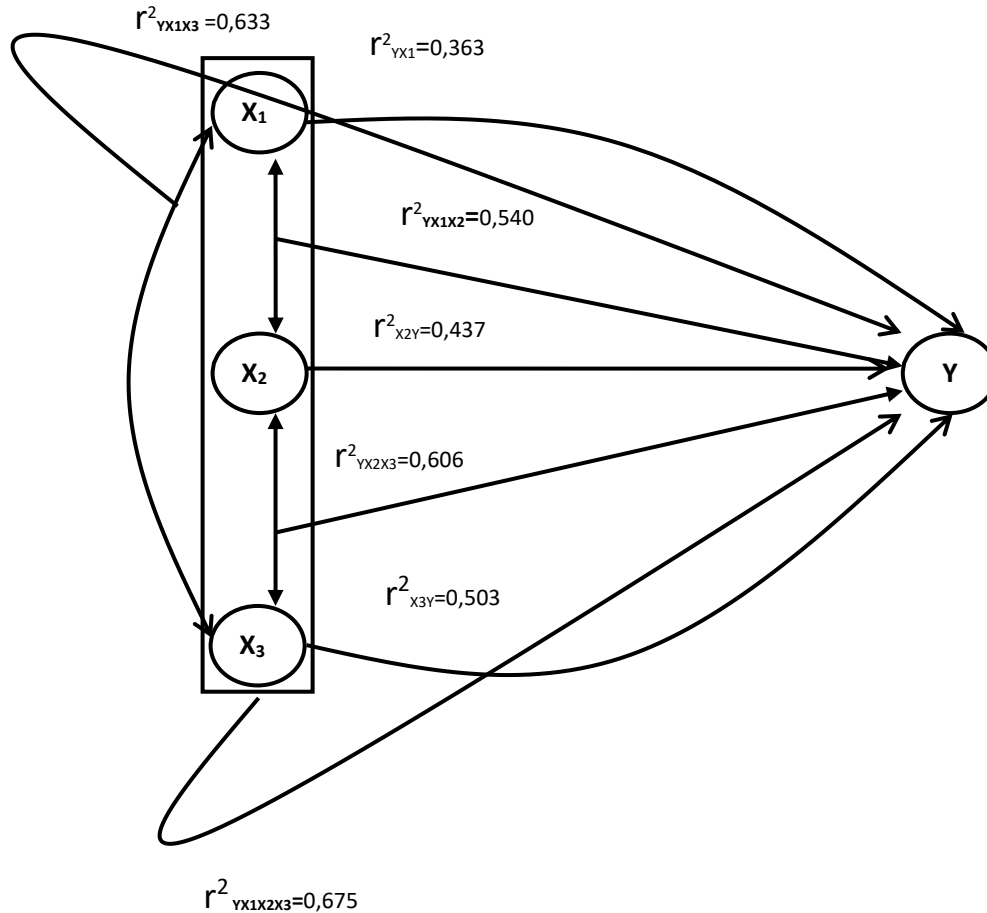
Pada bagian ini akan dibahas hasil penelitian yang telah dilakukan, yang meliputi : 1) Deskripsi data dilihat dari sisi demografi masing-masing variabel; 2) sumbangan variabel bebas terhadap variabel terikat; 3) Pengujian persyaratan analisis; dan 4) Pengujian hipotesis.

### HASIL DAN PEMBAHASAN

**Tabel 4.14 Rangkuman Hasil Analisis Regresi**

No	Hubungan antar Variabel	Koef. Korelasi	Kontribusi	Tingkat Hubungan	Hasil
1	Kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru.	0,603	36,3%	Rendah	$Y = 29,233 + 0,708X_1$
2	Motivasi guru terhadap kinerja guru	0,661	43,7%	Rendah	$Y = 36,421 + 0,535X_2$
3	Kompetensi guru terhadap guru	0,709	50,3%	Cukup kuat	$Y = 57,919 + 0,193X_3$
4	Kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi guru terhadap kinerja guru	0,735	54,0%	Cukup kuat	$Y = 15,568 + 0,432X_1 + 0,390X_2$
5	Kepemimpinan kepala dan motivasi guru sekolah dan terhadap kinerja guru	0,795	63,3%	Kuat	$Y = 27,541 + 0,458X_1 + 0,153X_3$
6	Motivasi dan kompetensi guru terhadap kinerja guru	0,778	60,6%	Kuat	$Y = 37,772 + 0,313X_2 + 0,135X_3$
7	Kepemimpinan kepala sekolah, motivasi dan kompetensi guru terhadap kinerja guru	0,821	67,5%	Kuat	$Y = 20,388 + 0,358X_1 + 0,214X_2 + 0,122X_3$

Pola hubungan keempat variabel penelitian dapat digambarkan seperti :



**Gambar 4.1. Konstelasi Hubungan Antar Variabel Penelitian**

Variabel Kepemimpinan kepala sekolah dilihat dari sisi gender guru laki-laki (rerata mean = 3,8) lebih rendah tingkat penilaian kepemimpinan kepala sekolah nya dibandingkan dengan penilaian gender guru perempuan (rerata mean = 3,9). Ini diakibatkan oleh gender perempuan lebih banyak jumlahnya dari pada gender laki-laki. Di SMA Negeri kecamatan Tanah Putih juga terdapat dua sekolah dipimpin oleh kepala sekolah bergender perempuan, akibatnya banyak penilaian guru perempuan berafiliasi terhadap gendernya. Sementara jika dilihat dari sisi status kepegawaian, penilaian guru PNS terhadap kepemimpinan kepala sekolah lebih tinggi (3,9) dari Non PNS (3,7), pengaruh dari sedikitnya jumlah guru non PNS yang ada pada sampel ini, dan juga dikarenakan guru PNS lebih diperhatikan nasibnya oleh pihak pemerintah. Selain itu guru PNS secara umum mempunyai keterlibatan kerja yang cukup tinggi frekuensinya dibandingkan guru Non PNS. Kemudian dari pada itu, variabel kepemimpinan kepala sekolah dilihat dari sisi usia guru, guru dengan usia 41-50 dan 51-60 lebih tinggi penilaian terhadap kepemimpinan kepala sekolah (rerata mean = 3,9) dibandingkan dengan guru dengan usia 21-30 dan 31-40 tahun (rerata mean = 3,8), ini diakibatkan oleh guru yang berusia 41-50 dan 51-60 lebih banyak memainkan perannya disekolah dan sudah lama beradaptasi dengan pimpinan sekolah. Robbins (2003) menyatakan bahwa, "Semakin tua usia pegawai, makin tinggi komitmennya terhadap organisasi, hal

ini disebabkan karena kesempatan individu untuk mendapatkan pekerjaan lain menjadi lebih terbatas sejalan meningkatkan persepsi yang lebih positif mengenai atasan sehingga dapat meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi”. Kepemimpinan kepala sekolah dilihat dari sub variabel (dimensi), karakteristik kepemimpinan memiliki nilai mean lebih tinggi dari dimensi kepemimpinan efektif ( $4,1 > 3,7$ ). Data ini membuktikan perlu adanya perbaikan dalam mewujudkan kepemimpinan yang efektif. Kedisiplinan tidak ditekankan pada semua guru dan sikap kepala sekolah yang tidak konsisten dan komitmen terhadap kemajuan guru, akan berdampak besar terhadap kepercayaan bawahan terhadap pimpinan. Peraturan yang hanya berlaku kepada sebagian bawahan dan tidak berlaku pada personel yang memiliki hubungan kuat dalam keorganisasian sekolah dapat menimbulkan ketidakpercayaan. Hal ini sesuai dengan pendapat Wahyudi (2012:126) yang menyatakan bahwa pemimpin-pemimpin yang efektif itu lazimnya dianggap konsisten atau tegar dalam keputusan-keputusan mereka. Secara keseluruhan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dilihat dari skor mean dan secara demografi, berada dalam tafsiran cukup tinggi.

### **Variabel Motivasi (X<sub>2</sub>) Dilihat Dari Sisi Demografi**

Variabel motivasi dilihat dari sisi gender laki-laki (rerata mean = 4,0) lebih tinggi tingkat motivasinya dibandingkan dengan perempuan (rerata mean = 3,8). Ini diakibatkan oleh perempuan menjalani peran ganda, akibatnya banyak banyak posisi penting di sekolah diisi oleh guru laki-laki. Menurut Gill Palmer dan Tamilselvi dalam Salsabila (2011:163) *Manajerial stereotypes* memberikan pengertian laki-laki lebih unggul dibandingkan wanita. Sementara jika dilihat dari sisi status kepegawaian, motivasi guru PNS memiliki nilai mean yang sama dengan guru non PNS (rerata mean = 4,0). Sedikitnya jumlah guru non PNS yang ada pada sampel ini tidak berpengaruh terhadap nilai mean motivasi guru Non PNS, meskipun guru PNS lebih diperhatikan nasibnya oleh pihak sekolah. Dan variabel motivasi guru dilihat dari sisi usia, guru yang berusia 31-60 tahun lebih tinggi tingkat motivasinya (rerata mean = 4,0) dibandingkan dengan guru yang berusia 21-30 (rerata mean = 3,9) ini diakibatkan oleh guru yang berusia 31-60 tahun lebih banyak mendapatkan peran dan tanggung jawab disekolah. Menurut Robbins (2003), “Semakin tua usia pegawai, makin tinggi komitmennya terhadap organisasi, dan komitmen sejalan dengan motivasi. Kemudian, pada usia 31-60, motivasi lebih tinggi sejalan dengan meningkatnya kebutuhan hidup seseorang. Hal ini sesuai dengan teori Kreitner dan Kinicki dalam Wibowo (2016:331-337), yang menyatakan bahwa motivasi dapat muncul melalui adanya 1) *Needs* (kebutuhan), 2) *Job design* (desain pekerjaan), 3) *Satisfaction* (kepuasan), 4) *Equity* (keadilan), 5) *Expectation* (harapan), 6) *Goal Setting* (penetapan tujuan). Motivasi guru dilihat dari sub variabel (dimensi), motivasi ekstrinsik memiliki nilai mean lebih rendah dibandingkan nilai mean motivasi intrinsik ( $3,8 < 4,0$ ). Hal ini dikarenakan profesi guru merupakan profesi yang paling banyak diminati masyarakat di kecamatan Tanah Putih. Kemudian, rendahnya mean motivasi ekstrinsik disebabkan oleh rendahnya komitmen sekolah dalam memberikan kompensasi atas kinerja baik. Secara keseluruhan bahwa motivasi guru dilihat dari skor mean dan secara demografi, berada dalam tafsiran cukup tinggi.

### **Variabel Kompetensi (X<sub>3</sub>) Dilihat Dari Sisi Demografi**

Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat dijelaskan bahwa variabel kompetensi guru dilihat dari sisi gender laki-laki sama dengan perempuan (rerata mean = 3,5). Ini sesuai



dengan teori Robbins (2003) menyatakan bahwa, “Tidak ada perbedaan yang konsisten antara pria dan wanita dalam kemampuan memecahkan masalah, ketrampilan analisis, dorongan kompetitif, motivasi, sosiabilitas atau kemampuan belajar. Sementara jika dilihat dari sisi status kepegawaian, kompetensi guru PNS (rerata mean = 3,7) memiliki nilai yang lebih tinggi dibandingkan dengan guru non PNS (rerata mean = 3,4). Sedikitnya jumlah guru non PNS, dan guru PNS lebih sering dikirim untuk pelatihan. Dan bila dilihat dari sisi usia, guru yang usia dari 31 tahun ke atas lebih tinggi tingkat kompetensinya (rerata mean = 3,6) dibandingkan dengan guru yang usia 21- 30 tahun (rerata mean = 3,5). Ini diakibatkan oleh guru usia 31-60 tahun lebih banyak pengalaman kerjanya dan lebih banyak memainkan perannya disekolah. Secara keseluruhan bahwa kompetensi dilihat dari skor mean dan secara demografi, berada dalam tafsiran cukup tinggi.

### **Variabel Kinerja Guru (Y) Dilihat Dari Sisi Demografi**

Variabel kinerja guru dilihat dari sisi gender laki-laki (rerata mean = 3,9) lebih tinggi tingkat kinerjanya dibandingkan dengan perempuan (rerata mean = 3,6). Ini diakibatkan oleh perempuan menjalani peran ganda, akibatnya banyak guru perempuan yang pekerjaannya dibantu oleh guru laki-laki. Menurut Robbins (2003) menyebutkan ada tiga variabel yang mempengaruhi perilaku individu terkait hal-hal yang dikerjakan pegawai bersangkutan. Ketiga variabel tersebut dikelompokkan dalam variabel individu, psikologis dan keorganisasian yang merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja. Variabel individu meliputi: kemampuan, ketrampilan, kepuasan, latar belakang, karakteristik/demografis: usia, jenis kelamin, status perkawinan, masa kerja dan pendidikan.

Sementara jika dilihat dari sisi status kepegawaian, kinerja guru PNS lebih tinggi (rerata mean = 3,9) dibandingkan dengan guru non PNS (rerata mean = 3,6). Ini pengaruh dari sedikitnya jumlah guru non PNS yang ada pada sampel ini, dan juga dikarenakan guru PNS lebih diperhatikan nasibnya oleh pihak sekolah. Dan variabel kinerja guru dilihat dari sisi usia, guru yang berusia lebih dari 41 tahun memiliki tingkat kinerja (rerata mean = 3,8) dibandingkan dengan guru yang berusia 31- 40 tahun (rerata mean = 3,7), dan guru usia 21-30 (rerata mean 3,6) ini diakibatkan oleh guru yang berusia lebih dari 41 tahun lebih banyak memainkan perannya disekolah dan telah beradaptasi dengan lingkungan kerja. Secara keseluruhan bahwa kinerja guru dilihat dari skor mean dan secara demografi, berada dalam tafsiran tinggi. Berdasarkan hasil angket penelitian, kinerja guru dilihat dari sub variabel (dimensi), nilai mean terendah adalah dimensi kemampuan dan ketepatan waktu (mean =3,6), kemudian kualitas hasil kerja (mean =3,7), inisiatif (mean=3,8) dan komunikasi (mean=3,9). Berdasarkan sampel yang diambil dari salah satu SMA di kecamatan Tanah Putih, pada umumnya guru perempuan lebih sering tidak tepat waktu pada jam kedatangan. Hal ini disebabkan guru perempuan mengalami peran ganda antara pekerjaan rumah dan sekolah. Secara keseluruhan bahwa kinerja dilihat dari skor mean dan secara demografi, berada dalam tafsiran cukup tinggi.

### **Korelasi Kepemimpinan kepala sekolah (X1) dengan Kinerja Guru (Y)**

Pengujian hipotesis menyimpulkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru SMA Negeri di Kecamatan Tanah Putih. Hal ini ditunjukkan dari koefisien determinasi ( $r^2$ ) kepemimpinan kepala sekolah (X1) dengan kinerja guru (Y) sebesar 0,363 dengan kata

lain bahwa kepemimpinan kepala sekolah berkontribusi sebesar 0,363 atau 36,3% sedangkan sisanya 63,7% dipengaruhi variabel lain. Kontribusi kepemimpinan kepala sekolah termasuk kategori rendah.

Koefisien korelasi antara kepemimpinan kepala sekolah (X1) dengan kinerja guru (Y), didapat persamaan regresinya adalah  $\hat{Y} = 29,233 + 0,708X_1$  dari persamaan ini dapat diartikan bahwa setiap kenaikan satu satuan kepemimpinan kepala sekolah (X1) akan diikuti dengan kenaikan kinerja guru sebesar 0,708 pada konstanta 29,233 pada guru SMA Negeri di Kecamatan Tanah Putih. Hasil kontribusi 36,3% relatif lebih kecil dari motivasi dan kompetensi guru, penelitian ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan Wahyudi (2012:120) yang menyatakan bahwa kepemimpinan sangat ditentukan oleh situasi kerja atau keadaan anggota/bawahan dan sumber daya pendukung organisasi.

### **Korelasi Motivasi Guru (X2) dengan Kinerja Guru(Y)**

Pengujian hipotesis menyimpulkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara motivasi guru dengan kinerja guru SMA Negeri di Kecamatan Tanah Putih. Hal ini ditunjukkan dari koefisien determinasi ( $r^2$ ) motivasi guru (X2) dengan kinerja guru (Y) sebesar 0,437 dengan kata lain bahwa motivasi guru memberikan kontribusi terhadap kinerja guru sebesar 0,437 atau 43,7% sedangkan sisanya 56,3%. Kontribusi motivasi guru terhadap kinerja guru termasuk kategori rendah.

Koefisien korelasi antara motivasi guru (X2) dengan kinerja guru (Y), didapat persamaan regresinya adalah  $\hat{Y} = 36,421 + 0,535X_2$  dari persamaan ini dapat diartikan bahwa setiap kenaikan satu satuan motivasi guru (X2) akan diikuti dengan kenaikan kinerja guru sebesar 0,535 pada konstanta 36,421 pada guru SMA Negeri di Kecamatan Tanah Putih.

### **Korelasi Kompetensi Guru (X3) dengan Kinerja Guru(Y)**

Pengujian hipotesis menyimpulkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kompetensi guru dengan kinerja guru SMA Negeri di Kecamatan Tanah Putih. Hal ini ditunjukkan dari koefisien determinasi ( $r^2$ ) kompetensi guru (X3) dengan kinerja guru (Y) sebesar 0,503 dengan kata lain bahwa kompetensi guru memberikan kontribusi terhadap kinerja sebesar 0,503 atau 50,3% sedangkan sisanya 49,7%. Kontribusi kompetensi guru terhadap kinerja termasuk kategori cukup tinggi.

Koefisien korelasi antara kompetensi guru (X3) dengan kinerja guru (Y), didapat persamaan regresinya adalah  $\hat{Y} = 57,919 + 0,193X_3$  dari persamaan ini dapat diartikan bahwa setiap kenaikan satu satuan kompetensi guru (X3) akan diikuti dengan kenaikan kinerja guru sebesar 0,193 pada konstanta 57,919 pada guru SMA Negeri di Kecamatan Tanah Putih.

Kembali pada identifikasi masalah pada bab I, bahwa ada kesenjangan antara hasil UKG dengan kinerja guru. Secara logika dan teori bila kompetensi guru rendah maka kinerja juga rendah. Tetapi dalam kenyataannya nilai kinerja guru termasuk kategori cukup tinggi. Hal ini karena penilain kinerja tidak hanya berdasarkan kompetensi saja tetapi ada faktor lain.

### **Korelasi Berganda Kepemimpinan kepala sekolah (X1) dan motivasi guru (X2) secara bersama-sama dengan Kinerja Guru (Y)**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi guru secara bersama-sama terhadap kinerja guru. Besar kontribusi antara kepemimpinan kepala sekolah (X1) dan motivasi guru

(X2) terhadap kinerja guru (Y) dilihat dari koefisien determinasi ( $r^2$ ) antara kepemimpinan kepala sekolah (X1) dan motivasi guru (X2) dengan kinerja guru (Y) sebesar 0,540 atau 54,0 % sedangkan sisanya 46,0 % dipengaruhi oleh faktor lain. Kontribusi kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi guru terhadap kinerja guru termasuk kategori cukup tinggi.

Uji regresi berganda antara kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi guru terhadap kinerja guru SMA Negeri di Kecamatan Tanah Putih dapat dilihat pada persamaan regresi adalah sebagai berikut  $Y=15,568+0,432X_1+0,390X_2$ . Hasil statistik tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi guru pada konstanta 15,568 memberi kontribusi meningkatkan kinerja guru sebesar 0,432 dan 0,390 pada guru SMA Negeri di Kecamatan Tanah Putih.

### **Korelasi Berganda Kepemimpinan kepala sekolah (X1) dan kompetensi guru (X3) secara bersama-sama dengan Kinerja Guru (Y)**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara kepemimpinan kepala sekolah dan kompetensi guru secara bersama-sama terhadap kinerja guru. Besar kontribusi antara kepemimpinan kepala sekolah (X1) dan kompetensi guru (X3) terhadap kinerja guru (Y) dilihat dari koefisien determinasi ( $r^2$ ) antara kepemimpinan kepala sekolah (X1) dan kompetensi guru (X3) dengan kinerja guru (Y) sebesar 0,633 atau 63,3 % sedangkan sisanya 36,7 % dipengaruhi oleh faktor lain. Kontribusi kepemimpinan kepala sekolah dan kompetensi guru terhadap kinerja guru termasuk kategori tinggi.

Uji regresi berganda antara kepemimpinan kepala sekolah dan kompetensi guru terhadap kinerja guru SMA Negeri di Kecamatan Tanah Putih dapat dilihat pada persamaan regresi adalah sebagai berikut  $Y=27,541+0,458X_1+0,153X_3$ . Hasil statistik tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dan kompetensi guru pada konstanta 27,541 memberi kontribusi meningkatkan kinerja guru sebesar 0,458 dan 0,153 pada guru SMA Negeri di Kecamatan Tanah Putih.

### **Korelasi Berganda motivasi guru (X2) dan kompetensi guru (X3) secara bersama-sama dengan Kinerja Guru (Y)**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara motivasi guru dan kompetensi guru secara bersama-sama terhadap kinerja guru. Besar kontribusi antara motivasi guru (X2) dan kompetensi guru (X3) terhadap kinerja guru dapat dilihat dari koefisien determinasi ( $r^2$ ) antara motivasi guru (X2) dan kompetensi guru (X3) dengan kinerja guru (Y) sebesar 0,606 atau 60,6 % sedangkan sisanya 39,4 % dipengaruhi oleh faktor lain. Kontribusi motivasi dan kompetensi guru terhadap kinerja guru termasuk kategori tinggi.

Koefisien determinasi variabel X2 dan X3 secara simultan sebesar 60,6% bermakna bahwa kedua variabel sangat mempengaruhi kinerja guru. Hal ini juga sesuai dengan teori John W. Atkinson dalam Wibowo (2016:85) dan Hersey dan Blanchard yang menyatakan bahwa kinerja merupakan fungsi dari motivasi dan kemampuan (kompetensi).

Uji regresi berganda antara motivasi dan kompetensi guru terhadap kinerja guru SMA Negeri di Kecamatan Tanah Putih dapat dilihat pada persamaan regresi adalah sebagai berikut  $Y=37,772+0,313X_2+0,135X_3$ . Hasil statistik tersebut menunjukkan bahwa motivasi dan kompetensi guru pada konstanta 37,772 memberi kontribusi

meningkatkan kinerja guru sebesar 0,313 dan 0,135 pada guru SMA Negeri di Kecamatan Tanah Putih.

### **Korelasi Berganda Kepemimpinan kepala sekolah (X1) motivasi guru (X2) dan kompetensi guru (X3) secara bersama-sama dengan Kinerja Guru (Y)**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara kepemimpinan kepala sekolah, motivasi guru dan kompetensi guru secara bersama-sama terhadap kinerja guru. Besar kontribusi antara kepemimpinan kepala sekolah (X1), motivasi guru (X2) dan kompetensi guru (X3) terhadap kinerja guru dapat dilihat dari koefisien determinasi ( $r^2$ ) antara kepemimpinan kepala sekolah (X1), motivasi guru (X2) dan kompetensi guru (X3) dengan kinerja guru (Y) sebesar 0,675 atau 67,5 % sedangkan sisanya 32,5 % dipengaruhi oleh faktor lain. Kontribusi kepemimpinan kepala sekolah, motivasi dan kompetensi guru terhadap kinerja termasuk kategori tinggi.

Uji regresi berganda antara kepemimpinan kepala sekolah, motivasi dan kompetensi guru terhadap kinerja guru SMA Negeri di Kecamatan Tanah Putih dapat dilihat pada persamaan regresi adalah sebagai berikut  $\hat{Y}=20,388+0,358X_1+0,214X_2+0,122X_3$ . Hasil statistik tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah, motivasi dan kompetensi guru pada konstanta 2 memberi kontribusi meningkatkan kinerja guru sebesar 0,358 , 0,214 dan 0,122 pada guru SMA Negeri di Kecamatan Tanah Putih.

Konstanta 20,388 pada persamaan regresi menyatakan bahwa bila kepemimpinan kepala sekolah, motivasi dan kompetensi guru samadengan nol maka kinerja guru sudah memiliki nilai 20,388. Artinya variabel kepemimpinan kepala sekolah, motivasi dan kompetensi guru memiliki kontribusi yang besar terhadap kinerja guru.

Menurut teori dan hasil beberapa penelitian, bila kepemimpinan seseorang akan membuat anggota atau pegawainya mau melakukan sesuatu atau berperilaku sesuai dengan apa yang diharapkan oleh pemimpinnya, maka anggotanya tersebut termotivasi untuk berperilaku sesuai dengan keinginan pemimpinnya. Artinya kepemimpinan dan motivasi yang baik menyebabkan guru meningkatkan kompetensinya. Pada akhirnya bila kompetensi guru baik, pasti berimbas terhadap peningkatan kinerja guru (Edison, 2016:85).

## **PENUTUP**

### **Simpulan**

1. Variabel kepemimpinan kepala sekolah dilihat dari sisi demografi gender guru, status kepegawaian dan usia guru cenderung tinggi. Tetapi nilai mean indikator kematangan spritual, sosial dan fisik. Respon kepala sekolah kurang baik terhadap guru yang tidak sependapat dengan keputusan. Kemudian nilai mean dimensi kepemimpinan efektif lebih rendah dibandingkan karakteristik kepemimpinan.
2. Motivasi guru gender perempuan lebih rendah dibandingkan motivasi guru laki-laki. Guru Non PNS memiliki motivasi yang sama tingginya dengan guru PNS. Dan guru usia 21-30 memiliki motivasi yang lebih rendah dari guru usia  $\geq 31$  tahun. Motivasi ekstrinsik relatif lebih rendah dibandingkan motivasi intrinsik, yakni  $3,8 < 3,9$ .
3. Tidak ada perbedaan kompetensi guru perempuan dan guru laki-laki, yaitu 3,5, sementara ada perbedaan rerata mean yang cukup besar antara guru PNS (rerata mean = 3,7) dibandingkan dengan guru non PNS (rerata mean = 3,4), dari sisi usia,

- guru yang berusia 21-30 tahun lebih rendah tingkat kompetensinya (rerata mean = 3,5) dibandingkan dengan guru usia 31 tahun ke atas (rerata mean = 3,6) .
4. Kinerja guru laki-laki lebih tinggi dari kinerja perempuan (rerata mean 3,9>3,6), kinerja guru PNS lebih tinggi dibandingkan guru Non PNS (rerata mean 3,9>3,6), dan guru usia 41-60 lebih kinerjanya dari guru usia 31-40 dan 21-30 (rerata mean 3,8>3,7 dan 3,6).
  5. Kepemimpinan kepala sekolah memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan kinerja guru SMA Negeri di Kecamatan Tanah Putih. Kontribusi kepemimpinan kepala sekolah sebesar 36,3% terhadap variabel kinerja guru. Kontribusi variabel kepemimpinan kepala sekolah yang signifikan ini membuktikan bahwa kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor penentu kinerja guru.
  6. Motivasi guru memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan kinerja guru SMA Negeri di Kecamatan Tanah Putih. Kontribusi motivasi sebesar 43,7% terhadap variabel kinerja guru. Kontribusi variabel kinerja guru yang signifikan ini membuktikan bahwa motivasi guru merupakan salah satu faktor penentu kinerja guru.
  7. Kompetensi guru memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMA Negeri di Kecamatan Tanah Putih. Kontribusi kompetensi sebesar 50,3% terhadap variabel kinerja guru. Kontribusi variabel kinerja guru yang signifikan ini membuktikan bahwa kompetensi guru merupakan salah satu faktor penentu kinerja guru.
  8. Variabel kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi guru secara bersama-sama memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMA Negeri di Kecamatan Tanah Putih. Total kontribusi variabel kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi guru secara simultan terhadap kinerja guru adalah 54,0%. Dengan demikian, jika kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi guru meningkat, akan semakin meningkatkan kinerja guru.
  9. Variabel kepemimpinan kepala sekolah dan kompetensi guru secara bersama-sama memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan kinerja guru SMA Negeri di Kecamatan Tanah Putih. Total kontribusi variabel kepemimpinan kepala sekolah dan kompetensi guru secara bersama-sama terhadap kinerja guru adalah 63,3%. Dengan demikian, jika kepemimpinan kepala sekolah dan kompetensi guru meningkat, akan semakin meningkatkan kinerja guru.
  10. Motivasi dan kompetensi guru secara bersama-sama memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan kinerja guru SMA Negeri di Kecamatan Tanah Putih. Total kontribusi variabel motivasi dan kompetensi guru secara simultan terhadap kinerja guru adalah 60,6%. Dengan demikian, jika motivasi dan kompetensi guru meningkat, akan semakin meningkatkan kinerja guru.
  11. Variabel kepemimpinan kepala sekolah, motivasi dan kompetensi guru secara simultan memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan kinerja guru SMA Negeri di Kecamatan Tanah Putih. Total kontribusi variabel kepemimpinan kepala sekolah, motivasi dan kompetensi guru secara simultan terhadap kinerja guru adalah 67,5%. Dengan demikian, jika kepemimpinan kepala sekolah, motivasi dan kompetensi guru meningkat, akan semakin meningkatkan kinerja guru.

## Implikasi

1. Kinerja guru menunjukkan hubungan yang positif dengan kepemimpinan kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru perlu adanya pemberian arahan, memotivasi dan membimbing serta memberikan teladan.
2. Kinerja guru menunjukkan hubungan positif dengan motivasi guru sehingga meningkatkan kinerja guru perlu memperhatikan motivasi yang berbasis pada kompetensi dan kinerja.
3. Memberi gambaran bagi kepala sekolah di SMA Negeri dalam meningkatkan kinerja guru, indikator-indikator yang ada pada masing-masing variabel dapat dipergunakan sebagai instrumen pengukuran dalam menentukan kepemimpinan kepala sekolah yang baik, motivasi guru yang tinggi, kompetensi guru yang baik dan kinerja guru yang efektif.

## Saran

Berdasarkan kesimpulan dan implikasi yang telah dikemukakan diatas, maka diajukan beberapa saran sehubungan dengan upaya-upaya peningkatan kepemimpinan kepala sekolah, motivasi guru dan kompetensi guru untuk meningkatkan kinerja guru di SMA Negeri di Kecamatan Tanah Putih. Saran-saran tersebut akan dikemukakan sebagai berikut:

1. Perlu adanya perbaikan dalam kepemimpinan kepala sekolah khususnya dalam mengatur emosi diri ketika menghadapi guru yang tidak se-ide dalam melaksanakan tugas. Dengan menerapkan umpan balik non tradisional yaitu evaluasi dua arah (*bidirectional evaluation*), maka pimpinan dan bawahan dapat bekerjasama sehingga keduanya dapat memperbaiki kekurangannya dan masing-masing mendapatkan manfaat. Diperlukan kesiapan pimpinan untuk mendengar bawahan dengan perubahan perilaku yang lebih bersifat akomodatif.
2. Perlu adanya perbaikan kompetensi profesional dan kompetensi pedagogik guru pada semua mata pelajaran. Sehingga akan melahirkan generasi-generasi yang lebih siap menghadapi persaingan global yang semakin intensif. Mengingat kompetensi merupakan kemampuan yang dapat diperbaharui, maka perlu di telusuri kembali cara efektif untuk meningkatkan kompetensi, khususnya kompetensi profesional dan pedagogik.
3. Perlu adanya penulsuran untuk lebih meningkatkan motivasi dengan memberikan insentif berbasis kinerja atau bentuk kompensasi lainnya bagi guru yang memiliki semangat yang tinggi.
4. Dilihat dari hasil penelitian perlu adanya perbaikan dari kinerja guru dalam kemampuan, melaksanakan tugas tepat waktu dan kualitas hasil kerja. Makanya perlu ada perbaikan pada sistem penilaian kinerja. Dengan memberlakukan sistem penilaian berbasis data dan supervisi, maka penilaian akan berfungsi dan meningkatkan motivasi guru pada akhirnya akan meningkatkan kinerja guru.

## DAFTAR PUSTAKA

- Robbins, Stephen P. 2003. *Perilaku Organisasi*. Index. Jakarta
- Salsabila, Ainia & Prayudiawan, Hapi (2011). "Pengaruh Akuntabilitas, Pengetahuan Audit dan Gender terhadap Kualitas Hasil Kerja Auditor Internal (Studi Empiris Pada Inspektorat Wilayah Provinsi DKI Jakarta)" . *Jurnal Telaah & Riset Akuntansi, Vol.4. No.1 Juli 2011*)

- Wahyudi,2012. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajar (Learning Organization)*. Bandung, Penerbit Alfabeta.
- Wibowo, 2016. *Manajemen Kinerja*, Edisi kelima. Jakarta, Raja Grafindo Persada.
- Uno, Hamzah B. & Lamatenggo, Nina, 2015. *Teori Kinerja dan Pengukurannya*. Jakarta, Bumi Akasara.