

**UPAYA PENINGKATAN KINERJA GURU SEKOLAH KHUSUS SWASTA
MELALUI KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS, MOTIVASI KERJA, DAN BUDAYA
SEKOLAH SE KOTA TANGERANG SELATAN**

Susti Wiasih¹, Sri Utaminingsih², Ersam Mahendrawan³
^{1,2,3}Pascasarjana Manajemen Pendidikan, Universitas Pamulang
¹wiasih83@gmail.com, ²dosen00456@unpam.ac.id,
³ersammahendrawan@unpam.ac.id

ABSTRACT

This study aims to examine the relationship and influence of democratic leadership, work motivation, and school culture on teacher performance in private special schools in South Tangerang City. This research employed a quantitative approach using an associative research method. The sample consisted of 116 teachers from 21 private special schools in South Tangerang City. Data were collected through validated and reliable questionnaires and analyzed using simple linear regression and multiple linear regression techniques. The results revealed that democratic leadership had a positive and significant effect on teacher performance, with a regression coefficient of 0.993 ($t = 17.791$; Sig. = 0.001). Work motivation also showed a positive and significant effect on teacher performance, with a regression coefficient of 0.976 ($t = 20.669$; Sig. = 0.001). In addition, school culture had a positive and significant effect on teacher performance, with a regression coefficient of 0.939 ($t = 21.963$; Sig. = 0.001). Simultaneously, democratic leadership, work motivation, and school culture had a positive and significant effect on teacher performance, as indicated by an F value of 360.104 (Sig. = 0.001), a correlation coefficient (R) of 0.952, and a coefficient of determination (R^2) of 0.906. These findings indicate that 90.6% of the variance in teacher performance can be explained by the combined influence of democratic leadership, work motivation, and school culture. The study concludes that improving teacher performance in private special schools requires a synergistic approach involving democratic leadership practices, strong work motivation, and a supportive school culture.

Keywords: teacher performance, democratic leadership, work motivation, school culture

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan dan pengaruh kepemimpinan demokratis, motivasi kerja, dan budaya sekolah terhadap kinerja guru Sekolah Khusus Swasta di Kota Tangerang Selatan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode asosiatif. Sampel penelitian terdiri atas 116 guru yang berasal dari 21 sekolah khusus swasta di Kota Tangerang Selatan. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya, kemudian dianalisis menggunakan analisis regresi linear sederhana dan regresi

linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dengan koefisien regresi sebesar 0,993 ($t = 17,791$; $\text{Sig.} = 0,001$). Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dengan koefisien regresi sebesar 0,976 ($t = 20,669$; $\text{Sig.} = 0,001$). Budaya sekolah juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dengan koefisien regresi sebesar 0,939 ($t = 21,963$; $\text{Sig.} = 0,001$). Secara simultan, kepemimpinan demokratis, motivasi kerja, dan budaya sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dengan nilai $F = 360,104$ ($\text{Sig.} = 0,001$), koefisien korelasi $R = 0,952$, dan koefisien determinasi $R^2 = 0,906$, yang menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut mampu menjelaskan 90,6% variasi kinerja guru. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja guru sekolah khusus swasta memerlukan sinergi antara kepemimpinan yang demokratis, motivasi kerja yang kuat, serta budaya sekolah yang kondusif dan berkelanjutan. Kata kunci: kinerja guru, kepemimpinan demokratis, motivasi kerja, budaya sekolah,

A. Pendahuluan

Kinerja guru merupakan salah satu indikator penting dalam menentukan keberhasilan penyelenggaraan pendidikan. Kinerja guru mencerminkan tingkat kemampuan, komitmen, serta kesungguhan guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya, mulai dari perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, hingga evaluasi hasil belajar. Dalam pendidikan khusus, kinerja guru memiliki dimensi yang lebih kompleks karena tidak hanya berkaitan dengan pencapaian akademik peserta didik, tetapi juga dengan perkembangan sosial, emosional, dan perilaku peserta didik. Namun demikian, berbagai kajian empiris menunjukkan bahwa guru masih menghadapi

beragam tantangan dalam meningkatkan kinerjanya, seperti keterbatasan pelatihan profesional yang relevan, beban kerja yang tinggi, lemahnya koordinasi kerja, serta rendahnya motivasi kerja yang pada akhirnya dapat berdampak pada kualitas pembelajaran di sekolah khusus (Munawir, Astutik, & Hasan, 2025).

Secara konseptual, kinerja guru dipahami sebagai manifestasi dari kompetensi profesional, komitmen kerja, serta dukungan organisasi yang tercermin dalam kualitas pelaksanaan pembelajaran (Kim & Lee, 2021). Darling-Hammond et al. (2023) menegaskan bahwa kinerja guru tidak hanya diukur dari capaian hasil belajar peserta didik, tetapi juga dari kemampuan guru dalam melakukan

diferensiasi pembelajaran, pengelolaan kelas yang responsif, serta penciptaan lingkungan belajar yang aman dan inklusif. Dalam pendidikan khusus, dimensi kinerja guru juga mencakup aspek etika profesi, integritas pribadi, dan tanggung jawab moral dalam melindungi peserta didik yang memiliki kerentanan khusus.

Dalam konteks pendidikan anak berkebutuhan khusus, aspek perilaku profesional guru serta keamanan peserta didik merupakan elemen yang tak terpisahkan dari upaya peningkatan kinerja pendidik. Baru-baru ini, masyarakat dan pemangku kepentingan pendidikan di Kota Tangerang Selatan menjadi perhatian terhadap munculnya dugaan kasus pelecehan yang melibatkan seorang guru di sekolah berkebutuhan khusus (SLB), yang diduga terhadap seorang peserta didik dengan spektrum autisme. Kasus ini saat ini tengah dalam proses penyelidikan oleh pihak kepolisian setempat, yakni Unit Perlindungan Perempuan dan Anak (PPA) Polres Tangerang Selatan, setelah laporan diterima pada Mei 2025 dan proses penyidikan dilanjutkan pada Juni 2025. (Hendrik Simorangkir, 2025, 16:12)

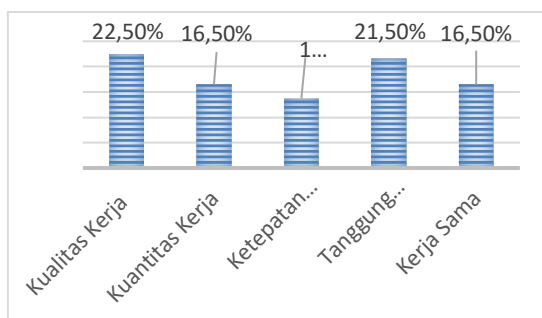
Isu tersebut menimbulkan kekhawatiran publik tentang bagaimana sekolah khusus dapat menjamin lingkungan belajar yang aman, sehat, dan profesional bagi peserta didik yang memiliki kerentanan khusus. Meskipun hingga saat ini status hukum kasus masih berupa dugaan dan proses penyelidikan, peristiwa ini menjadi refleksi penting tentang kebutuhan peningkatan pengawasan, budaya etika, dan perlindungan anak dalam lingkungan pendidikan.

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 35 Tahun 2014 tentang Perlindungan Anak, anak berhak mendapatkan perlindungan dari tindakan kekerasan dan eksploitasi dalam bentuk apapun termasuk di lingkungan pendidikan. Sementara itu, Kode Etik Guru yang berlaku di Indonesia secara tegas mensyaratkan bahwa guru wajib bertindak profesional, menjunjung tinggi martabat, dan memberikan perlindungan terhadap hak-hak peserta didik. Ketidaksesuaian terhadap perilaku profesional guru jelas dapat berdampak buruk pada kualitas layanan pendidikan dan menimbulkan trauma psikologis pada peserta didik.

Kejadian ini sekaligus menunjukkan bahwa tantangan peningkatan kinerja guru tidak hanya berkaitan dengan aspek pedagogik dan administratif, tetapi juga integritas pribadi, etika profesi, serta budaya sekolah yang kuat dalam penegakan nilai moral dan perlindungan peserta didik.

Berikut hasil penelitian yang diperoleh dari pengumpulan dan pengolahan data lapangan mengenai kinerja guru Sekolah Khusus (SKh) swasta se-Kota Tangerang Selatan. Data penelitian dikumpulkan menggunakan instrumen kuesioner yang disusun berdasarkan indikator kinerja guru, yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, tanggung jawab, dan kerja sama. Setiap indikator diukur melalui sejumlah pernyataan yang merepresentasikan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab guru dalam konteks pendidikan khusus.

Diagram 1. Hasil Pra Penelitian



Hasil penelitian pada variabel kinerja guru Sekolah Khusus (SKh) swasta menunjukkan bahwa persentase pernyataan negatif pada seluruh indikator berada pada kisaran 13,75%–22,00%, yang secara umum mengindikasikan bahwa kecenderungan sikap negatif guru relatif rendah. Namun demikian, nilai persentase tersebut tetap merefleksikan adanya celah kinerja (performance gap) yang perlu mendapatkan perhatian serius, khususnya dalam konteks pendidikan peserta didik berkebutuhan khusus.

Indikator kualitas kerja menunjukkan persentase pernyataan negatif sebesar 22,00%, yang merupakan nilai tertinggi di antara indikator lainnya. Temuan ini mengindikasikan bahwa masih terdapat sebagian guru yang belum sepenuhnya menunjukkan kualitas kerja optimal, terutama dalam perencanaan pembelajaran individual, pelaksanaan pembelajaran adaptif, serta evaluasi yang sesuai dengan karakteristik peserta didik berkebutuhan khusus. Kondisi ini sejalan dengan temuan Utaminingsih dan Anwar (2024) yang menegaskan bahwa kualitas kerja guru di sekolah khusus sangat dipengaruhi oleh

kepemimpinan yang demokratis dan budaya sekolah yang mendukung profesionalisme guru.

Pada indikator kuantitas kerja, persentase pernyataan negatif sebesar 16,50% menunjukkan bahwa sebagian guru belum sepenuhnya konsisten dalam memenuhi beban kerja profesional, baik dari aspek administrasi pembelajaran, pendampingan peserta didik, maupun keterlibatan dalam kegiatan sekolah. Hal ini selaras dengan hasil penelitian Mulyadi dan Harjianto (2024) yang menemukan bahwa rendahnya motivasi kerja dan lemahnya budaya kolaboratif dapat berdampak pada ketidakseimbangan kuantitas kerja guru, khususnya di sekolah dengan tuntutan layanan khusus.

Indikator ketepatan waktu memperoleh persentase pernyataan negatif paling rendah, yaitu 13,75%, yang menunjukkan bahwa secara umum guru telah menunjukkan kedisiplinan waktu yang cukup baik. Namun, dalam konteks sekolah khusus, keterlambatan sekecil apa pun dapat berdampak signifikan terhadap kestabilan emosional dan rutinitas peserta didik berkebutuhan khusus. Temuan ini menguatkan hasil penelitian Hidayati et al. (2022) yang

menegaskan bahwa disiplin waktu guru merupakan prasyarat penting dalam menciptakan lingkungan belajar yang aman dan terstruktur bagi peserta didik dengan kebutuhan khusus.

Selanjutnya, indikator tanggung jawab menunjukkan persentase pernyataan negatif sebesar 21,50%, yang mengindikasikan adanya sebagian guru yang belum sepenuhnya menunjukkan tanggung jawab profesional secara optimal. Temuan ini menjadi sangat relevan ketika dikaitkan dengan dugaan kasus pelecehan yang melibatkan oknum guru Sekolah Khusus swasta terhadap peserta didik dengan spektrum autisme di Kota Tangerang Selatan pada pertengahan tahun 2025, yang hingga kini masih dalam proses penyelidikan oleh pihak Kepolisian Tangerang Selatan (Simorangkir, 2025). Kasus tersebut mencerminkan lemahnya penginternalisasian nilai tanggung jawab profesional dan pengawasan berbasis budaya sekolah, sehingga menegaskan urgensi penguatan kepemimpinan demokratis dan etika profesi guru.

Indikator kerja sama memperoleh persentase pernyataan negatif sebesar 16,50%, yang menunjukkan bahwa kolaborasi antar guru, tenaga kependidikan, dan pihak sekolah belum sepenuhnya optimal. Padahal, dalam konteks sekolah khusus, kerja sama tim menjadi faktor kunci dalam memastikan perlindungan, kesejahteraan, dan keberhasilan pembelajaran peserta didik. Temuan ini sejalan dengan penelitian Priadi dan Sudarso (2024) serta Firmansyah dan Priadi (2025) yang menegaskan bahwa budaya sekolah yang lemah dan kepemimpinan yang kurang partisipatif dapat menghambat terbentuknya kerja sama profesional yang efektif.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menguatkan relevansi judul tesis “Upaya Peningkatan Kinerja Guru Sekolah Khusus Swasta melalui Kepemimpinan Demokratis, Motivasi Kerja, dan Budaya Sekolah se-Kota Tangerang Selatan”. Persentase pernyataan negatif pada setiap indikator kinerja guru menunjukkan bahwa peningkatan kinerja tidak dapat dilakukan secara parsial, melainkan memerlukan pendekatan integratif melalui:

1. Kepemimpinan demokratis yang menekankan pengawasan partisipatif, transparansi, dan keteladanan moral
2. Peningkatan motivasi kerja guru sebagai pendorong kualitas, kuantitas, dan tanggung jawab profesional.
3. Penguatan budaya sekolah yang menjunjung tinggi etika, kerja sama, dan perlindungan terhadap peserta didik berkebutuhan khusus.

Dengan demikian, temuan penelitian ini tidak hanya memiliki implikasi akademik, tetapi juga menjadi peringatan penting bagi pengelola sekolah khusus swasta untuk memperkuat sistem kepemimpinan dan budaya sekolah guna mencegah terulangnya pelanggaran profesional yang dapat merugikan peserta didik.

Melalui penelitian awal ini, teridentifikasi bahwa peningkatan kinerja guru Sekolah Khusus (SKh) swasta se-Kota Tangerang Selatan memerlukan penguatan yang sinergis antara kepemimpinan demokratis, motivasi kerja, dan budaya sekolah. Kepemimpinan demokratis perlu dioptimalkan tidak hanya dalam aspek partisipasi, tetapi juga dalam

penguatan disiplin dan koordinasi kerja. Motivasi kerja guru perlu didukung melalui pemenuhan kebutuhan intrinsik dan penguatan faktor ekstrinsik secara seimbang. Selain itu, budaya sekolah yang kolaboratif dan profesional perlu dikembangkan secara sistematis agar kinerja guru tidak hanya unggul secara individual, tetapi juga kuat secara kolektif.

Dengan demikian, hasil penelitian ini tidak hanya memberikan gambaran empiris tentang kinerja guru SKh, tetapi juga relevan secara kontekstual dalam menjawab tantangan nyata dunia pendidikan khusus, khususnya terkait perilaku profesional dan keamanan peserta didik berkebutuhan khusus di Kota Tangerang Selatan.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan metode asosiatif. Pendekatan dan metode dianggap relevan untuk digunakan dalam penelitian ini, karena penelitian ini digunakan untuk menjelaskan apakah ada Upaya Peningkatan Kinerja Guru Sekolah Khusus Swasta Melalui Kepemimpinan Demokratis, Motivasi Kerja, dan Budaya sekolah Se-Kota Tangerang Selatan.

Sedangkan sampel keseluruhan yang digunakan dalam penelitian ini adalah 116 guru dari 21 sekolah khusus. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan instrumen berupa kuesioner dengan skala Likert dengan 5 opsi jawaban.

Setelah pengumpulan data dilakukan, tahap berikutnya adalah analisis data untuk menguji hipotesis yang telah diajukan dan menjawab pertanyaan penelitian. Analisis data dalam penelitian ini akan dilakukan dengan dua tahap utama: analisis deskriptif dan analisis inferensial.

Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik dasar dari sampel dan variabel penelitian. Teknik ini digunakan untuk mengukur distribusi frekuensi, kecenderungan pusat, dan penyebaran data. Analisis inferensial dalam penelitian ini dilakukan menggunakan teknik regresi berganda, karena metode ini memungkinkan pengukuran pengaruh lebih dari satu variabel prediktor secara bersamaan terhadap variabel kinerja guru.

Analisis regresi berganda digunakan dalam penelitian ini untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel bebas yang terdiri dari

kepemimpinan Demokratis (X1), motivasi kerja (X2), dan budaya sekolah (X3) terhadap variabel terikat yaitu kinerja guru (Y). Regresi berganda dipilih karena mampu menjelaskan hubungan linear antara lebih dari satu variabel prediktor terhadap satu variabel respon secara simultan. Menurut Sugiyono (2017), regresi berganda merupakan teknik inferensial yang digunakan untuk memprediksi nilai variabel dependen berdasarkan kontribusi beberapa variabel independen. Dengan demikian, teknik ini tidak hanya menguji pengaruh masing-masing variabel secara parsial, tetapi juga menguji pengaruh bersama-sama untuk mengetahui variabel mana yang memiliki pengaruh paling dominan terhadap kinerja guru. Analisis ini dilakukan melalui serangkaian uji statistik seperti uji t, uji F, dan koefisien determinasi (R^2), yang digunakan untuk memastikan kekuatan dan signifikansi hubungan antar variabel.

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Hasil pengujian deskriptif statistik variabel penelitian dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.2 Tabel Deskripsi Statistik

	(X1)	(X2)	(X3)	(Y)
N Valid	116	116	116	116
Missing	0	0	0	0
Mean	165,53	165,91	165,88	166,77
Median	165	166	166	166
Mode	164	167	166	166
Std. Deviation	4	5	5	5
Variance	18	20	23	25
Range	17	24	25	27
Minimum	157	152	152	153
Maximum	174	176	177	180
Sum	19202	19246	19242	19345

Variabel Kepemimpinan Demokratis (X1) memiliki mean sebesar 165,53 dan median 165, menunjukkan bahwa sebagian besar responden cenderung memberikan penilaian yang stabil dan cukup tinggi terhadap kepemimpinan yang mereka alami. Nilai modus 164 mengindikasikan bahwa skor ini paling sering muncul di antara responden. Standar deviasi 4 dan varians 18 merupakan yang terendah di antara semua variabel, menunjukkan tingkat variasi jawaban yang sangat kecil; artinya persepsi responden mengenai kepemimpinan demokratis sangat konsisten dan homogen. Nilai minimum 157 dan maksimum 174 menunjukkan rentang persepsi yang paling sempit (range 17) dibandingkan variabel lainnya.

Variabel Motivasi Kerja (X2) memiliki mean 165,91 dan median 166, menandakan bahwa sebagian besar responden memberikan penilaian yang tinggi terhadap tingkat motivasi kerja mereka. Modus 167 menunjukkan skor yang paling sering diberikan berada di atas nilai rata-rata. Standar deviasi 5 dan varians 20 menandakan tingkat penyebaran data yang moderat. Nilai minimum 152 dan maksimum 176 memberikan gambaran bahwa motivasi kerja cukup beragam dengan rentang sebesar 24. Secara umum, motivasi kerja guru berada dalam kategori baik dengan kecenderungan penilaian yang positif.

Variabel Budaya Sekolah (X3) memiliki mean sebesar 165,88 dan median 166, menunjukkan bahwa tingkat Budaya Sekolah cenderung tinggi dan serupa dengan variabel motivasi. Modus 166 menegaskan bahwa mayoritas responden sepakat pada nilai tersebut. Standar deviasi 5 dan varians 23 menunjukkan variasi jawaban yang sedikit lebih tersebar dibandingkan motivasi kerja. Nilai minimum 152 dan maksimum 177 dengan range 25 mengindikasikan adanya perbedaan persepsi yang cukup lebar, namun sebagian besar

tetap berada dalam kategori sangat baik.

Variabel Kinerja Guru (Y) menunjukkan mean 166,77, yang merupakan nilai rata-rata tertinggi dibandingkan seluruh variabel lainnya. Median 166 dan modus 166 menunjukkan konsistensi penilaian responden yang tinggi pada angka tersebut. Standar deviasi 5 dan varians 25 mengindikasikan bahwa variabel ini memiliki tingkat keberagaman jawaban tertinggi. Nilai minimum 153 dan maksimum 180 yang merupakan nilai tertinggi dalam seluruh data menunjukkan bahwa terdapat responden yang menilai kinerja mereka pada tingkat maksimal. Secara keseluruhan, kinerja guru dinilai berada pada level yang sangat memuaskan dengan sebaran data yang mencapai rentang (range) sebesar 27.

Sebelum data digunakan untuk menjawab hipotesis penelitian, data penelitian harus memenuhi pengujian persyaratan analisis, dalam penelitian ini pengujian persyaratan analisis yang digunakan adalah uji normalitas, uji linearitas dan Uji Multikolinieritas. Uraian hasil pengujian persyaratan analisis tersebut adalah sebagai berikut.

Untuk menguji normalitas dalam penelitian ini, peneliti menggunakan statistik dengan parametrik *Kolmogorov-Smirnov test* (KS) dengan menggunakan bantuan program SPSS versi 27. Berdasarkan hasil pengolahan data tersebut, terlihat hasil uji normalitas seperti tabel berikut :

Tabel 2. Uji normalitas Regresi One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test			
			Unstandardized Residual
N			116
Normal Parameters ^{a,b}	Mean		.0000000
	Std. Deviation		1.52166744
Most Extreme Differences	Absolute		.065
	Positive		.065
	Negative		-.048
Test Statistic			.065
Asymp. Sig. (2-tailed) ^c			.200 ^d
Monte Carlo Sig. (2-tailed) ^e	Sig.		.277
	99% Confidence Interval	Lower Bound	.266
		Upper Bound	.289

Tabel di atas menunjukkan bahwa berdasarkan uji normalitas dengan *Kolmogorov-Smirnov test* diperoleh nilai *Test Statistic* sebesar 0,065 dan *Asymp.Sig* sebesar 0,200 lebih besar dari 0,05 atau p value > 0,05. yang artinya bahwa data residual berdistribusi normal atau

dapat dikatakan telah lolos uji normalitas.

Cara untuk mendeteksi adanya multikolonieritas dengan melihat: nilai tolerance dan nilai VIF (*Variance Inflation Factor*). Jika hasil perhitungan output SPSS nilai tolerance lebih dari 0,1 dan nilai VIF tidak lebih dari 10 maka dapat dikatakan bahwa model regresi terbebas dari multikolonieritas. Adapun hasil output dari uji multikolonieritas adalah sebagai berikut :

Tabel 3. Uji Asumsi Multikolinieritas

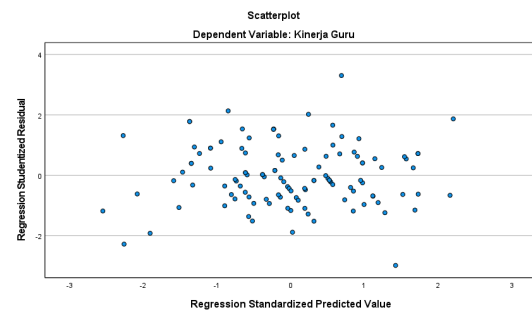
Coefficients ^a							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	-18.861	5.760		-3.274	.010		
X1	.340	.058	.294	5.885	.000	.336	2.975
X2	.329	.063	.299	5.181	.000	.251	3.982
X3	.450	.056	.431	8.109	.000	.296	3.375

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

Berdasarkan hasil pengujian pada Tabel diatas, seluruh variabel independen, yaitu Kepemimpinan

Demokratis (X_1), Motivasi Kerja (X_2), dan Budaya Sekolah (X_3) memiliki nilai Tolerance lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF (Variance Inflation Factor) lebih kecil dari 10. Secara rinci, nilai VIF untuk masing-masing variabel berada pada kisaran 2,975 – 3,982, yang menunjukkan bahwa tingkat korelasi antarvariabel independen masih dalam batas yang dapat diterima. Menurut Ghazali (2018), model regresi dinyatakan bebas dari multikolinearitas jika nilai Tolerance > 0,10 dan VIF < 10. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model regresi dalam penelitian ini tidak mengalami masalah multikolinearitas, sehingga seluruh variabel independen layak untuk dimasukkan ke dalam analisis regresi lanjutan dan masing-masing variabel dapat dinilai kontribusinya secara tepat.

Pengujian heterokedastisitas dilakukan dengan melihat pola sebaran titik pada grafik scatterplot antara Regression Studentized Residual dan Regression Standardized Predicted Value, adapun gambar scatter plot untuk pengujian heterokedastisitas dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 1. Scatterplot Uji Heterokedastisitas

Berdasarkan hasil uji heterokedastisitas pada gambar scatterplot di atas, terlihat bahwa titik-titik menyebar secara acak di atas dan di bawah sumbu horizontal (sumbu nol), serta tidak membentuk pola tertentu seperti gelombang, corong, maupun pola teratur lainnya. Pola sebaran yang acak tersebut menunjukkan bahwa tidak terdapat gejala heterokedastisitas dalam model regresi yang digunakan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model regresi memenuhi asumsi klasik heterokedastisitas, sehingga model layak digunakan untuk analisis regresi berganda.

Uji autokorelasi merupakan salah satu bagian penting dalam pengujian asumsi klasik regresi linear yang bertujuan untuk memastikan bahwa tidak terdapat hubungan atau korelasi antara residual pada suatu pengamatan dengan residual pada pengamatan lainnya. Autokorelasi

umumnya muncul pada data runtut waktu (*time series*), tetapi tetap perlu diuji pada data survei atau cross-sectional untuk memastikan kualitas model regresi. Model regresi yang baik harus bebas dari autokorelasi, karena keberadaan autokorelasi dapat menyebabkan koefisien regresi menjadi tidak efisien dan menimbulkan kesalahan dalam penarikan kesimpulan penelitian (Ghozali, 2018). Oleh karena itu, pada penelitian ini dilakukan uji autokorelasi menggunakan statistik Durbin–Watson untuk memastikan bahwa model yang digunakan memenuhi asumsi independensi residual.

Hasil uji autokorelasi pada persamaan regresi berganda yang digunakan dalam penelitian dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4. Uji Autokorelasi

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.952 ^a	.906	.904	1.542	1.918

a. Predictors: (Constant), Budaya Sekolah,

Kepemimpinan Demokratis, Motivasi Kerja

b. Dependent Variable: Kinerja Guru

Berdasarkan output uji Durbin–Watson pada tabel di atas, nilai statistik Durbin–Watson yang diperoleh adalah 1,918. Nilai ini

berada di sekitar angka 2, yang secara umum menunjukkan bahwa model tidak mengalami autokorelasi, baik autokorelasi positif maupun autokorelasi negatif. Menurut Ghozali (2018), nilai Durbin–Watson yang berada pada rentang 1,5 hingga 2,5 menunjukkan bahwa residual bersifat independen atau tidak saling berkorelasi. Dengan demikian, model regresi dalam penelitian ini telah memenuhi asumsi bebas autokorelasi, sehingga hasil estimasi regresi dapat dianggap valid dan dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Demokratis (X_1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Guru (Y), dengan koefisien regresi sebesar 0,993. Hal ini menegaskan bahwa ketika kepala sekolah menerapkan dimensi kepemimpinan seperti pengambilan keputusan bersama dan komunikasi terbuka, hal tersebut secara langsung mendorong guru untuk mencapai hasil kerja yang lebih baik dalam hal kualitas, kuantitas, serta tanggung jawab. Temuan ini sejalan dengan teori Afriza & Nellitawati (2024) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara

kepemimpinan demokratis dengan kinerja guru, dengan koefisien korelasi sebesar 4,3041 dan tingkat signifikansi 5%. Kepemimpinan demokratis berpengaruh terhadap kinerja guru dan menjadi faktor utama dalam menentukan bagaimana guru melaksanakan tugasnya di sekolah. Selain itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan ini terbukti dan signifikan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Motivasi Kerja (X_2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Guru (Y), dengan koefisien regresi sebesar 0,976. Angka ini merupakan yang tertinggi dalam pengujian parsial, menunjukkan bahwa ketika guru memiliki dorongan intrinsik yang kuat, seperti kepuasan kerja dan makna kerja, serta didukung oleh faktor ekstrinsik seperti penghargaan kerja, maka hal tersebut akan berdampak langsung pada peningkatan hasil kerja mereka dalam aspek kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu. Secara teoritis, motivasi merupakan penggerak utama tindakan produktif sehingga temuan ini selaras dengan teori Yope, S. A. & Aam Azatil Isma. (2022), Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, dengan kontribusi

sebesar 23,5% ($R \text{ Square} = 0,235$) dan koefisien korelasi (R) sebesar 0,485, yang menunjukkan hubungan cukup kuat antara keduanya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya Sekolah (X_3) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Guru (Y), dengan koefisien regresi sebesar 0,939. Temuan ini menunjukkan bahwa penguatan dimensi budaya sekolah, seperti keteladan pimpinan, profesionalisme guru melalui kolaborasi, serta penciptaan iklim sekolah yang kondusif, berperan nyata dalam meningkatkan hasil kerja guru baik secara kualitas, kuantitas, maupun tanggung jawab. Hal ini sejalan dengan pandangan oleh Putriana, M., et al. (2021), menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Budaya sekolah dengan Kinerja Guru. Pengaruh Budaya sekolah terhadap Kinerja Guru menghasilkan nilai koefisien positif sebesar 0,182 dengan nilai signifikansi 0,021, yang lebih kecil dari 0,05, menunjukkan bahwa pengaruh tersebut signifikan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Demokratis (X_1) dan Motivasi Kerja (X_2) berpengaruh signifikan secara

simultan terhadap Kinerja Guru (Y), dengan koefisien determinasi $R^2 = 0,851$. Hal ini berarti 85,1 % variasi kinerja guru dapat dijelaskan oleh kombinasi kedua variabel tersebut. Temuan ini menggambarkan bahwa Pemimpin yang mampu memberdayakan anggotanya dapat memicu semangat kerja dan ketekunan guru. Dampak kolektif dari kedua variabel ini secara nyata tercermin pada pencapaian dimensi kinerja guru, yaitu peningkatan kualitas, kuantitas kerja, serta tanggung jawab dalam melaksanakan tugas profesinya

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Demokratis (X1) dan Budaya Sekolah (X3) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Guru (Y), dengan koefisien determinasi $R^2 = 0,884$. Artinya, 88,4% variasi kinerja guru dapat dijelaskan oleh kombinasi Kepemimpinan Demokratis dan Budaya Sekolah. Pemimpin yang mampu memberdayakan anggotanya di dalam iklim sekolah yang kondusif dan disiplin akan mendorong guru untuk mencapai hasil kerja maksimal. Sinergi ini secara langsung berdampak pada dimensi kinerja guru, yaitu meningkatnya kualitas, kuantitas

kerja, serta rasa tanggung jawab dalam menjalankan tugas pendidikan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Motivasi Kerja (X2) dan Budaya Sekolah (X3) berpengaruh signifikan secara simultan terhadap Kinerja Guru (Y), dengan koefisien determinasi $R^2 = 0,877$. Hal ini membuktikan bahwa 87,7% variasi kinerja guru dapat dijelaskan oleh kedua variabel tersebut. Motivasi yang tinggi, seperti kepuasan kerja dan semangat kerja, yang didukung oleh iklim sekolah yang kondusif serta keteladanan pimpinan, secara bersama-sama akan mendorong guru untuk memberikan hasil kerja terbaik. Sinergi kolektif ini secara nyata berdampak pada peningkatan dimensi kinerja guru, yang mencakup kualitas hasil kerja, kuantitas, serta ketepatan waktu dalam menjalankan tugas pendidikan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Demokratis (X1), Motivasi Kerja (X2), dan Budaya Sekolah (X3) berpengaruh signifikan secara simultan terhadap Kinerja Guru (Y), dengan koefisien determinasi $R^2 = 0,906$. Hal ini membuktikan bahwa 90,6% variasi kinerja guru dapat menjelaskan bahwa ketiga variabel ini saling

melengkapi dalam membentuk kinerja guru. Pemimpin yang mengedepankan komunikasi terbuka dan pendelegasian wewenang mampu meningkatkan kepuasan serta semangat kerja guru. Keadaan ini diperkuat oleh budaya sekolah yang menjunjung tinggi profesionalisme dan kolaborasi. Sinergi menyeluruh dari ketiga aspek ini secara nyata mendorong guru untuk mencapai standar kinerja tertinggi, baik dalam hal kualitas hasil kerja, kuantitas, ketepatan waktu, maupun tanggung jawab profesional mereka.

E. Kesimpulan

1. Kepemimpinan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru Sekolah Khusus Swasta di Kota Tangerang Selatan. Hal ini ditunjukkan oleh koefisien regresi sebesar 0,993 dengan nilai $t = 17,791$ dan $\text{Sig.} = 0,001$, yang berarti setiap peningkatan Kepemimpinan demokratis akan diikuti kenaikan kinerja guru dengan arah pengaruh sejalan (positif).
2. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru Sekolah Khusus Swasta di Kota Tangerang Selatan. Koefisien regresi motivasi kerja sebesar 0,976 dengan nilai $t = 20,669$ dan $\text{Sig.} = 0,001$ menunjukkan bahwa peningkatan motivasi kerja guru secara langsung meningkatkan kinerja mereka dengan kekuatan pengaruh yang cukup kuat.
3. Budaya sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru Sekolah Khusus Swasta di Kota Tangerang Selatan. Nilai koefisien regresi Budaya sekolah sebesar 0,939 dengan $t = 21,963$ dan $\text{Sig.} = 0,001$ mengindikasikan bahwa semakin baik Budaya sekolah guru, semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan, dengan arah pengaruh positif dan signifikan.
4. Kepemimpinan demokratis dan motivasi kerja, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru Sekolah Khusus Swasta di Kota Tangerang Selatan. Model regresi berganda menunjukkan nilai $F_{hitung} = 322,479$ dengan $\text{Sig.} = 0,001$ serta $R = 0,922$ dan $R^2 = 0,851$, sehingga keempat variabel tersebut secara simultan mampu menjelaskan 85,1%

- variasi kinerja guru dengan arah pengaruh positif.
5. Kepemimpinan demokratis dan Budaya Sekolah, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru Sekolah Khusus Swasta di Kota Tangerang Selatan. Model regresi berganda menunjukkan nilai $F_{hitung} = 428,685$ dengan $Sig. = 0,001$ serta $R = 0,940$ dan $R^2 = 0,884$, sehingga keempat variabel tersebut secara simultan mampu menjelaskan 88,4% variasi kinerja guru dengan arah pengaruh positif.
6. Motivasi kerja dan Budaya sekolah, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru Sekolah Khusus Swasta di Kota Tangerang Selatan. Model regresi berganda menunjukkan nilai $F_{hitung} = 402,925$ dengan $Sig. = 0,001$ serta $R = 0,936$ dan $R^2 = 0,877$, sehingga keempat variabel tersebut secara simultan mampu menjelaskan 87,7% variasi kinerja guru dengan arah pengaruh positif. Secara teoritis, hal ini menguatkan model manajemen sumber daya manusia dalam pendidikan yang memandang kinerja guru sebagai hasil sinergi motivasi individu, Budaya sekolah, dan budaya organisasi yang kuat, bukan hanya ditentukan oleh satu faktor tunggal.
7. Kepemimpinan demokratis, motivasi kerja, dan Budaya sekolah secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru Sekolah Khusus Swasta di Kota Tangerang Selatan. Model regresi berganda menunjukkan nilai $F = 360,104$ dengan $Sig. = 0,001$ serta $R = 0,952$ dan $R^2 = 0,906$, sehingga keempat variabel tersebut secara simultan mampu menjelaskan 90,6% variasi kinerja guru dengan arah pengaruh positif.

DAFTAR PUSTAKA

- Aeni. 2018. *Instrumen Penelitian*. Yogyakarta, Deepublish.
- Alam, R. N. dan Supendi, P. 2025. "Pengaruh gaya kepemimpinan demokratis kepala sekolah terhadap kedisiplinan guru". *Jurnal Tinta*. Vol. 7 No. 1. Hal 15–24.
- Antika, Y.; Pramudya, R., dan Kurniawan, H. 2025. "Peran kepemimpinan demokratis

- terhadap keterlibatan karyawan di era digital". *Triwikrama: Jurnal Ilmu Sosial*. Vol. 4 No. 1. Hal 55–64.
- Arikunto, S. 2019. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Banjarnahor, G. D. M. 2025. "Hubungan Gaya Kepemimpinan Demokratis dengan Disiplin Kerja Guru di SMA Negeri 1 Salak Kab. Pakpak Bharat"..
- Briggs, Matilda I. 2023. "Democratic Leadership and Employee Performance". *BW Academic Journal*. Vol. 12.
- Chumaidah, S.; Hariyadi, A., dan Utomo, S. 2023. "Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Visioner". *Equity In Education Journal*. Vol. 5 No. 1. Hal 88-95.
- Febrianty, N. I. dan Pujiyanto, W. E. 2024. "Analisis gaya kepemimpinan demokratis dalam meningkatkan motivasi anggota organisasi". *Jurnal Riset Manajemen*. Vol. 11 No. 1. Hal 23–34.
- Fitria, D.; Wahyuni, S., dan Hidayat, A. 2024. "Pengaruh gaya kepemimpinan demokratis dan lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja pegawai". *Jurnal Akuntansi, Keuangan, Perpajakan dan Tata Kelola Perusahaan*. Vol. 5 No. 2. Hal 77–86.
- Fitria, S. R.; Chamdani, M., dan Susiani, T. S. 2021. "Analisis implementasi budaya sekolah dalam membentuk karakter siswa kelas V SD Negeri Kembaran". *Kalam Cendekia: Jurnal Ilmiah Kependidikan*.
- Hamdani, A. dan Halimah, L. 2023. "Implementasi budaya sekolah untuk menumbuhkan nilai-nilai karakter siswa sekolah dasar di SDN Cinanggerang I Kabupaten Sumedang". *Jurnal Ilmiah PENDAS: Primary Educational Journal*. Vol. 4 No. 2. Hal 128–134.
- Hamidi. 2014. *Metode Penelitian Kualitatif: Aplikasi Praktis Pembuatan Proposal dan Laporan Penelitian*. Jakarta: Bina Aksara.
- Imran, M., at al. 2025. "Impact of democratic leadership on employee innovative behavior with mediating role of psychological safety and creative potential".

- Sustainability*. Vol. 17 No. 5. Hal 1879.
- Ito, Y. K.; Fifentius, W., dan Kaka, P. W. 2025. "Pengaruh kultur sekolah terhadap perkembangan kemampuan intelektual peserta didik di SD". *Jurnal Citra Magang dan Persekolahan*. Vol. 3 No. 2. Hal 4138.
- Juwita, R. 2025. "Pengaruh budaya sekolah terhadap karakter peserta didik di sekolah dasar". *Jurnal Ilmu Tarbiyah dan Keguruan*. Vol. 3 No. 1. Hal 117–124.
- Maisaroh, S. K. dan Septikasari, Z. 2024. "Studi komparatif implementasi budaya sekolah dalam pembentukan karakter siswa di tingkat SD". *Jurnal Basicedu*. Vol. 9 No. 5.
- Muhlis, M.; Rahman, A., dan Fauzi, I. 2025. "Pengaruh gaya kepemimpinan demokratis dan kompetensi kepala sekolah terhadap kinerja guru". *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*. Vol. 10 No. 1. Hal 120–130.
- Mustika, D.; Saputra, A., dan Rahman, F. 2022. "Konsep kepemimpinan demokratis dalam membuat keputusan di lingkungan sekolah". *Jurnal Pendidikan Tambusai*. Vol. 6 No. 3. Hal 13456–13463.
- Ningsih, I. R. 2024. "Karakter, kepemimpinan dan kualitas guru: Kajian kultur sekolah di Indonesia". *Dimensia: Jurnal Kajian Sosiologi*.
- Pane, J. M.; Siregar, R., dan Nasution, H. 2024. "Pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja organisasi kesehatan: Studi literatur". *Jurnal Kolaboratif Sains*. Vol. 7 No. 1. Hal 112–121.
- Plaku, A. K. dan Leka, K. 2025. "The role of leaders in shaping school culture". *Frontiers in Education*. Vol. 10. Article 1541525.
- Pratiwi, N. M. dan Manafe, L. A. 2022. "Gaya kepemimpinan demokratis dalam memotivasi kinerja karyawan". *Jurnal Visionida*. Vol. 8 No. 2. Hal 45–54.
- Rahayu, D. W. 2025. "Internalisasi nilai karakter melalui budaya sekolah". *Buana Pendidikan*.
- Riyanto, R.; Susanti, E., dan Hakim, L. 2025. "Analisis kepemimpinan demokratis kepala sekolah dalam meningkatkan kedisiplinan peserta didik".

- Jurnal Pengabdian Masyarakat dan Riset Pendidikan*. Vol. 3 No. 1. Hal 41–50.
- Sabariah, S., at al. 2025. "Budaya sekolah dalam mendorong pembinaan guru". *Thawalib: Jurnal Kependidikan Islam*.
- Sandi, A.; Mahmudah, F. N., dan Nasaruddin, D. M. 2022. "Budaya sekolah studi kasus di SMA Muhammadiyah Berau". *Jurnal Pendidikan Tambusai*. Vol. 6 No. 2.
- Sania, F.; Ismail, F., dan Astuti, M. 2025. "Analisis inovasi membangun budaya dan iklim sekolah dalam pembentukan karakter siswa". *Jurnal Penelitian Ilmu Pendidikan Indonesia*. Vol. 3 No. 4. Hal 405–412.
- Sartono, E. K. E. 2025. "Pendidikan kepedulian sosial melalui budaya sekolah". *Didaktika*.
- Sartono, E. K. E.; Muhadjir, N., dan Sumarno. 2025. "Pendidikan nilai kebangsaan melalui budaya sekolah". *Jurnal Pembangunan Pendidikan*.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2018. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2021. *Metode Penelitian Pendidikan (Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi, R&D dan Penelitian Pendidikan)*. Bandung: Alfabeta.
- Sujarweni, V. W. 2015. *Metodologi Penelitian: Bisnis & Ekonomi*. Yogyakarta: Pustaka Baru Press.
- Utaminingsih, Sri.; Anwar, Saiful, dan Rachmawaty, Shella. 2024. "Pengaruh Work Life Balance terhadap Kinerja Guru PAUD: Tantangan dan Strategi untuk Mencapai Keseimbangan". *Jurnal tidak disebutkan*.
- Yuni, Y. A.; Putri, S., dan Lestari, D. 2025. "Gaya kepemimpinan demokratis kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru". *Jurnal Kepemimpinan dan Pengurusan Sekolah*. Vol. 10 No. 1. Hal 1–10.
- Zebua, M. 2024. "Kualitas Pelayanan Dalam Tinjauan Kepemimpinan Demokrasi". *Jurnal Ilmiah Edunomika*. Vol. 8 No. 2.