

**HUBUNGAN EFEKTIVITAS PENGAWASAN MELEKAT  
DAN MOTIVASI KERJA DENGAN KINERJA GURU  
SMA NEGERI DI KOTA MALANG**

Dody Eka Prasetya  
Agus Timan  
Achmad Supriyanto

Email: awenakdi@gmail.com  
gus26timan@gmail.com  
aspriess@gmail.com

Universitas Negeri Malang, Jalan Semarang No. 5 Malang, 65145

**Abstract:** This research is to find out the correlations of attached supervision effectiveness and working motivation with teacher's performance either individually or simultaneously of State Senior High School in City of Malang. This quantitative research design uses correlational. The populations is civil servant teachers of State Senior High Schools in City of Malang that number 301 teacher with proportional random sampling. The research uses descriptive analyses, correlation product moment pearson analyses and double correlation analyses. The findings are: there is a correlation between the effectiveness of supervision attached and working motivation with teacher performance either individually or simultaneously.

**Keywords:** attached supervision effectiveness, work motivation, teacher's performance

**Abstrak:** Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan efektivitas pengawasan melekat dan motivasi kerja dengan kinerja guru baik secara sendiri ataupun simultan di SMA Negeri Kota Malang. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan metode korelasional. Populasi penelitian ini adalah guru pegawai negeri sipil SMA Negeri di Kota Malang dengan jumlah 301 guru dengan menggunakan teknik *proportional random sampling*. Teknik analisis yang digunakan adalah teknik analisis deskriptif, analisis korelasi *product moment pearson* dan analisis korelasional berganda. Hasil penelitian ini: ada hubungan antara efektivitas pengawasan melekat dan motivasi kerja dengan kinerja guru baik secara sendiri-sendiri ataupun simultan.

**Kata kunci:** efektivitas pengawasan melekat, motivasi kerja, kinerja guru

Sekolah merupakan sebuah kesatuan lembaga dimana terdapat koordinasi antara kepala sekolah, guru dan tenaga kependidikan untuk pencapaian tujuan.

Guru harus diperhatikan agar merasa menjadi bagian dari suatu sekolah, sehingga kinerjanya meningkat. Adapun yang perlu mendapat perhatian diantaranya adalah motivasi kerja dan kinerja guru tersebut. Namun, ada pula guru yang tidak terpacu untuk lebih berprestasi dan banyak mengeluh seperti bosan, lingkungan kerja yang tidak cocok dan kurang ada perhatian dari pemimpin. Keadaan guru yang seperti itu jika dibiarkan akan menurunkan motivasi kerjanya dan berdampak pada kinerjanya.

Berdasarkan pendapat Davis (1985:484) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, yakni: (1) Faktor Kemampuan (*Ability*). Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + Skill*). Artinya, pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) apalagi IQ *superior, very superior, gifted* dan *genius* dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal. (2) Faktor Motivasi (*Motivation*). Motivasi diartikan sebagai suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersifat positif (pro) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif (kontra) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

Keberhasilan sekolah dalam menyelenggarakan pendidikan tergantung dari kinerja guru untuk mendongkrak *output* yang dihasilkan sekolah. Seorang kepala sekolah menilai keberhasilan kinerja guru dari hasil penyelesaian tugas-tugas yang telah dibebankan kepadanya. Menurut Hasibuan (2005:94) mendefinisikan kinerja/prestasi kerja sebagai suatu hasil kerja. Hasil kerja adalah suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Telah dijelaskan di atas jika kinerja merupakan hasil kerja yang diperoleh ketika seseorang melakukan pekerjaan sesuai dengan yang dibebankan kepadanya. Melakukan pekerjaan sesuai dengan yang dibebankan kepadanya memiliki

maksud bahwa seorang guru dikatakan memiliki kinerja yang baik apabila guru dapat melaksanakan tugas sesuai dengan kompetensi-kompetensi yang tertuang dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.

Kompetensi-kompetensi tersebut adalah kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi profesional.

Kinerja guru juga perlu dievaluasi untuk mengetahui kekurangan dan kelemahan, sehingga kemampuan guru dapat terus ditingkatkan baik dengan melalui pelatihan, seminar, diskusi ataupun secara otodidak. Tujuan dari evaluasi kinerja guru adalah untuk mengidentifikasi kemampuan guru, mengidentifikasi potensi, memberikan informasi perkembangan dan menjadikan sekolah lebih produktif. Penilaian kompetensi guru memiliki manfaat secara langsung pada kemampuan guru sendiri, secara tidak langsung mampu berdampak pada kualitas *output* dalam hal ini peserta didik, pada kualitas sekolah itu sendiri, wali atau orang tua peserta didik yang merasa puas dan dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap sekolah.

Guru merupakan komponen yang sangat menentukan untuk terselenggaranya proses pendidikan di sekolah. Tidak dapat dipungkiri bahwa guru memegang peranan penting dalam dunia pendidikan sebagai orang yang terjun langsung dan berinteraksi langsung dengan peserta didik. Guru harus memiliki kualitas yang memadai karena guru merupakan fasilitator penyelenggaraan belajar peserta didik dan guru mengambil banyak peran strategis dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Materi dan norma yang diajarkan oleh guru akan diterapkan oleh peserta didik karena daya tangkap peserta didik yang baik. Semua yang diajarkan guru akan terserap dengan baik pula sehingga guru harus memiliki kualitas yang baik yang nantinya akan memberikan kinerja yang optimal.

Wukir (2012:115) menyimpulkan bahwa, motivasi kerja dapat didefinisikan sebagai proses menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seseorang dalam berusaha mencapai tujuannya. Motivasi kerja yang besar menghasilkan hasil kerja besar pula. Motivasi kerja seseorang dapat berasal dari dalam diri ataupun dari luar diri. Motivasi kerja seseorang dari dalam diri seseorang terkait dengan niat yang dimiliki sedangkan motivasi dari luar diri terkait dengan

*reward/punishment* yang diberikan lembaga tempat ia bekerja. Sehingga kedua hal tersebut yang sedikit atau banyak berpengaruh terhadap tingkat motivasi seorang guru.

Salah satu faktor keberhasilan kinerja guru adalah motivasi kerja guru. Guru yang tidak memiliki motivasi bekerja yang tinggi maka berdampak pada kinerja yang kurang maksimal. Kinerja yang kurang maksimal tentunya dipengaruhi oleh berbagai macam faktor, baik faktor intrinsik ataupun faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik yaitu faktor yang berasal dari dalam diri guru, seperti: tanggung jawab, perkembangan, pekerjaan itu sendiri, capaian/target, dan pengakuan. Faktor ekstrinsik menurut Munandar (2001:331), “administrasi dan kebijakan perusahaan, penyeliaan, gaji, (d) hubungan antar pribadi dan (e) kondisi kerja.” Motivasi juga dapat dipengaruhi oleh sifat-sifat yang dimiliki oleh seorang guru dalam menghadapi pekerjaan tersebut. Sifat dan sikap seorang guru memiliki peranan penting bahkan memiliki persentase yang paling besar dalam menentukan motivasi yang tinggi atau motivasi yang rendah.

Menurut McGregor (1988:210) menyimpulkan bahwa, pandangan seorang manajer mengenai kodrat manusia didasarkan pada suatu pengelompokan pengandaian-pengandaian tertentu dan bahwa manajer cenderung mencetak perilakunya terhadap bawahannya menurut pengandaian-pengandaian ini. Teori X dan Teori Y adalah teori yang menjelaskan mengenai manusia. Teori X adalah penjelasan mengenai sifat manusia yang berbau negatif, sedangkan Teori Y adalah penjelasan mengenai sifat manusia yang berbau positif. Perumpamaan yang dijelaskan oleh McGregor dalam Teori X dan Teori Y adalah mengenai sifat-sifat yang dimiliki manusia. Menurut Teori X, empat pengandaian yang dipegang para manajer adalah: (a) karyawan secara inheren (tertanam dalam dirinya) tidak menyukai kerja dan bilamana dimungkinkan, akan mencoba menghindarinya; (b) karena karyawan tidak menyukai kerja, mereka harus dipaksa, diawasi, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan; (c) karyawan akan menghindari tanggung jawab dan mencari pengarahan formal bilamana dimungkinkan dan (d) kebanyakan karyawan menaruh keamanan di atas semua faktor lain yang dikaitkan dengan kerja dan akan menunjukkan sedikit saja ambisi.

Kontras dengan pandangan negatif ini mengenai kodrat manusia, McGregor mendaftarkan empat pengandaian positif, yang disebutnya Teori Y: (a) karyawan dapat memandang kerja sama wajarnya seperti istirahat atau bermain; (b) orang-orang akan menjalankan pengarahan-diri dan pengawasan-diri jika mereka komit pada sasaran; (c) rata-rata orang dapat belajar untuk menerima, bahkan mengusahakan, tanggung jawab; dan (d) kemampuan untuk mengambil keputusan inovatif (pembaruan) tersebar meluas dalam populasi dan tidak hanya milik dari mereka yang berada dalam posisi manajemen. Penyimpangan-penyimpangan yang berhubungan dengan motivasi kerja yang rendah dan juga berakibat kinerja yang rendah memberikan kesempatan kepada pengawasan yang dilakukan kepala sekolah untuk memperbaikinya agar sesuai dengan perencanaan yang telah disusun. Perlu diterapkan pengawasan tujuannya untuk mengendalikan penyimpangan yang terjadi.

Pengawasan diharapkan mampu untuk meminimalisir penyimpangan yang tidak sesuai dengan perencanaan, mampu memberikan motivasi kepada guru yang kurang bergairah dalam bekerja, dan kinerja dari guru meningkat. Menurut Atmodiwiryo (2011:56-57) “pengawasan adalah kegiatan untuk mencegah sedini mungkin terjadinya penyimpangan-penyimpangan, pemborosan-pemborosan kegiatan dalam pencapaian tujuan”. Pengawasan pendidikan yang dilakukan dapat menggunakan beberapa macam teknik untuk mempermudah pelaksanaan pengawasan. Teknik tersebut secara umum dapat dibedakan menjadi dua, yaitu pengawasan langsung dan pengawasan tidak langsung. Pengawasan langsung meliputi pengawasan melekat, inspeksi langsung dan observasi, sedangkan pengawasan tidak langsung meliputi laporan lisan, laporan tulis, kuesioner, dan pengamatan melalui CCTV.

Pengawasan melekat memiliki beberapa keunggulan dibandingkan dengan pengawasan menggunakan teknik lain, yaitu pengawas dapat mengetahui secara riil kondisi objek yang diawasi, memiliki objektivitas yang tinggi sehingga bawahan tidak dapat mencatat hal-hal yang dianggap baik saja, dan jika terjadi masalah saat melakukan pengawasan dapat segera teratasi dalam hal ini adalah motivasi kerja dan kinerja guru. Diharapkan dengan adanya pengawasan melekat penyimpangan-penyimpangan yang dapat membuat motivasi kerja dan kinerja

guru menurun dapat berkurang, akan lebih baik lagi jika pengawasan melekat dapat meningkatkan motivasi kerja dan kinerja guru. Penjelasan terkait kinerja, motivasi dan pengawasan di atas sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Asmoro (2014) ada hubungan positif yang signifikan antara pengawasan internal dan kinerja karyawan di Kantor Diknas Kota Blitar dan penelitian yang dilakukan oleh Kartika (2005) ada hubungan yang signifikan antara pelaksanaan pengawasan dengan motivasi kerja karyawan di Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Madiun.

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui: (1) efektivitas pengawasan melekat; (2) tingkat motivasi kerja; (3) tingkat kinerja guru; (4) hubungan efektivitas pengawasan melekat dengan motivasi kerja; (5) hubungan efektivitas pengawasan melekat dengan kinerja guru; (6) hubungan motivasi kerja dengan kinerja guru; dan (7) hubungan efektivitas pengawasan melekat dan motivasi kerja dengan kinerja guru di SMA Negeri di Kota Malang.

## **METODE**

Metode pada penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan menggunakan rancangan penelitian non eksperimental yaitu korelasional. Penelitian ini mengungkapkan tiga macam kelompok variabel sebagai acuan dari penelitian. Variabel bebas dari kelompok pertama adalah efektivitas pengawasan melekat ( $X_1$ ), untuk variabel bebas dari kelompok kedua adalah motivasi kerja ( $X_2$ ) dan untuk variabel terikat adalah kinerja guru ( $Y$ ). Populasi dalam penelitian ini berjumlah 301 responden dari 6 sekolah yaitu SMAN 1, SMAN 3, SMAN 4, SMAN 7, SMAN 8, dan SMAN 10. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik *proportional random sampling*. *Proportional* adalah dimana masing-masing unsur (sekolah) diambil sampel secara berimbang yang diharapkan jumlah tersebut mewakili dari populasi, sedangkan *random* adalah acak dengan maksud memberikan kesempatan yang sama kepada populasi untuk dijadikan sampel.

Instrumen penelitian berupa angket/kuesioner secara tertutup. Cara menguji kelayakan instrumen penelitian menggunakan uji validitas *Product Moment Pearson* dan uji reliabilitas *Alpha Cronbach*, selanjutnya analisis data yang digunakan menggunakan analisis deskriptif, teknik korelasi *product moment*

*pearson* dan teknik korelasional berganda. Karena data dari angket bersifat ordinal maka untuk penghitungannya data tersebut dikonversikan ke data interval dalam bentuk *z-score* dengan menggunakan *software* yang ada di komputer yaitu *Method of Succesive Interval* (MSI).

Penganalisisan data pada penelitian ini menggunakan analisis deskriptif, pengujian asumsi dan pengujian hipotesis. Analisis deskriptif menjelaskan mengenai kategori yang dimiliki oleh ketiga variabel baik kategori tinggi, sedang, dan rendah. Pengujian asumsi menggunakan tiga uji asumsi klasik yang lazim dipakai sebagai syarat penelitian korelasi yaitu uji normalitas, uji homogenitas dan linieritas. Pengujian hipotesis menggunakan analisis korelasi *product moment pearson* untuk mengetahui hubungan antara variabel  $X_1$  dan  $Y$ ,  $X_2$  dan  $Y$ ,  $X_1$  dan  $X_2$ , sedangkan korelasional berganda untuk mengetahui hubungan  $X_1$  dan  $X_2$  dengan  $Y$  secara bersama-sama (simultan).

## HASIL

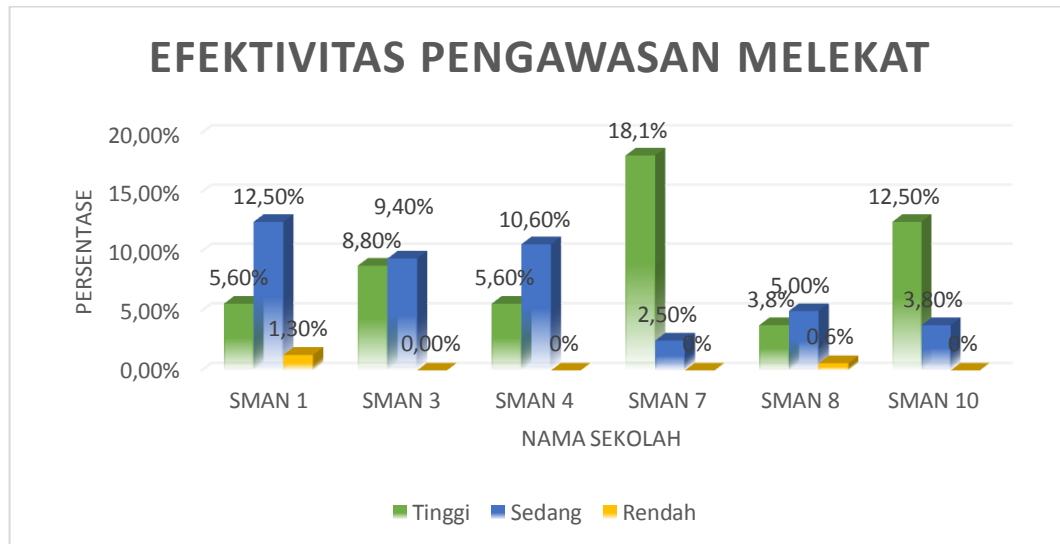
Berdasarkan perhitungan untuk variabel pengawasan melekat diperoleh interval yaitu 19,506. Kemudian dibagi dalam 3 kategori yaitu kategori tinggi, kategori sedang, dan kategori rendah. Berikut merupakan tabel distribusi frekuensi efektivitas pengawasan melekat pada Tabel 1.

**Tabel 1 Distribusi Frekuensi Variabel Efektivitas Pengawasan Melekat**

No.	Interval	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
1	57,011 – 76,517	Tinggi	87	54,4
2	37,506 – 57,010	Sedang	70	43,8
3	18,000 – 37,505	Rendah	3	1,9
TOTAL			160	100,0

Berdasarkan Tabel 1 dapat diketahui jawaban responden yang masuk dalam kategori tinggi sebanyak 87 guru dengan persentase 54,4%; untuk kategori sedang sebanyak 70 guru dengan persentase 43,8%, dan masuk dalam kategori rendah sebanyak 3 guru yang memiliki persentase 1,9%, sehingga dapat disimpulkan bahwa pengawasan melekat yang dilakukan pada masing-masing sekolah dianggap oleh guru-guru efektif karena lebih dari setengah guru-guru

yang jadi responden memilih jawaban yang masuk kategori tinggi. Hasil analisis *crosstab* variabel efektivitas pengawasan melekat ditunjukkan pada Gambar 1.



**Gambar 1 Hasil Crosstab Variabel Efektivitas Pengawasan Melekat**

Gambar 1 menunjukkan hasil *crosstab* efektivitas pengawasan melekat di sekolah, dengan rincian SMA Negeri 1 masuk kategori tinggi 5,6% kategori sedang 12,5% kategori rendah 1,3%. SMA Negeri 3 masuk kategori tinggi 8,8% kategori sedang 9,4%. SMA Negeri 4 masuk kategori tinggi 5,6% masuk kategori sedang 10,6%. SMA Negeri 7 masuk kategori tinggi 18,1% kategori sedang 2,5%. SMA Negeri 8 masuk kategori tinggi 3,8% kategori sedang 5% kategori rendah 0,6%. SMA Negeri 10 masuk kategori tinggi 12,5% kategori sedang 3,8%. Simpulan dari hasil *crosstab* pada Gambar 4.1 adalah efektivitas pengawasan melekat pada empat sekolah menunjukkan kategori “sedang” dengan persentase SMA Negeri 1 12,5%; SMA Negeri 3 9,4%; SMA Negeri 4 10,6%; SMA Negeri 8 5% dan dua sekolah menunjukkan kategori “tinggi” dengan persentase SMA Negeri 7 18,1%; SMA Negeri 10 12,5%.

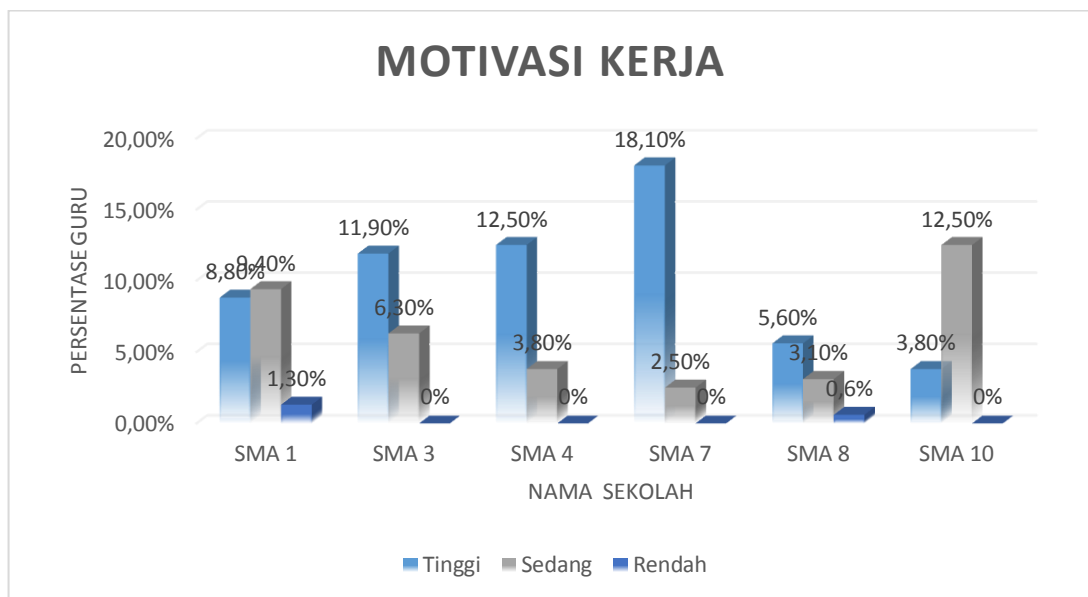
Selanjutnya untuk variabel motivasi kerja berdasarkan perhitungan diperoleh interval yaitu 16,054. Kemudian dibagi dalam 3 kategori yaitu kategori tinggi, kategori sedang, dan kategori rendah. Berikut merupakan distribusi frekuensi motivasi kerja pada Tabel 2.



**Tabel 2 Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Kerja**

No.	Interval	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
1	48,108 – 64,163	Tinggi	97	60,6
2	32,054 – 48,107	Sedang	60	37,5
3	16,000 – 32,053	Rendah	3	1,9
TOTAL			160	100,0

Berdasarkan Tabel 2 dapat diketahui jawaban responden yang masuk dalam kategori tinggi sebanyak 97 guru dengan persentase 60,6%; untuk kategori sedang sebanyak 60 guru dengan persentase 37,5%, dan masuk dalam kategori rendah sebanyak 3 guru yang memiliki persentase 1,9%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja yang dimiliki guru-guru pada tiap-tiap sekolah yang dijadikan objek penelitian secara rata-rata memiliki kategori “tinggi”. Hasil analisis *crosstab* motivasi kerja ditunjukkan pada Gambar 2.



**Gambar 2 Hasil Crosstab Variabel Motivasi Kerja**

Gambar 2 menunjukkan hasil *crosstab* motivasi kerja guru di sekolah, dengan rincian SMA Negeri 1 masuk kategori tinggi 8,8% kategori sedang 9,4% kategori rendah 1,3%. SMA Negeri 3 masuk kategori tinggi 11,9% kategori sedang 6,3% . SMA Negeri 4 masuk kategori tinggi 12,5% masuk kategori sedang 3,8%. SMA Negeri 7 masuk kategori tinggi 18,1% kategori sedang 2,5%. SMA Negeri 8 masuk kategori tinggi 5,6% kategori sedang 3,1% kategori rendah 0,6%.

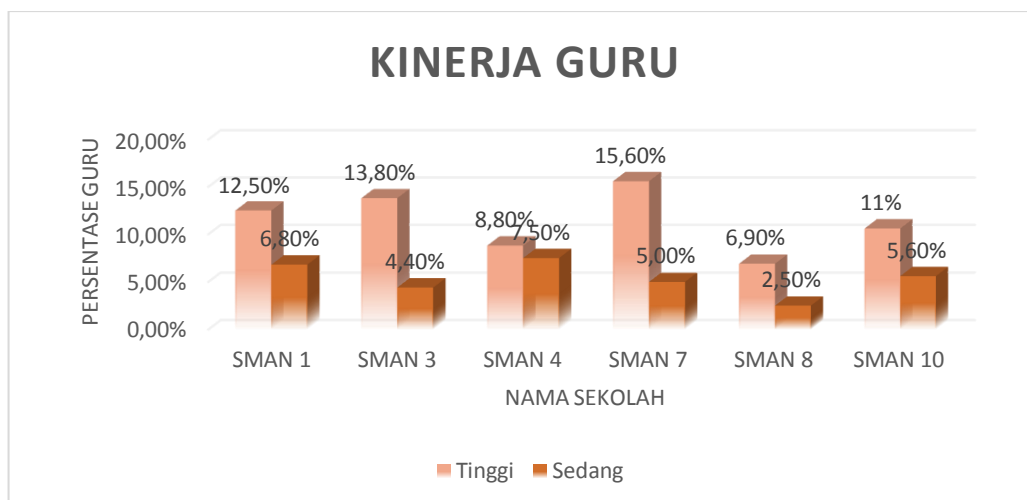
SMA Negeri 10 masuk kategori tinggi 3,8% kategori sedang 12,5%. Simpulan dari hasil *crosstab* pada Gambar 4.2 adalah motivasi kerja guru pada dua sekolah menunjukkan kategori “sedang” dengan persentase SMA Negeri 1 9,4% dan SMA Negeri 10 12,5% dan empat sekolah menunjukkan kategori “tinggi” dengan persentase SMA Negeri 3 11,9% SMA Negeri 4 12,5% SMA Negeri 7 18,1% SMA Negeri 8 5,6%.

Selanjutnya untuk variabel kinerja guru berdasarkan perhitungan diperoleh interval yaitu 38,375. Kemudian dibagi dalam 3 kategori yaitu kategori tinggi, kategori sedang, dan kategori rendah. Berikut merupakan distribusi frekuensi motivasi kerja pada Tabel 3.

**Tabel 3 Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Guru**

No.	Interval	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
1	112,750 – 151,124	Tinggi	109	68,1
2	74,375 – 112,749	Sedang	56	31,9
3	36,000 – 74,374	Rendah	0	0
TOTAL			160	100

Berdasarkan Tabel 3 dapat diketahui jawaban responden yang masuk dalam kategori tinggi sebanyak 109 guru dengan persentase 68,1% dan kategori sedang sebanyak 56 guru dengan persentase 31,9%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja guru pada tiap-tiap sekolah yang dijadikan objek penelitian secara rata-rata memiliki kategori “tinggi”. Hasil analisis *crosstab* kinerja guru ditunjukkan pada Gambar 3. Gambar 3 menunjukkan hasil *crosstab* kinerja guru di sekolah, dengan rincian SMA Negeri 1 masuk kategori tinggi 12,5% kategori sedang 6,8%. SMA Negeri 3 masuk kategori tinggi 13,8% kategori sedang 4,4% . SMA Negeri 4 masuk kategori tinggi 8,8% masuk kategori sedang 7,5%. SMA Negeri 7 masuk kategori tinggi 15,6% kategori sedang 5%. SMA Negeri 8 masuk kategori tinggi 6,9% kategori sedang 2,5%. SMA Negeri 10 masuk kategori tinggi 11% kategori sedang 5,6%. Simpulan dari hasil *crosstab* pada Gambar 4.3 adalah kinerja guru pada seluruh sekolah menunjukkan kategori “tinggi” dengan persentase SMA Negeri 1 12,5% SMA Negeri 3 13,8% SMA Negeri 4 8,8% SMA Negeri 7 15,6% SMA Negeri 8 6,9% dan SMA Negeri 10 11%.



**Gambar 3 Hasil Crosstab Variabel Kinerja Guru**

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa variabel efektivitas pengawasan melekat, motivasi kerja dan kinerja guru berada dalam kategori “tinggi”. Lebih dari setengah responden yang dijadikan sampel memilih jawaban dengan kategori tinggi, persentasenya secara berturut-turut mulai dari efektivitas pengawasan melekat, motivasi kerja, dan kinerja guru, yaitu: persentase variabel efektivitas pengawasan melekat menunjukkan 54,4%; persentase variabel motivasi kerja menunjukkan 60,6%; dan persentase variabel motivasi kerja menunjukkan 68,1%.

Untuk pengujian hipotesis menggunakan rumus korelasi *Product Moment Pearson*, dengan begitu akan diketahui ada atau tidaknya hubungan antara variabel bebas dan terikat. Berikut hasil analisis korelasi *Product Moment Pearson* pada Tabel 4. Berdasarkan Tabel 4 dapat diketahui bahwa: (a) ada hubungan antara efektivitas pengawasan melekat dengan motivasi kerja guru SMA Negeri di Kota Malang. Korelasi diantara kedua variabel dinyatakan berhubungan positif dengan koefisien korelasi “cukup kuat” sebesar 0,538; (b) Ada hubungan antara efektivitas pengawasan melekat dengan kinerja guru SMA Negeri di Kota Malang. Korelasi diantara kedua variabel dinyatakan berhubungan positif dengan koefisien korelasi “rendah” sebesar 0,380; dan (c) ada hubungan antara motivasi kerja dengan kinerja guru SMA Negeri di Kota Malang. Korelasi

diantara kedua variabel dinyatakan berhubungan positif dengan koefisien korelasi “kuat” sebesar 0,690.

**Tabel 4 Analisis Korelasi *Product Moment Pearson***

		Efektivitas Pengawasan Melekat	Motivasi Kerja	Kinerja Guru
Pengawasan	<i>Pearson Correlation</i>	1	0,538	0,380
	<i>Sig. (2-tailed)</i>		0,000	0,000
	N	160	160	160
Motivasi Kerja	<i>Pearson Correlation</i>	0,538	1	0,690
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	0,000		0,000
	N	160	160	160
Kinerja Guru	<i>Pearson Correlation</i>	0,380	0,690	1
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	0,000	0,000	
	N	160	160	160

Masing-masing koefisien korelasi variabel-variabel tersebut adalah 0,380 korelasi antara variabel efektivitas pengawasan melekat dengan kinerja, 0,538 korelasi antara variabel efektivitas pengawasan melekat dan motivasi kerja dan 0,690 korelasi antara variabel motivasi kerja dengan kinerja guru. Ketiga nilai koefisien korelasi tersebut dimasukkan dalam rumus korelasional berganda untuk mengetahui hubungan secara simultan antara variabel  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap variabel  $Y$ . Paparan data korelasional berganda dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$R_{y.x_1.x_2} = \sqrt{\frac{r^2_{yx_1} + r^2_{yx_2} - 2r_{yx_1}r_{yx_2}r_{x_1x_2}}{1 - r^2_{x_1x_2}}}$$

$$R_{y.x_1.x_2} = \sqrt{\frac{(0,380)^2 + (0,690)^2 - 2.(0,380).(0,690).(538)}{1 - (538)^2}} = 0,4762085$$

Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan rumus di atas dapat diketahui terdapat korelasi positif antara efektivitas pengawasan melekat dan motivasi kerja dengan kinerja guru secara simultan dengan nilai koefisien korelasi

sebesar 0,4762085. Hubungan ini menunjukkan “cukup kuat”. Untuk menguji signifikansi dan tidaknya korelasi maka harus diuji dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$F_h = \frac{R^2/k}{(1-R^2)/(n-k-1)}$$

$$F_h = \frac{(0,47620)^2/2}{(1-0,47620^2)/(160-2-1)} = 23,02278$$

Diketahui  $F_h$  (F hitung) sebesar 23,02278 dengan  $df_1 = 2$ ,  $df_2 = 157$  dan taraf kesalahan 5% dan  $F_t$  (F Tabel) = 3,05326. Simpulan dari pernyataan tersebut  $F_h > F_t$  atau  $23,02278 > 3,05326$  maka dapat dinyatakan korelasional berganda dari variabel efektivitas pengawasan melekat dan motivasi kerja dengan kinerja guru adalah signifikan.

## PEMBAHASAN

Efektivitas pengawasan melekat SMA Negeri di Kota Malang masuk dalam tingkatan “tinggi” yaitu dengan angka rata-rata/*mean* 50,64 dengan responden sebanyak 160 guru, sebanyak 87 orang responden masuk dalam interval yang memiliki kategori tinggi, 70 orang responden masuk dalam interval yang memiliki kategori sedang, dan 3 orang responden masuk dalam interval yang memiliki kategori rendah. Persentase variabel efektivitas pengawasan melekat menunjukkan 54,4% kategori tinggi, sedangkan sisanya masuk kategori rendah dan sedang yaitu 45,6% yang berarti lebih dari setengah responden yang dijadikan sampel memiliki kategori tinggi. Dari hasil analisis tersebut dapat disimpulkan, bahwa setiap guru memiliki kesan yang berbeda terhadap efektivitas pengawasan melekat yang telah berjalan dan sebagian besar menganggap bahwa pengawasan melekat sudah efektif.

Motivasi kerja guru SMA Negeri di Kota Malang masuk dalam tingkatan “tinggi” yaitu dengan angka rata-rata/*mean* 57,890 dengan responden sebanyak 160 guru. Sebanyak 97 orang responden masuk dalam interval yang memiliki kategori tinggi, 60 orang responden masuk dalam interval yang memiliki kategori sedang, dan 3 orang responden masuk dalam interval yang memiliki kategori rendah. Persentase variabel motivasi kerja menunjukkan 60,6% kategori tinggi, sedangkan sisanya masuk kategori rendah dan sedang yaitu 39,4% yang berarti

lebih dari setengah responden yang dijadikan sampel memiliki kategori tinggi. Dari hasil analisis tersebut dapat disimpulkan, bahwa guru SMA Negeri di Kota Malang memiliki tingkat motivasi yang tinggi.

Kinerja guru SMA Negeri di Kota Malang masuk dalam tingkatan “tinggi” yaitu dengan angka rata-rata/*mean* 120,650 dengan responden sebanyak 160 guru, sebanyak 109 orang responden masuk dalam interval yang memiliki kategori tinggi, 56 orang responden masuk dalam interval yang memiliki kategori sedang. Persentase variabel motivasi kerja menunjukkan 68,1% kategori tinggi, sedangkan sisanya masuk kategori sedang yaitu 31,9% yang berarti lebih dari setengah responden yang dijadikan sampel memiliki kategori tinggi. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja yang diberikan guru terhadap sekolah tergolong tinggi. Kinerja guru yang tinggi memberikan dampak pada *output* sekolah yang tinggi pula. Kinerja yang tinggi dapat dicapai apabila guru mampu untuk melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan dalam waktu yang telah ditentukan secara efektif dan efisien.

Hasil pengujian hipotesis pertama menyatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara variabel efektivitas pengawasan melekat ( $X_1$ ) dengan variabel motivasi kerja ( $X_2$ ). Hal tersebut ditunjukkan dari hasil pengujian korelasi yang dilakukan dengan menggunakan *SPSS for windows* versi 18.0, didapatkan nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$  dengan hasil korelasi 0,538 yang menunjukkan hubungan koefisien korelasi “cukup kuat”. Dari hasil korelasi tersebut dapat dinyatakan variabel efektivitas pengawasan melekat memiliki hubungan yang cukup kuat terhadap variabel motivasi kerja. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang sebelumnya telah dilakukan oleh Kartika (2005) menyatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara pelaksanaan pengawasan dengan motivasi kerja karyawan. Penyelenggaraan sekolah tak lepas dari pengawasan yang dilakukan di sekolah dalam mengontrol kegiatan yang menyimpang dari perencanaan awal dalam setiap tahun ajaran baru di sekolah. Salah satu hal yang diawasi adalah tingkat motivasi kerja guru. Menurut Kadarisman (2012:296) yang menyimpulkan bahwa pada dasarnya terdapat hubungan antara pengawasan dengan motivasi kerja. Pengawasan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi motivasi seorang individu dalam hal

ini adalah motivasi eksternal karena motivasi tersebut berasal dari perlakuan kepala sekolah terhadap guru. Untuk mendapatkan kinerja yang optimal tentunya pengawasan perlu dilakukan secara langsung dan secara efektif sehingga pengawasan dapat tepat sasaran pada guru yang membutuhkan sehingga motivasi kerja dari guru tersebut mengalami peningkatan motivasi dalam bekerja yang nantinya pekerjaan dapat diselesaikan secara efektif dan efisien.

Hasil pengujian hipotesis kedua menyatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara variabel efektivitas pengawasan melekat ( $X_1$ ) dengan variabel kinerja guru ( $Y$ ). Hal tersebut ditunjukkan dari hasil pengujian korelasi yang dilakukan dengan menggunakan *SPSS for windows* versi 18.0, didapatkan nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$  dengan hasil korelasi 0,380 yang menunjukkan hubungan koefisien korelasi “rendah. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang sebelumnya telah dilakukan oleh Asmoro (2014) menyatakan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara pengawasan internal dan kinerja karyawan. Menurut Prawirosentono (1999:27) menyatakan bahwa otoritas adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya. Dalam hal ini otoritas merupakan hak yang dimiliki seorang pemimpin dalam perusahaan, dalam lembaga pendidikan merupakan seorang kepala sekolah. Sekolah melaksanakan pengawasan melekat yang efektif dengan maksud untuk meningkatkan kinerja dari guru sekolah tersebut. Dengan tingginya pengawasan di sekolah diharapkan kinerja yang dihasilkan guru pun ikut tinggi, akan tetapi tidak semua guru merasa nyaman ketika diawasi oleh kepala sekolah secara terus menerus.

Hasil pengujian hipotesis ketiga menyatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara variabel motivasi kerja ( $X_2$ ) dengan variabel kinerja guru ( $Y$ ). Hal tersebut ditunjukkan dari hasil pengujian korelasi yang dilakukan dengan menggunakan *SPSS for windows* versi 18.0, didapatkan nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$  dengan hasil korelasi 0,690. Dari hasil korelasi tersebut dapat dinyatakan hubungan yang “kuat” yang artinya variabel motivasi kerja memiliki hubungan terhadap variabel kinerja guru. Uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa tenaga pendidik atau guru yang memiliki motivasi kerja tinggi dalam menyelesaikan

tugas yang diberikan berakibat kinerja guru tersebut juga tinggi. Dorongan yang diberikan kepada guru memiliki pengaruh yang besar dalam membantu guru menyelesaikan tugas. Dorongan bisa dalam diri guru sendiri dan dari luar guru seperti lingkungan sekitar tempat guru bekerja. Pernyataan tersebut diperkuat dengan pendapat dari ahli.

Motivasi kerja menurut Wukir (2012:115) menyatakan bahwa, motivasi kerja dapat didefinisikan sebagai proses menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seseorang dalam berusaha mencapai tujuannya. Motivasi kerja yang besar menghasilkan hasil kerja besar pula. Guru memiliki kinerja yang tinggi jika guru tersebut memiliki sebuah capaian yang ingin diraih. Guru mendapatkan *reward/punishment* berkat kinerja yang diberikan. Seorang individu akan meningkat kinerjanya jika dia diberi dorongan berupa *reward* yang nantinya akan berusaha untuk dicapai individu tersebut karena dia akan memperoleh keuntungan lebih sama halnya dengan *punishment* kinerja individu akan menjadi meningkat karena dia akan berusaha menghindari kerugian yang akan didapat. Motivasi kerja merupakan salah satu faktor dalam pembentukan kinerja, motivasi yang tinggi menghasilkan kinerja yang tinggi begitu sebaliknya motivasi yang rendah menghasilkan kinerja yang rendah pula.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis keempat menyatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara variabel efektivitas pengawasan melekat ( $X_1$ ) dan motivasi kerja ( $X_2$ ) dengan variabel kinerja guru ( $Y$ ). Dari perhitungan diperoleh hasil berupa koefisien korelasi 0,4762085 dengan  $F_h > F_t$  yaitu  $23,02278 > 3,05326$  yang berarti variabel ( $X_1$ ) dan ( $X_2$ ) memiliki hubungan secara simultan dan signifikan terhadap variabel ( $Y$ ) dan korelasi tersebut dinyatakan “cukup kuat”. Menurut Hasibuan (2005:94) terkait faktor-faktor pengaruh kinerja, yaitu: Prestasi kerja merupakan gabungan dari ketiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat, penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, serta peran dan tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi ketiga faktor di atas, semakin besarlah prestasi kerja karyawan yang bersangkutan.



## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa: (1) efektivitas pengawasan melekat SMA Negeri di Kota Malang termasuk dalam kategori tinggi; (2) motivasi kerja yang dimiliki guru SMA Negeri di Kota Malang termasuk dalam kategori tinggi; (3) kinerja guru SMA Negeri di Kota Malang termasuk dalam kategori tinggi; (4) ada hubungan positif yang signifikan antara efektivitas pengawasan melekat dengan motivasi kerja guru SMA Negeri di Kota Malang; (5) ada hubungan positif yang signifikan antara efektivitas pengawasan melekat dengan kinerja guru SMA Negeri di Kota Malang; (6) ada hubungan positif yang signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja guru SMA Negeri di Kota Malang; dan (7) ada hubungan positif yang signifikan dan simultan antara efektivitas pengawasan melekat dan motivasi kerja dengan kinerja guru SMA Negeri di Kota Malang.

### **Saran**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan saran yang dapat diberikan sebagai berikut: (1) bagi Kepala SMA Negeri di Kota Malang hendaknya melakukan pengawasan secara lebih teratur dan terencana. Pengawasan melekat yang telah dilakukan sudah efektif tetapi masih perlu ditingkatkan agar tujuan sekolah dapat dipenuhi. Pengawasan yang efektif memberikan hasil kinerja guru yang tinggi, (2) bagi guru SMA Negeri di Kota Malang sebagai ujung tombak di sekolah dalam menghasilkan *output* yang berkualitas maka motivasi kerja perlu ditingkatkan, selain faktor dari luar yaitu pengawasan sekolah. Motivasi yang tinggi menghasilkan kinerja yang tinggi pula dan kompetensi-kompetensi guru dapat direalisasikan dengan baik, (3) bagi mahasiswa Jurusan Administrasi Pendidikan hasil penelitian ini dapat digunakan untuk mempelajari tentang efektivitas pengawasan melekat, dapat dijadikan inspirasi, dan sebagai acuan dalam menyusun skripsi yang membahas tentang pengawasan, dan (4) bagi peneliti lain hendaknya dapat mengembangkan hasil penelitian ini dengan menambah variabel di luar variabel penelitian ini seperti (variabel etos kerja, disiplin kerja dan psikologis guru) karena mungkin dari variabel-variabel tersebut

memiliki hubungan yang lebih kuat dengan kinerja guru dan juga menambahkan sampel sekolah lain atau menambah jumlah sekolah yang diteliti.

## DAFTAR RUJUKAN

- Asmoro, Y.P. 2014. *Hubungan antara Pengawasan Internal dengan Kinerja Pegawai di Kantor Diknas Kota Blitar*. Skripsi tidak diterbitkan. Malang: FIP UM.
- Atmodiwiryo, S. 2011. *Manajemen Pengawasan dan Supervisi Sekolah* (P. Darmawan, Ed.). Jakarta: PT Ardadizya Jaya.
- Davis, K. & Newstrom, J.W. 1985. *Perilaku dalam Organisasi Jilid Satu*. Jakarta Erlangga.
- Hasibuan, M.S.P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Kartika, H.Y. 2005. *Hubungan Pelaksanaan Pengawasan dengan Motivasi kerja Pegawai di Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Madiun*. Skripsi tidak diterbitkan. Malang: FIP UM.
- Kadarisman. 2012. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2007 tentang Petunjuk Pelaksanaan Pengawasan Melekat di Lingkungan Departemen Agama*. (Online). ([www.kemenag.go.id/file/dokumen/KMAWaskat.pdf](http://www.kemenag.go.id/file/dokumen/KMAWaskat.pdf)), diakses 22 Desember 2015.
- McGregor, D. 1988. *The Human Side of Enterprise* (Santi W. E. Soekanto, Ed.). Terjemahan Arlina G. Latif. Jakarta: Erlangga.
- Munandar, A.S. 2001. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Universitas Indonesia (UI Press).
- Prawirosentono, S. 1999. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.
- Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen*. (Online). (<http://kompetensi.info/kompetensi-guru/empat-kompetensi-guru.html>), diakses 1 Januari 2016.
- Wukir. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Sekolah*. Yogyakarta: Multi Persindo.