

## PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KOMPENSASI TERHADAP MOTIVASI KERJA IMPLEMENTASI PADA KINERJA GURU SMK XYZ

Fina Fridayanti, Ngadino Surip Diposumarto, dan Satrio Wibowo Edi

Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Mercu Buana

[finafridayanti@gmail.com](mailto:finafridayanti@gmail.com)

**Abstract.** This study aims to discuss the effect of transformational leadership and compensation on work motivation, implementation on the performance work teachers of XYZ Vocational. The object of research is teachers XYZ Vocational school as much as 60 respondents who have different background educational and work xperience. This research used SEM analysis data techniques and the processing used Smart PLS version 3.2.7. The population used all XYZ Vocational School teachers as much as 60 respondents. The results of testing and data calculation, that leadership has a positive and significant on teacher motivation and work performance, then compensation has a positive and significant to performance work and motivation teacher. The results of motivation as endogenous variables have a positive and significant effect on teacher performance. Exogenous variables (transformational leadership and compensation) on motivation obtain result R-square ( $R^2$ ) = 0.760. Then exogenous variables (transformational leadership and compensation) on work performance teacher obtain result R-square ( $R^2$ ) = 0.839. Base on this explains that level determination of exogenous variables (transformational leadership and compensation) on endogenous variables (motivation and performance) is high enough

**Keywords:** Transformational leadership, compensation, motivation, teacher performance

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan untuk membahas pengaruh pengaruh kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap motivasi kerja, implementasi pada kinerja guru SMK XYZ. Objek penelitian adalah guru SMK XYZ sejumlah 60 responden yang memiliki pengalaman kerja dan latar belakang pendidikan berbeda. Penelitian ini menggunakan teknik analisis data SEM dan pengolahan data menggunakan Smart PLS versi 3.2.7. Populasi yang digunakan adalah seluruh guru SMK XYZ sejumlah 60 responden. Hasil pengujian dan perhitungan dari data, diperoleh hasil bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi dan kinerja guru, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi dan kinerja guru, dan motivasi sebagai variabel endogen berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja guru. Variabel eksogen (kepemimpinan dan kompensasi) terhadap motivasi diperoleh hasil R-square ( $R^2$ ) = 0.760. Variabel eksogen (kepemimpinan dan kompensasi) terhadap kinerja guru diperoleh hasil R-square ( $R^2$ ) = 0.839. Hal tersebut menjelaskan bahwa tingkat determinasi variabel eksogen (kepemimpinan dan kompensasi) pada variabel endogen (motivasi dan kinerja) cukup tinggi.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan transformasional, kompensasi, motivasi, kinerja guru

### PENDAHULUAN

Sekolah merupakan suatu lembaga yang memberikan pelayanan proses belajar mengajar bagi setiap individu untuk mengikuti program pendidikan yang memperoleh ilmu pengetahuan dan skill. Secara umum setiap negara memiliki sekolah dengan tingkat pendidikan dan metode yang beragam. Pendidikan di Indonesia umumnya tidak terlepas dari peran seorang guru sebagai fasilitator pendidik yang menentukan kualitas penentu keberhasilan belajar siswa. Keberadaan sekolah adalah untuk mencerdaskan kehidupan bangsa yang berdasarkan undang-undang nomor 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional dan berbagai peraturan perundangan dibawahnya. Sistem pendidikan Indonesia yang belum merata

membuat hanya sekolah tertentu saja yang memiliki kualitas baik, khususnya di daerah perkotaan banyak sekolah swasta yang memberikan pelayanan pendidikan lebih baik dari sekolah milik negara. Namun, tidak seluruh sekolah swasta dapat memberikan pelayanan secara baik. Indonesia memiliki beragam model sekolah, khususnya pada sekolah menengah atas dan sederajat. Sekolah Menengah Kejuruan merupakan bagian dari sistem pendidikan nasional yang merupakan suatu lembaga pendidikan alternatif yang dapat menjembatani dua substansi dari pendidikan berbasis ilmu pengetahuan dan menyiapkan peserta didik untuk siap memasuki lapangan pekerjaan dengan kemampuan yang mumpuni sesuai bidangnya supaya mampu berkompentensi dan mengembangkan karirnya.

Dalam mencetak generasi yang kompeten sesuai dengan tujuan SMK XYZ, tidak luput dari peran guru yang terus berusaha untuk lebih baik lagi dalam mencapai tujuan. Beban kerja yang diemban seorang guru yang berbeda pada tiap bidangnya, yang mana hasil kerja tersebut cukup berpengaruh terhadap hasil belajar siswa. Setiap guru memiliki tanggung untuk menyelesaikan tugas kerja secara profesional dari kesulitan kerja yang ada. Tentunya banyak faktor yang mempengaruhi kinerja guru, baik itu dari dalam diri maupun dari luar diri. Umumnya faktor yang mempengaruhi adalah masalah pribadi, jarak tempat tinggal dengan tempat bekerja, kondisi lingkungan kerja, fasilitas sekolah, kompensasi, maupun pengaruh pemimpin, memiliki kecenderungan besar dalam mempengaruhi motivasi dan kinerja guru. Dalam permasalahan yang terjadi di SMK XYZ terfokus pada pengaruh kepemimpinan dan kompensasi terhadap motivasi kerja guru, yang mana motivasi tersebut terimplementasi pada seberapa baik kinerja guru. Berikut kinerja guru di SMK XYZ selama tiga tahun terakhir seperti pada Tabel 1.

**Tabel 1.** Kinerja Guru SMK XYZ Jakarta

No	Uraian	Tahun	Tahun	Tahun
		2015 (%)	2016 (%)	2017 (%)
1	Melaksanakan proses pembelajaran	80	78	75
2	Pencapaian target sesuai KKM (kriteria ketuntasan minimal)	75	70	70
3	Terlibat aktif dalam kegiatan pengembangan dan kegiatan sekolah	78	78	76
4	Kelengkapan dokumen administrasi (ex: RPP, Silabus, rekap nilai siswa, dan lainnya)	75	75	65
5	Produktivitas guru dalam KBM (kegiatan belajar mengajar)	78	76	75
6	Melakukan pembimbingan pada siswa	78	80	78
7	Berkoordinasi dengan seluruh guru dalam melaksanakan penanganan siswa	78	75	70
8	Berperan aktif dalam menegakkan kedisiplinan siswa	80	78	78

Sumber: data SDM SMK XYZ Jakarta

Tabel di atas menunjukkan bahwa kinerja guru di SMK XYZ mengalami penurunan tiap tahunnya yang menunjukkan bahwa motivasi kerja mengalami penurunan secara bertahap sehingga dalam implementasi skill dan pengetahuan guru terhadap kinerja kurang maksimal.

Terkait tuntutan kerja yang ada, peran pemimpin berpengaruh besar terhadap motivasi dan kinerja guru. Permasalahan yang ada pada SMK XYZ adalah model kepemimpinan yang ada dan beban kerja yang ada kurang sesuai dengan kompensasi yang diberikan. Tuntutan profesional kerja guru untuk berkomitmen sebagai tenaga pendidik harusnya didorong oleh kompensasi dari pihak manajemen sekolah yang didukung juga oleh atasan (kepala sekolah) untuk memotivasi bawahannya dalam meningkatkan kinerja, dengan harapan motivasi guru dalam bekerja baik yang berdampak positif pada sekolah. Data yang diperoleh dari pihak manajemen sekolah terkait permasalahan kinerja ini adalah terjadinya penurunan nilai kelulusan tiap tahunnya. Besar kemungkinan penurunan ini dipengaruhi oleh pemberian kompensasi yang kurang sesuai dengan beban kerja yang dan berpengaruh motivasi kerja guru

kemudian berdampak pada implementasi kinerja yang kemudian berpengaruh pada kesuksesan belajar siswa. Berikut data tiga tahun terakhir pada Tabel 2.

**Tabel 2.** Nilai Tertinggi Kelulusan Siswa SMK XYZ

Nilai Ujian	Tahun Pelajaran		
	2015	2016	2017
<b>Rata-rata</b>	333.86	239.37	199.49
<b>Terendah</b>	322	167.7	142.4
<b>Tertinggi</b>	358	298.4	277.9
<b>Standar Deviasi</b>	8.65	23.53	21.78

Sumber: data kelulusan SMK XYZ

## KAJIAN TEORI

**Kepemimpinan.** Rivai (2014: 42) menyatakan kepemimpinan merupakan pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Diperkuat oleh pendapat Robbins (2010: 146) yang mengatakan bahwa pemimpin merupakan seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain dan memiliki otoritas manajerial. Berdasarkan dari berbagai pendapat para ahli terkait definisi kepemimpinan, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan suatu kemampuan seseorang dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong, memotivasi dan mengendalikan orang lain atau bawahan untuk bisa melakukan sesuatu pekerjaan dengan kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

Bass dan Avolio (dalam Suwatno dan Priansa, 2011) mengemukakan terdapat empat dimensi kepemimpinan transformasional yaitu: (1) Idealized influence, pemimpin harus menjadi contoh yang baik, yang dapat diikuti oleh karyawannya, sehingga akan menghasilkan rasa hormat dan percaya kepada pemimpin tersebut; (2) Inspirational motivation, pemimpin yang berupaya memberikan inspirasi para pengikutnya agar mencapai kemungkinan yang tidak terbayangkan untuk mencapai standar yang tinggi dengan memberikan motivasi, dan target yang jelas untuk dicapai oleh karyawannya; (3) Intellectual simulation, pemimpin harus mampu memberi stimulus pada bawahan untuk memunculkan ide-ide dan gagasan-gagasan baru, untuk melatih skill dalam menyelesaikan masalah; dan (4) Individualized consideration, pemimpin diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan memberikan motivasi dan menstimulasi ide kreatif, memperhatikan karyawan dan bisa menjadi pemimpin yang bersifat mengayomi serta seorang yang dapat dihormati oleh seluruh karyawannya.

**Kompensasi.** Kompensasi merupakan suatu upaya suatu organisasi atau perusahaan untuk mempertahankan karyawannya dengan memberi imbalan baik itu secara langsung maupun tidak langsung. Kompensasi diberikan sebagai kontra prestasi terhadap penggunaan tenaga atau jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja sebagai imbalan atas jasa pekerja (Wibowo, 2016:289). Menurut pendapat Andrew E. Sikula (dalam Mangkunegara, 2011: 83) mengemukakan bahwa kompensasi merupakan sesuatu yang dipertimbangkan sebagai sesuatu yang sebanding. Dalam kepegawaian, hadiah yang bersifat uang merupakan kompensasi yang diberikan kepada pegawai sebagai penghargaan dari pelayanan mereka. Bentuk-bentuk pemberian upah dan gaji digunakan untuk mengatur pemberian keuangan antara pemberi kerja dan pegawainya. Pemberian kompensasi menurut Mangkunegara (2011: 83) beragam yang umumnya berupa kompensasi berupa gaji finansial maupun kompensasi nonfinansial

Menurut Dessler (2015: 417) Kompensasi meliputi semua bentuk bayaran yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari hubungan kerja mereka. Kompensasi karyawan memiliki dua komponen utama, yaitu pembayaran finansial langsung atau *direct finansial payments* (upah, gaji, insentif, komisi dan bonus) dan pembayaran finansial tidak langsung atau *indirect finansial payments* (tunjangan finansial seperti asuransi dan hiburan yang dibayar oleh pemberi kerja). Dapat simpulkan bahwa kompensasi merupakan suatu balas jasa yang diberikan oleh pihak perusahaan atau organisasi dari jasa yang diberikan oleh karyawan untuk perusahaan. Balas jasa dari pihak perusahaan atau organisasi berupa kompensasi finansial dan

nonfinansial. Kompensasi finansial ini berupa uang dan barang untuk memenuhi kebutuhan karyawan sedangkan kompensasi nonfinansial berupa balas jasa yang diberikan oleh pihak perusahaan seperti kenaikan jabatan, penambahan suatu tugas pekerjaan atau berupa penghargaan untuk karyawan yang bekerja loyal pada perusahaan.

**Motivasi.** Menurut Malayu S.P Hasibuan (2013:143) mengatakan bahwa motivasi kerja adalah “Pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan”. Pendapat lain dari Robbins dan Coulter (2010: 109) menjelaskan bahwa motivasi mengacu pada proses dimana seseorang diberi energi, diarahkan, dan berkelanjutan menuju tercapainya suatu tujuan. Elemen energi adalah ukuran dari intensitas atau dorongan. Seseorang yang termotivasi menunjukkan usaha dan bekerja keras. Namun, usaha itu juga harus dipertimbangkan. Usaha yang tinggi tidak selalu mengarah pada produktivitas kerja yang menguntungkan kecuali usaha tersebut disalurkan kearah yang menguntungkan organisasi. Usaha yang diarahkan dan konsisten dengan tujuan organisasi adalah jenis usaha yang kita inginkan dari pada karyawan. Akhirnya, motivasi mencakup dimensi ketekunan. Maka disimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu dorongan berupa energi positif yang dapat menciptakan lingkungan kondusif, memotivasi gairah kerja seperti; kebutuhan prestasi, kebutuhan berkuasa dan kebutuhan untuk diskusi. Selain itu, mendorong seorang karyawan untuk melakukan hal terbaiknya, baik dalam maupun luar pekerjaan. Motivasi kerja memiliki dua metode dimana yaitu motivasi langsung dan motivasi tidak langsung, kedua metode ini dijelaskan dalam buku Malayu S.P Hasibuan (2013:149) sebagai berikut:

1. Motivasi Langsung (Direct motivation), adalah motivasi (materiil dan nonmateriil) yang diberikan secara langsung kepada individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya. Jadi sifatnya khusus seperti pujian, penghargaan, tunjangan hari raya, bonus, dan bintang jasa.
2. Motivasi Tidak Langsung (Indirect motivation), adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja atau kelancaran tugas sehingga para karyawan betah dan semangat dalam melakukan pekerjaan.

**Kinerja Guru.** Kinerja diartikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya, sehingga kinerja dapat diartikan sebagai hasil dari suatu pekerjaan yang dapat diukur secara kuantitatif dengan menggunakan alat ukur tertentu (Mangkunegara, 2011: 67).

Menurut Mangkunegara (2009) istilah kinerja berasal dari kata job performance atau actual performance (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

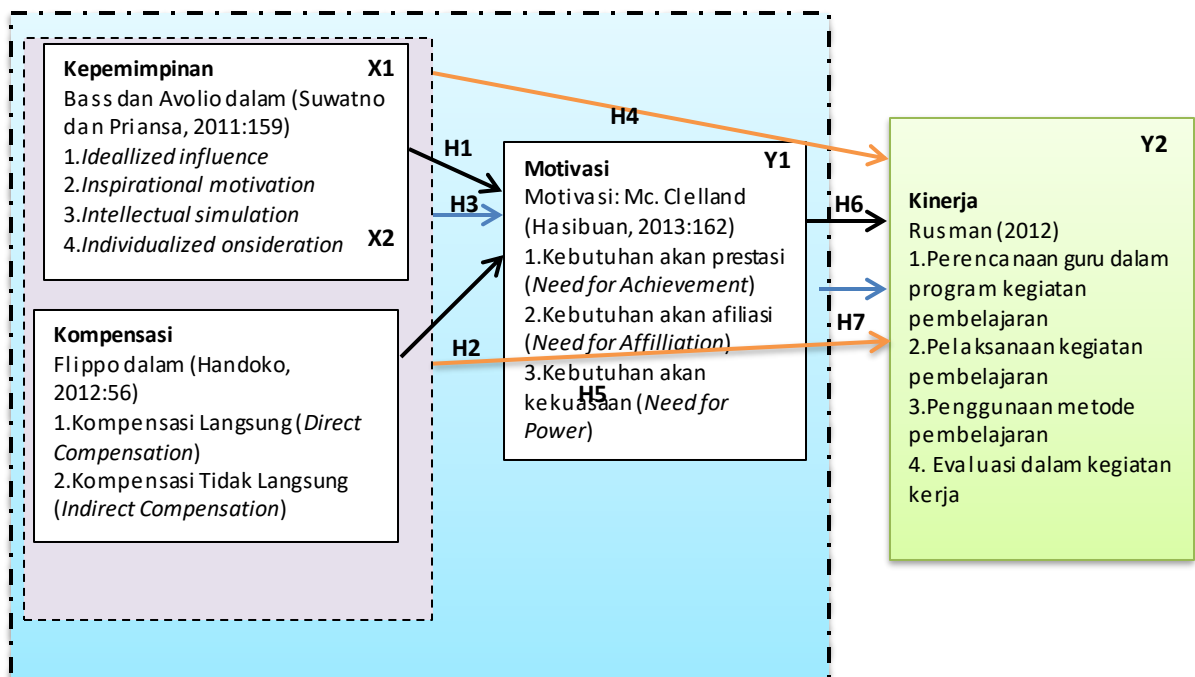
**Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru.** Menurut Mangkunegara (2011:67) faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja atau prestasi kerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Mangkunegara (2011:67) merincikan sebagai berikut: (1) Faktor kemampuan; Secara psikologis, kemampuan seseorang terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge and skill*). Artinya, seseorang yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk pekerjaannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu guru perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya. Dengan kata lain, seseorang akan lebih mudah untuk menunjukkan kinerja yang terbaik jika ia memiliki kemampuan. (2) Faktor motivasi; Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seseorang dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri seseorang agar terarah untuk mencapai tujuan organisasi. selain faktor kemampuan, faktor motivasi juga akan mempengaruhi kinerja seseorang, karena

faktor inilah yang dapat menggerakkan diri seseorang untuk dapat bekerja sesuai dengan tujuan organisasi.

Pendapat lain dari Mangkuprawira dan Aida (dalam Yamin & Maisah, 2010) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru terdiri dari faktor intrinsik guru (personal/individu) meliputi unsur pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap guru. Dari uraian di atas dapat dilihat bahwa kinerja guru tidak akan terwujud dengan sendiri, tetapi terdapat faktor yang mempengaruhinya. Salah satu faktor yang penting adalah faktor yang berasal dari dalam diri guru itu sendiri yaitu meliputi kemampuan menjadi guru, motivasi menjadi guru, keterampilan mengajar, kepribadian yang menyenangkan.

Barnawi dan Arifin (2012) menjelaskan bahwa kinerja guru tidak terwujud dengan begitu saja, tetapi dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam diri guru itu sendiri, seperti kemampuan, keterampilan, kepribadian, persepsi, motivasi menjadi guru, pengalaman lapangan dan latar belakang keluarga. Sedangkan faktor eksternal adalah faktor yang berasal dari luar guru seperti gaji, sarana dan prasarana, lingkungan kerja fisik dan kepemimpinan.

Terkait penjelasan kinerja guru, maka penulis menyimpulkan bahwa kinerja guru dipengaruhi oleh banyak faktor diantaranya adalah faktor instrinsik dan ekstrinsik. Kedua faktor tersebut saling berkaitan dalam mempengaruhi kinerja guru. Hipotesis penelitian ini dirumuskan sebagai berikut: (H1) : Kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi guru SMK XYZ. (H2) : Kompensasi berpengaruh terhadap motivasi guru di SMK XYZ. (H3) : Kepemimpinan dan kompensasi secara bersama - sama berpengaruh terhadap guru di SMK XYZ. (H4) : Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja guru di SMK XYZ. (H5) : Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja guru di SMK XYZ. (H6) : Motivasi berpengaruh terhadap kinerja guru di SMK XYZ. (H7) : Kepemimpinan, kompensasi, dan motivasi secara bersama - sama berpengaruh terhadap kinerja guru di SMK XYZ. Berikut kerangka hipotesis pada Gambar 1.



Gambar 1. Model Penelitian

## METODE

**Jenis dan Desain Penelitian.** Dalam hal ini penulis menggunakan desain penelitian deskriptif (kuantitatif). Untuk memperoleh data yang relevan dan saling melengkapi, maka penulis berpedoman pada data primer dan sekunder melalui observasi maupun wawancara dengan menyebarkan angket terhadap responden terkait. Populasi sampel analisis penelitian adalah seluruh pengajar (guru) SMK XYZ dengan jumlah 60 responden yang telah bekerja lebih dari 3 tahun. Terkait teknik pengambilan sampel populasi menggunakan sampel jenuh yang berarti semua anggota populasi digunakan sebagai sampel.

**Metode Pengumpulan Data.** Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik Nonprobability yaitu sampel jenuh atau sering disebut total sampling. Menurut Sugiyono (2017: 217) sampel jenuh yaitu teknik penentuan sampel dengan cara mengambil seluruh anggota populasi sebagai responden atau sampel. Jadi 60 sampel dalam penelitian ini adalah seluruh guru SMK XYZ.

### Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

**Kepemimpinan (KP).** Kepemimpinan merupakan suatu kemampuan seseorang dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong, memotivasi dan mengendalikan orang lain atau bawahan untuk bisa melakukan sesuatu pekerjaan dengan kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu. Dimensi kepemimpinan terdiri dari; 1. Ideallized influence (indikator; rasa hormat dari karyawan, kepercayaan, dapat menjadi panutan), 2. Inspirational motivation (indikator; Motivator, penetapan tujuan), 3. Intellectual simulation (indikator; ide kreatif, problem solving), 4. Individualized consideration (indikator; Pengembangan karir, Ciptakan lingkungan kerja yang baik, Hubungan dengan bawahan).

**Kompensasi (KS).** Besar kecilnya nilai gaji terjadi apabila terjadi kenaikan atau Menurut Flippo yang dikutip Handoko (2012:56), kompensasi dibagi menjadi:

1. Kompensasi Langsung (Direct Compensation). Kompensasi langsung merupakan kompensasi yang diterima oleh karyawan yang mempunyai hubungan langsung dengan pekerjaan, yang biasanya diterima oleh karyawan dalam bentuk gaji/ upah, insentif, bonus.
2. Kompensasi Tidak Langsung (Indirect Compensation). Kompensasi tidak langsung merupakan kompensasi yang diterima oleh karyawan yang tidak mempunyai hubungan langsung dengan pekerjaan, tetapi lebih menekankan kepada pembentukan kondisi kerja yang baik untuk menyelesaikan pekerjaannya.

**Motivasi (M).** Dimensi motivasi terdiri dari; 1. Kebutuhan akan prestasi/ Need for Achievement (indikator; Mengembangkan kreativitas, Mengembangkan kreativitas), 2. kebutuhan akan afiliasi/ Need for Affiliation (indikator; kebutuhan akan perasaan diterima/ sense of belonging, Kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal/ sense of achievement, kebutuhan akan perasaan ikut serta/ sense of participation), 3. kebutuhan akan kekuasaan/ Need for Power (indikator; Memiliki kedudukan yang terbaik, mengerahkan kemampuan demi mencapai kekuasaan)

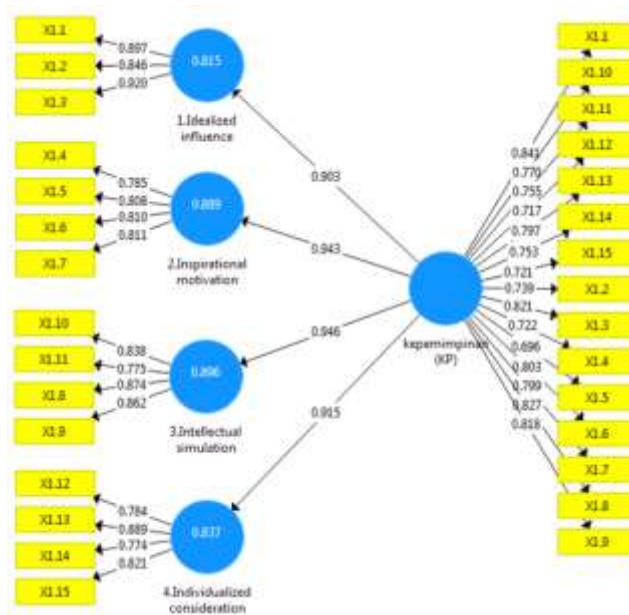
**Kinerja Guru (KG).** Dimensi kinerja terdiri dari; 1. Perencanaan guru dalam program kegiatan pembelajaran (indikator; tujuan/kompetensi sesuai dengan kurikulum, pokok materi sesuai dengan materi yang akan diajarkan, alternatif metode yang akan digunakan, alternatif media dan sumber belajar yang akan digunakan, evaluasi pembelajaran, alokasi waktu yang tersedia, satuan pendidikan, kelas, semester dan topik bahasan), 2. pelaksanaan kegiatan pembelajaran (indikator; pengelolaan kelas, penggunaan media, sumber belajar), 3. penggunaan metode pembelajaran (indikator; mampu memilih dan menggunakan metode pembelajaran sesuai dengan materi yang akan disampaikan), 4. evaluasi dalam kegiatan kerja (Guru dituntut

memiliki kemampuan dalam menentukan pendekatan dan cara- cara evaluasi, penyusunan alat-alat evaluasi, pengolahan dan penggunaan hasil evaluasi).

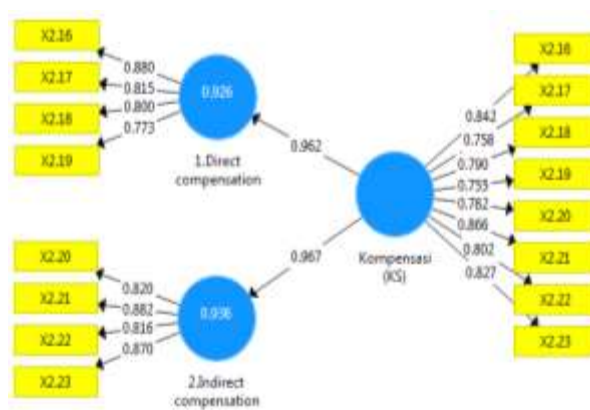
**HASI DAN PEMBAHASAN**

**Pengujian Validitas Konvergen/Convergent Validity.** Uji validitas konvergen/ convergen validity dilakukan untuk mengetahui valid atau tidaknya kuisyoner/ convergen validity yang digunakan untuk penelitian. Evaluasi convergent validity dari pemeriksian individual item reliability dapat dilihat melalui nilai standardisef loading factor yang menggambarkan besarnya korelasi antara setiap item pengukuran (indikator) dengan konstruknya. Nilai loading factor yang dipakai dalam penelitian ini yaitu > 0.5 sehingga jika nilai loading factor < 0.5 pada hasil kalkulasi model pengukuran (outer model) dinyatakan tidak valid. Pengujian Convergent Validity dihitung melalui smartPLS versi 3.2.7 yang hasilnya dijelaskan pada pembahasan berikut ini:

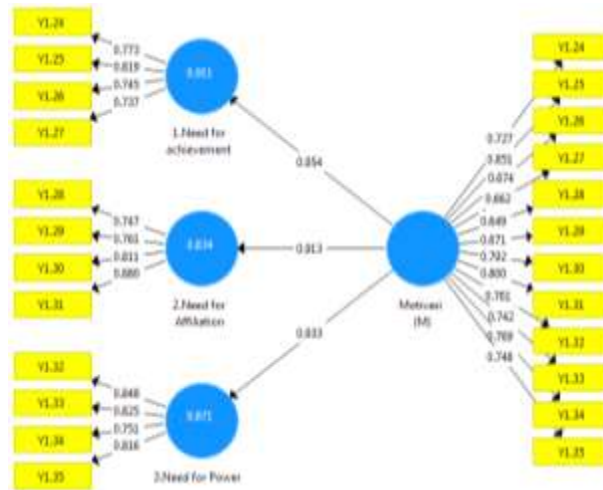
Berdasarkan olah data menggunakan SmartPLS versi 3.2.7 diperoleh hasil melalui kalkulasi algorithm yang dideskripsikan pada Gambar 4.7. Penjelasan dari seluruh indikator variabel kepemimpinan, kompensasi, motivasi, dan kinerja memiliki nilai loading factor (LF) > 0.5, menunjukkan bahwa lima belas indikator kepemimpinan secara keseluruhan valid sehingga digunakan dalam model. Keterangan lebih rincinya ada pada Gambar 2, Gambar 3, Gambar 4, dan Gambar 5.



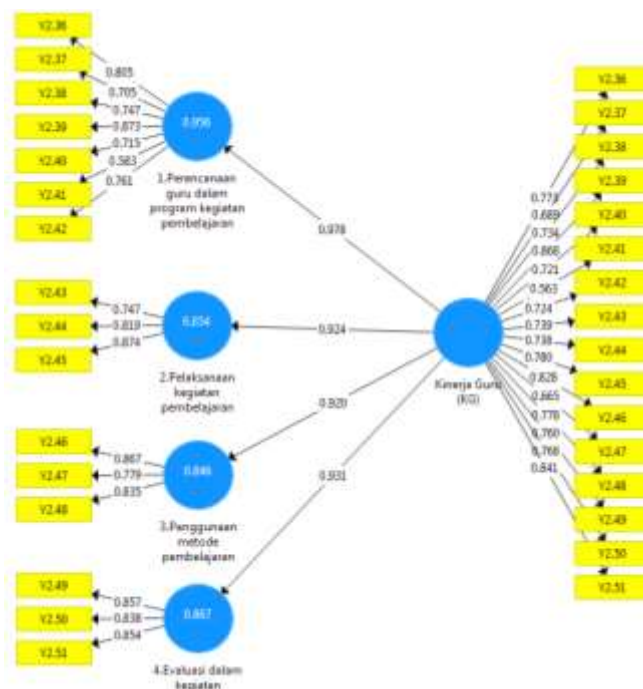
**Gambar 2.** Outer Model Variabel Kepemimpinan



**Gambar 3.** Outer Model Variabel Kompensasi



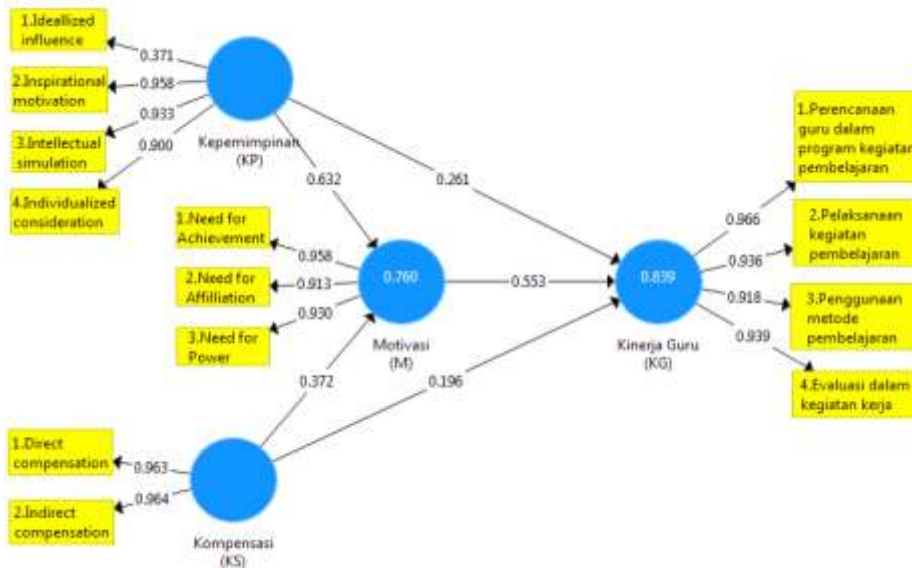
Gambar 4. Outer Model Variabel Motivasi



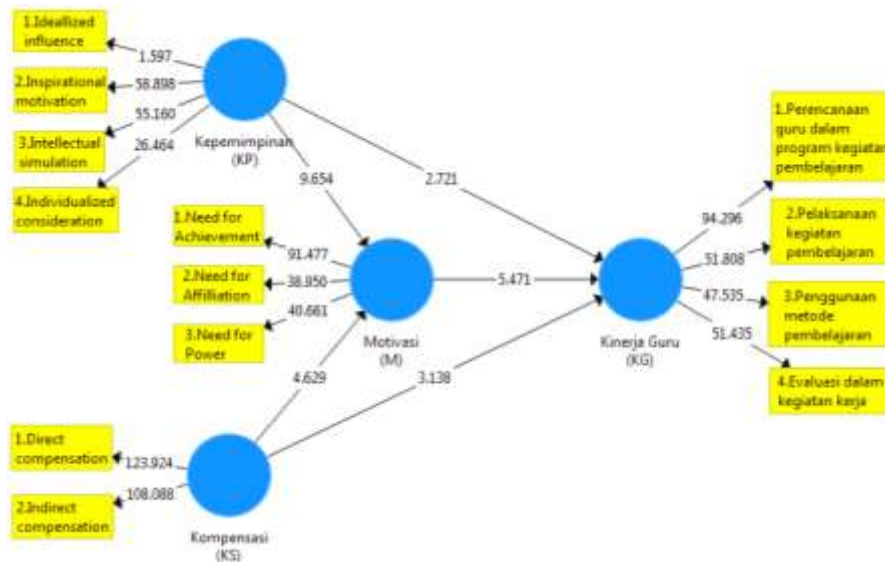
Gambar 5. Outer Model Variabel Kinerja

**Evaluasi Model Struktural (Inner Model) atau Uji Hipotesis.** Evaluasi inner model merupakan uji penelitian dengan menganalisis hubungan antara variabel eksogen dan endogen yang telah dijabarkan secara konseptual. Tahapan dalam evaluasi inner model yaitu dengan mengevaluasi nilai koefisien jalur (path coefficient), evaluasi nilai R-Square (R<sup>2</sup>), mengukur effect size f<sup>2</sup>, evaluasi model struktural secara menyeluruh melalui uji predictive relevance (Q<sup>2</sup>) dan uji goodness of fit index (GoF). Perolehan nilai inner model adalah melalui calculate SmartPLS versi 3.2.7 bootstrapping. Sehingga diperoleh koefisien jalur (path coefficient) yang menggambarkan kekuatan hubungan antara konstruk atau variabel. Berikut ini penjelasan lebih lengkapnya:





Gambar 6. Nilai Koefisien Jalur



Gambar 7. Nilai t Statistik

Tabel 3. Hasil Pengujian Koefisien Jalur (Path Coefficient)

	Sampel Asli (O)	Sampel Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kepemimpinan (X1) ⇒ Motivasi (Y1)	0.632	0.649	0.065	9.654	0
Kepemimpinan (X1) ⇒ Kinerja Guru (Y2)	0.261	0.268	0.096	2.721	0.007
Kompensasi (X2) ⇒ Motivasi (Y1)	0.372	0.354	0.080	4.629	0
Kompensasi (X2) ⇒ Kinerja Guru (Y2)	0.196	0.199	0.062	3.138	0.002
Motivasi (Y1) ⇒ Kinerja Guru (Y2)	0.553	0.543	0.101	5.471	0

Sumber : Data Primer Diolah Oleh Peneliti (2018)

Berdasarkan Tabel 3 yang tertera di atas dapat disimpulkan bahwa hasil dari t statistik lebih besar dari t table maka menunjukkan nilai positif dan signifikan.

**Mengevaluasi Nilai R<sup>2</sup>.** Berdasarkan hasil perhitungan menggunakan *calculate smartPLS versi 3.2.7 algoritma* didapatkan nilai R<sup>2</sup> yaitu 0.760 untuk variabel motivasi, dan R<sup>2</sup> 0.839 untuk variabel kinerja. Nilai R<sup>2</sup> menjelaskan bahwa tingkat determinasi variabel eksogen (kepemimpinan dan kompensasi) pada variabel endogen (motivasi dan kinerja) cukup tinggi. Pengaruh simultan variabel eksogen (kepemimpinan dan kompensasi) terhadap motivasi (M) dapat dilakukan dengan menghitung F-hitung (F-statistik) menggunakan rumus dan perhitungan berikut ini:

$$f \text{ hitung} = \frac{R^2 / (k-1)}{1 - R^2 / (n-k)} = \frac{0.760 / (4-1)}{1 - 0.760 / (60-4)} = 63.25$$

Sedangkan untuk pengaruh simultan variabel eksogen (kepemimpinan dan kompensasi) terhadap kinerja guru (KG) hasil dari F-hitung (F-statistik) yaitu

$$f \text{ hitung} = \frac{R^2 / (k-1)}{1 - R^2 / (n-k)} = \frac{0.839 / (4-1)}{1 - 0.839 / (60-4)} = 93.33$$

Secara keseluruhan diperoleh nilai F-hitung pada penelitian ini adalah 63.25 dan 93.33, sedangkan nilai F tabel pada alpha 0.05 yaitu 2.53 bahwa F-hitung > f tabel. Maka, disimpulkan bahwa H<sub>3</sub> dan H<sub>7</sub> diterima dan H<sub>0</sub> ditolak.

**Mengukur Effect Size f<sup>2</sup>.** Pengukuran *effect size f<sup>2</sup>* bertujuan untuk melihat besar kecilnya pengaruh variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen atau untuk melihat kebaikan model. Nilai 0.02 berarti berpengaruh lemah, 0.15 berarti berpengaruh moderat (sedang), dan 0.35 berarti berpengaruh kuat.

**Memvalidasi Model Struktural Secara Keseluruhan dengan Goodness of Fit Index (GoF).** Validasi ujian *goodness of fit index (GoF)* atau memvalidasi performa gabungan antara model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*) diperoleh hasil 0.740 > 0. Berarti 74,0 % variasi pada variabel kinerja guru dijelaskan oleh variabel-variabel yang digunakan memiliki nilai prediktif yang relevan. Berikut perhitungannya:

$$\begin{aligned} \text{GoF} &= \sqrt{\text{AVE} \times \overline{R^2}} = \sqrt{0.842 \times 0.319} = 0.518 \\ \text{Keterangan: AVE (rata-rata AVE seluruh variable)} &= 0.842 \\ \text{R square} &= (0.760 \times 0.839) / 2 = 0.319 \end{aligned}$$

**Pengujian Predictive Relevance (Q<sup>2</sup>).** Pengujian *predictive relevance (Q<sup>2</sup>)* atau memvalidasi model. Berikut perhitungan:  $Q^2 = 1 - (1 - R^2) \times (1 - R^2) = 1 - (1 - 0.839) \times (1 - 0.760) = 0.962$ . Model pada penelitian ini variabel laten endogen memiliki nilai predictive relevance 0.962 (Q<sup>2</sup>) > 0 (nol). Disimpulkan bahwa variabel laten eksogen sebagai variabel penjelas untuk memprediksi variabel endogen (motivasi dan kinerja) atau dapat juga untuk membuktikan bahwa model ini dinilai memiliki *predictive relevance* yang baik.

**Tabel 4.** Pengaruh Variabel Independen Secara Parsial Terhadap Variabel Dependen

	Sampel Asli (O)	Sampel Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Kesimpulan
<b>Kepemimpinan (X1) ⇒ Motivasi (Y1)</b>	0.632	0.649	0.065	9.654	0	$T_{Hitung} > T_{Tabel}$ p value < alpha (H <sub>1</sub> diterima H <sub>0</sub> ditolak)
<b>Kepemimpinan (X1) ⇒ Kinerja Guru (Y2)</b>	0.261	0.268	0.096	2.721	0.007	$T_{Hitung} > T_{Tabel}$ p value < alpha (H <sub>2</sub> diterima H <sub>0</sub> ditolak)
<b>Kompensasi (X2) ⇒ Motivasi (Y1)</b>	0.372	0.354	0.080	4.629	0	$T_{Hitung} > T_{Tabel}$ p value < alpha (H <sub>4</sub> diterima H <sub>0</sub> ditolak)
<b>Kompensasi (X2) ⇒ Kinerja Guru (Y2)</b>	0.196	0.199	0.062	3.138	0.002	$T_{Hitung} > T_{Tabel}$ p value < alpha (H <sub>5</sub> diterima H <sub>0</sub> ditolak)
<b>Motivasi (Y1) ⇒ Kinerja Guru (Y2)</b>	0.553	0.543	0.101	5.471	0	$T_{Hitung} > T_{Tabel}$ p value < alpha (H <sub>6</sub> diterima H <sub>0</sub> ditolak)

Sumber: Data Primer Diolah Oleh Peneliti (2018)

**Tabel 5.** Pengaruh Variabel Independen Secara Simultan Terhadap Variabel Dependen

	R Square	F Statistik	F Tabel	Alpha	Kesimpulan
Kepemimpinan (KP) dan Kompensasi (KS) → Motivasi (M)	0.760	63.25	2.53	0.05	$f_{Hitung} > f_{Tabel}$ H <sub>3</sub> diterima H <sub>0</sub> ditolak
Kepemimpinan (KP), Kompensasi (KS), Motivasi (M) → Kinerja Guru (KG)	0.839	93.33	2.53	0.05	$f_{Hitung} > f_{Tabel}$ H <sub>7</sub> diterima H <sub>0</sub> ditolak

Sumber : Data Primer Diolah Oleh Peneliti (2018)

Berdasarkan kalkulasi *smartPLS versi 3.2.7 bootstrapping* pada tabel 4 dan 5, diperoleh hasil untuk model struktural yang mengacu pada hipotesis yang telah diajukan dipembahasan sebelumnya. Berikut ini penjelasan secara rinci hasil dari koefisien jalur (*path coefficient*) dan dapat digunakan untuk menguji hipotesis penelitian.

1. Hipotesis 1; kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi

Diperoleh koefisien jalur dengan nilai 0.632, nilai t-statistik 9.654, t-tabel pada alpha 0.05 dengan nilai 1.96, dan nilai p-values 0 (nol). Dengan demikian  $t_{statistik} (9.654) > t_{tabel} (1.96)$ , dan  $p < 0.05$ . Sehingga dapat disimpulkan H<sub>1</sub> diterima dan H<sub>0</sub> ditolak, maka kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi.

2. Hipotesis 2; kompensasi berpengaruh terhadap motivasi.  
Diperoleh koefisien jalur dengan nilai 0.372, nilai t-statistik 4.629, t-tabel pada alpha 0.05 dengan nilai 1.96, dan nilai p-values 0 (nol). Dengan demikian  $t_{hitung} (4.629) > t_{tabel} (1.96)$ , dan  $p < 0.05$ . Sehingga dapat disimpulkan  $H_2$  diterima dan  $H_0$  ditolak, maka kompensasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi.
3. Hipotesis 3; kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh terhadap motivasi  
Variabel kepemimpinan dan kompensasi memiliki nilai  $R^2$  yaitu 0.760 dengan nilai f statistik 63.25 dan f tabel pada alpha 0.05 yaitu 2.53. Dengan demikian  $f_{statistik} (63.25) > f_{tabel} (2.53)$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa  $H_3$  diterima dan  $H_0$  ditolak, mengartikan bahwa variabel kepemimpinan dan kompensasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi.
4. Hipotesis 4; kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja guru  
Diperoleh koefisien jalur dengan nilai 0.261, nilai t-statistik 2.721, t-tabel pada alpha 0.05 dengan nilai 1.96, dan nilai p-values 0.007. Dengan demikian  $t_{statistik} (2.721) > t_{tabel} (1.96)$ , dan  $p < 0.007 < 0.05$ . Sehingga dapat disimpulkan  $H_4$  diterima dan  $H_0$  ditolak, maka kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.
5. Hipotesis 5; kompensasi berpengaruh terhadap kinerja guru, maka.  
Diperoleh koefisien jalur dengan nilai 0.196, nilai t-statistik 3.138, t-tabel pada alpha 0.05 dengan nilai 1.96, dan nilai p-values 0.002. Dengan demikian  $t_{statistik} (3.138) > t_{tabel} (1.96)$ , dan  $p < 0.002 < 0.05$ . Sehingga dapat disimpulkan  $H_5$  diterima dan  $H_0$  ditolak, maka kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.
6. Hipotesis 6; motivasi berpegaruh terhadap kinerja guru.  
Diperoleh koefisien jalur dengan nilai 0.553, nilai t-statistik 5.471, t-tabel pada alpha 0.05 dengan nilai 1.96, dan nilai p-values 0 (nol). Dengan demikian  $t_{statistik} (5.471) > t_{tabel} (1.96)$ , dan  $p < 0.05$ . Sehingga dapat disimpulkan  $H_6$  diterima dan  $H_0$  ditolak, maka motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.
7. Hipotesis 7; kepemimpinan, kompensasi, dan motivasi  
Variabel kepemimpinan, kompensasi, dan motivasi memiliki nilai  $R^2$  yaitu 0.839 dengan nilai f statistik 93.33 dan f tabel pada alpha 0.05 yaitu 2.53. Dengan demikian  $f_{statistik} (93.33) > f_{tabel} (2.53)$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa  $H_7$  diterima dan  $H_0$  ditolak, mengartikan bahwa variabel kepemimpinan, kompesasi dan motivasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.

**Analisis Korelasi Antar Dimensi.** Analisis pada matriks korelasi antara dimensi ini dimaksudkan untuk mengetahui dimensi variabel independen (kepemimpinan dan kompensasi) yang mempunyai nilai korelasi tertinggi dengan dimensi variabel dependen Y1 (motivasi) dan dimensi variabel dependen Y2 (kinerja guru), serta untuk mengetahui dimensi variabel dependen Y1 (motivasi) yang mempunyai nilai korelasi tertinggi dengan dimensi variabel dependen Y2 (kinerja guru). Berikut dijelaskan secara rinci pada Tabel 6 dan Tabel 7.

**Tabel 6.** Hasil Matriks Korelasi Antar Dimensi Variabel Independen dan Variabel Dependen

Variabel	Dimens i	Y1 (Motivasi)			Y2 (Kinerja Guru)			
		Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2.4
Kepemimpina n	X1.1	0.301	0.256*	0.481	0.242	0.357	0.128*	0.327
	X1.2	0.768	0.620	0.732	0.749	0.696	0.708	0.741
	X1.3	0.772*	0.727	0.720	0.798	0.709	0.818**	0.715
	X1.4	0.646	0.619	0.589	0.629	0.586	0.592	0.630
Kompensasi	X2.1	0.627	0.631	0.487*	0.642	0.659**	0.564*	0.659**
	X2.2	0.642	0.689**	0.539	0.638	0.618	0.599	0.616

Sumber : Data Primer Diolah Oleh Peneliti (2018)

**Tabel 7.** Hasil Matriks Korelasi Antar Dimensi Variabel Dependen dan Variabel Dependen

Variabel	Dimensi	Y1 (Motivasi)			Y2 (Kinerja Guru)			
		Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y2.1	Y2.2	Y.2.3	Y2.4
Motivasi	Y1.1	1.000**	0.815	0.862	0.842	0.864*	0.772	0.851
	Y1.2	0.815	1.000	0.745*	0.759	0.750	0.727	0.791
	Y1.3	0.862	0.745	1.000**	0.789	0.782	0.680*	0.797

Sumber : Data Primer Diolah Oleh Peneliti (2018)

Mengacu pada Tabel 6 dan 7 deskripsi penjelasan disampaikan pada pembahasan berikut ini:

1. Pada variabel kepemimpinan terhadap motivasi, korelasi antara dimensi yang paling tinggi adalah dimensi X1.3 terhadap Y1.1 dengan nilai 0.772. Sedangkan korelasi antara dimensi yang paling rendah pada variabel ini adalah antara dimensi X1.1 terhadap Y1.2 dengan nilai 0.256.
2. Pada variabel kepemimpinan terhadap kinerja guru, korelasi antara dimensi yang paling tinggi adalah dimensi X1.3 terhadap Y2.3 dengan nilai 0.818. Sedangkan korelasi antara dimensi yang paling rendah pada variabel ini adalah antara dimensi X1.1 terhadap Y2.3 dengan nilai 0.128.
3. Pada variabel kompensasi terhadap motivasi, korelasi antara dimensi yang paling tinggi adalah dimensi X2.3 terhadap Y1.2 dengan nilai 0.689. Sedangkan korelasi antara dimensi yang paling rendah pada variabel ini adalah antara dimensi X2.1 terhadap Y1.3 dengan nilai 0.487.
4. Pada variabel kompensasi terhadap kinerja, korelasi antara dimensi yang paling tinggi adalah dimensi X2.1 terhadap Y2.1 dan Y2.4 dengan nilai sama yaitu 0.659. Sedangkan korelasi antara dimensi yang paling rendah pada variabel ini adalah antara dimensi X2.1 terhadap Y2.3 dengan nilai 0.564.
5. Pada variabel motivasi terhadap kinerja guru, korelasi antara dimensi yang paling tinggi adalah dimensi Y1.1 terhadap Y2.2 dengan nilai 0.864. Sedangkan korelasi antara dimensi yang paling rendah pada variabel ini adalah antara dimensi Y1.3 terhadap Y2.3 dengan nilai 0.680.

Hasil korelasi antara dimensi ini didapat dari kalkulasi *smartPLS versi 3.2.7* melalui *alghorithm calculation* yang hasilnya terdapat pada *item latent variable (latent variable correlation)*. Secara keseluruhan maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan dan kompensasi secara bersama cukup berpengaruh dan signifikan terhadap motivasi kerja pada guru SMK XYZ. Sedangkan untuk kepemimpinan dan kompensasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Serta kepemimpinan, kompesasi dan motivasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMK XYZ. Dari variabel kepemimpinan, kompensasi dan motivasi, yang menjadi fokus perhatian dalam kinerja guru di SMK XYZ adalah variabel kepemimpinan dan kompensasi yang cukup berperan penting dalam mendukung kinerja guru juga untuk perkembangan organisasi.

## Pembahasan

**Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi.** Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi. Pada penelitian sebelumnya dari Anum Reknowati Ningsih (2016) menyatakan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh pada motivasi yang sekaligus berhubungan positif terhadap motivasi kerja dengan data yang dikumpulkan reliabel. Temuan ini diperkuat oleh penelitian sebelumnya dari Ganjar Strio N dan Havidz Aima (2018) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan pada motivasi. Pendapat ini tentunya memperkuat bahwa variabel kepemimpinan transformasiolan sudah cukup baik untuk diterapkan pada kepemimpinan yang saat ini diteliti, karena pada hasil penelitian ini pun menghasilkan bahwa kepemimpinan trasformasional cukup signifikan pengaruhnya pada

motivasi. Hal ini tentunya memberi peluang bagi peneliti selanjutnya untuk memperluas studi temuan baru dalam penelitian dengan memperluas variabel yang diteliti yang berkaitan dengan motivasi kerja.

**Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi.** Dari hasil penelitian diperoleh bahwa kompensasi berpengaruh signifikan pada motivasi kerja. Temuan sejalan dengan penelitian sebelumnya dari Mokhamad Yanuar Pradita (2016) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi. Temuan sama diperkuat oleh hasil penelitian dari Ganjar Satrio Nugroho dan M. Havidz Aima (2018) menyatakan bahwa kompensasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan untuk motivasi. Terkait penjelasan di atas, besar pengaruh motivasi pada guru SMK XYZ bukan hanya dipengaruhi oleh besarnya kompensasi yang diberikan, melainkan banyak faktor lain yang menyebabkan performa mengajar menurun tiap tahunnya.

**Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi Secara Simultan Terhadap Motivasi.** Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan kompensasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi guru SMK XYZ. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya dari Mokhamad Yanuar Pradita (2016), menyatakan bahwa kompensasi maupun kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi. Diperkuat oleh temuan sebelumnya dari penelitian Ganjar Satrio N dan M. Havidz Aima (2018), menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dan kompensasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan untuk motivasi. Maka dari pernyataan ini dapat disimpulkan bahwa kompensasi dan kepemimpinan dapat bersama-sama mempengaruhi motivasi kerja pada staff karyawan maupun tenaga pendidik di suatu instansi perusahaan atau sekolah.

**Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja.** Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru di SMK XYZ. Terdapat temuan sejalan dari hasil Noora Fithriana dan Agung Nugroho Adi (2017) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan pada kinerja. Temuan sama diperkuat oleh hasil penelitian dari Ganjar Satrio Nugroho dan M. Havidz Aima (2018) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Maka dari penjelasan tersebut, terbukti bahwa terdapat korelasi yang cukup kuat antara pengaruh kepemimpinan transformasional pada kinerja.

**Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja.** Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru SMK XYZ. Temuan ini berbeda dengan hasil penelitian sebelumnya dari Ganjar Satrio Nugroho, M. Havidz Aima (2018), menyatakan bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Tetapi pada penelitian lain yang terdahulu dari Yudding (2017) yang mengatakan bahwa kompensasi, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. sejalan dengan hasil penelitian Kus Margono, Jono M. Munandar, dkk (2017), bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Detail hasil penelitiannya menyatakan bahwa bagi karyawan dengan kompensasi sedang, motivasi dan persepsi kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Sedangkan kepuasan kerja berpengaruh signifikan dalam memediasi pelatihan, kompetensi, dan motivasi terhadap kinerja. Temuan Izaak Hendrik Wenno (2017), juga menyatakan bahwa untuk kompensasi dan kinerja juga memiliki korelasi tinggi yang secara bersamaan manajerial kepemimpinan dan kompensasi terdapat korelasi sangat tinggi dengan kinerja. Diperkuat oleh temuan dari penelitian Rizky Pratama, M. Havidz Aima (2018) menyatakan bahwa kompensasi dan keterlibatan karyawan berdampak signifikan terhadap kinerja karyawan. Maka dari penjelasan di atas, hasil penelitian ini kembali membuktikan bahwa kompensasi berperan banyak dalam mempengaruhi kinerja. Masalah yang ada pada SMK XYZ bukan suatu yang mudah untuk diperbaiki dengan cepat. Dengan keadaan saat ini, yang mana terdapat pengaruh yang signifikan antara kompensasi terhadap kinerja, manajemen

SMK XYZ perlu mensiasati supaya kompensasi yang telah ditetapkan untuk para guru tidak berperan banyak dalam mempengaruhi kinerja guru.

**Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja.** Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru SMK XYZ. Hasil penelitian ini sejalan dengan oleh Nnaeto J. Olusadum dan Ndoh J. Anulika (2018), temuan penelitiannya menyatakan bahwa terdapat hubungan signifikan antara motivasi karyawan dan kinerja karyawan. Hasil dari penelitian Sara Ghaffari, Dr. Ishak Mad Shah, et al (2017) juga menyatakan hal sama bahwa faktor motivasi berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja salah satunya tanggung jawab, dan sisanya dipengaruhi oleh tunjangan kerja sebagai faktor signifikan yang kedua. Temuan berbeda pada hasil penelitian Ganjar Satrio Nugroho, M. Havidz Aima (2018), menyatakan bahwa motivasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Tentunya hal ini terjadi karena dipengaruhi oleh banyak faktor. Hal berbeda pada pendapat responden yang memberi data bahwa realnya kompensasi berperang penting pada baik buruknya suatu motivasi kinerja. Besarnya motivasi guru dipengaruhi oleh banyak faktor, beberapa faktor itu adalah kebutuhan guru terhadap kenaikan pangkat, seperti dari guru honorer ke kontrak. Oleh karena itu perlunya pelatihan untuk para guru dalam meningkatkan soft skill menyampaikan materi pelajaran.

**Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi, dan Motivasi Secara Simultan Terhadap Kinerja.** Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan, kompensasi, dan motivasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMK XYZ. Hasil penelitian yang sejalan dengan penelitian sebelumnya adalah dari temuan penelitian Ganjar Satrio Nugroho dan M. Havidz Aima (2018) bahwa kepemimpinan transformasional, kompensasi dan motivasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Diperkuat oleh temuan dari Taufik Ismail (2017), menganyatakan bahwa kinerja mengajar guru, kompensasi, motivasi kerja guru, dan kepemimpinan kepala sekolah berkolerasi tinggi. Menurut Taufik (2017), kepemimpinan secara langsung hanya sedikit memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja mengajar guru dan secara tidak langsung berpengaruh sedang terhadap kinerja mengajar guru. Pada kompensasi hasilnya menyatakan bahwa sedikit pengaruh tidak langsung pada kinerja. Hal sama pada motivasi kerja guru yang cukup kecil sebesar 23,6 % pengaruhnya dalam mempengaruhi kinerja guru dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain.

Dari penjelasan di atas maka temuan ini mengartikan bahwa kepemimpinan dan kompensasi tidak selalu berpengaruh paling dominan pada kinerja, hal ini dapat terjadi jika manajemen sekolah telah memerankan perangnya dengan baik terhadap karyawan. Namun pada faktor motivasi justru terdapat pengaruh besar pada kinerja guru, penyebab lainnya bisa saja datang dari dalam diri individu maupun dari lingkungan lain individu yang berperan banyak dalam mempengaruhi kinerjanya. Maka dari permasalahan yang ada pada penelitian ini, menghasilkan temuan bahwa kepemimpinan, kompensasi, dan motivasi berperan penting dalam baik tidaknya suatu kinerja.

## PENUTUP

**Kesimpulan.** Kesimpulan dari hasil penelitian dan pembahasan dari pengaruh kepemimpinan transformasional, kompensasi terhadap motivasi kerja implementasi pada guru SMK XYZ yaitu sebagai berikut: 1) Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi guru SMK XYZ; 2) Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap guru SMK XYZ; 3) Kepemimpinan dan kompensasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi guru SMK XYZ; 4) Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru SMK XYZ; 5) Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru SMK XYZ; 6) Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru SMK XYZ; 7) Kepemimpinan, kompensasi, dan motivasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMK XYZ.

**Saran.** Berdasarkan penjelasan sebelumnya, berikut beberapa saran yang dapat menjadi masukan bagi SMK XYZ agar permasalahan yang ada kedepannya dapat terselaikan dan lebih baik lagi. Berikut ini beberapa saran dari penulis:

- 1) Penelitian ini menghasilkan kesimpulan dari kepemimpinan bahwa terdapat temuan pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Dari temuan ini, harapan kedepannya kepemimpinan dapat mengevaluasi cara kerja dalam mengemban amanah sebagai pemimpin.
- 2) Pada variabel kompensasi dengan hasil berpengaruh cenderung positif dan signifikan terhadap motivasi. Kompensasi merupakan pendukung yang cukup banyak dalam meningkatkan motivasi guru SMK XYZ. Berdasarkan hasil wawancara pada narasumber dari guru SMK XYZ mengatakan bahwa kompensasi yang diberikan belum sepenuhnya baik. Maka hasil dari penelitian ini dapat menjadi acuan untuk evaluasi. Dari segala keterbatasan yang ada di SMK XYZ, harapan kedepannya pihak manajemen sekolah dapat memperbaiki untuk mensiasati agar kompensasi yang diberikan dapat berbanding lurus dengan beban kerja dan tetap menjaga motivasi guru SMK XYZ dalam bekerja.
- 3) Hasil penelitian terdapat temuan bahwa kepemimpinan dan kompensasi secara bersama-sama mempengaruhi motivasi. Maka dari pengaruh kepemimpinan dan kompensasi cukup berdampak pada motivasi kerja guru SMK XYZ. Dapat disimpulkan bahwa apabila gaya kepemimpinan baik, maka kompensasi yang telah diberikan saat ini sedikit banyak akan meningkatkan motivasi kerja guru SMK XYZ. Harapan penulis, kedepannya pihak manajemen SMK XYZ mengevaluasi kembali terkait gaya kepemimpinan yang ada dan kompensasi untuk guru selama ini. Khususnya terkait sikap pemimpin terhadap bawahan, dan beban kerja yang kurang sesuai dengan kompensasi yang diberikan.

Meskipun profesi guru tidak mengandung banyak resiko, namun harus ada pendukung baik itu dari pihak sekolah maupun dari kompensasi yang diberikan. Bila motivasi guru dalam mengajar menurun maka akan berdampak pada penyampaian materi kepada siswa yang dapat menyebabkan menurunnya prestasi belajar. Perbaikan yang diharapkan yaitu memastikan beban kerja dan waktu kerja yang seimbang dengan kompensasi. Atasan sekolah baik itu kepala sekolah maupun atasan terkait lainnya, merangkul para guru dengan memberi motivasi yang datangnya bukan hanya dari segi finansial saja. Diharapkan dapat memberikan motivasi dengan mengadakan pelatihan secara berkala dengan harapan meningkatkan soft skill dalam mengajar. Selain itu menjalin kedekatan dengan bawahan, memberikan penghargaan baik itu berupa kenaikan jabatan maupun bonus. Untuk mengurangi penurunan kerja, pihak manajemen sekolah melakukan pengawasan terhadap hasil kerja guru dengan mengevaluasi pada setiap periode yang telah dijadwalkan.

## DAFTAR RUJUKAN

- Abdillah., Willy., dan Jogiyanto. (2015). *Partial Least Square (PLS) Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis*. Ed.1. Yogyakarta: Andi
- Adeoye, Abayomi O. (2014, Desember). *The Influence of Compensation Management on Employee's Leadership Role in Insurance Sector: Nigeria Experience*. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. Vol 5 No 27. December 2014. ISSN 2039-2117.
- Akintaro, A., Shonubi A.O., et al. (2016). *The Effect Of Compensation Administration On Employee Productivity*. *Arabian Journal of Business and Management Review*. Oman s.Vol. 5, No.8.
- Alex, S., Nitisemito. (2010). *Manajemen Personalia*. Ghalia Indonesia. Jakarta
- Arikunto, S. (2013). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT.Rineka Cipta.
- Bangun, Wilson. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Chintaloo, S., and Jyoti Devi Mahadeo. (2013). "Effect of Motivation on Employees' Work Performance at Ireland Blyth Limited". *Proceedings of 8th Annual London Business Research Conference Imperial College*. London. UK. Vol 8-9.
- Dewi, Desi R., dkk. (2017). "Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Ketua Umum Dengan Kinerja Karyawan Koperasi". *Fakultas Peternakan*. Universitas Padjadjaran.



- Fitriana, N., Adi, A.N. (2017, Desember). Dominant Effect Between Compensation, Leadership And Organizational Culture On Employee Performance Improvement. *Journal of Applied Management (JAM)*. Vol 15 No 4.
- George, J. M., dan Jones, G. R. (2012). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. Sixth Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Ghaffari, Sara Shalleh J. R. (2017, Maret). The Influence of Motivation on Job Performance: A Case Study at Universiti Teknologi Malaysia. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*. Vol 11. No4.
- Griffin, Ricky W., dan Gregory, Moorhead. (2014). *Organizational Behavior Managing People and Organization*. South Western Cengage Learning. Canada.
- Griffin, Moorhead. (2013). *Perilaku Organisasi ( manajemen sumber daya manusia dan organisasi)*. Edisi 9. Salemba empat.
- Hair., et al. (2010). *Multivariate Data Analysis*. Seventh Edition. Pearson Prentice Hall.
- Hamzah, B. Uno., dan Satria, Koni. (2012). *Assessment Pembelajaran*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Handoko, T. Hani. (2012). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Malayu. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Bumi Aksara. Jakarta.
- Hasibuan, Malayu. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Ketujuh Belas. PT. Bumi Aksara. Jakarta.
- Harahap, Rizna. (2010). *Pengaruh Budaya Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Kerja Karyawan*. Skripsi Fakultas Ekonomi. Universitas Sumatera Utara. Medan.
- Haryono, Siswoyo. (2017). *Metode SEM Untuk Penelitian Manajemen Dengan AMOS LISREL PLS*. Luxima Metro Media
- Havidz, M. Aima., dan Rizky, P. (2018). The Effect Of Compensation And Employee Engagement On Organizational Commitments And Its Implementation Toward Employee's Performance Of Pt Xyz Jakarta. *IJSRP*. Vol 8. Issue 12. ISSN 2250-3153.
- Havidz, M. Aima., dan Satrio, Ganjar N. (2018). The Influences Of Transformational Leadership And Compensation To Employee Performance On Their Motivation And The Implementation At X Institution. *IJSRP*. Vol 8. Issue 12. ISSN 2250-3153.
- Hidayat, Afrizal F., Wardhana, Aditya. (2017, April). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Direktur Utama Terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT. Karya Kita Bandung. *Jurnal Proceeding of Management*. Vol 4. Page 831.
- Pradita, M Yanuar. (2016). Pengaruh Kompensasi, Gaya Kepemimpinan Dan Karakteristik Tenaga Pemasar Terhadap Motivasi Dan Kinerja Tenaga Pemasar Pada Pt. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Jombang Ekonomika-Bisnis. Vol. 07 No 2. Hal 95-104.
- Husein, Umar. (2013). *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis*. Jakarta: Rajawali
- Ismail, Tufik. (2017, April). Kepemimpinan, Kompensasi, Motivasi Kerja, Dan Kinerja Guru Sd Negeri. *Jurnal Administrasi Pendidikan*. Vol 24. No 1.
- John, M. Echols., Shadily, H. (2005). *Kamus Inggris Indonesia*. Cetak Keduapuluh Enam. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Kadek, Ary S., Ni, Wayan M. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Astra Honda Nusa Dua Kabupaten Badung. *Jurnal Manajemen Unud*. Vol 5. No 12.
- Kaswan. (2011). *Pelatihan dan Pengembangan Untuk Meningkatkan Kinerja SDM*. Alfabeta. Bandung.
- Mangkunegara, A. P. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cetak Kesepuluh. PT Remaja Rosda Karya. Bandung.
- Mangkuprawira, S. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Cet. 2 Ed. 2. Penerbit Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Miftah, Thoha. (2012). *Perilaku Organisasi Konsep Dasar Dan Implikasinya*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Moesharino. (2009). *Pengukuran kinerja Berbasis Kompetensi*. Ghalia Indonesia. Bogor.
- Moorhead., dan Griffin, M. (2013). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.

- Moeshariono. (2009). Pengukurang Kinerja Berbasis Komunikasi. Bogor: Penerbit Ghalia Indonesia.
- Mulyasa, E. (2013). Uji Kopetensi dan Penilaian Kinerja Guru. Rosda Karya. Bandung.
- Mulyasa, E. (2013). Evaluasi Kinerja SDM. Refika Aditama. Bandung.
- M, Yahya., dan Hakim, Arif Rakhman. (2014, Juni). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Guru, Studi Kasus di SMA PPMI Assalam Surakarta. *Jurnal Pendidikan Ilmu Sosial*. Vol 24. No 1.
- Ningsing, Anum R. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Kayawan pada PDAM Kota Madiun. *E-jurnal*.
- Rahardjo, Mukti. (2017). The Effects of Compensation on Work Motivation: Evidence from Universities in Jakarta. *International Journal of Economic Perspectives*. Volume 11, Issue 1, 1651-1662.
- Rivai, Zainal., Veithzal., dkk. (2014). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Rivai, Veithzal., dan Ella, Sagala. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. PT. Rajawali Pers. Jakarta.
- Rizal, Muhamad., Idrus, M Syafie., et al. (2014, Februari). Effect of Compensation on Motivation, Organizational Commitment and Employee Performance (Studies at Local Revenue Management in Kendari City).
- Robbins, S.P., dan Mary, Coulter. (2010). *Manajemen*. Terjemahan Bob Sabran dan Devri Barnadi P. Erlangga. Jakarta.
- Rusman. (2012). *Model-model Pembelajaran: Mengembangkan Profesionalisme Guru*. Raja Grafindo Persada, Jakarta