

## **Pengaruh Kompetensi Manajerial dan Kepemimpinan Demokratik Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru melalui Motivasi Kerja**

**Dawam<sup>1</sup>, Adolf Bastian<sup>2</sup>, Helwen Heri<sup>3</sup>**

Universitas Lancang Kuning

E-mail: <sup>1</sup>bidawamimulqillahi@gmail.com

<sup>2</sup>abtambusai@yahoo.com

<sup>3</sup>helwenheri@gmail.com

### **Abstrak**

Penelitian ini didasari dengan perlunya pemimpin memiliki kompetensi manajerial dan kemampuan demokratik. Kedua hal ini menarik untuk dikaji pada suatu penelitian. Penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh kompetensi manajerial dan kepemimpinan demokratik kepala sekolah terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening. Metode Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan analisis deskriptif dan verifikatif. Penelitian dilaksanakan di MTs yang ada di Kecamatan Bukit Batu Kabupaten Bengkalis dengan sampel sebanyak 50 sampel. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini dengan melakukan penyebaran kuesioner, dengan skala Likert. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan SEM-PLS melalui software SmartPLS Versi 2.0 M3. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kompetensi manajerial berpengaruh signifikan tetapi kepemimpinan demokratik tidak berpengaruh terhadap kinerja guru. Kepemimpinan demokratik berpengaruh signifikan tetapi kompetensi manajerial tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Untuk mediasi motivasi kerja, menunjukkan hasil kompetensi manajerial dan kepemimpinan demokratik tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru MTs di Kecamatan Bukit Batu. Sebagai kesimpulan, kompetensi manajerial memiliki pengaruh terhadap kinerja guru sedangkan kepemimpinan demokratik memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja.

**Kata kunci:** Kompetensi manajerial dan kemampuan demokratik, kinerja guru, motivasi

### ***The Effect of Managerial Competence and Principal Democratic Leadership on Teachers Performance through Work Motivation***

#### **Abstract**

*This research is based on the need for leaders to have managerial competence and principle democratic leadership. Both of these points are interesting to conduct in a research. This study aims to examine the effect of managerial competence and principle democratic leadership on principal performance through work motivation as an intervening variable. This research was quantitative methods with descriptive and verification analysis. The research was carried out in MTs in Bukit Batu District, Bengkalis Regency with 50 samples. Data collection techniques in this study by distributing questionnaires, with a Likert scale. Hypothesis in this study used SEM-PLS through SmartPLS version 2.0 M3 software. The results of this study indicate that managerial competence has a significant effect but the principle democratic leadership*

*has no effect on teachers' performance. Democratic leadership has a significant effect but managerial competence has no significant effect on work motivation. For the mediation of work motivation, the results showed that managerial competence and democratic leadership had no significant effect on teacher performance of MTs teachers in Bukit Batu District. In conclusion, managerial competence has a significant effect on teachers' performance meanwhile democratic leadership has significant effect on work motivation.*

**Keywords:** *Managerial competence and principal democratic leadership, teachers' performance, work motivation*

## 1. PENDAHULUAN

Salah satu jalur untuk mewujudkan manusia Indonesia yang berkualitas sesuai dengan tujuan pendidikan nasional, yaitu melalui jalur pendidikan formal, seperti yang tercantum dalam pasal 13 ayat 1 Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Jalur pendidikan formal adalah jalur pendidikan yang diselenggarakan disekolah-sekolah melalui kegiatan belajar mengajar secara berjenjang dan berkesinambungan. Dijelaskan lebih lanjut dalam pasal 14 Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, bahwa jenjang pendidikan formal terdiri atas pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan tinggi.

Keberhasilan sekolah dalam mengantar peserta didik tidak bisa lepas dari semua komponen yang terkait sekolah, yaitu kepala sekolah, guru, tata usaha, komite sekolah dan peserta didik. Untuk meningkatkan mutu sekolah, kepala sekolah sebagai pemimpin memiliki peran yang sangat penting serta kontribusi yang tinggi dalam kemajuan sekolahnya, karena gerak langkah sekolah dikendalikan oleh kepala sekolah.

Kepala sekolah harus bertindak sebagai manajer dan pemimpin yang baik. Sebagai manajer, kepala sekolah

harus mampu mengatur agar semua potensi sekolah dapat berfungsi secara optimal untuk mencapai tujuan sekolah. Kemampuan manajerial kepala sekolah yang berkenaan dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, kemampuan tersebut meliputi: menyusun perencanaan, mengembangkan organisasi sekolah, memimpin sekolah, mengelola perubahan dan pengembangan sekolah, serta menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif. Dengan kemampuan manajerial yang baik, diharapkan kepala sekolah mampu menjadi pendorong dan penegak disiplin bagi para guru agar kinerja mereka menjadi lebih baik.

Dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya, seorang kepala sekolah harus memiliki kompetensi manajerial. Kepala sekolah tidak bisa bekerja sendiri. Dengan kompetensi yang dimiliki, kepala sekolah dapat menjaga kondisi sekolah yang sudah ada dan meningkatkannya guna mencapai tujuan sekolah. Hasil penelitian Al Mubarak, dkk (2021) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis kepala sekolah ditandai dengan pengambilan keputusan sebagian besar melalui musyawarah dan mufakat serta memberikan motivasi kepada guru dan stafnya. Hal ini membuat guru dan staf merasa mendapatkan perhatian, pengakuan dan

kesempatan untuk mengembangkan potensi yang dimiliki, sehingga kinerja guru mengalami peningkatan.

Menurut (Piaw & Ting, 2014) bahwa kepala sekolah yang ada di Malaysia melaksanakan gaya kepemimpinan terbuka dan adanya pembagian kekuasaan antara kepala sekolah dengan pegawai. Akan tetapi, sebagian besar kepala sekolah lebih menunjukkan gaya berpikir kritis dibandingkan dengan gaya berpikir kreatif. Dengan demikian kepala sekolah perlu menekankan kreativitas dalam kepemimpinannya. Untuk menjadi pemimpin perlu usaha, karena kepemimpinan bukan bawaan dari lahir. Selain itu, faktor demografi antara lain, kelas, jenis sekolah, jenis kelamin, usia, pengalaman kerja dan status pendidikan mempengaruhi kualitas kepemimpinan kepala sekolah. Mutu dari proses belajar dan mengajar suatu sekolah sangat ditentukan oleh kualitas kepala sekolah dan pengelola sekolah. (Bitterová dkk, 2014).

Faktor intrinsik, yaitu kebutuhan, sikap dan nilai individu menentukan motivasi dalam melakukan pekerjaannya. Sedangkan gaji, organisasi, standar kinerja dan kriteria kelembagaan merupakan faktor ekstrinsik. Motivasi tertinggi guru adalah dalam hal komitmen terhadap pekerjaan dan terendah dalam hal integrasi dengan pekerjaan (Recepoğlu, 2014).

Gaya kepemimpinan demokratis memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja guru (Sari et al., 2020). Gaya kepemimpinan kepala sekolah yang demokratis dicirikan dengan toleransi, perilaku tugas dan kepedulian kepada guru dan pegawai yang tinggi. Selain itu, kepala sekolah ikut serta dalam menentukan tugas dan tanggungjawab guru dan pegawai (Sanjani, 2018).

Motivasi kerja guru tidak dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah. Dalam hal ini, motivasi kerja tidak memiliki peran mediasi terhadap gaya kepemimpinan dan kinerja guru (Hamzah & Sarwoko, 2020) bertolak belakang dengan (Andersen, 2016) yang menyatakan bahwa untuk mencapai hasil yang diinginkan dalam bekerja, pemimpin harus memotivasi karyawannya. Hasil penelitian Ilmawan, et.al (2015) menunjukkan bahwa kinerja tidak dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Hal senada juga dinyatakan (Vinnafatun et al., 2019), bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah tidak berpengaruh terhadap kinerja guru dan tidak signifikan. Kinerja guru, apakah meningkat atau menurun, bukan karena penerapan gaya kepemimpinan kepala sekolah.

Gaya kepemimpinan demokratis kepala sekolah diterapkan di MTs yang ada di Kecamatan Bukit Batu, ditandai dengan adanya musyawarah mufakat dalam pengambilan keputusan terkait aktivitas sekolah dan pendelegasian tugas-tugas tertentu kepada guru dan tenaga kependidikan. Hal ini dilakukan dengan harapan adanya keterlibatan guru dan tenaga kependidikan terhadap suatu keputusan dan kepercayaan terhadap tugas yang diberikan, membuat mereka bersedia melakukan pekerjaan dengan baik tanpa paksaan. Namun, keterlibatan guru yang berlebihan dalam proses pengambilan keputusan menjadi salah satu faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja guru yang berdampak pada kinerja. Selain itu, masih terdapatnya guru yang perlu bimbingan dan arahan terkait kompetensi maupun kedisiplinan sebagai upaya meningkatkan kinerja.

Berdasarkan hal yang telah disebutkan diatas, dapat dikatakan bahwa kompetensi manajerial dan gaya

kepemimpinan demokratik kepala sekolah dengan kinerja guru dan motivasi kerja guru adalah faktor yang cukup menentukan tingkat keberhasilan dunia pendidikan. Dengan demikian, menimbulkan ketertarikan penulis untuk melakukan penelitian tentang “Pengaruh Kompetensi Manajerial dan Kepemimpinan Demokratik Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening”.

Berdasarkan latar belakang diatas, maka dapat penulis rumuskan permasalahan yang akan menjadi topik pembahasan, yaitu: 1).Apakah kompetensi manajerial kepala sekolah mempengaruhi kinerja guru MTs di Kecamatan Bukit Batu?; 2).Apakah kepemimpinan demokratik kepala sekolah mempengaruhi kinerja guru MTs di Kecamatan Bukit Batu?; 3).Apakah kompetensi manajerial kepala sekolah mempengaruhi motivasi kerja guru MTs di Kecamatan Bukit Batu?; 4).Apakah kepemimpinan demokratik kepala sekolah mempengaruhi motivasi kerja guru MTs di Kecamatan Bukit Batu?; 5).Apakah motivasi kerja mempengaruhi kinerja guru MTs di Kecamatan Bukit Batu?; 6).Apakah motivasi kerja memediasi pengaruh kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru MTs di Kecamatan Bukit Batu?; dan 7).Apakah motivasi kerja memediasi pengaruh kepemimpinan demokratik kepala sekolah terhadap kinerja guru MTs di Kecamatan Bukit Batu?

### **Kepemimpinan Demokratik Kepala Sekolah**

#### ***Defenisi Kepemimpinan Kepala Sekolah***

Secara etimologi kepala sekolah berasal dari kata kepala dan sekolah. Kata kepala dapat diartikan sebagai ketua atau pemimpin dalam

suatu organisasi. Sedangkan, sekolah adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat aktifitas belajar-mengajar. Dengan demikian, kepala sekolah merupakan pemimpin dan manajer yang sangat menentukan arah kemajuan sekolah (Imam Musbikin, 2013).

Kepala sekolah berasal dari guru yang bertugas memimpin dan mengelola sekolah salah satunya Sekolah Menengah Pertama atau yang sederajat sesuai dengan Pasal 1 Permendikbud Nomor 15 Tahun 2018 Tentang Pemenuhan Beban Kerja Guru, Kepala Sekolah dan Pengawas Sekolah. Kepala sekolah bertanggungjawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana.

Pentingnya kepemimpinan dapat dilihat dari perilaku ketika pemimpin memotivasi bawahannya. Untuk mencapai hasil terbaik dalam bekerja, kepala sekolah harus mampu membimbing guru agar mau melakukan apa yang menjadi tujuan sekolah. Kualitas pemimpin, kekuasaan dan aktivitas kepemimpinan seperti komunikasi, motivasi dan disiplin merupakan faktor penting yang mempengaruhi kinerja guru (Ritonga et al., 2020).

#### ***Gaya Kepemimpinan***

Gaya kepemimpinan adalah standar perilaku yang digunakan seseorang untuk mempengaruhi orang lain. Gaya kepemimpinan, yaitu cara seseorang menyukai dan menggunakannya sebagai tempat menjalankan kepemimpinan (Rismaanti dan Ramadona, 2019). Gaya kepemimpinan adalah seperangkat karakteristik atau pola perilaku dan strategi yang disukai pemimpin dan

digunakan pemimpin secara terus menerus (Rivai, 2004) dalam (Yanti, 2021).

Hasibuan (2015: 172) dalam (Ritonga et al., 2020) terdapat tiga gaya kepemimpinan, yaitu sebagai berikut:

1. **Kepemimpinan otoriter;** Kepemimpinan yang bercirikan kekuasaan atau otoritas yang sebagian besar masih mutlak dalam kepemimpinan. Pemimpin mengambil keputusan dan kebijaksanaan tanpa harus melibatkan bawahan dalam setiap prosesnya.
2. **Kepemimpinan Partisipatif;** Kepemimpinan bersifat persuasif, menghasilkan kerjasama yang harmonis, menumbuhkan loyalitas dan partisipasi bawahan. Oleh karena itu, bawahan merasa bahwa mereka memiliki organisasi.
3. **Kepemimpinan Delegatif;** Pemimpin mendelegasikan kekuasaan kepada bawahan. Oleh karena itu, bawahan dapat dengan bebas mengambil keputusan dan kebijakan sesuai dengan pekerjaannya sendiri.

### ***Kepemimpinan Demokratik***

Kepemimpinan demokratik adalah gaya kepemimpinan yang menggunakan metode demokrasi, dimana anggota organisasi bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan (Gunawan, 2017). Oleh karena itu, seorang pemimpin harus mampu memahami perilaku setiap anggota yang dipimpinnya untuk memahami gaya kepemimpinan yang benar, dengan tujuan agar dapat memotivasi dan mempengaruhi bawahannya (Bukit, Yamali dan Ananda 2019).

Gaya kepemimpinan demokratis menghasilkan efisiensi terhadap bimbingan yang dilakukan

oleh pemimpin kepada bawahannya, adanya koordinasi terkait pekerjaan dengan mengedepankan rasa tanggung jawab internal (pada diri sendiri) dan dengan adanya kerjasama diantara pemimpin dengan bawahannya. Kekuatan gaya kepemimpinan demokratis pada partisipasi aktif dapat menggerakkan hati guru untuk melaksanakan tugas secara lebih baik lagi (Usdarisman & Erpidawati, 2020). Pengaruh kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan yang sangat kuat yang mana memiliki persamaan regresi yang signifikan dan linear (Susanti, 2015).

### ***Indikator Kepemimpinan Demokratik***

Menurut Pasalong dalam Ariani (2015), indikator kepemimpinan demokratik antara lain sebagai berikut:

1. Keputusan dibuat secara musyawarah dan mufakat
2. Menghargai kompetensi dan potensi guru dan pegawai
3. Bersedia mendengarkan dan menerima masukan dan saran bawahannya
4. Saling berkerjasama dalam hal pekerjaan dengan bawahannya.

### **Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah**

#### ***Kompetensi Kepala Sekolah***

Kompetensi merupakan wujud integral dari pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap, yang diwujudkan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi merupakan perilaku rasional untuk mencapai tujuan yang diinginkan sesuai dengan kondisi yang diharapkan (Moheriono, 2012).

Pada prinsipnya kepala sekolah memiliki tugas dan tanggungjawab yang berat. Untuk itu, seorang kepala sekolah hendaklah memiliki kemampuan dan kompetensi dasar yang

harus diasah guna mencapai keberhasilan dalam menjalankan tugas. Kepala sekolah harus memiliki kompetensi/kemampuan menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, yaitu:

1. Kompetensi kepribadian; meliputi akhlak kepala sekolah, menjadi teladan bagi warga sekolah, memiliki integritas, memiliki sikap terbuka dalam hal pekerjaan, memiliki bakat dan minat menjadi kepala sekolah.
2. Kompetensi manajerial; meliputi melakukan penyusunan rencana sekolah, memimpin sekolah secara optimal, pengelolaan terhadap sekolah, guru dan pegawai serta siswa, dan pemanfaatan teknologi guna kemajuan sekolah.
3. Kompetensi kewirausahaan; meliputi melakukan inovasi, bekerja keras, memiliki motivasi yang kuat dalam pengembangan sekolah, guru dan pegawai serta siswa, memiliki jiwa wirausaha baik untuk usaha sekolah maupun sebagai sumber pembelajaran bagi siswa.
4. Kompetensi supervisi; meliputi merencanakan dan melaksanakan program supervisi serta melakukan evaluasi dan tindak lanjut dari supervise yang telah dilakukan kepada guru dan pegawai.
5. Kompetensi sosial; meliputi kemampuan dapat bekerjasama dengan guru dan pegawai, orang tua siswa dan pihak lainnya, memiliki kepedulian terhadap warga sekolah.

#### ***Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah***

Salah satu kemampuan mutlak yang dimiliki kepala sekolah adalah kemampuan manajerial. Kemampuan manajerial adalah kemampuan kepala sekolah untuk menggerakkan, membimbing, membimbing,

melindungi, memberi contoh, mendorong, dan membantu dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh sekolah. Mencapai tujuan sekolah bukanlah tugas yang mudah. Efektivitas seorang pemimpin diukur dari kinerja dan kemajuan sekolah yang dipimpinnya. Oleh karena itu, pemimpin harus mampu mempengaruhi bawahannya untuk melaksanakan tugas yang diperintahkan tanpa adanya paksaan dari salah satu pihak (Yunita, 2018). Kepala sekolah disebut juga manajer. Sebagai manajer, sudah semestinya mempunyai kemampuan mengatur secara optimal semua potensi yang ada disekolah dengan menerapkan *planning, organizing, actuating* dan *controlling* (Kunandar, 2007).

#### ***Indikator Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah***

Dalam mengukur kompetensi manajerial kepala sekolah, digunakan indikator sebagaimana disebutkan oleh Riduwan (2009) dalam (Winaryo et al., 2017) adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan program
  2. Pengorganisasian
  3. Pelaksanaan
  4. Pengendalian
- Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kompetensi Kepala Sekolah, adapun kemampuan atau kompetensi manajerial kepala sekolah indikatornya sebagai berikut:
1. Penyusunan berbagai rencana sekolah
  2. Pengembangan sekolah sesuai kebutuhan
  3. Memimpin sekolah secara optimal
  4. Pengelolaan terhadap perubahan dan pengembangan sekolah
  5. Menciptakan iklim sekolah yang kondusif
  6. Pengelolaan pegawai, sarana dan prasarana sekolah, hubungan dengan pegawai, masyarakat dan

siswa, keuangan, sistem informasi sekolah.

7. Memanfaatkan kemajuan teknologi
8. Monitoring, evaluasi dan pelaporan program.

## **Kinerja Guru**

### **Definisi Kinerja Guru**

Permendikbud Nomor 15 Tahun 2018 Tentang Pemenuhan Beban Kerja Guru, Kepala Sekolah, dan Pengawas Sekolah menyebutkan bahwa;

*“Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah”.*

Kinerja adalah perilaku aktual yang ditampilkan setiap orang, seperti prestasi kerja yang dihasilkan karyawan sesuai dengan perannya dalam organisasi. Dalam upaya organisasi untuk mencapai tujuannya, kinerja merupakan hal yang sangat penting (Nasution & Pasaribu, 2020). Prestasi kerja adalah hasil dari kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan sesuai dengan fungsi yang ditugaskan kepadanya (Mangkunegara, 2018).

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja guru, yaitu faktor internal dan eksternal. Faktor internal berasal dari guru itu sendiri. Faktor eksternal meliputi lingkungan sekolah, penerapan organisasi sekolah, budaya sekolah, peran kepala sekolah, budaya kerja, dan hubungan dengan warga sekolah lainnya (Listyorini dan Samtono, 2017).

### **Indikator Kinerja Guru**

Untuk mengukur kinerja, dapat digunakan berbagai indikator kinerja, yaitu: kualitas hasil kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas biaya, kebutuhan pemantauan, dan hubungan interpersonal atau antar individu (Kasmir, 2016). Hubungan antara kualitas, kuantitas, waktu, moderasi biaya, pengawasan dan rekan kerja. Indikator kinerja lainnya adalah kualitas pekerjaan, jumlah pekerjaan, keandalan dan sikap menjadi indikator mengukur kinerja (Mangkunegara, 2018).

Berdasarkan Permendiknas Nomor 16 Tahun 2007, berbeda dengan kinerja karyawan, kinerja guru dapat diukur melalui kompetensi inti guru, sebagai berikut.

1. Kompetensi Pedagogik, yaitu: penguasaan terhadap karakteristik peserta didik, memahami teori dan prinsip pembelajaran, pengembangan kurikulum, melaksanakan proses pembelajaran yang mendidik, pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi, memfasilitasi pengembang potensi peserta didik, komunikasi secara efektif, empatik, dan santun, melakukan penilaian dan evaluasi dan memanfaatkan hasilnya untuk kepentingan pembelajaran, melakukan tindakan reflektif.
2. Kompetensi Kepribadian, yaitu bertindak sesuai dengan norma dan budaya, berakhlak, arif dan berwibawa, etos kerja, tanggung jawab dan bangga menjadi guru, percaya diri, menjunjung tinggi kode etik profesi.
3. Kompetensi Sosial, yaitu bersikap inklusif, objektif, tidak diskriminatif, komunikasi secara efektif, empatik, dan santun, mampu beradaptasi di tempat tugas, menjalin komunikasi dengan seprofesi

4. Kompetensi Profesional, yaitu memahami materi keilmuan, menguasai standar dan kompetensi mata pelajaran yang diampu, kreatif. Mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan, pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi untuk pengembangan diri.

### **Motivasi Kerja**

Pemberian motivasi berkaitan erat dengan kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi, memotivasi, membimbing dan berkomunikasi dengan bawahan. Hal ini juga erat kaitannya dengan bagaimana pemimpin memotivasi bawahannya untuk melakukan kegiatan dan meningkatkan kinerja sesuai dengan kebutuhan pemimpin (Nasution & Pasaribu, 2020). Motivasi dapat dinyatakan sebagai dorongan seseorang untuk berbuat atau bekerja dengan baik sesuai dengan tanggungjawabnya (Kadarisman, 2013).

Banyak faktor yang mempengaruhi motivasi, antara lain promosi, prestasi kerja, pekerjaan itu sendiri, penghargaan, tanggung jawab terhadap pekerjaan, pengakuan dan keberhasilan pekerjaan (Sunyoto, 2012). Indikator motivasi kerja, yaitu kerja keras, orientasi masa depan, cita-cita tingkat tinggi, orientasi tugas/tujuan, ketekunan, rekan kerja, dan penggunaan waktu (Mangkunegara, 2018).

Adapun indikator motivasi kerja menurut Hamzah (2016) adalah sebagai berikut:

1. Tanggung jawab dalam pekerjaan
  - a. bekerja keras
  - b. Tanggung jawab dalam bekerja
  - c. Mempunyai keinginan kuat mencapai tujuan
  - d. Menyatu dengan tugas.
2. Prestasi kerja
  - a. Untuk sukses
  - b. Umpan balik
  - c. Mempunyai keunggulan.

3. Pengembangan diri
  - a. Keinginan kuat untuk maju
  - b. Meningkatkan keterampilan
4. Kemandirian dalam bertindak
  - a. Mandiri dalam bekerja
  - b. Senang dengan tantangan kerja

Ada beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian. Pertama, penelitian yang dilakukan oleh Vinnafatun, dkk (2021) yang berjudul “Gaya kepemimpinan, budaya, dan kompetensi terhadap kepuasan kerja dan kinerja guru SMP swasta Islam.” Kepuasan kerja guru tidak berpengaruh terhadap kinerja guru. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh antara gaya kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah, dan kompetensi guru terhadap kinerja guru.

Kedua, penelitian yang dilakukan oleh Yanti (2021) yang berjudul “Pengaruh gaya kepemimpinan demokratis kepala sekolah terhadap kompetensi guru di UPT SMAN 10 Luwu Utara. Gaya kepemimpinan demokratis kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi guru. Ketiga, penelitian yang dilakukan oleh Usdarisman & Erpidawat (2020) dengan judul “Analisis pengaruh gaya kepemimpinan demokratis dan motivasi kerja terhadap disiplin kerja guru di SD Negeri Kecamatan Kuranji Kota Padang”. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang demokratis berkontribusi terhadap disiplin kerja guru. Motivasi Kerja berkontribusi terhadap disiplin kerja guru. Kepemimpinan dan motivasi kepala sekolah yang demokratis memberikan kontribusi terhadap disiplin kerja guru.

Keempat, penelitian yang dilakukan oleh Suhardi & Erma Yunita (2018) yang berjudul “Kompetensi manajerial kepala sekolah, kompensasi



dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru pada SMK swasta di Kota Batam". Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru

Kelima, penelitian yang dilakukan oleh Rizki (2020) yang berjudul "Pengaruh gaya kepemimpinan demokratis kepala sekolah terhadap kinerja guru MTs se-Kecamatan Bolo Tahun Pelajaran 2019/2020". Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru

Keenam, penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Ma'shum Kholil Karwanto (2021) dengan judul "Peran kepemimpinan demokrasi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. Kepemimpinan demokrasi kepala sekolah sering diterapkan kepala sekolah dalam memimpin sekolah". Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokrasi kepala sekolah merangkul pegawainya dalam meningkatkan kinerjanya terutama guru.

### Hipotesis Penelitian

Riduwan, (2010:35) berpendapat bahwa hipotesis adalah jawaban sementara atas ungkapan suatu pertanyaan atau sub-pertanyaan yang diajukan oleh seorang peneliti, dijelaskan dari landasan teori atau penelitian teoritis, dan diuji kebenarannya. Berdasarkan kerangka berpikir penelitian, hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Hipotesis 1: Terdapat pengaruh signifikan kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru MTs di Kecamatan Bukit Batu.

Hipotesis 2: Terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan

demokratik kepala sekolah terhadap kinerja guru MTs di Kecamatan Bukit Batu.

Hipotesis 3: Terdapat pengaruh signifikan kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru MTs di Kecamatan Bukit Batu

Hipotesis 4: Terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan demokratis kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru MTs di Kecamatan Bukit Batu.

Hipotesis 5: Terdapat pengaruh signifikan motivasi kerja terhadap kinerja guru MTs di Kecamatan Bukit Batu.

Hipotesis 6: Terdapat pengaruh signifikan kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru MTs di Kecamatan Bukit Batu yang dimediasi motivasi kerja.

Hipotesis 7: Terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan demokratis kepala sekolah terhadap kinerja guru MTs di Kecamatan Bukit Batu yang dimediasi motivasi kerja.

## 2. METODE

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif untuk menjelaskan paradigma penelitian yang menekankan pada pemahaman masalah kehidupan sosial berdasarkan kondisi lingkungan yang nyata atau alami secara umum, kompleks dan rinci.

Sifat penelitian adalah deskriptif dan verifikatif, menggambarkan karakteristik variabel yang diteliti dan menguji kebenaran hipotesis (Handayani, 2020).

Penelitian dilaksanakan di MTs yang ada di Kecamatan Bukit Batu Kabupaten Bengkalis. Penelitian mulai dari usulan/proposal penelitian sampai dengan selesainya tesis dengan perkiraan selesai dilaksanakan dalam waktu 2 bulan yaitu November dan Desember 2021.

### Populasi dan Sampel

Handayani (2020) mengemukakan bahwa populasi adalah suatu wilayah umum yang dibentuk oleh objek dan subjek dengan jumlah dan karakteristik tertentu, objek dan subjek tersebut ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulan. Sampel diambil dari guru MTs yang ada di Kecamatan Bukit Batu sebanyak 50 sampel.

### Teknik Pengumpulan Data

Adapun teknik pengumpulan data pada penelitian ini dengan melakukan penyebaran kuesioner, yaitu teknik pengumpulan data dengan cara memberikan seperangkat pernyataan maupun pertanyaan tertulis untuk dijawab oleh responden. Data diperoleh dengan menyebarkan kuesioner kepada guru MTs yang ada di Kecamatan Bukit Batu yang berjumlah sebanyak 50 orang.

Teknik skala yang digunakan untuk mengukur variabel penelitian adalah skala Likert, dengan data ordinal untuk pengukuran sebanyak lima tingkatan (Sekaran dan Bougie, 2016). Skor jawaban terdiri dari lima alternatif jawaban yang mengandung nilai yang bertingkat dari objek penelitian yang diberi skor 1 sampai 5 dengan bobot sebagai berikut:

1. Sangat Setuju (SS), dengan bobot 5
2. Setuju (S), dengan bobot 4
3. Cukup Setuju (CS), dengan bobot 3
4. Tidak Setuju (TS), dengan bobot 2
5. Sangat Tidak Setuju (STS), dengan bobot 1

### Analisis Data

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan SEM-PLS melalui software SmartPLS Versi 2.0 M3. PLS adalah analisis persamaan struktural berbasis varian (SEM) yang secara bersamaan dapat mengevaluasi model pengukuran dan model struktural. Peneliti tertarik menggunakan analisis SEM-PLS karena SEM merupakan metode analisis yang kuat yang disebut soft modeling karena dapat menguji data dengan jumlah sampel yang sedikit (Latan & Ghazali, 2012).

### Uji Validitas

Untuk melihat instrument yang digunakan apakah mampu mengukur yang seharusnya memang diukur, maka dilakukan Uji validitas (Solimun dkk., 2017). Uji validitas digunakan untuk mengukur ketepatan suatu butir angket, yaitu apakah butir angket tersebut cukup untuk mengukur isi yang diujikan (Ghozali, 2006).

Uji validitas dihitung melalui *convergent validity* dan *diskriminan validity* dengan menggunakan SEM-PLS.

#### 1. Convergent validity

a. *Loading faktor; convergent validity* apabila nilai *loading factor*  $n \geq 0,50 - 0,70$ .

b. *Average Variance Extracted (AVE)*; Memiliki *convergent validity* apabila nilai AVE  $\geq 0,50$ .

#### 2. Diskriminan validity

a. Akar AVE vs korelasi antar variabel laten; dinyatakan memiliki *diskriminan validity* apabila nilai akar AVE setiap variabel laten lebih besar dibandingkan nilai korelasi antar variabel laten.

b. *Cross loading*; dinyatakan memiliki *diskriminan validity*

apabila *loading factor* tiap indikator yang mengukur variabel latennya lebih besar dari nilai *cross loading*.

### Uji Reabilitas

Uji reliabilitas merupakan pengujian untuk mengetahui apakah alat tersebut dapat digunakan secara berulang, dalam hal ini respondennya sama (Ghozali, 2006).

Menggunakan pengukuran reliabilitas komposit dan/atau *Cronbach  $\alpha$*  untuk pengujian kehandalan struktur. Jika nilai reliabilitas komposit dari standar tes  $\geq 0,70$  dan atau nilai *alpha Cronbach*  $\geq 0,60$ , maka struktur dapat dikatakan handal atau reliabel.

## 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

### Karakteristik Responden

Kuesioner telah disebarkan kepada Guru MTs yang ada di Kecamatan Bukit Batu Kabupaten Bengkalis sebanyak 50 orang yang merupakan responden pada penelitian ini, dari kuesioner tersebut diperoleh gambaran tentang jenis kelamin, usia, dan pendidikan terakhir serta lama bekerja.

#### Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Responden berdasarkan jenis kelamin yang mana responden laki-laki sebanyak 18 orang (36,0 %) dan perempuan sebanyak 32 orang (64,0 %). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar guru MTs yang ada di Kecamatan Bukit Batu adalah laki-laki sebagaimana dapat dilihat pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1 Responden berdasarkan jenis kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Laki-Laki	18	36.0%
Perempuan	32	64.0%
Jumlah	50	100%

Sumber: Data Primer, diolah (2022)

### Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Responden berdasarkan usia, responden yang paling banyak berada pada usia 36-40 tahun sebanyak 18 orang (36.0%), diikuti usia 30-35 tahun dan 41 tahu atau lebih masing-masing sebanyak 14 orang (28.0%). Responden yang berusia kurang dari 30 tahun sebanyak 4 orang (8.0%). Sebagian besar guru MTs yang ada di Kecamatan Bukit Batu adalah usia produktif yang dapat dilihat pada Tabel 4.2.

Tabel 4.2 Responden berdasarkan usia

Usia	Jumlah	Persentase
< 30 Tahun	4	8.0%
30-35 Tahun	14	28.0%
36-40 Tahun	18	36.0%
$\geq 41$ Tahun	14	28.0%
Jumlah	50	100%

Sumber: Data Primer, diolah (2022)

### Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Responden berdasarkan pendidikan, tingkat pendidikan responden keseluruhan adalah S1 sebanyak 50 orang (100.0%). Artinya, secara keseluruhan guru MTs yang ada di Kecamatan Bukit Batu lulusan sarjana yang dapat dilihat pada Tabel 4.3.

Tabel 4.3 Responden berdasarkan tingkat pendidikan

Pendidikan	Jumlah	Persentase
SLTA		
sederajat	0	0.0%
Diploma	0	0.0%
S1	50	100.0%
Pascasarjana	0	0.0%
Jumlah	50	100%

Sumber: Data Primer, diolah (2022)

### **Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja**

Masa kerja responden yang terbanyak, yaitu dengan masa kerja 11 tahun atau lebih sebanyak 21 orang (42.0%), diikuti responden dengan masa kerja 6-10 tahun sebanyak 20 orang (40.0%). Responden dengan masa kerja 1-5 tahun sebanyak 8 orang (16.0%) dan paling sedikit, yaitu responden dengan masa kerja kurang dari 1 tahun sebanyak 1 orang (2.0%). Artinya, guru MTs yang ada di Kecamatan Bukit Batu sebagian besar sudah memiliki pengalaman sebagaimana dapat dilihat pada Tabel 4.4 sebagai berikut:

Tabel 4.4 Responden berdasarkan masa kerja

Masa Kerja	Jumlah	Persentase
< 1 Tahun	1	6.4%
1 - 5 Tahun	8	44.7%
6 - 10 Tahun	20	34.0%
≥ 11 Tahun	21	14.9%
Jumlah	50	100%

Sumber: Data Primer, diolah (2022)

### **Uji Validitas dan Reliabilitas**

#### **Uji Validitas**

Uji *Convergent validity* yaitu uji validitas dengan melihat nilai *loading factor* dan *Average Variance Extracted (AVE)*. Nilai *loading factor* diatas 0.70 dikategorikan tinggi dan diatas 0.60 dikategorikan cukup. Adapun yang dikeluarkan dari model dikarenakan nilai *loading factor* kecil dari 0,6 , yaitu KD1, KD2, KD3, KD5, KD6, KD7, KD9, KD10, KD12, KD13, KG1, KG3, KG7, KG9, KG10, KG11, KG12, KG15, KG16, KG17, KG18, KM1, KM10, KM7, KM8, KM9, MKG1, MKG3, MKG5, MKG9. Pada perhitungan selanjutnya masih ada indikator, yaitu MKG2 dengan nilai *loading factor* 0.554. Sehingga MKG2

harus dikeluarkan dari model. Nilai *loading factor* dilihat pada Gambar 4.1.

Matrix	Kepemimpina...	Kinerja Guru	Kompetensi M...	Motivasi Kerja
KD11	0.718			
KD4	0.765			
KD8	0.723			
KG13		0.726		
KG14		0.757		
KG4		0.834		
KG5		0.805		
KG6		0.889		
KG8		0.714		
KM2			0.693	
KM3			0.705	
KM4			0.841	
KM5			0.837	
KM6			0.702	
MKG11				0.740
MKG12				0.749
MKG4				0.664
MKG6				0.783
WKE8				0.854
WKE1				0.843

Sumber: Data Primer, diolah (2022)

Gambar 4.1 *Convergent validity* dari nilai *loading factor*

Kepemimpinan demokratik memiliki nilai AVE 0,541, Kinerja guru memiliki nilai AVE 0,624 dan Kompetensi manajerial memiliki nilai AVE 0,575 dan Motivasi kerja memiliki nilai AVE 0,592. Keempat variabel tersebut dinyatakan valid karena nilai AVE  $\geq 0,50$  yang dapat terdapat pada Tabel 4.5.

Tabel 4.5 *Convergent validity* dari nilai AVE

	Average Variance Extracted (AVE)
Kepemimpinan Demokratik	0.541
Kinerja Guru	0.624
Kompetensi Manajerial	0.575
Motivasi Kerja	0.592

Sumber: Data Primer, diolah (2022)

Berdasarkan Tabel 4.5, secara diskriminan pengujian juga dapat dilakukan dengan melihat nilai *fornell-larcker criterion*. Untuk Kepemimpinan demokratik nilainya 0,736, Kinerja guru nilainya 0,790, Kompetensi manajerial nilainya 0,759 dan Motivasi kerja nilainya 0,770 yang mana nilai tersebut lebih besar dibandingkan nilai variabel yang ada dibawahnya sebagaimana dapat dilihat pada Gambar 4.2.

Discriminant Validity

	Kepemimpinan Demokratik	Kinerja Guru	Kompetensi Manajerial	Motivasi Kerja
Kepemimpinan Demokratik	0.736			
Kinerja Guru	0.478	0.790		
Kompetensi Manajerial	0.156	0.473	0.759	
Motivasi Kerja	0.562	0.442	0.411	0.770

Sumber: Data Primer, diolah (2022)

Gambar 4.2 *Discriminant validity* dari nilai *fornell-larcker criterion*

Uji *Discriminant validity* selanjutnya dengan melihat nilai *cross loading*. Nilai *cross loading* untuk masing-masing indikator setiap variabel dinyatakan valid secara diskriminan seperti yang dapat dilihat pada Gambar 4.3.

Discriminant Validity

	Kepemimpina...	Kinerja Guru	Kompetensi M...	Motivasi Kerja
KD8	0.723	0.511	0.018	0.282
KG13	0.334	0.726	0.224	0.329
KG14	0.278	0.757	0.275	0.434
KG4	0.356	0.834	0.324	0.299
KG5	0.394	0.805	0.561	0.370
KG6	0.401	0.889	0.396	0.316
KG8	0.458	0.714	0.355	0.356
KM2	0.138	0.201	0.693	0.373
KM3	0.036	0.230	0.705	0.289
KM4	0.071	0.430	0.841	0.327
KM5	0.134	0.485	0.837	0.297
KM6	0.207	0.376	0.702	0.293
MKG11	0.448	0.383	0.246	0.740
MKG12	0.380	0.143	0.328	0.749
MKG4	0.362	0.197	0.404	0.664
MKG6	0.344	0.379	0.243	0.783
MKG7	0.496	0.413	0.247	0.843
MKG8	0.519	0.442	0.427	0.824

Sumber: Data Primer, diolah (2022)

Gambar 4.3 *Convergent Validity* dari Nilai *Cross Loading*

### Uji Reliabilitas

Hasil uji reliabilitas diperoleh *cronbach's alpha* untuk kepemimpinan demokratik sebesar 0,576 dikategorikan rendah dan *composite reliability* sebesar 0.780 dikategorikan cukup. *Cronbach's alpha* untuk kinerja guru sebesar 0.879 dikategorikan tinggi dan *composite reliability* sebesar 0.908 dikategorikan sangat tinggi. *Cronbach's alpha* untuk kompetensi manajerial sebesar 0.815 dikategorikan tinggi dan *composite reliability* sebesar 0.870 dikategorikan tinggi. *Cronbach's alpha* untuk motivasi kerja sebesar 0.861 dikategorikan tinggi dan *composite reliability* sebesar 0.896 dikategorikan tinggi. Dengan demikian, seluruh indikator dari ketiga variabel tersebut layak untuk dijadikan pengukuran pada penelitian ini, sebagaimana dapat dilihat pada Tabel 4.5.

Tabel 4.5. *Uji reliabilitas*

Kategori	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>
Kepemimpinan Demokratik	0.576	0.780
Kategori	Rendah	Cukup
Kinerja Guru	0.879	0.908
Kategori	Tinggi	Sangat Tinggi
Kompetensi Manajerial	0.815	0.870
Kategori	Tinggi	Tinggi
Motivasi Kerja	0.861	0.896
Kategori	Tinggi	Tinggi

Sumber: Data Primer, diolah (2022)

### Hasil Analisis Deskriptif *Kompetensi Manajerial*

Kompetensi manajerial merupakan kemampuan mengatur dan mengelola sekolah dengan menerapkan

*planning, organizing, actuating* dan *controlling* yang harus dimiliki oleh kepala sekolah. Kompetensi manajerial diukur dengan skala Likert 5 poin, dimulai dengan 1= Sangat Tidak Setuju sampai 5= Sangat Setuju. Adapun skor 5 adalah skor yang tinggi dan menunjukkan kompetensi manajerial kepala sekolah yang dimiliki tinggi. Sedangkan skor 1 adalah skor yang rendah dan menunjukkan kompetensi manajerial kepala sekolah yang dimiliki rendah. Statistik deskriptif dari variabel kompetensi manajerial kepala sekolah dapat dilihat pada Tabel 4.6.

Tabel 4.6. *Statistik deskriptif variabel kompetensi manajerial*

<b>Pernyataan</b>	<b>M</b>	<b>M1</b>
Kepala sekolah saya memiliki keinginan kuat dengan pengembangan diri dan bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas	4.580	
Kepala sekolah saya memiliki kemampuan dalam mengelola perubahan dan pengembangan sekolah	4.620	
Kepala sekolah saya memiliki kemampuan dalam mengelola sarana dan prasarana sekolah	4.540	4.588
Kepala sekolah saya memiliki kemampuan dalam menciptakan inovasi bagi pengembangan sekolah	4.540	
Kepala sekolah saya memiliki motivasi yang kuat dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya	4.660	

Sumber: Data Primer, diolah (2022)

Pertanyaan pertama variabel kompetensi manajerial adalah “Kepala sekolah saya memiliki keinginan kuat dengan pengembangan diri dan bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas”. Rata-rata (M) responden menilai adalah 4.580. Rata-rata responden menilai untuk item pernyataan ini cenderung cukup.

Pertanyaan kedua variabel kompetensi manajerial adalah “Kepala sekolah saya memiliki kemampuan dalam mengelola perubahan dan pengembangan sekolah”. Rata-rata (M) responden menilai adalah 4.620. Rata-rata responden menilai untuk item pernyataan ini cenderung cukup.

Pertanyaan ketiga variabel kompetensi manajerial adalah “Kepala sekolah saya memiliki kemampuan dalam mengelola sarana dan prasarana sekolah”. Rata-rata (M) responden menilai adalah 4.540. Rata-rata responden menilai untuk item pernyataan ini cenderung cukup.

Pertanyaan keempat variabel kompetensi manajerial adalah “Kepala sekolah saya memiliki kemampuan dalam menciptakan inovasi bagi pengembangan sekolah”. Rata-rata (M) responden menilai adalah 4.540. Rata-rata responden menilai untuk item pernyataan ini cenderung cukup.

Pertanyaan kelima variabel kompetensi manajerial adalah “Kepala sekolah saya memiliki motivasi yang kuat dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya”. Rata-rata (M) responden menilai adalah 4.660. Rata-rata responden menilai untuk item pernyataan ini cenderung cukup.

Untuk variabel kompetensi manajerial secara keseluruhan, rata-rata (M1) responden menilai adalah 4.588. Rata-rata responden menilai skor variabel kompetensi manajerial cenderung cukup.

### ***Kepemimpinan Demokratik Kepala Sekolah***

Kepemimpinan demokratik kepala sekolah diukur menggunakan skala Likert 5 poin, statistik deskriptif dari variabel kepemimpinan demokratik kepala sekolah dapat dilihat pada Tabel 4.7.

Tabel 4.7. *Statistik deskriptif variabel kepemimpinan demokratik kepala sekolah*

<b>Pernyataan</b>	<b>M</b>	<b>M1</b>
Kepala sekolah ikut serta dalam kegiatan yang diputuskan secara bersama-sama	4.560	
Kepala sekolah bersedia menerima kritik dan masukan dari guru	4.480	4.527
Beban kerja sekolah tanggung jawab bersama	4.540	

Sumber: Data Primer, diolah (2022)

Pertanyaan pertama variabel kepemimpinan demokratik kepala sekolah adalah “Kepala sekolah ikut serta dalam kegiatan yang diputuskan secara bersama-sama”. Rata-rata (M) responden menilai adalah 4.560. Rata-rata responden menilai untuk item pernyataan ini cenderung cukup.

Pertanyaan kedua variabel kepemimpinan demokratik kepala sekolah adalah “Kepala sekolah bersedia menerima kritik dan masukan dari guru”. Rata-rata (M) responden menilai adalah 4.480. Rata-rata responden menilai untuk item pernyataan ini cenderung cukup.

Pertanyaan ketiga variabel kepemimpinan demokratik kepala sekolah adalah “Beban kerja sekolah tanggung jawab bersama”. Rata-rata (M) responden menilai adalah 4.540. Rata-rata responden menilai untuk item pernyataan ini cenderung cukup.

Untuk variabel kepemimpinan demokratik kepala sekolah secara keseluruhan, rata-rata (M1) responden menilai adalah 4.527. Rata-rata responden menilai skor variabel kepemimpinan demokratik kepala sekolah cenderung cukup.

### ***Kinerja Guru***

Kinerja guru diukur menggunakan skala Likert 5 poin, statistik deskriptif dari variabel kinerja guru dapat dilihat pada Tabel 4.8.

Tabel 4.8 *Statistik deskriptif variabel kinerja guru*

<b>Pernyataan</b>	<b>M</b>	<b>M1</b>
Saya menguasai berbagai model pembelajaran dan strateginya	4.620	
Saya dapat menggunakan bahasa yang baik	4.760	
Saya menguasai pendekatan pedagogic dalam permasalahan pembelajaran	4.700	
Saya membimbing anak yang menghadapi permasalahan pembelajaran	4.620	4.577
Saya menguasai <i>learning equipment</i> dan <i>learning resources</i> yang diperlukan dalam proses pembelajaran	4.420	
Saya mampu mengelola <i>learning resources</i> yang digunakan untuk mendukung proses belajar mengajar	4.340	

Sumber: Data Primer, diolah (2022)

Pertanyaan pertama variabel kinerja guru adalah “Saya menguasai

berbagai model pembelajaran dan strateginya”. Rata-rata (M) responden menilai adalah 4.620. Rata-rata responden menilai untuk item pernyataan ini cenderung cukup.

Pertanyaan kedua variabel kinerja guru adalah “Saya dapat menggunakan bahasa yang baik”. Rata-rata (M) responden menilai adalah 4.760. Rata-rata responden menilai untuk item pernyataan ini cenderung cukup.

Pertanyaan ketiga variabel kinerja guru adalah “Saya menguasai pendekatan pedagogic dalam permasalahan pembelajaran”. Rata-rata (M) responden menilai adalah 4.700. Rata-rata responden menilai untuk item pernyataan ini cenderung cukup.

Pertanyaan keempat variabel kinerja guru adalah “Saya membimbing anak yang menghadapi permasalahan pembelajaran”. Rata-rata (M) responden menilai adalah 4.620. Rata-rata responden menilai untuk item pernyataan ini cenderung cukup.

Pertanyaan kelima variabel kinerja guru adalah “Saya menguasai *learning equipment* dan *learning resources* yang diperlukan dalam proses pembelajaran”. Rata-rata (M) responden menilai adalah 4.420. Rata-rata responden menilai untuk item pernyataan ini cenderung cukup.

Pertanyaan keenam variabel kinerja guru adalah “Saya mampu mengelola *learning resources* yang digunakan untuk mendukung proses belajar mengajar”. Rata-rata (M) responden menilai adalah 4.340. Rata-rata responden menilai untuk item pernyataan ini cenderung cukup.

Untuk variabel kinerja guru secara keseluruhan, rata-rata (M1) responden menilai adalah 4.577. Rata-rata responden menilai skor variabel kinerja guru cenderung cukup.

## Motivasi Kerja

Motivasi kerja diukur menggunakan skala Likert 5 poin, dimulai dengan 1= Sangat Tidak Setuju sampai 5= Sangat Setuju. Adapun skor 5 adalah skor yang tinggi dan menunjukkan motivasi kerja yang dimiliki tinggi. Sedangkan skor 1 adalah skor yang rendah dan menunjukkan motivasi kerja yang dimiliki rendah. Statistik deskriptif dari variabel motivasi kerja dapat dilihat pada Tabel 4.9 berikut.

Tabel 4.9 *Statistik deskriptif variabel motivasi kerja*

Pernyataan	M	M1
Saya hadir disekolah tepat waktu	4.640	
Ketika dihadapkan dengan tugas yang berat, saya terdorong untuk lebih giat lagi dalam menggali potensi saya	4.440	
Saya bersedia mengerjakan tugas tambahan untuk meningkatkan prestasi	4.560	
Saya berusaha menambah wawasan dan meningkatkan keahlian yang diperoleh dari berbagai sumber dan media	4.551	4.532
Saya menyelesaikan sendiri tugas yang diberikan kepala sekolah	4.440	
Saya merasa puas menyelesaikan sendiri tugas yang diberikan	4.560	

Sumber: Data Primer, diolah (2022)

Pertanyaan pertama variabel motivasi kerja adalah “Saya hadir disekolah tepat waktu”. Rata-rata (M) responden menilai adalah 4.640. Rata-



rata responden menilai untuk item pernyataan ini cenderung cukup.

Pertanyaan kedua variabel motivasi kerja adalah “Ketika dihadapkan dengan tugas yang berat, saya terdorong untuk lebih giat lagi dalam menggali potensi saya”. Rata-rata (M) responden menilai adalah 4.440. Rata-rata responden menilai untuk item pernyataan ini cenderung cukup.

Pertanyaan ketiga variabel motivasi kerja adalah “Saya bersedia mengerjakan tugas tambahan untuk meningkatkan prestasi”. Rata-rata (M) responden menilai adalah 4.560. Rata-rata responden menilai untuk item pernyataan ini cenderung cukup.

Pertanyaan keempat variabel motivasi kerja adalah “Saya berusaha menambah wawasan dan meningkatkan keahlian yang diperoleh dari berbagai sumber dan media”. Rata-rata (M) responden menilai adalah 4.551. Rata-rata responden menilai untuk item pernyataan ini cenderung cukup.

Pertanyaan kelima variabel motivasi kerja adalah “Saya menyelesaikan sendiri tugas yang diberikan kepala sekolah”. Rata-rata (M) responden menilai adalah 4.440. Rata-rata responden menilai untuk item pernyataan ini cenderung cukup.

Pertanyaan keenam variabel motivasi kerja adalah “Saya merasa puas menyelesaikan sendiri tugas yang diberikan”. Rata-rata (M) responden menilai adalah 4.560. Rata-rata responden menilai untuk item pernyataan ini cenderung cukup.

Untuk variabel motivasi kerja secara keseluruhan, rata-rata (M1) reponden menilai adalah 4.532. Rata-rata responden menilai skor variabel motivasi kerja cenderung cukup.

### Uji Hipotesis

Untuk menguji seluruh hipotesis yang diajukan, selanjutnya pengujian

model struktural dilakukan dengan melihat nilai *R-Square* dan *p value* < 0.05 dinyatakan signifikan.

### Pengaruh Langsung

Pengaruh langsung yang dijelaskan adalah pengaruh langsung kepemimpinan demokratis kepala sekolah dan kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap motivasi kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja guru. Keterangan lebih lanjut dapat dilihat pada Gambar 4.4

Path Coefficients					
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T-Statistics ( O /STDEV)	P-Values
Kepemimpinan Demokratis -> Kinerja Guru	0.377	0.369	0.199	1.889	0.059
Kepemimpinan Demokratis -> Motivasi Kerja	0.510	0.514	0.120	4.243	0.000
Kompetensi Manajerial -> Kinerja Guru	0.385	0.391	0.167	2.306	0.022
Kompetensi Manajerial -> Motivasi Kerja	0.332	0.336	0.106	3.128	0.002
Motivasi Kerja -> Kinerja Guru	0.072	0.080	0.205	0.349	0.727

Sumber: Data Primer, diolah (2022)

Gambar 4.4 Pengaruh langsung

Berdasarkan Gambar 4.4, diperoleh hasil bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru dibuktikan dengan nilai *p value* < 0.05 yaitu sebesar 0.022. Artinya kompetensi manajerial kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru MTs yang ada di Kecamatan Bukit Batu. Dengan demikian Hipotesis 1 diterima.

Berdasarkan Gambar 4.4, diperoleh hasil bahwa kepemimpinan demokratis kepala sekolah tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru dibuktikan dengan nilai *p value* > 0.05 yaitu sebesar 0.059. Artinya bahwa kepemimpinan demokratis kepala sekolah tidak berpengaruh terhadap kinerja guru MTs yang ada di Kecamatan Bukit Batu. Dengan demikian Hipotesis 2 ditolak.

Berdasarkan Gambar 4.4, diperoleh hasil bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dibuktikan dengan nilai  $p\text{ value} < 0.05$  yaitu sebesar 0.002. Artinya kompetensi manajerial kepala sekolah berpengaruh terhadap motivasi kerja MTs yang ada di Kecamatan Bukit Batu. Dengan demikian Hipotesis 3 diterima.

Berdasarkan Gambar 4.4, diperoleh hasil bahwa kepemimpinan demokratik kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dibuktikan dengan nilai  $p\text{ value} < 0.05$  yaitu sebesar 0.000. Artinya kepemimpinan demokratik kepala sekolah berpengaruh terhadap motivasi kerja MTs yang ada di Kecamatan Bukit Batu. Dengan demikian Hipotesis 4 diterima.

Berdasarkan Gambar 4.4, diperoleh hasil bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru dibuktikan dengan nilai  $p\text{ value} > 0.05$  yaitu sebesar 0.727. Artinya motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja guru MTs yang ada di Kecamatan Bukit Batu. Dengan demikian Hipotesis 5 ditolak.

### Pengaruh Tidak Langsung

Adapun pengaruh tidak langsung kepemimpinan demokratik kepala sekolah terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja dan Kompetensi manajerial terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja dapat dilihat pada Gambar 4.5.

#### Specific Indirect Effects

	Original Sampl...	Sample Mean (...)	Standard Devia...	T Statistics (O/...	P Values
Kepemimpinan Demokratik -> Motivasi Kerja -> Kinerja Guru	0.037	0.042	0.113	0.324	0.746
Kompetensi Manajerial -> Motivasi Kerja -> Kinerja Guru	0.024	0.022	0.072	0.329	0.743

Sumber: Data Primer, diolah (2022)

Gambar 4.5 Pengaruh tidak langsung

Pada Gambar 4.5 dapat diketahui nilai  $p\text{ value} > 0,05$  yaitu sebesar 0,743. Artinya, tidak terdapat pengaruh signifikan kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru MTs di Kecamatan Bukit Batu yang dimediasi motivasi kerja. Dengan demikian, Hipotesis 6 ditolak.

Pada Gambar 4.5 dapat diketahui nilai  $p\text{ value} > 0,05$  yaitu sebesar 0,746. Artinya, tidak terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan demokratik kepala sekolah terhadap kinerja guru MTs di Kecamatan Bukit Batu yang dimediasi motivasi kerja. Dengan demikian, Hipotesis 7 ditolak.

### Kontribusi Variabel

Untuk melihat seberapa besar kontribusi variabel eksogen (bebas) terhadap endogen dapat dilihat pada Gambar 4.6.

#### R Square

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Guru	0.394	0.355
Motivasi Kerja	0.423	0.399

Sumber: Data Primer, diolah (2022)

Gambar 4.6 Hasil R square

Berdasarkan Gambar 4.6, diketahui nilai R square untuk kinerja guru sebesar 0.394, artinya kompetensi manajerial kepala sekolah memberikan pengaruh sebesar 39.4% terhadap kinerja guru dan kompetensi manajerial kepala sekolah dan kepemimpinan demokratik kepala sekolah memberikan pengaruh terhadap motivasi kerja sebesar 42.3%.

#### 4. KESIMPULAN

Dari pembahasan yang telah dijabarkan pada bagian sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa hasil penelitian ini menunjukkan kompetensi manajerial berpengaruh signifikan tetapi kepemimpinan demokratik tidak berpengaruh terhadap kinerja guru. Kompetensi manajerial berpengaruh signifikan tetapi kepemimpinan demokratik tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Untuk mediasi motivasi kerja, menunjukkan hasil kompetensi manajerial dan kepemimpinan demokratik tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru MTs di Kecamatan Bukit Batu.

Dari hasil kuesioner yang telah didistribusikan kepada responden yang merupakan guru MTs di Kecamatan Bukit Batu, maka kompetensi manajerial kepala sekolah dan kompetensi manajerial kepala sekolah menjadi hal yang harus mendapatkan perhatian khusus untuk meningkatkan motivasi kerja dan kinerja guru MTs di Kecamatan Bukit Batu.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Al Mubarak, M. D., Wijayati W, D. T., & Soedjarwo, S. (2021). Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru. *Jurnal Ilmiah Mandala Education*, 7(2), 297–302.
- Andersen, J. A. (2016). An Old Man and the “Sea Of Leadership” *Journal of Leadership Studies*, 9(4), 70–81.
- Ariani, N. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis terhadap Disiplin Kerja Karyawan Pada PT. PP. London Sumatra Indonesia, Tbk. Wilayah Bulukumba. *Skripsi*. Unpublished. Eprints Universitas Negeri Makasar.
- Bitterová, M., Hašková, A., & PISOŇOVÁ, M. (2014). School Leader’s Competencies in Management Area. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 149, 114–118.
- Fakhrul R. Y., and Rizki A. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi dan Disiplin Kerja sebagai Variabel *Intervening* pada Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Provinsi Jambi. *J-MAS*, 4(2), 413–22.
- Ghozali, I. Latan, H. (2012). *Partial Least Square: Konsep, Teknik dan Aplikasi SmartPLS 2.0 M3*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gunawan, I. (2017). Instructional Leadership Profile of Junior High School’s Principal (A Case Study of Junior High School in Malang). *International Research Based Education Journal*, 1(1), 64–68.
- Hamzah, M. I., & Sarwoko, E. (2020). Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kinerja: Peran Mediasi Motivasi Kerja. *Jurnal Ekonomi Modernisasi*. 16(48), 41–53.
- Hamzah. B.Uno. (2016). *Teori Motivasi & Pengukurannya: Analisis di Bidang Pendidikan*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Handayani, R. (2020). *Metodologi Penelitian Sosial*.

- Yogyakarta: Trussmedia Grafika.
- Hasibuan, Melayu S. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Ilmawan, M. D., Wulandari, D. S., dan Fitriani, F. (2017). Peran Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi dalam Mempengaruhi Kinerja yang Dimediasi oleh Kepuasan Kerja, *Jurnal Ekonomi Modernisasi*, 13(1), 37-45.
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Depok: PT Raja Grafindo Persada.
- Listyorini, E., dan Samtono. (2017). Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja dan Budaya Sekolah Terhadap Kinerja Guru di Gugus Erlangga UPTD Pendidikan Kecamatan Cepiring Kabupaten Kendal. *Jurnal Visi Manajemen*, 2(2), 83-90.
- Moeheriono. (2012). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi. Edisi Ketiga*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Nasution, S. N., & Pasaribu, S. E. (2020). Pengaruh Pengawasan, Motivasi dan Disiplin terhadap Kinerja Guru pada Yayasan Pendidikan Islam Terpadu Kuntum Bumi Rantauprapat. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 75-91.
- P. Ratu Ile Tokan. (2016). *Manajemen Penelitian Guru Untuk Pendidikan Bermutu*. Edited by A. & L. Trian. Jakarta: PT Grasindo.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah /Madrasah.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 Tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru.
- Piaw, C. Y., & Ting, L. L. (2014). Are School Leaders Born or Made? Examining Factors of Leadership Styles of Malaysian School Leaders. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 116, 5120-5124.
- Recepoğlu, E. (2014). Analyzing Job Motivation Level of High School Teachers in Turkey. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 116, 2220-2225.
- Ritonga, S. I., Ritonga, W. A., Tanjung, A. M., Musri, M. A., Labuhanbatu, K., & Utara, S. (2020). Pengaruh Kepemimpinan dan Kompetensi Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru pada Smks Harapan Al-Washliyah Sigambal Kabupaten Labuhanbatu. *Jurnal Al-Khawarizmi*, 02(01), 22-30.
- Rizki, F. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru MTs Se-Kecamatan Bolo Tahun Pelajaran 2019/2020, (Studi Multisitus di MTs Sila, MTs Nurul Mukhtar, dan MTs Darul Hamid). *Skripsi. Unpublished*. Mataram: Universitas Islam Negeri Mataram.

- Sanjani, M. A. (2018). Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah Maulana Akbar Sanjani Dosen STKIP Budidaya Binjai. *Administrasi Pendidikan*, 7(1), 75–83.
- Sari, Y., Khosiah, S., Maryani, K., Sultan, U., & Tirtayasa, A. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru PAUD. *Jurnal Golden Age*, 4(01), 20–29.
- Sekaran, U. dan Bougie, R. (2016). *Reseach Method for Business : A Skill Building Approach. 7<sup>th</sup> Edition*. Chichester: Wiley.
- Solimun, Fernandes, A. A. R, dan Nurjannah. (2017). *Metode Statistika Multivariat Pemodelan Persamaan Sturuktural (SEM) Pendekatan WapPLS*. Malang: Universitas Brawijaya Press.
- Sugiyono (2015). *Metode Penelitian Kombinasi (Mix Methods)*. Bandung: Alfabeta.
- Sunyoto, D. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : CAPS
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- Vinnafatun, Fathorrahman, & Bukhori, M. (2021). Gaya Kepemimpinan, Budaya, dan kompetensi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Guru SMP Swasta Islam. *Jurnal Ilmiah Bisnis dan Ekonomi Asia*, 15(1), 57–72.
- Winaryo, W., Miyono, N., & Retnaningdyastuti, R. (2017). Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dan Budaya Sekolah terhadap Efektivitas Sekolah di Kabupaten Pematang. *Jurnal Manajemen Pendidikan (JMP)*, 5(3), 287–302.
- Yanti, F. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah Terhadap Kompetensi Guru. *Kelola: Journal of Islamic Education Management* 6(1), 9–24.
- Yunita, E. (2018). Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah, Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru pada SMK Swasta di Kota Batam. *Copetitionerma*, IX, 35–47.