

Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kompetensi Dan Kinerja Guru Tetap SLTA: Studi di Yayasan Yohannes Gabriel Keuskupan Surabaya

**PENGARUH MOTIVASI, KEPEMIMPINAN, LINGKUNGAN
KERJA DAN KOMPENSASI TERHADAP KOMPETENSI DAN
KINERJA GURU TETAP SLTA: STUDI DI YAYASAN
YOHANNES GABRIEL KEUSKUPAN SURABAYA**

**Yustinus Budi Hermanto
Universitas Katolik Darma Cendika**

ABSTRACT

The objective of this research is (1) to analyze the contribution of indicator of each variable that is motivation, leadership, working environment, compensation, competency and teachers' performance; (2) to test the effect of these variables, motivation, leadership, working environment and compensation towards competency; (3) to test the effect of these variables, motivation, leadership, working environment and compensation towards performance; (4) the effect of motivation, leadership, working environment and compensation towards performance through competency; and (5) to test the effect of competency towards teachers' performance.

This research uses quantitative approach. The samples are taken by using purposive sampling method. The total numbers of the respondents in this research are 151 full time/permanent high school teachers at Yayasan Yohannes Gabriel Keuskupan Surabaya and they are analyzed by using descriptive statistic. SEM or Structural Equation Modeling is used to test the proposed hypothesis.

The research results showed that (1) all the indicators give significant contribution to each variable; (2) motivation and compensation variables have significant influence towards teachers' competency; (3) motivation and working environment variables have significant influence towards teachers' performance but leadership has no significant influence towards competency and teachers' performance; (4) motivation and compensation variables have significant influence towards performance through competency while leadership and working environment variables do not have significant influence towards performance through competency. In this case, competency is as intervening variable for motivation through performance and is as moderating variable for compensation through performance. (5) competency has significant influence towards performance. In other words, high motivation accompanied with compensation and high competency will drive teachers' performance higher.

Keywords: motivation, leadership, working environment, compensation, competency and teachers' performance.

PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan faktor utama dalam pembentukan pribadi manusia. Guru berperan dalam proses pendidikan sebagai pengajar dan pendidik (Djamarah, 2002: 73). Guru menjadi seorang pendidik karena adanya motivasi untuk mendidik. Motivasi guru dalam bekerja akan menimbulkan kepuasan kerja, karena kebutuhan-kebutuhan guru yang terpenuhi mendorong guru meningkatkan kinerja (Supriadi, 1998: 8). Optimalnya prestasi guru dalam belajar mengajar, bila terdapat integrasi visi dan misi yang sama dari semua komponen sekolah, baik itu kepemimpinan kepala sekolah, lingkungan sekolah, motivasi guru, karyawan maupun anak didik seperti yang dikemukakan oleh Pidarta (1995) dalam Lamatenggo (2001: 98).

Lingkungan sekolah adalah kualitas dari lingkungan yang terus menerus dialami oleh guru dan siswa yang secara kolektif berpengaruh terhadap tingkah laku (Hoy and Miskell, 1982). Kompensasi pendidikan berarti penghargaan pada para guru yang telah memberi kontribusi dalam mewujudkan tujuan melalui kegiatan yang disebut mengajar atau bekerja (Rohmat, 2007: 4). Kompetensi profesional guru adalah ilmu yang harus dimiliki oleh setiap guru dalam menguasai materi, struktur, konsep, dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu.

Kinerja guru adalah persepsi guru terhadap prestasi kerja guru yang berkaitan dengan kualitas kerja, tanggung jawab, kejujuran, kerjasama dan prakarsa (Mangkunegara, 2001: 67). Depdiknas menjelaskan dalam Alat Penilaian Kemampuan Guru (APKG). Alat penilaian kemampuan guru, mencakup: (1) rencana pembelajaran (*teaching plans and materials*) atau disebut dengan RPP (Rencana Pelaksanaan Pembelajaran); (2) Prosedur Pembelajaran (*classroom procedure*), dan (3) hubungan antar pribadi (*interpersonal skill*). Jadi kinerja guru adalah kuantitas dan mutu pekerjaan yang diselesaikan oleh individu, maka kinerja merupakan output pelaksanaan tugas. Kinerja guru dapat diukur melalui: (1) kemampuan membuat rencana pelajaran; (2) kemampuan melaksanakan rencana pelajaran; (3) kemampuan melaksanakan evaluasi dan (4) kemampuan menindaklanjuti hasil evaluasi (Peraturan Pemerintah RI No. 19 Tahun 2005 Standar Nasional Pendidikan Pasal 20).

Selama periode tahun 2007-2008 jumlah guru yang mengundurkan diri dan menjadi PNS (pegawai negeri sipil) adalah 27 atau 5% dari jumlah total guru SMU dan SMK Katolik Yohanes Gabriel. Kinerja guru semakin melemah, lain adanya gejala-gejala guru sering absen mengajar, guru masuk kelas tidak tepat waktu atau terlambat masuk ke sekolah, guru mengajar tidak mempunyai persiapan mengajar atau persiapan mengajar yang kurang lengkap. Hal dapat hasil uji kompetensi Pedagogik 77,22% kurang, 18,75% sedang dan nilai baik hanya 0,69%.

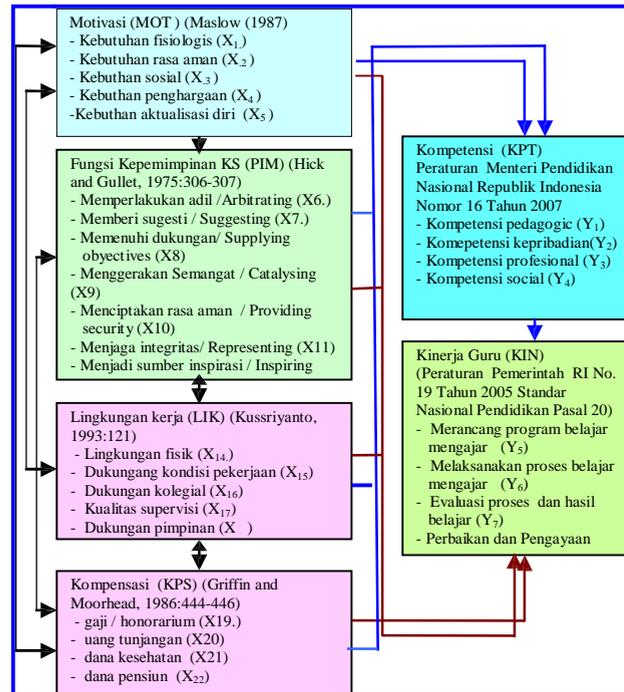
Berdasarkan permasalahan tersebut peneliti melihat perlunya dilakukan kajian Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kompetensi dan Kinerja Guru Tetap SLTA: Studi di Yayasan Yohannes Gabriel Keuskupan Surabaya.

MATERI DAN METODE PENELITIAN

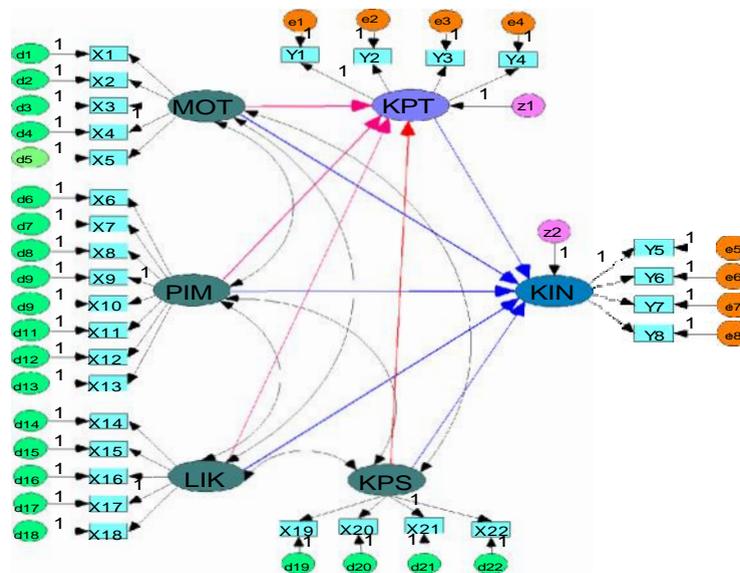
Motivasi, kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi, kompetensi dan kinerja saling berhubungan dan mempunyai pengaruh sebab akibat baik secara langsung maupun tidak langsung. Gibson et al. (1985) menegaskan bahwa variabel yang berpengaruh terhadap kinerja adalah kemampuan dan keterampilan (kompetensi); kepemimpinan; imbalan (kompensasi); desain pekerjaan (lingkungan kerja); motivasi (Srimulyo, 1999: 39). Penelitian Sutomo (2006) menjelaskan bahwa motivasi dan fungsi kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja dosen. Aritonang (2005) dalam penelitian menjelaskan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja guru. Sunarso dan Sunardi (2007) motivasi, lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru karena lingkungan kerja memberi kesan (*image*) para karyawan pada umumnya tentang kinerja dan tingkat reputasi suatu lembaga. Penelitian Winanti dan Budiono (2009: 73) menjelaskan kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan dosen. Sesuai dengan penelitian Rahmawati (2011) kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru SMA.

Berdasarkan pendapat dan penelitian tersebut: motivasi, kepemimpinan kepala sekolah, lingkungan kerja dan kompensasi berpengaruh terhadap

kompetensi dan kinerja guru tetap SLTA di Yayasan Yohannes Gabriel. Pengaruh beberapa variabel tersebut dikemukakan secara terinci pada Gambar 1. dan Gambar 2.



Gambar 1.
Kerangka Konseptual Penelitian



Gambar 2.
Model Analisis SEM Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Kompensasi terhadap Kompetensi dan Kinerja Guru Tetap SLTA :Studi di Yayasan Yohanes Gabriel Keuskupan Surabaya

Keterangan :

—————→ : hubungan regresi

←—————→ : hubungan korelasi

MOT (Motivasi)

- X_1 : Pemenuhan kebutuhan fisiologis
- X_2 : Pemenuhan kebutuhan akan rasa aman
- X_3 : Pemenuhan kebutuhan sosial dan rasa memiliki
- X_4 : Pemenuhan kebutuhan akan penghargaan
- X_5 : Pemenuhan kebutuhan akan aktualisasi diri

PIM (Kepemimpinan Kepala Sekolah) :

- X_6 : pemimpin berlandak adil
- X_7 : pemimpin memberi saran/sugesti
- X_8 : pemimpin dukungan mencapai tujuan
- X_9 : pemimpin menggerakkan semangat
- X_{10} : pemimpin menciptakan rasa aman
- X_{11} : pemimpin menjaga integritas
- X_{12} : pemimpin menjadi sumber inspirasi
- X_{13} : pemimpin memberi pujian

LKER (Lingkungan Kerja) :

- X_{19} : lingkungan fisik
- X_{20} : dukungan kondisi pekerjaan
- X_{21} : dukungan kolegal
- X_{22} : kualitas supervisi
- X_{23} : dukungan pimpinan

KPS (KOMPENSASI):

- X_{14} : gaji / honor
- X_{15} : uang tunjangan
- X_{16} : dana kesehatan
- X_{17} : dana pensiun
- X_{18} : penghargaan/ insentif prestasi

KPT (Kompetensi)

- Y_1 : kompetensi pedagogik
- Y_2 : kompetensi kepribadian
- Y_3 : kompetensi profesional
- Y_4 : kompetensi sosial

KIN (Kinerja)

- Y_5 : perencanaan pembelajaran
- Y_6 : pelaksanaan pembelajaran
- Y_7 : evaluasi hasil pembelajaran
- Y_8 : perbaikan dan pengayaan

d_i : unobserved exogenous variable untuk *loading factor*
MOT, PIM, KPS, LKER

e_i : unobserved exogenous variable untuk *loading factor*
KPT, KIN

z_i : unobserved exogenous variable untuk latent endogenous variable

Rancangan penelitian ini akan melakukan beberapa tahap, dimulai dari mendeskripsikan variabel motivasi, fungsi kepemimpinan kepala sekolah, lingkungan kerja dan kompensasi, kompetensi dan kinerja. Selanjutnya seberapa

besar kontribusi faktor-faktor tersebut terhadap kinerja dan kompetensi guru SLTA. Oleh sebab itu, penelitian ini menggunakan kombinasi rancangan sebagai berikut.

Populasi penelitian ini adalah semua guru tetap SLTA (SMA dan SMK) di Yayasan Yohannes Gabriel sebanyak 151 orang guru. Dalam penelitian ini digunakan teknik *purposive sampling*, yaitu sampel yang diambil sesuai dengan maksud atau tujuan tertentu. sampel penelitian ini tersebar di sebagian wilayah Jawa Timur dan Jawa Tengah, yang terlihat pada peta di atas dan yang terbagi dalam 5 perwakilan sebagai berikut : (a) perwakilan I : Surabaya Barat dan Sidoarjo 14 orang guru; (b) perwakilan II : Surabaya Timur sebanyak 12 orang guru; (c) perwakilan III: Krian, Mojokerto, Kertosono, Kediri, Tulung Agung, Blitar, Garum dan Wlingi sebanyak 80 orang guru; (d) perwakilan IV: Ngawi dan Madiun sebanyak 19 orang guru; (e) perwakilan V : Bojonegoro, Cepu, Blora dan Rembang 26 orang guru.

Data yang digunakan adalah data yang dapat menggambarkan kausalitas yang dapat dihipotesiskan antar konstruk yang ada. Pengambilan data primer diperoleh dengan menggunakan sejumlah instrumen yang berupa kuesioner dan diolah untuk kepentingan penelitian. Alat pengumpulan data yang digunakan adalah daftar pertanyaan yang menggunakan instrumen penelitian untuk mengukur skala setiap item dengan menggunakan rentang skala Likert 5 poin, (untuk menjawab motivasi, kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi, kompetensi dan kinerja) dan diolah sebagai berikut:

Measurement Model (factor loading)

(1) *Factor loading* yang menjelaskan variabel motivasi:

(a) kebutuhan fisiologis (X_1) = $_1MOT + d_1$

(b) kebutuhan akan rasa aman (X_2) = $_2MOT + d_2$

(c) kebutuhan sosial dan rasa memiliki (X_3) = $_3MOT + d_3$

(d) kebutuhan akan penghargaan (X_4) = $_4MOT + d_4$

(e) kebutuhan akan aktualisasi diri (X_5) = $_5MOT + d_5$

(2) *Factor loading* untuk variabel kepemimpinan:

(a) pemimpin bertindak adil dalam kebersamaan (X_6) = $_6PIM + d_6$

(b) pemimpin sebagai pemberi saran/ sugesti (X_7) = $_7PIM + d_7$

- (c) pemimpin sebagai pemberi dukungan (X_8) = $_8\text{PIM} + d_8$
- (d) pemimpin sebagai penggerak semangat (X_9) = $_9\text{PIM} + d_9$
- (e) pemimpin sebagai pencipta rasa aman (X_{10}) = $_{10}\text{PIM} + d_{10}$
- (f) pemimpin menjaga integritas (X_{11}) = $_{11}\text{PIM} + d_{11}$
- (g) pemimpin sebagai sumber inspirasi (X_{12}) = $_{12}\text{PIM} + d_{12}$
- (h) pemimpin sebagai pemberi penghargaan (X_{13}) = $_{13}\text{PIM} + d_{13}$

(3) *Factor loading* Kompensasi :

- (a) gaji / honor (X_{14}) = $_{14}\text{KPS} + d_{14}$
- (b) dana kesehatan (X_{13}) = $_{13}\text{KPS} + d_{13}$
- (c) dana pensiun (X_{13}) = $_{13}\text{KPS} + d_{13}$
- (d) penghargaan/ insentif prestasi (X_{13}) = $_{13}\text{KPS} + d_{13}$

(4) *Factor loading* untuk variabel lingkungan kerja:

- (a) lingkungan fisik (X_{10}) = $_{10}\text{LKER} + d_{10}$
- (b) dukungan kondisi pekerjaan (X_{11}) = $_{11}\text{LKER} + d_{11}$
- (c) dukungan kolegal (X_{12}) = $_{12}\text{LKER} + d_{12}$
- (d) teknik dan kualitas Supervisi (X_{13}) = $_{13}\text{LKER} + d_{13}$
- (e) dukungan pimpinan (X_{14}) = $_{14}\text{LKER} + d_{14}$

(5) *Factor loading* untuk variabel Konpentensi : (a)

- kompensasi pedagogik (Y_1) = $\alpha_1\text{KPT} + e_1$ (b)
- kompensasi Kepribadian (Y_2) = $\alpha_2\text{KPT} + e_2$ (c)
- kompensasi Profesional (Y_3) = $\alpha_3\text{KPT} + e_3$ (d)
- kompensasi Sosial (Y_4) = $\alpha_4\text{KPT} + e_4$

(6) *Factor loading* untuk variabel kinerja :

- (a) merencanakan Program Pembelajaran = (Y_5) = $\alpha_5\text{KIN} + e_5$
- (b) melaksanakan Program Pembelajaran = (Y_6) = $\alpha_6\text{KIN} + e_6$
- (c) mengevaluasi Program Pembelajaran = (Y_7) = $\alpha_7\text{KIN} + e_7$
- (d) perbaikan dan Pengayaan Pembelajaran = (Y_8) = $\alpha_8\text{KIN} + e_8$

Structural Model (Regression Weight)

- (1) Model yang menjelaskan pengaruh langsung motivasi, kepemimpinan, lingkungan kerja dan kompensasi terhadap kompetensi:

$$\text{KPT} = \beta_1\text{MOT} + \beta_2\text{PIM} + \beta_3\text{LKER} + \beta_4\text{KPS} + z_1$$

- (2) Model yang menjelaskan pengaruh langsung motivasi, kepemimpinan, lingkungan kerja dan kompensasi terhadap kompeten

$$KIN = \beta_1MOT + \beta_2PIM + \beta_3LKER + \beta_4KPS + z_1$$

- (3) Model yang menjelaskan pengaruh tidak langsung, motivasi, kepemimpinan, kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja melalui kompensasi:

$$KIN = \beta_1MOT + \beta_2PIM + \beta_3KPS + \beta_4LIK + \beta_5KPT + z_2$$

- (4) Model yang menjelaskan pengaruh kompetensi terhadap kinerja:

$$KIN = \beta_1KPT + z_2$$

Uji Kesesuaian Model

- (1) Chi Square Statistik (χ^2)

Kriteria yang menunjukkan bahwa model ini *fit* (sesuai) adalah dengan menerima hipotesis nihil (*nonsignificant*) artinya tidak ada perbedaan matrik kovarian populasi dan sampel.

- (2) RMSEA (*The Mean Square Error of Approximation*)

Kriteria ukuran RMSEA yang diharapkan adalah $\leq 0,08$.

- (3) CMIN/DF

Kriteria yang diharapkan adalah $\leq 2,0$

- (4) GFI (*Goodness of Fit Index*)

Kriteria ukuran GFI yang diharapkan adalah $\geq 0,90$

- (5) AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*)

Kriteria yang diharapkan dalam indeks ini adalah $\geq 0,90$

- (6) TLI (*Tucker Lewis Index*)

Kriteria yang diharapkan adalah $\geq 0,95$.

- (7) CFI (*Comparative Fit Index*).

Kriteria yang diharapkan adalah $\geq 0,9$

HASIL DAN PEMBAHASAN

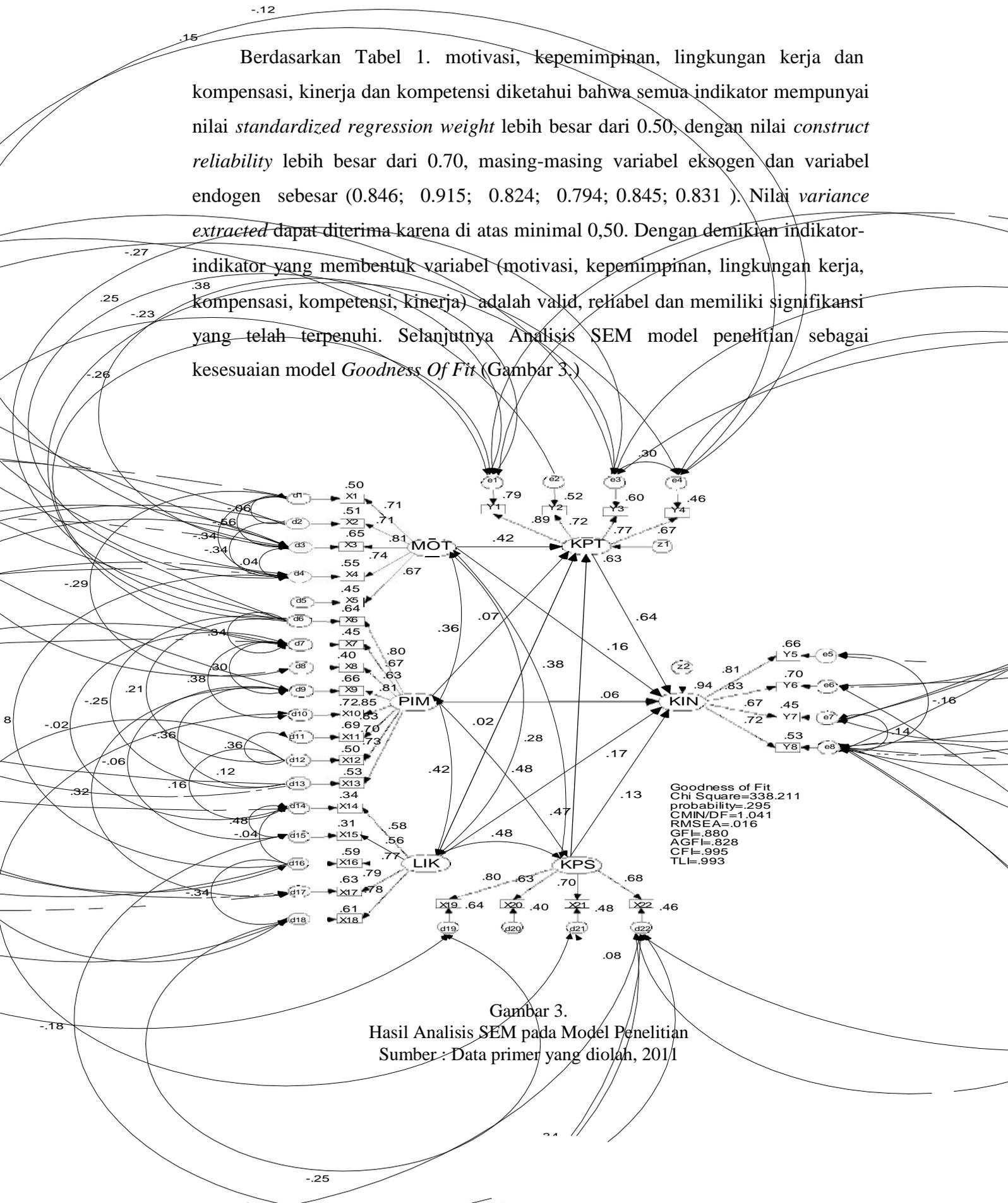
HASIL PENELITIAN

Tabel 1. Validitas, Reliabilitas dan ekstrak variant

Indikator		Convergent Validity		Construct Reliability	Variance Extracted
		Standardized Regression Weight	Keterangan		
MOTIVASI					
X1	Fisiologis	0,678	Valid	0.846 Reliabel	0.560
X2	Rasa Aman	0,728	Valid		
X3	Sosial dan rasa memiliki	0,788	Valid		
X4	Penghargaan	0,750	Valid		
X5	Aktualisasi diri	0,670	Valid		
KEPEMIMPINAN					
X6	Bertindak adil	0,806	Valid	0.915 Reliabel	0.578
X7	Memberi Sugesti	0,669	Valid		
X8	Dukungan Dana/ Sarana	0,645	Valid		
X9	Menggerakkan Semangat	0,816	Valid		
X10	Ciptakan Rasa Aman	0,850	Valid		
X11	Menjaga Integritas	0,826	Valid		
X12	Sumber Inspirasi	0,706	Valid		
X13	Memberi Pujian	0,729	Valid		
LINGKUNGAN KERJA					
X14	Lingkungan Fisik	0,562	Valid	0.824 Reliabel	0.499
X15	Kondisi Pekerjaan	0,557	Valid		
X16	Dukungan Kolegial	0,758	Valid		
X17	Kualitas Supervisi	0,785	Valid		
X18	Dukungan Pimpinan	0,794	Valid		
KOMPENSASI					
X19	Gaji	0,781	Valid	0.794 Reliabel	0.470
X20	Dana kesehatan	0,640	Valid		
X21	Dana Pensiun	0,718	Valid		
X22	Insentif Prestasi	0,659	Valid		
KOMPETENSI					
Y1	K. Pedagogik	0,882	Valid	0.845 Reliabel	0.573
Y2	K. Kepribadian	0,739	Valid		
Y3	K. Profesional	0,758	Valid		
Y4	K. Sosial	0,627	Valid		
KINERJA					
Y5	Merencana Program	0,759	Valid	0.831 Reliabel	0.551
Y6	Melaksanakan Program	0,907	Valid		
Y7	Evaluasi Program	0,647	Valid		
Y8	Perbaikan Program	0,623	Valid		

Valid > 0,50; Reliabel > 0.70 dan Extrak variant > 0.50

Berdasarkan Tabel 1. motivasi, kepemimpinan, lingkungan kerja dan kompensasi, kinerja dan kompetensi diketahui bahwa semua indikator mempunyai nilai *standardized regression weight* lebih besar dari 0.50, dengan nilai *construct reliability* lebih besar dari 0.70, masing-masing variabel eksogen dan variabel endogen sebesar (0.846; 0.915; 0.824; 0.794; 0.845; 0.831). Nilai *variance extracted* dapat diterima karena di atas minimal 0,50. Dengan demikian indikator-indikator yang membentuk variabel (motivasi, kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi, kompetensi, kinerja) adalah valid, reliabel dan memiliki signifikansi yang telah terpenuhi. Selanjutnya Analisis SEM model penelitian sebagai kesesuaian model *Goodness Of Fit* (Gambar 3.)



Gambar 3.
Hasil Analisis SEM pada Model Penelitian
Sumber : Data primer yang diolah, 2011

Tabel 2. Pengujian *Goodness Of Fit* Model Struktural Modifikasi

Goodness Of Fit Index	Cut-off Value	Hasil Model	Keterangan
Chi-Square (df=325)	≤ 368.041	338.211	Baik
Probability Chi-Square	≥ 0.05	0.295	Baik
Cmin/DF	≤ 2.00	1.041	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.016	Baik
GFI	≥ 0.90	0.880	Marginal
AGFI	≥ 0.90	0.828	Marginal
CFI	≥ 0.90	0.995	Baik
TLI	≥ 0.90	0.993	Baik

Sumber: Data primer yang diolah, 2011

Chi-square 338.221 lebih kecil dari tabel (368.041) adalah baik, $p = 0.295$ lebih besar 0.05 adalah baik, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matrik kovarian sampel dengan matrik kovarian populasi yang diestimasi diterima yang berarti model adalah fit.

Tabel 3. Regression Weight dan Standardized Regression Weight Structural Model

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Std.Regr.Weight
KPT	<---	PIM	0,047	0,053	0,889	0,374	0,070
KPT	<---	MOT	0,389	0,082	4,767	0,000	0,421
KPT	<---	LIK	0,017	0,059	0,298	0,766	0,024
KPT	<---	KPS	0,438	0,098	4,470	0,000	0,473
KIN	<---	PIM	0,039	0,038	1,017	0,309	0,061
KIN	<---	LIK	0,120	0,043	2,812	0,005	0,174
KIN	<---	KPT	0,610	0,103	5,948	0,000	0,643
KIN	<---	MOT	0,144	0,064	2,238	0,025	0,165
KIN	<---	KPS	0,112	0,077	1,468	0,142	0,128
X1	<---	MOT	0,948	0,150	6,330	0,000	0,708
X2	<---	MOT	0,882	0,135	6,548	0,000	0,712
X3	<---	MOT	0,889	0,103	8,620	0,000	0,806
X4	<---	MOT	1,000				0,743
X5	<---	MOT	0,902	0,141	6,383	0,000	0,671
X6	<---	PIM	0,916	0,082	11,210	0,000	0,802
X7	<---	PIM	0,777	0,077	10,123	0,000	0,670
X8	<---	PIM	0,659	0,078	8,457	0,000	0,631
X9	<---	PIM	1,000				0,815
X10	<---	PIM	0,953	0,078	12,254	0,000	0,851
X11	<---	PIM	0,903	0,076	11,908	0,000	0,829
X12	<---	PIM	0,767	0,081	9,497	0,000	0,707
X13	<---	PIM	0,721	0,086	8,423	0,000	0,731
X14	<---	LIK	0,542	0,079	6,840	0,000	0,579
X15	<---	LIK	0,570	0,082	6,936	0,000	0,557
X16	<---	LIK	1,001	0,120	8,373	0,000	0,771
X17	<---	LIK	1,000				0,793
X18	<---	LIK	0,895	0,102	8,778	0,000	0,781
X19	<---	KPS	1,011	0,151	6,687	0,000	0,800

X20	<---	KPS	0,856	0,143	5,982	0,000	0,633
X21	<---	KPS	0,705	0,098	7,170	0,000	0,695
X22	<---	KPS	1,000				0,676
Y1	<---	KPT	1,000				0,887
Y2	<---	KPT	0,771	0,073	10,552	0,000	0,723
Y3	<---	KPT	0,842	0,076	11,029	0,000	0,773
Y4	<---	KPT	0,746	0,081	9,209	0,000	0,674
Y5	<---	KIN	1,000				0,811
Y6	<---	KIN	1,005	0,085	11,806	0,000	0,835
Y7	<---	KIN	0,821	0,093	8,856	0,000	0,673
Y8	<---	KIN	0,923	0,100	9,184	0,000	0,728

Sumber : Data primer yang diolah, 2011

Hasil penelitian menunjukkan bahwa semua indikator kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial dan rasa memiliki, kebutuhan akan penghargaan, dan kebutuhan akan aktualisasi diri memberi kontribusi pada motivasi guru tetap SLTA Yayasan Yohannes Gabriel Keuskupan Surabaya. p adalah signifikan (0.00); $standardized$ lebih dari 0,50 dan nilai $CR > 2.00$. kebutuhan sosial dan rasa memiliki memberi kontribusi dominan (0.806).

Semua indikator: pemimpin bertindak adil, memeberi sugesti, memberi dukungan, menggerakkan semangat, menciptakan rasa aman, menjaga integritas , sumber inspirasi dan memberi pujian, memberi kontribusi pada kepemimpinan kepala sekolah di Yayasan Yohannes Gabriel Keuskupan Surabaya. p adalah signifikan (0.00); $standardized$ lebih dari 0.50 dan nilai $CR > 2.00$. menciptakan rasa aman memberi kontribusi dominan (0.851).

Semua indikator: lingkungan fisik, dukungan kondisi pekerjaan, dukungan kolegal, teknik dan kualitas supervisi dan dukungan pemimpin, memberi kontribusi signifikan pada lingkungan kerja guru tetap SLTA di Yayasan Yohanes Gabriel Keuskupan Surabaya. p adalah signifikan (0.00); $standardized$ lebih dari 0.50 dan nilai $CR > 2.00$. teknik dan kualitas supervisi memberi kontribusi dominan (0.793).

Semua indikator: gaji, dana kesehatan, dana pensiun dan insentif prestasi memberi kontribusi signifikan pada kompensasi guru tetap SLTA di Yayasan Yohannes Gabriel Keuskupan Surabaya. p adalah signifikan (0.00); $standardized$ lebih dari 0.50 dan nilai $CR > 2.00$. gaji memberi kontribusi dominan (0.800).

Semua indikator: kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional dan kompetensi sosial memberi kontribusi signifikan pada variabel kompetensi guru tetap Yayasan Yohannes Gabriel keuskupan Surabaya. p adalah signifikan (0.00); standardized lebih dari 0.50 dan nilai CR > 2.00. kompetensi pedagogik memberi kontribusi dominan (0.887).

Semua indikator: merencanakan program pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran, mengevaluasi hasil pembelajaran, dan perbaikan dan pengayaan pembelajaran memberi kontribusi signifikan pada variabel kinerja guru tetap Yayasan Yohannes Gabriel keuskupan Surabaya. p adalah signifikan (0.00); standardized lebih dari 0.50 dan nilai CR > 2.00. melaksanakan proses pembelajaran memberi kontribusi dominan (0.835).

Hasil penelitian pengaruh motivasi, kepemimpinan, lingkungan kerja dan kompensasi terhadap kompetensi guru tetap SLTA di Yayasan Yohannes Gabriel menunjukkan bahwa variabel motivasi dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kompetensi dengan nilai probabilitas ($p = 0,000$ dan $0,000$) lebih kecil dari pada 0,05; dan nilai CR 2.0 (yaitu: 4,767; 4,470). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel motivasi berpengaruh terhadap kompetensi dan variabel kompensasi berpengaruh dominan. Kepemimpinan dan lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kompetensi karena nilai probabilitas ($P = 0,374$ dan $0,766$) lebih besar dari pada 0,05 dan nilai CR, yaitu: (0,889 dan 0,298) kurang dari 2.0. Alasan lain, data empiris penelitian deskriptif kepemimpinan menunjukkan bahwa: dukungan pemimpin terhadap dana ($X_{8,1}$) dan sarana ($X_{8,2}$); pemimpin membawa perubahan sikap perilaku ($X_{9,2}$) adalah respon responden masuk kategori cukup setuju. Data empiris lingkungan kerja menunjukkan bahwa: fasilitas/ sarana-prasarana yang dilengkapi ($X_{15,2}$); jaminan kelancaran proses pembelajaran ($X_{15,3}$); hubungan guru dengan supervisi ($X_{17,2}$) dan tugas serta tanggungjawab diterima menyenangkan ($X_{18,2}$) adalah respon responden masuk kategori cukup setuju. Hal ini menunjukkan bahwa item-item dari kepemimpinan dan lingkungan kerja masih lemah memberikan dorongan terhadap peningkatan kompetensi guru.

Tabel 4. *Standardized Regression Weight* Kompetensi

	Estimasi	St. Estimasi	SE	CR	p
KPT ← PIM	0,047	0,070	0,053	0,889	0,374
KPT ← MOT	0,389	0,421	0,082	4,767	0,000
KPT ← LIK	0,017	0,024	0,059	0,298	0,766
KPT ← KPS	0,438	0,473	0,098	4,470	0,000

Sumber : Data primer yang diolah, 2011

Hasil penelitian pengaruh motivasi, kepemimpinan, lingkungan kerja dan kompensasi terhadap kinerja guru tetap SLTA di Yayasan Yohannes Gabriel menunjukkan bahwa variabel motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja, karena probabilitas ($p = 0,025$ dan $0,005$) lebih kecil dari pada $0,05$ dan nilai CR > 2.0 (yaitu: $2,238$; $2,812$). Variabel lingkungan kerja berpengaruh dominan terhadap kinerja, (lihat tabel 53). Kepemimpinan dan kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karena nilai probabilitas ($P = 0,309$; $0,142$) lebih besar dari pada $0,05$, dan nilai CR > 2.0 , (yaitu: $1,017$; $1,468$). Alasan lain, berdasarkan data empiris hasil uji penelitian deskriptif bahwa pemimpin memberi rasa aman kepada guru khususnya item pemimpin membebaskan rasa khawatir dalam tugas yang berat ($X_{10.2}$), dan pemimpin membawa perubahan sikap perilaku guru ($X_{9.2}$) masuk kategori cukup setuju. Data empiris uji deskriptif kompensasi menunjukkan: tunjangan hari raya ($X_{19.2}$); dana rawat inap ($X_{21.2}$); isentif prestasi ($X_{22.1}$) masuk kategori cukup setuju. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan dan kompensasi belum memberikan harapan kuat terhadap peningkatan kinerja guru.

Tabel 5. *Standardized Regression Weight* Kinerja

	Estimasi	St. Estimasi	SE	CR	P
KIN ← PIM	0,039	0,061	0,038	1,017	0,309
KIN ← LIK	0,120	0,174	0,043	2,812	0,005
KIN ← MOT	0,144	0,165	0,064	2,238	0,025
KIN ← KPS	0,112	0,128	0,077	1,468	0,142

Sumber : Data primer yang diolah, 2011

Pengaruh motivasi, kepemimpinan, lingkungan kerja dan kompensasi terhadap kinerja melalui kompetensi guru tetap SLTA di Yayasan Yohannes Gabriel menunjukkan bahwa motivasi dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui kompetensi adalah masing-masing memiliki nilai sebesar $0,271$; $0,304$. Kompensasi berpengaruh dominan terhadap kinerja melalui

kompetensi, nilai *standardized Indirect effect* 0,304, (lihat Tabel 6.). Kepemimpinan dan lingkungan kerja tidak signifikan terhadap kinerja melalui kompetensi adalah masing-masing mempunyai nilai 0,045 dan 0,015.

Tabel 6. *Standardized Indirect Effect*

	KPS	LIK	PIM	MOT	KPT
KPT	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
KIN	0,304	0,015	0,045	0,271	-

Sumber : Data primer yang diolah, 2011

Untuk mengetahui apakah variabel kompetensi sebagai variabel *intervening* atau bukan, maka perlu dilakukan analisis pengaruh langsung (*direct effect*), pengaruh tidak langsung (*indirect effect*), dan pengaruh total (*Total effect*). Dengan analisis ini, maka pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen dapat diidentifikasi.

Tabel 7. *Standardized Direct Effect*

	KPS	LIK	PIM	MOT	KPT
KPT	0,473	0,024	0,070	0,421	0,000
KIN	0,128	0,174	0,061	0,165	0,643

Sumber : Data primer yang diolah, 2011

Tabel 7. menunjukkan bahwa pengaruh langsung motivasi, kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi terhadap kompetensi masing-masing sebesar 0,421; 0,070; 0,024 dan 0,473. Pengaruh langsung motivasi, kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi dan kompetensi terhadap kinerja masing-masing sebesar 0,165; 0,061; 0,174; 0,128 dan 0,643; apabila dibandingkan dengan *Standar Indirect Effect* (lihat tabel 54) menunjukkan bahwa pengaruh motivasi, kepemimpinan, lingkungan kerja dan kompensasi terhadap kinerja melalui kompetensi masing-masing sebesar: 0,271; 0,045; 0,015 dan 0,304. Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai motivasi (0,271) dan kompensasi (0,304) menjadi lebih besar. Kompensasi secara langsung terhadap kinerja tidak signifikan, tetapi melalui kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Selanjutnya *Standardized Total Effect* dapat dilihat dalam Tabel 8. sebagai berikut:

Tabel 8. *Standardized Total Effect*

	KPS	LIK	PIM	MOT	KPT
KPT	.473	.024	.070	.421	.000
KIN	.432	.189	.105	.435	.643

Sumber : Data primer yang diolah, 2011

Berdasarkan hasil analisis pengaruh antar variabel dapat diketahui bahwa pengaruh secara total antar masing-masing variabel (motivasi, kepemimpinan, lingkungan kerja dan kompensasi) lebih besar jika dibandingkan dengan pengaruh langsung dari masing-masing variabel tersebut terhadap kinerja. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kompetensi terbukti sebagai variabel *intervening*, yang memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja dan menjadi variabel *moderating*, yang memediasi kompensasi terhadap kinerja.

Pengaruh kompetensi berpengaruh terhadap kinerja guru tetap SLTA di Yayasan Yohannes Gabriel Keuskupan Surabaya menunjukkan bahwa hasil pengujian *Standardized Regression Weight* 0,643; nilai CR = 5,948 > 2.0 dan $p = 0,000 < 0,05$ atau p adalah fix. Disimpulkan bahwa variabel kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru tetap SLTA di Yayasan Yohannes Gabriel Keuskupan Surabaya.

PEMBAHASAN

1) Hipotesis 1

Kebutuhan fisiologis, kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan sosial dan rasa memiliki, kebutuhan akan penghargaan, dan kebutuhan akan aktualisasi diri memberi kontribusi signifikan pada motivasi guru tetap SLTA di Yayasan Yohannes Gabriel Keuskupan Surabaya. Hasil penelitian membuktikan bahwa hierarki kebutuhan menurut teori Maslow masih relevan bagi guru tetap SLTA di Yayasan Yohannes Gabriel, pada saat ini posisi kebutuhan sosial dan rasa memiliki memberi kontribusi dominan. Sesuai pandangan Maslow (dalam Wursanto, 2002: 303), orang cenderung memenuhi kebutuhan yang lebih rendah sebelum memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi. Tingkat kebutuhan yang paling rendah adalah kebutuhan fisiologis, yang dalam bahasa keseharian kebutuhan itu adalah pemenuhan kebutuhan pangan, pakaian, dan perumahan. Kebutuhan yang paling tinggi adalah kebutuhan akan aktualisasi diri.

Guru tetap SLTA Yayasan Yohannes Gabriel mengapresiasi dan memberi respon kebutuhan sosial dan rasa memiliki, karena guru tetap SLTA di Yayasan Yohannes Gabriel Keuskupan Surabaya telah terpenuhi kebutuhan dasar yakni: telah mendapat penghasilan tetap, jaminan pensiun dan mendapat tunjangan pendidikan, dan menjadi guru tetap adalah telah terpenuhi kebutuhan rasa aman SLTA di Yayasan Yohannes Gabriel Keuskupan Surabaya.

Hasil penelitian ini senada dengan penelitian yang dilakukan oleh Sutomo (2006: 264), membuktikan bahwa kebutuhan fisiologi, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial dan rasa memiliki, kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri memberi kontribusi signifikan terhadap kinerja dosen, juga kebutuhan sosial dan rasa memiliki memperoleh tanggapan lebih tinggi, karena sebagai dosen PNS Dpk Jawa Tengah telah terjamin kebutuhan dasar, yakni gaji, tunjangan dan jaminan pensiun serta dan kebutuhan rasa aman sebagai status pegawai negeri (PNS).

2) Hipotesis 2

Peran pemimpin yang bertindak adil, memberikan sugesti, mendukung mencapai tujuan, sebagai katalisator, menciptakan rasa aman, menjaga integritas, sumber inspirasi, dan memberi pujian/penghargaan memberi kontribusi signifikan pada kepemimpinan kepala sekolah di Yayasan Yohannes Gabriel Keuskupan Surabaya. Menciptakan rasa aman merupakan dimensi yang dominan dalam kepemimpinan kepala sekolah di Yayasan Yohannes Gabriel keuskupan Surabaya.

Rasa aman merupakan salah satu kebutuhan setiap orang baik secara individu maupun kelompok. Oleh sebab itu, seorang kepala sekolah sebagai pemimpin harus dapat menciptakan rasa aman di dalam lingkungan sekolah, sehingga para guru, staf, dan siswa dalam melaksanakan tugas merasa aman, bebas dari segala perasaan gelisah, kekhawatiran, serta memperoleh jaminan keamanan dari kepala sekolah (*providing security*).

Sebagai Guru tetap memerlukan keamanan bukan hanya pada tingkat status kepegawaian atau sebagai tenaga pendidikan dengan surat keputusan (SK), yang telah diterima sebagai perjanjian kerja, yang memuat hak dan kewajiban sebagai tenaga pendidik. Namun dalam melaksanakan tugas sehari-hari masih

memerlukan jaminan keamanan dari kepala sekolah dalam lingkungan sekolah, agar para guru menjalankan tugas terbebas rasa khawatir dan gelisah. Sesuai pendapat Gasperz (1997: 203-204) bahwa kepemimpinan selain ditentukan kemampuan pemimpin (*leader*) dan komitmen yang dipimpin (*pollower*) tetapi yang perlu dilaksanakan juga dalam fungsi kepemimpinan seorang kepala sekolah adalah memperhatikan dan mengotrol situasi: yaitu seperangkat keadaan atau kondisi yang harus dikelola dan diciptakan secara kondusif, situasi ini antara lain: rasa aman dan demokratis keadaan bawahan, kekuatan posisi, tugas dan kemampuan, serta ketergantungan eksternal (Kristianty, 2005: 110-111).

Pemahaman Kepemimpinan (*leadership*) berbeda dengan pemimpin (*leader*). Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi tingkah laku orang atau kelompok dengan maksud mencapai suatu tujuan yang diinginkan bersama. Sedangkan pemimpin adalah seorang atau sekelompok orang seperti kepala, komandan, ketua dan sebagainya. Dari beberapa definisi dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi kegiatan seseorang atau kelompok dalam situasi tertentu untuk mencapai tujuan bersama. Artinya terjadi proses interaksi antara pemimpin, yang dipimpin, dan situasi. Sehingga secara sederhana proses kepemimpinan dapat dirumuskan melalui formula : $L = F(l, f, s)$, yaitu ($L = leadership$; $F=Function$; $l = leader$; $f = follower$; dan $s = situation$), sebagaimana dinyatakan Hick dan Gullet (1975: 306-307), bahwa kepemimpinan kepala sekolah adalah menciptakan rasa aman. Apalagi dewasa ini menjadi wacana yang sangat penting, aktual, dan menarik untuk dibicarakan adalah masa perubahan ketidakpastian, akibat dari era globalisasi dan kemajuan informasi yang demikian cepat, terdapat suatu kebutuhan yang jelas akan “pemimpin-pemimpin” puncak menciptakan rasa aman bagi guru tetap SLTA di Yayasan Yohannes Gabriel Keuskupan Surabaya, terbukti fungsi pemimpin menciptakan rasa aman memiliki kontribusi dominan.

3) Hipotesis 3

Lingkungan fisik, dukungan kondisi pekerjaan, dukungan kolegal, teknik dan kualitas supervisi, dan dukungan pimpinan member kontribusi pada lingkungan kerja guru tetap SLTA di Yayasan Yohannes Gabriel Keuskupan Surabaya. Hasil penelitian membuktikan bahwa: teknik dan kualitas supervisi

memberi kontribusi dominan. Sesuai penelitian Sutomo (2006: 269-270) membuktikan bahwa lingkungan fisik, kondisi pekerjaan, dukungan kolegal, teknik dan kualitas supervisi dan dukungan pimpinan memberi kontribusi signifikan terhadap lingkungan kerja. Teknik dan kualitas supervisi memberi kontribusi dominan dalam lingkungan kerja dosen PNS Dpk di Kopertis VI Jawa Tengah. Secara khusus teknik dan kualitas supervisi yang baik dari pengawas maupun atasan atau kepala sekolah adalah punya peran dalam meningkatkan kemampuan profesional guru (Depdiknas, 1986 dan 1995). Supervisi adalah memberikan bantuan teknis dan bimbingan kepada guru dan staf agar personil tersebut mampu meningkatkan kualitas kerja dalam melaksanakan tugas dan melaksanakan proses belajar mengajar. Supervisi juga merupakan salah satu (fungsi mendasar/ *essential function*) dalam keseluruhan program satuan pendidikan (Glickman et al, 2007). Hasil supervisi berfungsi sebagai sumber informasi bagi pengembangan profesionalitas guru. Dalam kaitan dengan hubungan antar individu, Wursanto (2002: 189) menekankan bahwa sungguh penting komunikasi diantara guru, dan komunikasi guru dengan pimpinan. Teknik dan kualitas supervisi merupakan salah satu manifestasi komunikasi menjadi sumber informasi bagi pengembangan profesionalitas. Komunikasi dalam supervisi (*supervison*) bertujuan untuk memberikan informasi timbal balik antar individu dan menciptakan komunikasi yang baik. Teknik dan kualitas supervisi tersebut diharapkan para guru Yayasan Yohannes Gabriel dalam rangka meningkatkan profesionalitas dan hubungan antar individu guru semakin baik sebagaimana kajian penelitian ini, terbukti teknik dan kualitas supervisi berkontribusi dominan pada lingkungan kerja.

4) Hipotesis 4

Gaji, dana kesehatan, dana pensiun, dan insentif prestasi memberi kontribusi signifikan pada kompensasi Guru tetap SLTA di Yayasan Yohannes Gabriel Surabaya. Hasil penelitian membuktikan bahwa gaji memberi kontribusi dominan pada kompensasi guru tetap SLTA di Yayasan Yohannes Gabriel Keuskupan Surabaya. Gaji merupakan bagian program kompensasi yang penting karena gaji menjadi ukuran penentuan dalam administrasi kompensasi: dari gaji/ gaji pokok akan menentukan berbagai tunjangan dan lain-lainnya. Gaji bagi guru tetap

Yayasan Yohannes Gabriel akan memberi status yang lebih tinggi dibandingkan bagi guru yang tidak tetap. Gaji guru tetap dapat menciptakan loyalitas dan komitmen terhadap lembaga Yayasan di tempat para guru bekerja. Sesuai pendapat Henderson (1994: 16), bahwa nilai besar gaji yang diterima dapat merubah gaya hidup seseorang. Gaji adalah penting karena bagi guru bukan saja seberapa banyak uang yang diterima, tetapi dengan gaji yang diterima menentukan berapa banyak barang atau jasa yang dapat dibeli dengan gaji serta menentukan seberapa besar pajak yang harus dibayar (Roesdi, 2008: 21). Dengan demikian gaji bagi para guru tetap di Yayasan Yohannes Gabriel merupakan bagian yang penting atau dominan dalam variabel kompensasi.

5) Hipotesis 5

Kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional dan kompetensi sosial memberi kontribusi signifikan pada kompetensi Guru tetap SLTA di Yayasan Yohannes Gabriel keuskupan Surabaya. Sesuai hasil penelitian Widodo (2005: 33) menerangkan kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional dan kompetensi sosial memiliki bobot kontribusi pada kompetensi guru sosiologi SMA. Keempat kompetensi (pedagogik, kepribadian, profesional dan sosial) adalah penting bagi guru. Pandangan ini sesuai dengan Schulman yang dikutip oleh Arends (2007: 134-135) dikemukakan bahwa domain kompetensi guru terorganisir dalam kompetensi pedagogik, kepribadian, profesional dan kompetensi sosial berperan dalam melaksanakan fungsi utama guru. Dahama dan Bhatnagar (1991) kompetensi guru menciptakan situasi pembelajaran untuk mempermudah belajar siswa. Pendapat Green (1971) bahwa kompetensi pedagogik akan berimplikasi pada tindakan strategis (*the strategic acts*) dalam pembelajaran dan kompetensi profesional berimplikasi pada tindakan logis dalam pembelajaran. Keduanya menjadi kompetensi yang utama. Hasil uji penelitian membuktikan bahwa, kompetensi pedagogik memiliki nilai dominan. Sesuai penelitian Januani (2010: 5), membuktikan, kompetensi pedagogik merupakan variabel yang paling dominan dalam mempengaruhi semangat kerja guru di SMK Kabupaten Blora. Kompetensi Pedagogik merupakan bagian yang tak terpisahkan dari empat kompetensi utama yang harus dimiliki seorang guru, yaitu kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan `profesional. Keempat

kompetensi tersebut terintegrasi dalam kinerja guru saat melaksanakan profesi guru. Kompetensi Pedagogik yaitu kemampuan seorang guru dalam mengelola inti proses pembelajaran peserta didik. Selain itu kemampuan pedagogik juga ditunjukkan dalam membantu, membimbing dan memimpin peserta didik dalam pembelajaran.

6) Hipotesis 6

Merencanakan program pembelajaran, pelaksanaan proses pembelajaran, mengevaluasi hasil pembelajaran, dan perbaikan serta pengayaan hasil pembelajaran memberi kontribusi signifikan pada kinerja guru tetap SLTA di Yayasan Yohannes Gabriel Keuskupan Surabaya. Sesuai dengan hasil penelitian Kentjana (2006: 153-154) bahwa indikator merencanakan dan melaksanakan program pembelajaran, melakukan analisis dan melaksanakan evaluasi, program perbaikan dan pengayaan/ tindak lanjut perlu dikembangkan dan indikator yang perlu dipertahankan karena memberi kontribusi signifikan pada kinerja guru di SekolahTingkat Lanjutan Atas di Yayasan Pendidikan Taman Harapan Malang.

Melaksanakan program pembelajaran memberi kontribusi dominan dalam kinerja guru, karena pelaksanaan proses pembelajaran merupakan serangkaian aktivitas inti yang terdiri dari persiapan, pelaksanaan dan evaluasi pembelajaran. Ketiga hal tersebut merupakan rangkaian utuh yang tidak dapat dipisah-pisahkan. Pelaksanaan proses pembelajaran, merupakan kejadian atau peristiwa interaksi antara pendidik dan peserta didik yang diharapkan menghasilkan perubahan pada peserta didik, dari belum mampu menjadi mampu, dari belum terdidik menjadi terdidik, dari belum kompeten menjadi kompeten. Inti dari proses belajar mengajar adalah efektivitasnya. Tingkat efektivitas pembelajaran sangat dipengaruhi oleh perilaku pendidik dan perilaku peserta didik. Perilaku pendidik yang efektif, antara lain dengan mengajar yang jelas, menggunakan variasi metode pembelajaran, menggunakan variasi media/ alat peraga pendidikan, antusias, memberdayakan peserta didik, menggunakan konteks sebagai sarana pembelajaran (*contextual-teaching and learning*), menggunakan jenis pertanyaan yang membangkitkan, dan lain sebagainya. Sedangkan perilaku peserta didik, antara lain motivasi atau semangat belajar, keseriusan, perhatian, karajinan, kedisiplinan, keingintahuan, pencacatan, pertanyaan, senang melakukan latihan

soal, dan sikap yang positif. Pembelajaran semacam ini akan berjalan efektif melalui pendekatan konstruktivistik. Pelaksanaan Proses pembelajaran merupakan interaksi antara guru dan siswa untuk mencapai tujuan tertentu. Kualitas pembelajaran tergantung pada kinerja guru dalam melaksanakan proses pembelajaran itu sendiri. Sejahter pelaksanaan proses pembelajaran dilaksanakan dengan baik, sesuai dengan perencanaan program pembelajaran maka akan menampilkan hasil pembelajaran sungguh bermutu. Pelaksanaan Proses pembelajaran yang berhasil baik apabila juga didukung oleh orang yang melaksanakan. Pertama, Sejahter mana kualifikasi kelayakan mengajar, permendiknas menentukan minimum berijazah D-IV/ S1 dan memiliki kompetensi. Sebagai standar kompetensi yang perlu dimiliki oleh guru dalam melaksanakan profesi, pemerintah mengeluarkan Permendiknas Nomor 16 Tahun 2007 tentang Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru. Dengan demikian melaksanakan pembelajaran adalah inti penyelenggaraan pendidikan yang ditandai oleh adanya kegiatan pengelolaan kelas, penggunaan media dan sumber belajar dan penggunaan metode serta strategi pembelajaran. Semua tugas tersebut merupakan tugas dan tanggung-jawab guru yang secara optimal dalam pelaksanaan menuntut kemampuan guru, maka para guru tetap SLTA di Yayasan Yohannes Gabriel merupakan indikator yang dominan dalam kinerja guru.

7) Hipotesis 7

Motivasi dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kompetensi, sedangkan kepemimpinan dan lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kompetensi. Seorang guru yang memiliki motivasi yang tinggi dan dibarengi kompensasi yang tinggi maka akan meningkatkan kompetensi guru yang tinggi bagi guru tetap SLTA di Yayasan Yohannes Gabriel. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kompetensi dan kompensasi berpengaruh dominan. Kepemimpinan dan lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kompetensi guru. Kepala sekolah sebagai pemimpin belum memberikan dukungan kuat dalam hal: dana dan sarana; perubahan sikap perilaku guru dan membebaskan rasa khawatir tugas guru yang berat. Hal ini kepala sekolah tidak memiliki kompetensi manajerial dan supervisi. Sesuai dengan hasil uji kompetensi yang dilakukan oleh Dirjen PMPTK (Peningkatan Mutu Dan

Tenaga Kependidikan) Tahun 2007, menunjukkan bahwa 70% dari 250.000 kepala sekolah tidak kompeten, terutama di bidang manajerial dan supervisi, sebagai kompetensi yang paling menentukan kualitas pendidikan (Depdiknas, 2008). Menurut Direktur Tenaga Kependidikan, Dharma (2008), dua kompetensi itu merupakan kekuatan kepala sekolah untuk mengelola sekolah dengan baik. Sebagai pembanding, uji kompetensi terhadap 50 kepala sekolah dari sebuah Yayasan juga menunjukkan hasil yang sama. Berdasarkan ketentuan DEPDIKNAS, kepala sekolah hendaknya memiliki lima aspek kompetensi, yaitu kompetensi kepribadian, sosial, manajerial, supervisi, dan kewirausahaan. Fungsi kepemimpinan kepala sekolah (*leadership functions*), menurut Hick and Gullet (1975: 306-307), adalah kepemimpinan yang bersifat hanya menunggu kesadaran guru ternyata tidak signifikan terhadap kompetensi guru tetap di Yayasan Yohannes Gabriel saat ini. Lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kompetensi guru, karena beberapa faktor yang berkaitan kompetensi masih perlu ditingkatkan. Data empiris penelitian menunjukkan bahwa: jaminan yang lemah atas kelancaran dalam proses pembelajaran; relasi diantara guru dan supervisi masih perlu ditingkatkan dan tanggung jawab yang diterima guru perlu menjadi tugas menyenangkan. Peningkatan kompetensi tersebut, lingkungan kerja guru tetap di Yayasan Yohannes Gabriel harus mampu menciptakan berbagai *in-service training*: menyelenggarakan penataran, pelatihan, *workshop* dan penyesuaian kualifikasi guru dengan pendidikan minimal berijazah D-IV/ S1. Maka kedua variabel kepemimpinan dan lingkungan kerja tersebut tidak berpengaruh terhadap kompetensi guru tetap di Yayasan Yohannes Gabriel Keuskupan Surabaya.

8) Hipotesis 8

Motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan kepemimpinan dan kompensasi tidak signifikan terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi seorang guru dan disertai lingkungan kerja yang baik maka akan semakin meningkatkan kinerja guru yang baik pula. Lingkungan kerja yang baik berpengaruh terhadap kinerja guru tetap SLTA Yohannes Gabriel karena dalam lingkungan kerja guru tetap SLTA di Yayasan Yohannes Gabriel, terdapat teknik dan kualitas supervisi sangat membantu meningkatkan profesionalitas guru dan membangun relasi diantara

guru semakin baik di Yayasan Yohannes Gabriel Keuskupan Surabaya, Sesuai dengan pendapat Wursanto, (2002: 287-288) menyatakan bahwa lingkungan kerja yang baik akan mendorong seseorang untuk meningkatkan produktivitas kerja, kepemimpinan dan kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karena kepemimpinan kepala sekolah di Yayasan Yohannes Gabriel mengalami kemunduran dalam kemampuan manajerial dan supervisi untuk meningkatkan kinerja guru, nampak dalam data empiris penelitian pemimpin belum banyak membawa perubahan sikap perilaku guru dan nampak dalam fenomena berkaitan permasalahan guru yang sering tidak masuk kerja misalnya: 64 hari guru ijin dan 32 hari guru sakit, dengan prosentase 0,49% guru tidak hadir selama 6 bulan. Kompensasi tidak signifikan terhadap kinerja, dikarenakan pedoman sistem penggajian guru tetap sudah memiliki pedoman penggajian yang disebut PGPS (pedoman penggajian pegawai negeri sipil) secara jelas dan sudah disusun berdasarkan jenjang ijazah, jenjang kepangkatan dan jabatan yang diemban. Alasan lain, tunjangan hari raya; bantuan rawat inap; pemberian insentif prestasi belum berjalan lancar maka belum memberi harapan kuat meningkatkan kinerja guru tetap di Yayasan Yohannes Gabriel Keuskupan Surabaya.

9) Hipotesis 9

Motivasi dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui kompetensi. Sedangkan kepemimpinan dan lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja melalui kompetensi. Hasil penelitian menjelaskan bahwa seorang guru yang memiliki motivasi tinggi, dibarengi kompensasi dan kompetensi yang tinggi, maka semakin meningkatkan kinerja guru tetap SLTA di Yayasan Yohannes Gabriel Keuskupan Surabaya. Kompetensi menjadi (*intervening*) atau perantara yang cepat bagi seorang guru yang memiliki motivasi untuk meningkatkan kinerja guru yang tinggi. Kompensasi juga menjadi (*moderating*) penengah yang kuat meningkatkan kompensasi guru dan kinerja guru yang tinggi bagi guru tetap di Yayasan Yohannes Gabriel Keuskupan Surabaya.

10) Hipotesis 10

Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru tetap SLTA di Yayasan Yohannes Gabriel Keuskupan Surabaya. Hal ini berarti bahwa semakin

tinggi kompetensi guru, maka semakin tinggi pula kinerja guru tetap SLTA di Yayasan Yohannes Gabriel Keuskupan Surabaya.

Guru dituntut memiliki empat kompetensi agar kinerja guru sesuai Standart Nasional Pendidikan yang diundangkan oleh Pemerintah dalam Peraturan Pemerintah RI Nomer 19 tahun 2005, pasal 28 dinyatakan bahwa: pendidik harus memiliki kualifikasi akademik adalah tingkat pendidikan minimum yang harus dipenuhi oleh seorang pendidik yang dibuktikan dengan ijazah (D-IV/ S1) atau sertifikat keahlian yang relevan sesuai dengan perundang-undangan yang berlaku. Kompetensi sebagai agen pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah meliputi: kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi professional dan kompetensi sosial. Kualifikasi dan kompetensi suatu standar yang harus dipenuhi karena kompetensi dan peranan guru merupakan identifikasi kinerja yang ideal seorang guru dalam melaksanakan peran dan tugas yang diemban. Sesuai penelitian Winanti dan Budiono (2009:73) bahwa hasil uji kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan dosen adalah sangat kuat. Juga penelitaian Rahmawati (2010: 164) kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Temuan ini relevan dengan pernyataan yang dikemukakan Spencer dan Spencer (1993) bahwa kompetensi intelektual, emosional dan sosial sebagai bagian dari kepribadian pada seseorang dapat mempengaruhi keefektifan kinerja individu. Demikian juga dalam penelitian ini, kompetensi guru berpengaruh signifikan terhadap kinerja Guru Yayasan Yohannes Gabriel Keuskupan Surabaya.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pengujian hipotesis, dapat disimpulkan sebagai berikut:

- 1) Kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial dan rasa memiliki, kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri berkontribusi signifikan pada motivasi guru tetap SLTA di Yayasan Yohannes Gabriel Keuskupan Surabaya. Kebutuhan sosial dan rasa memiliki memberi kontribusi terbesar dibandingkan dengan kebutuhan lainnya.

- 2) Pemimpin bertindak adil, memberikan sugesti, mendukung mencapai tujuan, sebagai katalisator, menciptakan rasa aman, menjaga integritas, sumber inspirasi, dan memberi pujian berkontribusi signifikan pada kepemimpinan kepala sekolah SLTA di Yayasan Yohannes Gabriel Surabaya. Pemimpin menciptakan rasa aman merupakan pilihan yang utama dari pada fungsi pemimpin lainnya.
- 3) Lingkungan fisik, dukungan kondisi pekerjaan, dukungan kolegal, teknik dan kualitas supervisi, dan dukungan pemimpin, berkontribusi signifikan pada lingkungan kerja guru tetap SLTA di Yayasan Yohannes Gabriel Surabaya, dimana teknik dan kualitas supervisi merupakan pilihan utama, hal ini menunjukkan bahwa bilamana ingin meningkatkan prestasi kerja atau kinerja, maka prioritas yang dikembangkan adalah meningkatkan teknik dan kualitas supervisi.
- 4) Gaji, dana kesehatan, dana pensiun, dan penghargaan/ insentif prestasi memberi kontribusi signifikan pada kompensasi guru tetap SLTA di Yayasan Yohannes Gabriel Surabaya. Gaji memberikan kontribusi dominan dibandingkan berbagai tunjangan dan insentif lainnya.
- 5) Kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional dan kompetensi sosial memberi kontribusi signifikan pada kompetensi guru tetap SLTA di Yayasan Yohannes Gabriel Surabaya, dan kompetensi pedagogik pilihan utama dari kompetensi lainnya.
- 6) Merencanakan program pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran, mengevaluasi hasil pembelajaran, perbaikan dan pengayaan memberi kontribusi signifikan pada kinerja guru tetap SLTA di Yayasan Yohannes Gabriel Keuskupan Surabaya, dan melaksanakan proses pembelajaran memberi kontribusi dominan.
- 7) Motivasi dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kompetensi. Motivasi guru yang tinggi dan kompensasi yang baik akan meningkatkan kompetensi guru tetap SLTA di Yayasan Yohannes Gabriel Keuskupan Surabaya. Kompensasi yang baik, khususnya adanya insentif prestasi, dana sertifikasi mendorong guru untuk meningkatkan kompetensi. Maka kompensasi juga memiliki peran penting dalam meningkatkan kompetensi. Kepemimpinan

dan lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kompetensi, karena pemimpin belum memberikan dukungan kuat untuk mencapai tujuan, yaitu: dukungan dana dan sarana; pemimpin belum banyak membawa perubahan perilaku guru, karena pemimpin tidak memiliki kompetensi manajerial dan supervisi; lingkungan kerja belum memberikan dukungan kuat atas kelancaran proses belajar mengajar dan relasi guru dengan supervisi masih perlu ditingkatkan secara intensif.

- 8) Motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Motivasi yang tinggi dan lingkungan kerja yang baik bagi guru maka semakin meningkatkan kinerja guru tetap SLTA di Yayasan Yohannes Gabriel Keuskupan Surabaya. Adapun kepemimpinan dan kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja, karena peran pemimpin belum memberikan dukungan yang kuat: guru yang khawatir akan tugas yang berat; pemimpin belum banyak membawa perubahan perilaku guru. Kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja, karena pedoman penggajian guru sudah diatur berdasarkan: ijazah, lama bekerja; golongan atau pangkat serta jabatan yang diemban. Pedoman penggajian belum memberi dorongan kuat yang mengacu prestasi kerja, misalnya: guru hadir tepat waktu dan tanpa absen; insentif prestasi, dana kesehatan dan tunjangan hari raya yang tinggi.
- 9) Motivasi dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui kompetensi. Motivasi yang tinggi, dibarengi kompensasi dan kompetensi yang tinggi, maka akan mendorong kinerja semakin tinggi pula bagi guru tetap SLTA di Yayasan Yohannes Gabriel Keuskupan Surabaya.
- 10) Semakin tinggi tingkat kompetensi seorang guru maka akan semakin optimal kinerja seorang guru tetap SLTA di Yayasan Yohannes Gabriel Keuskupan Surabaya. Kompetensi mempunyai posisi strategis untuk meningkatkan kinerja seorang guru tetap SLTA di Yayasan Yohannes Gabriel Keuskupan Surabaya.

SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan, peneliti memberikan saran sebagai berikut:

Bagi Pengembangan Ilmu Pengatahuan.

- a) Hendaknya manajemen sumber daya manusia dalam mengembangkan kinerja perlu memperhatikan beberapa hal penting yang berpengaruh relevan pada dunia pendidikan zaman sekarang ini: motivasi dan kompetensi seseorang sekaligus memperhatikan lingkungan kerja serta kompensasi yang menarik.
- b) Bagi peneliti lain dapat melakukan agenda penelitian tentang penyebab belum maksimal kinerja guru di lembaga pendidikan, perlu mengidentifikasi variabel-variabel yang lain, termasuk kepemimpinan yang berpengaruh signifikan. Atau variabel lain yang belum diungkap dalam penelitian ini, agar penelitian yang dilakukan lebih sempurna.

Bagi Pengelola Yayasan Yohannes Gabriel

- a) Hendaknya pengelola Yayasan terus menerus meningkatkan motivasi guru tetap SLTA di Yayasan Yohannes Gabriel. Karena semakin tinggi motivasi, khususnya kebutuhan sosial dan rasa memiliki, maka guru akan memiliki kinerja tinggi. Yayasan Yohannes Gabriel menerima pendapat teori motivasi Maslow, bahwa Yayasan perlu memperhatikan mulai dari kebutuhan fisiologis dan kebutuhan rasa aman, sebagai jaminan guru tetap Yayasan. Setelah kedua kebutuhan terpenuhi maka akan meningkat pada kebutuhan yang lebih tinggi lagi sebagai bentuk pengabdian guru tetap di Yayasan Yohannes Gabriel Keuskupan Surabaya.
- b) Yayasan Yohannes Gabriel meningkatkan terus menerus sumber daya manusia di bidang kompetensi. Karena kompetensi guru yang tinggi akan berpengaruh dalam kinerja guru, karena kompetensi mendorong guru akan melaksanakan proses pengajaran aktif, interaktif, kreatif, efektif dan menyenangkan (PAIKEM).

Bagi Pemerintah

- a) Diknas pendidikan Jawa Timur perlu terus menerus memberikan pendampingan dan pembinaan dalam aspek standar pendidikan Nasional, yakni: motivasi, kepemimpinan, kompetensi dan kinerja guru serta pemberian bantuan kompensasi bagi para guru melalui *inpassing* dengan lulus sertifikasi dapat meningkatkan kinerja guru.

- b) Kementerian Pendidikan Nasional tetap membatu pendanaan Sekolah SLTA agar pendidikan menengah mampu meningkatkan standar mutu mampu bersaing dan melanjutkan ke jenjang pendidikan tinggi, bagi sekolah menengah mampu menyiapkan tenaga-tenaga terampil yang dituntut dalam dunia kerja.

DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Arends, Richard, L., 2007, *Learning to Teach (Belajar untuk Mengajar)*, Edisi Terjemahan, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Aritonang K.T., 2005, *Kompensasi Kerja, Disiplin Kerja Guru dan Kinerja Guru SMP Kristen BPK Penabur Jakarta*, Jurnal Pendidikan Penabur, No. 4, Tahun ke-IV.
- Dahama, OP. dan OP. Bhatnagar, 1991, *Education and Communication for Development*, Oxfort IBH Publishing Company, New Delhi.
- Djamarah S.B., 2002, *Psikologi Belajar*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Gaspersz, Vincent, 1997, *Manajemen Kualitas: Penerapan Konsep-konsep Kualitas Dalam Manajemen Bisnis Total*, PT. Gramedia, Jakarta.
- Gibson, James L., J.M. Ivancevich, dan J.H. Donnelly Jr. L. James, 1985, *Organizations, Behavior, Structure and Processes*, 4th Edition, Richard D. Irwin Inc..
- Glickman, C.D., S.P. Gordon dan J.M. Ross-Gordon, 2007, *Supervision and Instructional Leadership A Devolpopment Approach*, Seventh Edition, Pearson, Boston.
- Green, Thomas F., 1971, *The Activities of Theaching*, McGraw-Hill Kogahusha, Tokyo.
- Henderson, Richard I., 1994, *Compensation Management, Rewarding Performance*, 6th Edition, Prentice Hall, USA.
- Hick H.G. dan C.R. Gullet, 1975, *Organization : Theory and Behavior*, McGraw-Hill, Inc..
- Hoy, Wayne K. and Miskell, 1982, *Educational Administration: Theory, Research and Practice*, Random House, New York.

- Januani, 2010, *Dampak Kompetensi Pedagogik, Tingkat Pendidikan, dan Pengalaman Kerja terhadap Semangat Kerja Guru SMK Kabupaten Blora*, Tesis, Universitas Muhammadiyah, Surakarta.
- Kentjana, Rudy Chandra, 2006, *Pengaruh Faktor-Faktor Kepuasan Kerja Dan Komitmen Kerja terhadap Kinerja Guru Sekolah Lanjutan di Yayasan Pendidikan Taman Harapan Malang*, Tesis, Universitas Merdeka, Malang.
- Kristianty, Theresia, 2005, *Peningkatan Mutu Pendidikan Terpadu Cara Deming*, Jurnal Pendidikan Penabur, Jakarta, No.04./Th.IV/ Juli 2005.
- Lamatenggo, 2001, *Kinerja Guru: Korelasi antara Persepsi Guru terhadap Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja dan Kinerja Guru SD di Gorontalo*, Tesis, Universitas Jakarta, Jakarta.
- Mangkunegara, A.A.A.P., 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Peraturan Pemerintah RI No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.
- Permendiknas Nomor 16 Tahun 2007 tentang Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru.
- Rahmawati, Mega Ayu, 2011, *Pengaruh Kompetensi Profesional Guru dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru Ekonomi SMA di Kota Tegal*, Tesis, Universitas Negeri Semarang, Semarang.
- Rahmawati, Eka, 2010, *Pengaruh Kompetensi Kepala Sekolah dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru Akuntansi SMK di Kabupaten Semarang*, Tesis, Universitas Negeri Semarang, Semarang.
- Roesdi, Rosnelly, 2008, *Pengaruh Gaji, Gaji Tambahan Dan Upah Tambahan Terhadap Motivasi Kerja (Studi Kasus pada PT.Perkebunan Nusantara VII (Persero) Bandar Lampung)*, Jurnal Bisnis dan Manajemen, Vol.5 No.1 September.
- Rohmat, 2007, *Kompensasi Pendidikan*, Jurnal Pemikiran Alternatif Pendidikan, STAIN Purwokerto.
- Spencer, Lyle and Singe M. Spencer, 1993, *Competence At Work Models For Superior Performance*, John Wiley and Sons, Canada.
- Srimulyo Koko, 1999, *Analisis Pengaruh factor-faktor terhadap kinerja perpustakaan di Kotamadya Surabaya*, www.unair.ac.id.
- Sunarso dan Sunardi, 2007, *Analisa Faktor Yang Mempengaruhi Terhadap Kinerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan*, Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia, Vol.2, No.1, Desember 2007.

Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kompetensi Dan Kinerja Guru Tetap SLTA: Studi di Yayasan Yohannes Gabriel Keuskupan Surabaya

- Supriadi D, 1998, *Mengangkat Citra dan Martabat Guru*, Ditjen Dikti, Jakarta.
- Sutomo Y., 2006, *Pengaruh Motivasi, Fungsi Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Serta Implikasinya Pada Karier Dosen Pegawai Negeri Sipil Dipekerjakan Di Kopertis VI Jawa Tengah*, Disertasi, Universitas Merdeka, Malang.
- Widodo.T., 2005, *Deskripsi Operasional Kompetensi Guru dengan Pengembangan Kualitas Guru Sosiologi SMA*, Jurnal Penelitian Pedagogik, Jilid 10, Nomor 1, dengan Dana DIPA PNBPN No.37/J 27.1.2/PL
- Winanti, S. dan Budiono, 2009, *Pengaruh Iklim Kerja, Kompensasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dan Dosen Pada STIE- STMIK Insan Pembangunan*, Jurnal, *JOCE IP*, Vol. 3, Nomor 1, September 2009.
- Wursanto, Ig., 2002, *Manajemen Personalia*, Kanisius, Jakarta.