

**KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH MEMODERASI  
PENGARUH KOMPETENSI PROFESIONAL DAN MOTIVASI KERJA  
TERHADAP KINERJA GURU**

(Studi Kasus Pada Guru PNS SMA Negeri Se-Kota Tegal)

**D A R Y O N O  
Y. SUTOMO**

Program Studi Magister Sains Universitas Stikubank Semarang  
e-mail: dysinergy@yahoo.com

**ABSTRACT**

*The purpose of this study was to analyze the influence of professional competence, motivation, leadership principals on teacher performance and analyze the impact of school leadership in moderating the influence of professional competence and motivation to work on the performance of government school teachers in SMA as the city of Tegal. The object of this study was the entire government school teachers in SMA as the city of Tegal. This research uses a quantitative research with a sample of 153 teachers. The analytical method used in this research is multiple linear regression. The method of collecting data in this study using a questionnaire with proportional random sampling technique and formula Slovin.*

*Keywords: Leadership, Professional Competence, Motivation, Performance*

**PENDAHULUAN**

Pemerintah Indonesia dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan bagi warga negaranya tidak henti-hentinya melakukan berbagai kegiatan dan menyediakan fasilitas pendukungnya termasuk memberlakukannya Undang-Undang Republik Indonesia No. 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen. Seperti yang disampaikan dalam penjelasan umum atas Undang-Undang Republik Indonesia No. 14 tahun 2005, Pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 menyatakan bahwa tujuan pendidikan nasional adalah untuk melindungi segenap bangsa dan seluruh tumpah darah Indonesia dan untuk memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa, dan ikut melaksanakan ketertiban dunia berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi, dan keadilan sosial. Untuk mewujudkan tujuan nasional tersebut,

pendidikan merupakan faktor yang sangat menentukan.

Dalam Undang-undang Republik Indonesia No. 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional dalam Pasal 3 menyebutkan Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Sumber daya manusia pendidikan berupa guru, pimpinan dan seluruh tenaga kependidikan merupakan faktor dominan bagi peningkatan pendidikan yang bermutu. Karena itu, guru dan tenaga kependidikan harus profesional.

Demikian pula pimpinan harus mempunyai kemampuan manajerial yang baik. Karena kemampuan dan profesionalisme pendidik, akan sangat menentukan bagi terwujudnya pendidikan yang bermutu.

Untuk menciptakan peserta didik yang berkualitas, guru harus menguasai empat (4) kompetensi yakni kompetensi profesional, pedagogik, kepribadian dan sosial. Keempat kompetensi harus dikuasai guru untuk meningkatkan kualitasnya. Guru harus sungguh-sungguh dan baik dalam menguasai 4 kompetensi tersebut yang salah satunya adalah kompetensi Profesional.

Kompetensi profesional ini dapat dilihat dari kemampuan guru dalam mengikuti perkembangan ilmu terkini karena perkembangan ilmu selalu dinamis. Kompetensi profesional harus terus dikembangkan oleh guru dengan belajar dan tindakan reflektif.

Guru menjadi seorang pendidik tidak lepas dari keinginannya untuk berkarir, bila tidak punya motivasi berkarir maka ia tidak akan berhasil untuk meningkatkan kinerjanya sebagai pendidik atau dia mengajar hanya karena terpaksa. Motivasi meningkatkan kinerja merupakan suatu kekuatan potensial yang ada pada diri seseorang, yang dapat dikembangkannya sendiri, atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang dapat mempengaruhi hasil kinerjanya secara positif atau negative, hal ini tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi orang yang bersangkutan.

Dengan demikian bagi kepala sekolah dalam memotivasi guru hendaknya, membuat suasana kerja yang menyenangkan, dan memberikan kesempatan promosi/kenaikan pangkat, memberi imbalan yang layak baik dari segi material maupun non material. Di samping guru sendiri harus mempunyai daya dorong yang berasal dari dalam

dirinya untuk berprestasi dalam meningkatkan kinerjanya sebagai pendidik, pengajar dan pelatih agar tujuan sekolah (tujuan pendidikan) dapat tercapai.

Penulis mencoba untuk mengkaji fenomena yang terjadi pada guru-guru PNS SMA Negeri Kota Tegal bahwa terdapat kecenderungan melemahnya kinerja guru dimana berdasarkan pengalaman penulis menjadi guru di salah satu SMA Negeri Kota Tegal yaitu terjadi melemahnya kinerja guru bisa dilihat antara lain gejala-gejala guru yang sering membolos/mangkir mengajar, guru yang masuk ke kelas tidak tepat waktu atau terlambat masuk ke sekolah, guru yang mengajar tidak mempunyai persiapan mengajar yang baik atau persiapan mengajar yang kurang lengkap. Tugas guru yang rutin dalam kegiatan belajar mengajar menunjukkan fenomena bahwa guru mengajar hanya sebuah rutinitas belaka tanpa adanya inovasi pengembangan lebih lanjut, bahkan adanya beberapa konsep metode mengajar belajar aktif kurang begitu menarik bagi mereka. Prinsip yang penting kegiatan belajar mengajar sesuai dengan job pada jadwal mengajar yang telah ia penuhi sudah cukup bagi mereka dengan kata lain sekedar menggugurkan kewajiban. Guru terlihat kurang termotivasi untuk berprestasi, dia hanya sebagai pengajar saja yang bertugas mengajar kemudian mendapat gaji/honor tanpa mempedulikan segi segi pendidikan lainnya seperti melakukan bimbingan kepada siswa, tidak jalannya program remedial dan pengayaan.

Bisa jadi fenomena rendahnya kinerja beberapa guru PNS di SMA Negeri Kota Tegal disebabkan adanya Kepemimpinan Kepala Sekolah serta faktor profesionalitas guru untuk berprestasi (Kinerja Guru) yang kurang, disamping faktor lainnya. Oleh karena

itu perlu dikaji lebih lanjut mengenai kepemimpinan kepala sekolah, kompetensi profesional para guru dan motivasi kerja guru PNS di SMA Negeri Kota Tegal dalam kaitannya dengan kinerja guru.

### **Kinerja**

Kinerja merupakan kegiatan yang dijalankan oleh tiap-tiap individu dalam kaitannya untuk mencapai tujuan yang sudah direncanakan. Berkaitan dengan hal tersebut terdapat beberapa definisi mengenai kinerja. Smith dalam (Mulyasa, 2005: 136) menyatakan bahwa kinerja adalah “.....*output drive from processes, human ootherwise*”. Kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses. Dikatakan lebih lanjut oleh Mulyasa bahwa kinerja atau *performance* dapat diartikan sebagai prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, hasil-hasil kerja atau unjuk kerja. Karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka kinerja sesungguhnya merupakan perilaku manusia dalam menjalankan perannya dalam suatu organisasi untuk memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan agar membuahkan tindakan serta hasil yang diinginkan.

### **Kompetensi Profesional**

Menurut PERMENDIKNAS Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007 Yang dimaksud Kompetensi Profesional adalah menguasai materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkan dapat membimbing peserta didik sesuai dengan standar nasional pendidikan.

Menurut Undang-undang Republik Indonesia No. 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen. “Kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas

keprofesionalan”. Oleh karena itu, kompetensi profesional adalah kemampuan penguasaan materi pelajaran secara luas dan mendalam. Yang dimaksud dengan penguasaan materi secara luas dan mendalam dalam hal ini termasuk kemampuan untuk membimbing peserta didik agar memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan dalam Standar Nasional Pendidikan.

### **Motivasi**

Achmad Slamet (2007:125) menjelaskan bahwa motivasi adalah proses psikologis yang mendasar dan merupakan salah satu unsur yang dapat menjelaskan perilaku seseorang. Berdasarkan pengertian di atas tampak bahwa motivasi berhubungan dengan kekuatan atau dorongan yang berada di dalam diri manusia. Motivasi terdapat di dalam diri manusia tidak terlihat dari luar.

Robert L. Malthis & John H. Jackson dalam Moenir (2002:135), menyebutkan bahwa “motivasi berasal dari kata motif yaitu suatu kehendak atau keinginan yang timbul dalam diri seseorang yang menyebabkan orang itu berbuat”. Sedangkan menurut Winkel (1983:27), “motif adalah kekuatan yang mendorong individu untuk melakukan aktivitas tertentu demi tercapainya tujuan.” Selanjutnya motif baru dapat disebut motivasi apabila sudah menjadi kekuatan yang bersifat aktif.

Dari pendapat-pendapat tersebut dapat dirumuskan bahwa motivasi adalah keinginan di dalam diri seseorang yang mempengaruhi atau mendorongnya untuk bertindak atau berperilaku dengan cara tertentu untuk mencapai suatu tujuan.

### **Kepemimpinan**

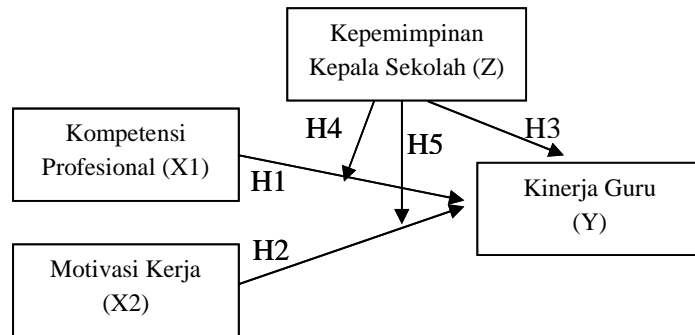
Kepemimpinan sebenarnya sebagai akibat pengaruh satu arah, karena pemimpin mungkin memiliki kualitas-kualitas tertentu yang

membedakan dirinya dengan pengikutnya. Para ahli teori sukarela (*compliance induction theorist*) cenderung memandang *leadership* sebagai pemaksaan atau pendesakan pengaruh secara tidak langsung dan sebagai sarana untuk membentuk kelompok sesuai dengan yang

diinginkan. Kepemimpinan adalah suatu kekuatan yang menggerakkan perjuangan atau kegiatan menuju sukses. Kepemimpinan juga berarti proses mempengaruhi aktivitas kelompok dalam rangka perumusan dan pencapaian tujuan.

**HIPOTESIS**

- H1 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan kompetensi professional terhadap kinerja guru PNS di SMA Negeri se Kota Tegal.
- H2 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja guru PNS di SMA Negeri se Kota Tegal.
- H3 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru PNS di SMA Negeri se Kota Tegal.
- H4 : Kepemimpinan kepala sekolah positif dan signifikan memoderasi pengaruh kompetensi professional terhadap kinerja guru PNS di SMA Negeri se Kota Tegal.
- H5 : Kepemimpinan kepala sekolah positif dan signifikan memoderasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru PNS di SMA Negeri se Kota Tegal.



**Gambar 1. Model Kerangka Pemikiran**

**METODE**

**Skala Pengukuran**

Data yang diperlukan dalam penelitian ini didapat dengan kuesioner yaitu sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadinya, atau hal – hal yang diketahuinya (Arikunto 2013).

Nilai jawaban yang diberikan responden atau masing – masing item

dihitung menggunakan *score*. Adapun *score* yang digunakan adalah skala likert yaitu pertanyaan yang menunjukkan tingkat kesetujuan atau ketidaksetujuan responden. Skala ini digunakan untuk respon subyek (koresponden) tentang fenomena sosial, dimana respon ini diukur kedalam 5 poin skala dengan interval yang sama, yaitu 5 kategori sebagai nilai jawaban dan 5 kategori nilai. Nilai yang tertinggi 5 dan nilai yang terendah adalah 1. Skala ini terdiri

5 penilaian, yaitu sangat setuju (*score* 5), setuju (*score* 4), netral (*score* 3), tidak setuju (*score* 2), dan sangat tidak setuju (*score* 1).

Selanjutnya dicari rata-rata dari setiap jawaban responden, untuk memudahkan penilaian dari rata-rata tersebut, maka untuk menentukan panjang interval digunakan rumus interval menurut Sudjana (2001:79) sebagai berikut:

$$I = R/k$$

Keterangan:

- I = interval
- R = skor tertinggi – skor terendah
- k = banyaknya kelas

### Populasi dan Sampel

Arikunto (2013) mendefinisikan populasi sebagai “keseluruhan dari subyek penelitian”. Terhadap populasi inilah ciri – ciri atau karakteristik dari setiap individu akan diteliti. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh Guru Pegawai Negeri Sipil (PNS) di SMA Negeri se-Kota Tegal keseluruhan berjumlah 248 Orang.

Dalam penelitian ini menggunakan teknik sampling yang digunakan untuk penentuan sampel adalah *propotional random sampling* yaitu pengambilan sampel secara acak

dari populasi yang ada secara proposional.

Memperhatikan populasi lebih dari 100 orang, maka penarikan sampel dari populasi dengan *margin of error* diambil 5% menggunakan rumus Slovin.

Dengan rumus tersebut, maka diperoleh jumlah sampel populasi guru PNS SMA Negeri se-Kota Tegal khususnya yang mengajar pada tahun pelajaran 2015/2016 adalah 153 guru (responden).

### Analisa Statistik Deskriptif

Hasil analisis statistik frekuentif bisa tentang nilai rata-rata dapat dilihat pada Tabel 1.

### Uji Validitas dan Reliabilitas

Pada Tabel 2 dan Tabel 3 dapat dilihat mengenai uji validitas dan uji reliabilitas instrumen yang digunakan dalam penelitian ini.

### Analisis Regresi dan Pengujian Hipotesis

Berdasarkan model empirik yang diajukan dalam penelitian ini dapat dilakukan pengujian hipotesis yang diajukan melalui pengujian koefisien struktur persamaan model kausalitas penelitian. Hasil perhitungan secara statistik dapat dilihat pada Tabel 4.

**Tabel 1. Nilai Rata-rata (*Mean*)**

No.	Variabel	Indikator	Rata-rata
1.	Kinerja Guru (Y)	Perencanaan pembelajaran, Pelaksanaan kegiatan pembelajaran yang aktif dan efektif, Penilaian pembelajaran	4,08
2.	Kompetensi Profesional (X1)	Menguasai materi struktur konsep dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu, Menguasai standar kompetensi dan kompetensi dasar mata pelajaran yang diampu, Mengembangkan materi pembelajaran yang diampu secara kreatif, Mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan, Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk mengembangkan diri	3,56
3.	Motivasi Kerja (X2)	Motivasi Untuk Berprestasi, Motivasi Untuk Berkuasa, Motivasi untuk bersahabat	3,87
4.	Kepemimpinan Kepala Sekolah (Z)	Educator, Manajer, Administrator, Supervisor, Leader, Inovator, Motivator	4,10

**Tabel 2. Hasil Uji Validitas Instrumen**

Variabel	KMO	Keterangan
Kinerja Guru (Y)	0,873	Indikator $Y_{1.1}$ , $Y_{1.3}$ , $Y_{1.12}$ belum memiliki <i>loading factor</i> 0,4 sehingga indikator $Y_{1.1}$ , $Y_{1.3}$ , $Y_{1.12}$ belum valid, maka dari itu perlu dilakukan analisis ulang dimana indikator $Y_{1.1}$ , $Y_{1.3}$ , $Y_{1.12}$ tidak diikutsertakan.
Kompetensi Profesional (X1)	0,908	Indikator $X_{1.1}$ , $X_{1.2}$ , $X_{1.3}$ , $X_{1.4}$ , $X_{1.5}$ belum memiliki <i>loading factor</i> 0,4 sehingga indikator $X_{1.1}$ , $X_{1.2}$ , $X_{1.3}$ , $X_{1.4}$ , $X_{1.5}$ belum valid, maka dari itu perlu dilakukan analisis ulang dimana indikator $X_{1.1}$ , $X_{1.2}$ , $X_{1.3}$ , $X_{1.4}$ , $X_{1.5}$ tidak diikutsertakan.
Motivasi Kerja (X2)	0,858	Indikator $X_{2.1}$ , $X_{2.2}$ , $X_{2.3}$ , $X_{2.5}$ , $X_{2.12}$ belum memiliki <i>loading factor</i> 0,4 sehingga indikator $X_{2.1}$ , $X_{2.2}$ , $X_{2.3}$ , $X_{2.5}$ , $X_{2.12}$ belum valid, maka dari itu perlu dilakukan analisis ulang dimana indikator $X_{2.1}$ , $X_{2.2}$ , $X_{2.3}$ , $X_{2.5}$ , $X_{2.12}$ tidak diikutsertakan.
Kepemimpinan Kepala Sekolah (Z)	0,932	Indikator $Z_{1.10}$ , $Z_{1.23}$ belum memiliki <i>loading factor</i> 0,4 sehingga indikator $Z_{1.10}$ , $Z_{1.23}$ belum valid, maka dari itu perlu dilakukan analisis ulang dimana indikator $Z_{1.10}$ , $Z_{1.23}$ tidak diikutsertakan.

**Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen**

No.	Variabel	Indikator	Cronbach Alpha	Keterangan
1.	Kinerja Guru (Y)	Perencanaan pembelajaran, Pelaksanaan kegiatan pembelajaran yang aktif dan efektif, Penilaian pembelajaran	0,903	Reliabel
2.	Kompetensi Profesional (X1)	Menguasai materi struktur konsep dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu, Menguasai standar kompetensi dan kompetensi dasar mata pelajaran yang diampu, Mengembangkan materi pembelajaran yang diampu secara kreatif, Mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan, Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk mengembangkan diri	0,911	Reliabel
3.	Motivasi Kerja (X2)	Motivasi Untuk Berprestasi, Motivasi Untuk Berkuasa, Motivasi untuk bersahabat	0,823	Reliabel
4.	Kepemimpinan Kepala Sekolah (Z)	Educator, Manajer, Administrator, Supervisor, Leader, Inovator, Motivator	0,977	Reliabel

**Tabel 4. Hasil Pengujian Hipotesis**

Model	Coefficients <sup>a</sup>				
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,530	,478		5,293	,000
Komp.Profesional	,369	,060	,466	6,178	,000
Motivasi	-,065	,075	-,066	-,869	,386
LagKepemimpinan	,095	,062	,117	1,538	,126
LagSelisih komp.prof, dan kepemimpinan	-,027	,070	-,032	-,385	,701
LagSelisih motivasi dan kepemimpinan	,071	,075	,076	,947	,345

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada Tabel 5, dapat diketahui bahwa dari 5 hipotesis yang diajukan, seluruhnya dapat diterima sehingga diperoleh persamaan regresi  $Y = 0,466X_1 - 0,066X_2 + 0,117Z - 0,032|X_1 - Z| + 0,076|X_2 - Z|$ . Adapun hasil pengujian hipotesis penelitian akan dijelaskan sebagai berikut:

**a. Uji Hipotesis 1 (H1)**

Pada hipotesis 1 dinyatakan bahwa kompetensi profesional berpengaruh positif terhadap kinerja guru. Hasil pengujian menunjukkan bahwa kompetensi profesional terbukti berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja guru ( $\beta = 0,446$ , sig = 0,000 0,05). Berdasarkan hasil pengujian tersebut, maka hipotesis 1 (H1) yang dirumuskan bahwa kompetensi profesional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, **diterima**.

**b. Uji Hipotesis 2 (H2)**

Pada hipotesis 2 dinyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru. Hasil pengujian menunjukkan bahwa motivasi kerja terbukti tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja guru ( $\beta = -0,066$ , sig = 0,386 0,05). Berdasarkan hasil pengujian tersebut, maka hipotesis 2 (H2) yang dirumuskan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif

dan signifikan terhadap kinerja guru, **ditolak**.

**c. Uji Hipotesis 3 (H3)**

Pada hipotesis 3 dinyatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif terhadap kinerja guru. Hasil pengujian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah terbukti berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja guru ( $\beta = 0,117$ , sig = 0,126 0,05). Berdasarkan hasil pengujian tersebut, maka hipotesis 3 (H3) yang dirumuskan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, **ditolak**.

**d. Uji Hipotesis 4 (H4)**

Pada hipotesis 4 dinyatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah memoderasi pengaruh kompetensi profesional terhadap kinerja guru. Hasil pengujian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah tidak memoderasi atau melemahkan pengaruh kompetensi profesional dan tidak signifikan terhadap kinerja guru ( $\beta = -0,032$ , sig = 0,701 0,05). Berdasarkan hasil pengujian tersebut, maka hipotesis 4 (H4) yang dirumuskan bahwa kepemimpinan kepala sekolah positif dan signifikan memoderasi pengaruh kompetensi profesional terhadap kinerja guru, **ditolak**.

#### **e. Uji Hipotesis 5 (H5)**

Pada hipotesis 5 dinyatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah memoderasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru. Hasil pengujian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah memoderasi pengaruh motivasi kerja tetapi tidak signifikan terhadap kinerja guru ( $t = 0,076$ , sig = 0,345 0,05). Berdasarkan hasil pengujian tersebut, maka hipotesis 5 (H5) yang dirumuskan bahwa kepemimpinan kepala sekolah positif dan signifikan memoderasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru, **ditolak**.

### **PEMBAHASAN**

Penelitian ini menggunakan analisis data mean dengan teknik interaksi dan selisih antara variabel moderasi dengan variabel independen terhadap variabel dependen. Melalui teknik tersebut variabel moderasi memperkuat pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen, meskipun pengaruhnya tidak signifikan. Dengan nilai koefisien determinasi yang mencapai 21,3%, maka model penelitian ini dapat dikatakan belum cukup baik.

#### **Pengaruh Kompetensi Profesional (X<sub>1</sub>) Terhadap Kinerja Guru (Y)**

Berdasarkan uji hipotesis menunjukkan bahwa kompetensi profesional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Pengaruh yang ditimbulkan dari hasil penelitian menunjukkan arah yang positif, yang berarti bahwa kompetensi profesional yang lebih baik akan meningkatkan kinerja guru. Meningkatnya kinerja guru bisa disebabkan oleh penyusunan rencana pembelajaran oleh guru selalu memperhatikan substansi atau materi pelajaran yang diampu, penyusunan rencana pembelajaran sesuai dengan

struktur mata pelajaran yang diampu, penyusunan rencana pembelajaran sesuai dengan penguasaan terhadap konsep mata pelajaran, pengembangan materi pembelajaran dengan pola pikir keilmuan sendiri sehingga mampu mendukung mata pelajaran yang diampu, melaksanakan pembelajaran sesuai dengan RPP yang disusun secara lengkap dan terukur tanpa memperhatikan standar kompetensinya serta penyusunan RPP dengan tetap berpatokan pada kompetensi dasar.

Berdasarkan penilaian responden terhadap variabel kompetensi profesional, indikator “dalam menyusun rencana pembelajaran, penguasaan terhadap konsep mata pelajaran dapat diabaikan” masih dinilai rendah dibandingkan dengan indikator lainnya sehingga untuk meningkatkan kinerja, penyusunan rencana pembelajaran atau RPP seharusnya tetap memperhatikan kompetensi seorang guru terhadap konsep mata pelajaran tersebut. Bagaimana mungkin seorang guru yang seharusnya memberikan pemahaman kepada siswa tetapi tidak menguasai konsep mata pelajaran yang diampu, tujuan pembelajaran serta kemampuan akhir yang diharapkan dari siswa.

Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Yustiyawan (2014), dengan menggunakan teknik analisis Regresi, hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari kompetensi profesional terhadap kinerja guru di SMP Negeri 1 Surabaya.

#### **Pengaruh Motivasi Kerja (X<sub>2</sub>) Terhadap Kinerja Guru (Y)**

Berdasarkan uji hipotesis menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja guru. Pengaruh yang ditimbulkan dari hasil penelitian menunjukkan arah yang sama, yang berarti bahwa motivasi kerja yang lebih



baik tidak akan meningkatkan kinerja guru dan pengaruhnya tidak signifikan. Meningkatnya kinerja guru bisa disebabkan oleh dorongan untuk mengerjakan tugas yang penuh tantangan, keberhasilan untuk mencapai sesuatu ditentukan diri sendiri tanpa bantuan orang lain, guru bekerja keras untuk mencapai keberhasilan dalam tugasnya, guru lebih menyukai penilaian kinerja secara langsung oleh kepala sekolah serta kritikan yang membangun dari teman guru terhadap hasil kerja.

Berdasarkan penilaian responden terhadap variabel motivasi kerja profesional, indikator “keberhasilan untuk mencapai sesuatu ditentukan diri sendiri tanpa bantuan orang lain” masih dinilai rendah dibandingkan dengan indikator lainnya sehingga untuk meningkatkan kinerja, para guru harus menyadari bahwa sistem pendidikan di sekolah pada hakikatnya merupakan tanggung jawab seluruh civitas sekolah itu sendiri. Tidak hanya guru saja yang memiliki tanggung jawab dalam upaya mendidik siswa, melainkan orang tua serta lingkungan pun turut serta dalam memberikan pengaruh terhadap prestasi siswa di sekolah. Oleh karena itu, keberhasilan sistem pendidikan di sekolah merupakan cerminan dari kinerja para gurunya yang selalu bekerja sama dalam mendidik siswa.

Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Messa Media Gusti (2012), dengan menggunakan teknik analisis Regresi, hasil penelitian menunjukkan tidak terdapat hubungan yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja guru SMKN 1 Purworejo Pasca Sertifikasi.

### **Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah (Z) Terhadap Kinerja Guru (Y)**

Berdasarkan uji hipotesis menunjukkan bahwa kepemimpinan

kepala sekolah berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja guru. Pengaruh yang ditimbulkan dari hasil penelitian menunjukkan arah yang positif, yang berarti bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang lebih baik akan meningkatkan kinerja guru walaupun pengaruhnya tidak signifikan. Meningkatnya kinerja guru bisa disebabkan oleh kepala sekolah selalu bersikap empati jika terjadi masalah yang dihadapi warga sekolah, kepala sekolah berani mengambil keputusan secara terampil, cepat, tepat dan cekatan, kepala sekolah memiliki keinginan yang kuat melakukan pengembangan keterampilan personal dan organisasi serta kepala sekolah bersikap terbuka menerima pendapat, kritik dan saran dari pihak lain.

Berdasarkan penilaian responden terhadap variabel kepemimpinan kepala sekolah, indikator “kepala sekolah melakukan layanan khusus terhadap peserta didik yang mempunyai kebutuhan khusus” masih dinilai rendah dibandingkan dengan indikator lainnya sehingga untuk meningkatkan kinerja guru, kepala sekolah perlu untuk memberikan perhatian khusus pada kebutuhan para guru, mengubah kesadaran diri para guru atas permasalahan dengan membantu mereka melihat pada permasalahan-permasalahan lama dengan cara yang baru, membangkitkan semangat dan menginspirasi para guru untuk menempatkan upaya tambahan demi tercapainya tujuan sekolah.

Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh John Messa Media Gusti (2012), hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru SMKN 1 Purworejo Pasca Sertifikasi.

**Kepemimpinan Kepala Sekolah (Z) Tidak Memoderasi Pengaruh Kompetensi Profesional (X<sub>1</sub>) dan Tidak Signifikan Terhadap Kinerja Guru (Y)**

Berdasarkan hasil analisis regresi linier, hipotesis 4 (H4) dinyatakan ditolak, yaitu kepemimpinan kepala sekolah tidak memoderasi pengaruh kompetensi profesional dan tidak signifikan terhadap kinerja guru. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan kepala sekolah di SMA Negeri se-Kota Tegal, maka tidak akan menguatkan pengaruh kompetensi profesional terhadap kinerja guru. Program-program yang dibuat oleh kepala sekolah merupakan salah satu upaya dalam rangka peningkatan kinerja guru. Melalui pelatihan-pelatihan yang difasilitasi oleh sekolah diharapkan akan meningkatkan pengetahuan maupun keterampilan guru. Namun, tingginya pengetahuan maupun keterampilan seorang guru terkadang tidak berbanding lurus dengan kinerja guru PNS SMK Negeri se-Kota Tegal karena faktor ketekunan juga menentukan kualitas guru mampu bertahan dalam waktu yang lama sehingga kinerjanya akan terus meningkat.

Menurut PERMENDIKNAS RI Nomor 16 Tahun 2007, yang dimaksud kompetensi profesional adalah menguasai materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkan dapat membimbing peserta didik sesuai dengan standar nasional pendidikan. Guru PNS SMA Negeri se-Kota Tegal merupakan guru-guru yang memiliki kompetensi profesional cukup baik. Hal ini dapat dilihat dari rata-rata responden yang memiliki masa kerja lebih dari 11 tahun, rata-rata mereka sudah

bergolongan III dan IV. Dilihat dari usia dan tingkat pendidikan menunjukkan bahwa responden adalah guru yang memiliki kesempatan untuk meningkatkan kompetensinya sehingga guru PNS SMA Negeri se-Kota Tegal memahami bahwa kinerja guru akan semakin meningkat seiring dengan meningkatnya kompetensi profesional mereka yang didukung oleh kepemimpinan kepala sekolah.

**Kepemimpinan Kepala Sekolah (Z) Memoderasi Pengaruh Motivasi Kerja (X<sub>2</sub>) dan Tidak Signifikan Terhadap Kinerja Guru (Y)**

Hasil analisis regresi linier menunjukkan bahwa hipotesis 5 (H5) dinyatakan ditolak, kepemimpinan kepala sekolah memoderasi pengaruh motivasi kerja tetapi tidak signifikan terhadap kinerja guru. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan kepala sekolah SMA Negeri se-Kota Tegal akan menguatkan pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru walaupun tidak signifikan. Selain itu kinerja guru PNS SMA Negeri se-Kota Tegal juga dipengaruhi oleh pengalaman yang dimiliki seorang guru dan tingkat penguasaannya terhadap mata pelajaran yang diampu sehingga proses pembelajaran akan berjalan dengan baik. Peran kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja merupakan faktor yang sangat dibutuhkan oleh guru. Supervisi guru merupakan salah satu program kerja kepala sekolah dalam rangka peningkatan kinerja guru dalam kurun waktu tertentu. Guru akan dinilai kinerjanya oleh kepala sekolah secara langsung di lapangan. Kemudian hasil dari supervisi ini akan disosialisasikan kepada masing-masing guru sehingga mereka akan mengetahui kelebihan dan kekurangan selama menjalankan tugas pokok dan fungsinya. Dengan demikian, kepemimpinan kepala sekolah secara

tidak langsung akan memperkuat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja mereka.

Dilihat dari usia dan tingkat pendidikan terakhir, rata-rata responden secara umum berusia lebih dari 30 tahun dan sebagian besar telah menempuh tingkat pendidikan S1. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja guru PNS SMA Negeri se-Kota Tegal, kepala sekolah merasa perlu untuk memupuk semangat atau motivasi mereka supaya dapat meningkatkan pendidikan dan pengetahuannya sehingga kinerja guru PNS SMA Negeri se-Kota Tegal semakin meningkat.

## **PENUTUP**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil pengujian, penelitian ini menghasilkan temuan yang dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Kompetensi Profesional berpengaruh terhadap Kinerja Guru PNS SMA Negeri se-Kota Tegal.
2. Motivasi Kerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja Guru PNS SMA Negeri se-Kota Tegal.
3. Kepemimpinan Kepala Sekolah tidak berpengaruh terhadap Kinerja Guru PNS SMA Negeri se-Kota Tegal.
4. Kepemimpinan Kepala Sekolah tidak memoderasi pengaruh Kompetensi Profesional terhadap Kinerja Guru PNS SMA Negeri se-Kota Tegal.
5. Kepemimpinan Kepala Sekolah tidak memoderasi pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru PNS SMA Negeri se-Kota Tegal.

### **Implikasi Teoritis**

Hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi implikasi teoritis berdasarkan hasil pengujian instrumen dan regresi moderasi yang telah dilakukan sebagai berikut:

1. Kompetensi profesional berpengaruh positif dan signifikan terhadap

kinerja guru, artinya dalam melaksanakan proses pembelajaran harus kondusif, menyenangkan, hangat, tertib, disiplin selalu memperhatikan aspek kemanusiaan dan mengetahui semua hal yang dilaksanakan siswa, serta menyesuaikan dengan tingkat perkembangan peserta didik demi meningkatkan kinerja guru PNS SMA Negeri se-Kota Tegal.

2. Motivasi kerja tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja guru, artinya berbagi pengalaman dengan teman-teman guru dapat menjadikan seorang guru mampu menjalankan pekerjaannya dengan baik tetapi tidak dapat mempengaruhi kinerja guru PNS SMA Negeri se-Kota Tegal.
3. Kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja guru, artinya upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah secara maksimal untuk mencapai keberhasilan sekolah sebagai organisasi pembelajaran yang efektif dapat mempengaruhi kinerja guru PNS SMA Negeri se-Kota Tegal meskipun tidak signifikan.

### **Implikasi Kebijakan**

Berdasarkan implikasi teoritis, maka hasil penelitian ini dapat digunakan oleh pihak-pihak yang berkepentingan terutama bagi Dinas Pendidikan Kota Tegal, Kepala Sekolah, dan Akademisi sebagai berikut:

Bagi Dinas Pendidikan Kota Tegal, dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam merumuskan kebijakan program pengembangan sumber daya manusia khususnya guru melalui kegiatan pelatihan sesuai dengan kompetensi di bidangnya serta pembinaan oleh pengawas sekolah yang diselenggarakan secara bertahap, terus-menerus dan berkesinambungan

sehingga kinerja mereka akan semakin baik.

Bagi Kepala Sekolah, dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan dalam upaya meningkatkan kinerja guru di sekolahnya. Hasil supervisi yang dilaksanakan setiap tahun ajaran sekolah akan digunakan untuk memetakan guru sesuai dengan kompetensinya masing-masing sehingga kualitas pembelajaran terhadap peserta didik akan semakin baik. Kepala sekolah juga harus memberika *reward* kepada guru yang beprestasi di bidangnya dan menjatuhkan *punishment* terhadap guru yang melanggar tata tertib guru di sekolah. Dengan demikian, kinerja guru akan semakin meningkat dan tujuan sekolah sebagai organisasi pembelajaran yang efektif akan tercapai.

Bagi Akademisi, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai dasar pemikiran untuk mengembangkan penelitian di bidang pendidikan terutama yang terkait dengan kompetensi profesional, motivasi kerja, kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru.

### **Keterbatasan Penelitian**

Keterbatasan penelitian ini antara lain terletak pada uji hipotesis yang menunjukkan bahwa 5 hipotesis yang diajukan hampir seluruhnya tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru kecuali variabel kompetensi

### **DAFTAR PUSTAKA**

Arikunto, Suharsimi. 2013. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta

Barinto. 2012. *Hubungan Kompetensi Guru dan Supervisi Akademik Dengan Kinerja Guru SMP Negeri Se- Kecamatan Pecut Seituan*

profesional yang memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja guru PNS di SMA Negeri se-Kota Tegal.

Selain itu pada pengujian validitas terhadap variabel kompetensi profesional, motivasi, kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru terdapat indikator-indikator yang tidak valid sehingga perlu dilakukan analisis ulang dimana indikator yang tidak valid tersebut tidak diikutsertakan.

Hasil uji *Adjusted R<sup>2</sup>* menunjukkan koefisien determinasi sebesar 21,3% (kurang baik karena kurang dari 50%). Hal ini berarti bahwa kemampuan variabel kompetensi profesional, motivasi kerja, kepemimpinan kepala sekolah, selisih kepemimpinan kepala sekolah dengan kompetensi profesional, serta selisih kepemimpinan kepala sekolah dengan motivasi kerja dalam menerangkan kinerja guru hanya 21,3% dan sisanya 78,7% diterangkan oleh variabel bebas lainnya.

Sesuai dengan keterbatasan di atas, maka pada penelitian mendatang disarankan untuk melakukan analisis dengan mengubah indikator penelitian pada variabel kompetensi profesional, kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru sehingga hasil penelitian sesuai dengan yang diharapkan.

Basthoumi Muslih. 2012. *Analisis Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai di PT Sang Hyang Seri (Persero) Regional III Malang*

Bogler Ronit. 2004. *Influence of teacher empowerment on teachers organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools*

- Departemen Agama RI. 2007. *Alqur'an Terjemah Per-kata*. Bandung: Sygma
- Dwiloka, Bambang. 2012. *Teknik Menulis Karya Ilmiah Skripsi, Tesis, Disertasi, Artikel, Makalah, Dan Laporan*. Jakarta: Rineka Cipta
- Ficke Rawung. 2013. *The Effect Leadership on the Work Motivation of Higher Education Administration Employees (Study at Manado State University)*
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi edisi 7*. Semarang: Universitas Diponegoro
- Hanif Hidayat. 2012. *Pengaruh Kompetensi Profesional Guru, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru Otomotif SMK Negeri Se-Kabupaten Sleman*
- John E. Barbuto Jr. 2012. *Motivation and leader-member exchange: evidence counter to similarity attraction theory*
- Komang Wiwin Sri Widiastuti. 2012. *Pengaruh Kompetensi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru di SMA Triatma Jaya Singaraja Tahun Ajaran 2012/2013*
- Leonardo Agusta. 2013. *Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan CV Haragon Surabaya*
- Matalia. 2012. *Pengaruh Kepemimpinan dan Hubungan Kerja Terhadap Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja Pegawai di Kantor Sekretariat Pemerintah Daerah Provinsi Bali*
- Messa Media Gusti. 2012. *Pengaruh Kedisiplinan, Motivasi Kerja dan Persepsi Guru Tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru SMKN 1 Purworejo Pasca Setifikasi*
- Nawawi Ismail, Uha. 2013. *Budaya Organisasi Kepemimpinan & Kinerja Proses terbentuk, Tumbuh Kembang Dinamika, Dan Kinerja Organisasi*. Jakarta: Prenadamedia Group
- Peraturan Pemerintah No 74 Tahun 2008 *Tentang Guru*
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 *Tentang Standart Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru*
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 27 Tahun 2008 *Tentang Standart Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Konselor*
- Peraturan Menteri Negara Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009 *Tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya*
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 28 Tahun 2010 *Tentang Penugasan Guru Sebagai kepala Sekolah/Madrasah*
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 35 Tahun 2010 *Tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya*
- Pidarta, Made. 2013. *Landasan Kependidikan Stimulus Ilmu Pendidikan Bercorak Indonesia*. Jakarta: Rineka Cipta

- Purwanto, M. Ngalim. 2010. *Prinsip – Prinsip Dan Teknik Evaluasi Pengajaran*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya
- Rokhmaloka Habsoro Abdilah. 2011. *Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai*
- S, Nasution. 2008. *Buku Penuntun Membuat Tesis, Skripsi, Disertasi, Makalah*. Jakarta: Bumi Aksara
- Sa'ud, Udin Saefudin, dkk. 2011. *Perencanaan Pendidikan Suatu Pendekatan Komprehensif*. Bandung: Kerjasama Program Pasca Sarjana Dengan PT Remaja Rosdakarya
- Sri Purwanti. 2013. *Pengaruh Motivasi Kerja Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan PT Anindya Mitra Internasional Yogyakarta*
- Suhardiman, Budi. 2012. *Studi Pengembangan Kepala Sekolah Konsep dan Aplikasi*. Jakarta: Rineka Cipta
- Sucipto dkk. 2011. *Profesi Keguruan*. Jakarta: Rineka Cipta
- Sukmadinata, Nana Syaodih. 2011. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Kerjasama Program Pasca Sarjana Dengan PT Remaja Rosdakarya
- Tilaar, H.A.R. 2010. *Paradigma Baru Pendidikan Nasional*. Jakarta: Rineka Cipta
- Undang – Undang Nomor 20 Tahun 2003 *Tentang Sistem Pendidikan Nasional*
- Undang – Undang Nomor 14 Tahun 2005 *Tentang guru Dan Dosen*
- Yustiyawan. 2014. *Pengaruh Motivasi Dan Kompetensi Profesional Guru Yang Bersertifikasi Terhadap Kinerja Guru Di SMP Negeri 1 Surabaya*