

## GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL KEPALA SEKOLAH DAN MOTIVASI KERJA GURU SEBAGAI DETERMINAN KINERJA GURU

*Principals' Situational Leadership Style and Teachers' Motivation as Determinant of  
Teachers' Job Performance*

Dini Dwiyani, Alit Sarino<sup>1)</sup>

Email: [dinidwiyani95@student.upi.edu](mailto:dinidwiyani95@student.upi.edu), [alitsarino@upi.edu](mailto:alitsarino@upi.edu)

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dan motivasi kerja guru terhadap kinerja guru. Metode penelitian menggunakan metode survey. Teknik pengumpulan data menggunakan angket model *rating scale* dengan skor yang terentang antara 1 sampai dengan 5. Responden adalah 66 guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 11 di Kota Bandung. Teknik analisis data menggunakan regresi. Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan situasional dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, baik secara parsial maupun secara simultan. Dengan demikian kinerja guru dapat ditingkatkan melalui peningkatan gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dan motivasi kerja guru.

**Kata Kunci:** gaya kepemimpinan situasional, motivasi kerja, kinerja guru

### ABSTRACT

*The purpose of this study was to analyze the influence of principals' situational leadership style and teachers' motivation on teachers' job performance. The research method used survey method. Data collection techniques used a rating scale questionnaire with scores ranging from 1 to 5. Respondents are 66 teachers of State Vocational High School 11 in Bandung. Data analysis technique using regression. The results showed that situational leadership style and job motivation have a positive and significant influence on teachers' job performance, either partially or simultaneously. Thus the performance of teachers can be improved through improving the principals' situational leadership style and teachers' motivation.*

**Keywords:** *situational leadership style, teachers' motivation, teachers' job performance*

## PENDAHULUAN

Kinerja guru selalu menarik untuk dikaji dan menjadi salah satu perhatian dari banyak aspek dalam dunia pendidikan. Hal ini terkait dengan peran guru sebagai penentu kesuksesan dalam kegiatan pendidikan. Perannya berkaitan langsung dengan proses pendidikan dan hasil akhir dari proses tersebut (Amin et. al., 2013). Kualitas pendidikan bertumpu pada kualitas kerja guru, dan hal ini pula akan menjadi salah satu penentu gerak laju pembangunan negara, sehingga banyak negara yang senantiasa meningkatkan kualitas pendidikan melalui peningkatan kualitas kinerja guru (Lailatussaadah, 2015). Oleh karena itu, guru mempunyai pengaruh besar dan mempunyai peran sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi dalam sistem pendidikan (Mahmudah dan Sarino, 2016).

Hasil studi pendahuluan menunjukkan belum optimalnya kinerja guru yang tercermin dari perolehan skor penilaian kinerja guru yang masih berada dibawah standar perolehan skor yang telah ditentukan. Data terbaru menunjukkan skor penilaian kinerja guru berada pada angka 67,75%. Masih jauh dari angka standar yang diharapkan untuk memperoleh predikat “Baik” yaitu pada rentang nilai 76-90 atau angka kredit tahunan yang mencapai 100%. Dari hasil tersebut, maka timbul pertanyaan mengapa kinerja guru belum optimal?

Berdasarkan perspektif teori perilaku (Gibson, 1869), banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru. Beberapa faktor yang sering diabaikan adalah gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja guru. Banyak kepala sekolah yang tidak menyadari pentingnya gaya kepemimpinan yang mereka terapkan dalam kaitannya dengan kinerja guru (Adeyemi, 2011). Begitupun dengan motivasi kerja yang merupakan kunci penting untuk peningkatan kualitas pembelajaran bahkan selanjutnya dapat meningkatkan kualitas sistem pendidikan (Onjoro et. al., 2015). Maka dari itu, faktor yang diduga kuat mempengaruhi kinerja guru adalah gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dan motivasi kerja guru, sehingga diangkat menjadi kajian dalam penelitian ini.

Berdasarkan hal tersebut, rumusan masalah dari penelitian ini adalah “adakah pengaruh gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dan motivasi kerja guru terhadap kinerja guru?”. Dengan demikian tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dan motivasi kerja guru terhadap kinerja guru.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Kinerja Guru

Kinerja guru adalah serangkaian tugas yang dilaksanakan dalam periode tertentu dalam sistem sekolah untuk mencapai tujuan organisasi (Amin et. al., 2013; Selamat dkk, 2013; Adeyemi, 2011). Kinerja guru juga dapat dikatakan sebagai hasil yang dicapai dalam melaksanakan tugas profesionalnya sesuai dengan standar kinerja yang ditetapkan (Hamdi, 2014).

Berkaitan dengan tugas pokok dan fungsinya yang meliputi perencanaan program pembelajaran, pelaksanaan kegiatan pembelajaran dan evaluasi hasil pembelajaran (Suyanto & Djihad, 2012), kinerja guru diartikan sebagai kuantitas kerja, kualitas kerja, kreativitas, tanggung jawab (Bahri, 2011), dan pencapaian tugas (Triwahyuni, Abdullah & Sunaryo, 2014). Kinerja guru merupakan fondasi dari kinerja organisasi, sehingga kinerja individu yang baik akan berdampak linier pada kinerja organisasi (Mahmudah dan Sarino, 2016)

Kinerja guru dipengaruhi oleh banyak faktor. Dalam penelitian ini hanya dikaji dua faktor, yaitu gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dan motivasi kerja guru. Hal ini disandarkan pada argumen bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja meliputi gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dan motivasi kerja guru (Gibson et. al., 1989) Gaya kepemimpinan kepala sekolah yang ideal dan efektif serta motivasi kerja guru yang tinggi akan mendorong guru untuk lebih produktif, dan meningkatkan kinerja yang diharapkan dalam mewujudkan tujuan sekolah yang hendak dicapai (Rostika dkk, 2015; Adeyemi, 2011)

Indikator kinerja guru dapat diukur melalui (Uno & Lamatenggo, 2012):

1. Kualitas Kerja; Kualitas kerja meliputi program perencanaan pengajaran yang tepat oleh guru, penguasaan bahan ajar, dan penerapan hasil penelitian dalam pembelajaran. Kemampuan seorang guru tercermin dari kemampuannya yang ditandai dengan tingkat kecerdasan, ketangkasan, dedikasi dan loyalitas dalam mencerdaskan peserta didik dan secara umum meningkatkan kualitas lulusan (Ungin, 2013). Proses pembelajaran dan pembentukan kompetensi dikatakan efektif apabila seluruh peserta didik terlibat secara aktif baik mental, fisik maupun sosial (Mulyasa, 2013).
2. Kecepatan/ Ketepatan Kerja. Hal yang dilihat dari tercapainya kinerja adalah kecepatan dalam proses kerja yang memiliki kualitas yang terandalkan dan layanan yang baik dan memiliki nilai (Hadi Nur et. al., 2014). Maka dari itu dirumuskan indikator kecepatan kerja meliputi penerapan hal baru dalam pembelajaran, membeikan materi ajar sesuai dengan karakteristik yang dimiliki siswa, dan penyelesaian program pembelajaran sesuai kalender akademik.
3. Inisiatif dalam kerja; Inisiatif guru dalam proses pembelajaran dapat dilihat dari penggunaan media pembelajaran, penggunaan berbagai metode pembelajaran dan penyelenggaraan administrasi sekolah dengan baik. Inisiatif guru sangat diperlukan dalam kegiatan pembelajaran, karena siswa berhak untuk mendapatkan suasana belajar yang menyenangkan, dan lingkungan belajar yang kondusif (Mulyasa, 2013)
4. Kemampuan kerja. Guru memiliki andil yang sangat besar terhadap keberhasilan pembelajaran disekolah (Mulyasa, 2013), sehingga guru diharapkan memiliki kemampuan yang baik dalam bekerja. Kemampuan kerja dapat diukur melalui efektivitas kepemimpinan guru di dalam kelas, kemampuan mengelola proses belajar mengajar, pelaksanaan penilaian hasil belajar dan penguasaan landasan pendidikan.
5. Komunikasi; komunikasi guru dalam proses pembelajaran dapat diukur melalui pelaksanaan layanan bimbingan belajar, mengkomunikasikan hal-hal baru dalam pembelajaran dan terbuka dalam menerima masukan untuk perbaikan pembelajaran.

### **Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah**

Kepemimpinan pendidikan diartikan sebagai suatu usaha untuk menggerakkan orang-orang yang ada dalam organisasi pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan (Modul Direktorat Tenaga Kependidikan Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional, 2007). Kepemimpinan kepala sekolah adalah cara yang digunakan kepala sekolah dalam mempengaruhi bawahan agar

secara sukarela dan penuh tanggung jawab melaksanakan tugas-tugas yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi (Hamdi, 2014, hlm. 34).

Kepala sekolah memiliki tugas dan tanggung jawab yang cukup berat, dan untuk bisa melaksanakan fungsinya secara optimal, kepala sekolah perlu menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat. Namun tidak hanya berhenti pada gaya kepemimpinan yang tepat, tetapi gaya kepemimpinan yang diterapkan juga harus efektif. Kepemimpinan yang efektif tergantung pada interaksi antara situasi dan perilaku pemimpin (Gibson et. al. dalam Wahyudi, 2015). Keterangan tersebut merujuk pada kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan situasional merupakan gaya kepemimpinan yang efektif yang dapat diterapkan kepala sekolah untuk dapat meningkatkan kinerja guru, karena gaya kepemimpinan situasional adalah gaya kepemimpinan yang disesuaikan dengan tingkat kematangan bawahan dalam kaitannya dengan tugas tertentu (Wahyudi, 2015), yang dimaksud tingkat kematangan bawahan dalam hal ini meliputi segi pengetahuan, keterampilan, pengalaman dan psikologis (Hersey & Blanchard, 2004).

Gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah, dapat diukur melalui empat perilaku pemimpin dalam Model Kontingensi-Situasional (Hersey and Blanchard dalam Wahyudi, 2015)

1. *Telling/mendikte*: Kemampuan pemimpin untuk mendefinisikan peranan-peranan yang dibutuhkan untuk melakukan tugas dan mengatakan pada pengikutnya apa, di mana, bagaimana, dan kapan melakukan tugas-tugasnya.
2. *Selling/menjual*: Kemampuan pemimpin untuk menyediakan instruksi-instruksi terstruktur bagi bawahannya disamping juga harus supportif.
3. *Participating/partisipasi*: Interaksi antara pemimpin dan bawahan di mana pimpinan dan bawahan saling berbagi dalam keputusan mengenai bagaimana yang paling baik untuk menyelesaikan tugas dengan baik.
4. *Delegating/delegasi*: Kemampuan pimpinan dalam menyerahkan tanggung jawab atas pelaksanaan pekerjaan pada bawahan agar dapat melakukan efektifitas pekerjaan.

### **Motivasi Kerja Guru**

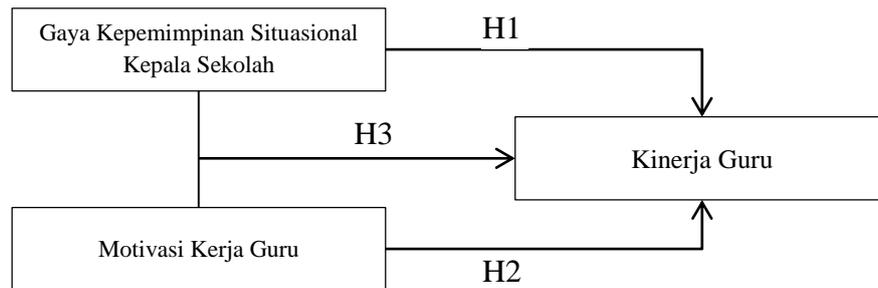
Motivasi kerja guru didefinisikan sebagai kebutuhan yang mendorong dan menggerakkan guru pada upaya-upaya dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan didasarkan pada kebebasan untuk mencoba ide baru, dan pencapaian tingkat tanggung jawab yang sesuai (Hamdi, 2014; Jelantik, 2015; Bishay, 1996)

Motivasi kerja guru dapat diukur melalui indikator dibawah ini (Uno, 2009):

1. Tanggung jawab dalam melakukan kerja. Tanggung jawab ini tercermin bila seorang guru memiliki tanggung jawab dalam bekerja adalah pelaksanaan tugas dengan target yang jelas, memiliki tujuan yang jelas, dan sadar bahwa tugas-tugas merupakan bagian tak terpisahkan dari pekerjaan guru
2. Prestasi yang dicapainya. Poin yang termasuk dalam indikator ini adalah dorongan untuk menyelesaikan tugas dengan baik, mendapatkan umpan balik dari pekerjaan, dan mengutamakan prestasi dari apa yang dikerjakan.
3. Pengembangan diri. Pada indikator ini, hal yang termasuk di dalamnya yaitu dorongan untuk lebih maju mengungguli orang lain dan peningkatan keterampilan

4. Kemandirian dalam bertindak. Kemandirian dalam bertindak mengindikasikan bahwa guru mandiri dalam bekerja dan menyukai adanya tantangan dalam melakukan pekerjaannya.

Berdasarkan tinjauan pustaka sebagaimana dipaparkan di atas, dapat digambarkan theoretical framework seperti tampak pada Gambar 1.



Gambar 1. Theoretical Framework

Berdasarkan theoretical framework tersebut, penelitian ini memiliki tiga hipotesis, yaitu:

- H1 = terdapat pengaruh gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah terhadap kinerja guru
- H2 = terdapat pengaruh motivasi kerja guru terhadap kinerja guru
- H3 = terdapat pengaruh gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru

## METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan metode survey. Responden adalah guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 11 Kota Bandung, Provinsi Jawa Barat, Indonesia sebanyak 66 orang.

Instrumen pengumpulan data berupa angket model *rating scale* yang terdiri atas tiga bagian. Bagian pertama adalah kuesioner untuk mengukur persepsi responden mengenai kinerja guru yang dijabarkan dari lima indikator yaitu kualitas kerja, ketepatan kerja, inisiatif dalam bekerja, kemampuan kerja, dan komunikasi. Bagian ini terdiri atas 16 item. Bagian kedua adalah kuesioner untuk mengukur persepsi responden mengenai gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah yang dijabarkan dari empat indikator yaitu *telling/mendikte*, *selling/menjual*, *participating/partisipasi*, dan *delegating/delegasi*. Bagian ini terdiri atas 12 item. Bagian ketiga adalah kuesioner untuk mengukur persepsi responden mengenai motivasi kerja yang dijabarkan dari empat indikator yaitu tanggung jawab dalam melakukan kerja, prestasi yang dicapai, pengembangan diri, dan kemandirian dalam bertindak. Bagian ini terdiri atas 11 item.

Statistik deskriptif menggunakan skor rata-rata yang digunakan untuk memperoleh gambaran tingkat persepsi responden mengenai kinerja guru, gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dan motivasi kerja guru. Statistik inferensial menggunakan analisis regresi yang digunakan untuk menguji hipotesis.

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **Kinerja Guru**

Skor rata-rata kinerja guru sebesar 3,91. Ini menunjukkan menurut persepsi responden kinerja guru berada pada kategori tinggi. Tabel 1 menyajikan skor rata-rata dari masing-masing indikator yang dijadikan ukuran kinerja guru.

**Tabel 1 Deskripsi Kinerja Guru**

Indikator	Rata-Rata	Kategori
Kualitas kerja	3,92	Tinggi
Ketepatan kerja	3,84	Tinggi
Inisiatif dalam bekerja	3,82	Tinggi
Kemampuan kerja	4,03	Tinggi
Komunikasi	3,93	Tinggi
<b>Rata-rata</b>	<b>3,91</b>	Tinggi

Skor tertinggi berada pada indikator kemampuan kerja. Hasil ini menunjukkan efektivitas kepemimpinan yang guru lakukan di dalam kelas, pengelolaan interaksi belajar mengajar guru dengan siswa, intensitas proses penilaian/evaluasi yang guru kerjakan dan penguasaan landasarn pendidikan berada pada kategori tinggi. Indikator inisiatif dalam kerja memiliki skor rata-rata terendah. Hasil ini mengandung makna bahwa inisiatif guru dalam bekerja belum optimal. Dilihat dari penggunaan media dalam pembelajaran, penggunaan berbagai metode dalam pembelajaran dan penyelenggaraan administrasi sekolah..

#### Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah

Skor rata-rata gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah sebesar 3,87 . Ini menunjukkan menurut persepsi responden gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah berada pada kategori tinggi. Tabel 2 menyajikan skor rata-rata dari masing-masing indikator yang dijadikan ukuran gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah.

**Tabel 2 Deskripsi Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah**

Indikator	Rata-rata	Penafsirani
<i>Telling</i> /Mendikte	3,91	Tinggi
<i>Selling</i> /Menjual	3,85	Tinggi
<i>Participating</i> /Partisipasi	3,80	Tinggi
<i>Delegating</i> /Delegaisi	3,94	Tinggi
<b>Rata-rata</b>	<b>3,87</b>	Tinggi

Skor tertinggi berada pada indikator *delegating*/delegasi. Hasil ini menunjukkan ketepatan kepala sekolah dalam memberikan tugas, kepercayaan penuh kepala sekolah terhadap guru, intensitas diskusi masalah pekerjaan yang sedang dihadapi guru dan efektivitas komunikasi kepala sekolah dengan guru berada pada kategori tinggi. Indikator *participating*/partisipasi memiliki skor rata-rata terendah. Hasil ini mengandung makna bahwa keterlibatan kepala sekolah dalam memecahkan masalah dan keterlibatan kepala sekolah dalam membantu pekerjaan guru belum optimal.

## Motivasi Kerja Guru

Skor rata-rata budaya mutu sebesar 3,97. Ini menunjukkan menurut persepsi responden motivasi kerja guru berada pada kategori kuat. Tabel 3 menyajikan skor rata-rata dari masing-masing indikator yang dijadikan ukuran motivasi kerja guru.

**Tabel 3 Deskripsi Motivasi Kerja**

Indikator	Rata-rata	Persepsi
Tanggung Jawab dalam Melakukan Kerja	4,18	Tinggi
Prestasi yang Dicapai	3,92	Tinggi
Pengembangan Diri	3,91	Tinggi
Kemandirian dalam Bertindak	3,88	Tinggi
<b>Rata-rata</b>	<b>3,97</b>	<b>Tinggi</b>

Skor tertinggi berada pada indikator tanggung jawab dalam melakukan kerja. Hasil ini menunjukkan pelaksanaan pembelajaran mencapai target yang ingin dicapai, pemahaman akan tujuan pembelajaran atas materi yang diajarkan dan kesadaran bahwa pelaksanaan tugas-tugas merupakan bagian tak terpisahkan dari pekerjaan berada kategori tinggi. Indikator kemandirian dalam bertindak memiliki skor rata-rata terendah. Hasil ini mengandung makna bahwa kemandirian dalam bekerja dan antusiasme dalam menerima tantangan baru belum optimal.

### **H1 : Pengaruh gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah terhadap kinerja guru**

Setelah dilakukannya perhitungan hipotesis, diperoleh nilai  $t_{tabel}$  atau  $t_{(1-0,95;dk)}$  pada uji hipotesis adalah nilai atau titik kritis pada  $dk = n-2$  dan  $\alpha = 0,05$ , yaitu  $t_{(0,05;64)} = 1,99773$ . Berdasarkan  $t_{hitung}$  yang diperoleh, nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari nilai  $t_{tabel}$  ( $5,0819 > 1,99773$ ). Berdasarkan pada perhitungan di atas dapat ditarik kesimpulannya bahwa “Terdapat pengaruh positif gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah terhadap kinerja guru”.

Persamaan regresi linear sederhana untuk hipotesis variabel gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah terhadap kinerja guru adalah:  $\hat{Y} = a + bx = 39,749 + (0,495)(x)$  dengan konstanta 39.749 dapat diartikan kinerja guru bernilai 39.65 jika gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah tetap. Tanda positif (+) menunjukkan hubungan antara variabel berjalan satu arah dimana semakin tinggi gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah, maka semakin tinggi kinerja guru. Perhitungan koefisien korelasi yang didapat dalam penelitian ini adalah sebesar 0,5362.

Nilai koefisien korelasi tersebut berada pada kategori sedang/cukup kuat. Ini berarti terdapat pengaruh yang cukup kuat dari gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah terhadap kinerja guru. Berdasarkan nilai koefisien determinasi, pengaruh gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah terhadap kinerja guru sebesar 28,75%.

Guru yang profesional tidak lepas dari usaha-usaha yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru melalui kegiatan yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk menyampaikan pikiran, memberi dan menerima informasi dengan menerapkan manajemen modern partisipatif, memberikan pemahaman, meluruskan

kesalahpahaman, dan memberikan motivasi kepada guru yang disampaikan secara *directly* dan *non directly* agar guru meningkatkan kinerja (Rohmah dan Karwanto, 2014).

Hal ini sejalan dengan peran kepala sekolah yang bertindak sebagai manajer atau administrator yang mengendalikan sumber daya sekolah untuk mencapai tujuan organisasi. Di antara peran ini termasuk memberikan kepemimpinan yang efektif di sekolah menengah, sehingga meningkatkan kinerja di kalangan guru. (Adeyemi, 2011). Kepemimpinan yang efektif tergantung pada interaksi antara situasi dan perilaku pemimpin. (Wahyudi, 2015). Keterangan di atas merujuk pada kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan situasional merupakan gaya kepemimpinan yang efektif yang dapat diterapkan kepala sekolah untuk dapat meningkatkan kinerja guru, karena gaya kepemimpinan situasional adalah gaya kepemimpinan yang disesuaikan dengan tingkat kematangan pengikut dalam kaitannya dengan tugas tertentu (Wahyudi, 2015)

## **H2 : Pengaruh motivasi kerja guru terhadap kinerja guru**

Setelah dilakukannya perhitungan hipotesis, diperoleh nilai  $t_{tabel}$  atau  $t_{(1-0,95;dk)}$  pada uji hipotesis adalah nilai atau titik kritis pada  $dk = n-2$  dan  $\alpha = 0,05$ , yaitu  $t_{(0,05;64)} = 1,99773$ . Berdasarkan  $t_{hitung}$  yang diperoleh, nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari nilai  $t_{tabel}$  ( $9,7243 > 1,9773$ , Berdasarkan pada perhitungan di atas dapat ditarik kesimpulannya bahwa “Terdapat pengaruh positif gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah terhadap kinerja guru”.

Persamaan regresi linear sederhana untuk hipotesis variabel motivasi kerja guru terhadap kinerja guru adalah:  $\hat{Y} = a + bx = \hat{Y} = 11,439 + (1,1722)(x)$  dengan konstanta 39.749 dapat diartikan kinerja guru bernilai 11,439 jika motivasi kerja guru tetap. Tanda positif (+) menunjukkan hubungan antara variabel berjalan satu arah dimana semakin tinggi motivasi kerja, maka semakin tinggi kinerja guru, Perhitungan koefisien korelasi yang didapat dalam penelitian ini adalah sebesar 0,7723.

Nilai koefisien korelasi tersebut berada pada kategori sedang/cukup kuat. Ini berarti terdapat pengaruh yang kuat dari motivasi kerja guru terhadap kinerja guru. Berdasarkan nilai koefisien determinasi, pengaruh motivasi kerja guru terhadap kinerja guru sebesar 59,64%.

Hasil ini sejalan dengan hasil beberapa penelitian yang berujung pada kesimpulan bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan (Hutabarat, 2015) antara motivasi dengan pencapaian kinerja (Mangkunegara, 2009; Nyakundi, 2012; Mahmudah & Sarino, 2016). Hal tersebut diyakini karena kinerja merupakan pencapaian hasil kerja dari apa yang diharapkan dan motivasi merupakan stimulus untuk memberikan dorongan dalam melakukan usaha terbaik. Keduanya sangat penting dalam menentukan keberhasilan organisasi (Inayatullah & Jehangir, 2002).

## **H3 : Pengaruh gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dan motivasi kerja guru terhadap kinerja guru**

Setelah dilakukannya perhitungan hipotesis regresi ganda, diperoleh  $F_{hitung}$  sebesar 48,58 sedangkan  $F_{tabel}$  dengan tingkat kesalahan  $\alpha = 0,05$  sebesar 3,1428 artinya  $F_{hitung} \geq F_{tabel}$  yaitu ( $48,58 \geq 3,1428$ ). Sehingga dapat disimpulkan “terdapat pengaruh positif gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dan motivasi kerja guru terhadap kinerja guru”.

Persamaan regresi ganda untuk hipotesis pengaruh gaya kepemimpinan situasional dan motivasi kerja guru terhadap kinerja guru adalah:  $\hat{Y} = 11,48 + 0,017X_1 + 1,154X_2$  dengan konstanta 11,48. Tanda positif (+) menunjukkan hubungan antara variabel bebas

dengan variabel terikat berjalan satu arah, sehingga apabila semakin tinggi gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dan motivasi kerja guru maka semakin tinggi pula kinerja guru, begitupun sebaliknya. Nilai koefisien determinasi dalam penelitian ini adalah 77,24%.

Hal ini sejalan dengan pendapat para ahli mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru meliputi variabel-variabel individual, variabel psikologi; termasuk di dalamnya motivasi, dan variabel organisasi yang salah satunya adalah kepemimpinan (Gibson, Et.al, dalam Triatna, 2015, hlm. 76). Gaya kepemimpinan kepala sekolah yang ideal dan efektif serta motivasi kerja guru yang tinggi akan mendorong guru untuk lebih produktif, dan meningkatkan kinerja yang diharapkan dalam mewujudkan tujuan sekolah yang hendak dicapai (Rostika dkk, 2015)

## KESIMPULAN

Gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah diukur melalui indikator *telling/mendikte*, *selling/menjual*, *participating/partisipasi* dan *delegating/delegasi* berada pada kategori tinggi. Motivasi kerja yang meliputi tanggung jawab dalam melakukan kerja, prestasi yang dicapai, pengembangan diri, dan kemandirian dalam bertindak berada pada kategori tinggi. Kinerja guru yang meliputi kualitas kerja, ketepatan kerja, inisiatif dalam bekerja, kemampuan kerja, dan komunikasi berada pada kategori tinggi.

Gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru, dengan demikian peningkatan gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah yang semakin baik akan meningkatkan kinerja guru ke arah yang lebih baik pula. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat motivasi yang tinggi merupakan aspek yang berperan penting dalam peningkatan kinerja guru. Begitupun dengan gaya kepemimpinan situasional dan motivasi kerja yang secara bersama-sama memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Hal ini membuktikan bahwa gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dan motivasi kerja guru memiliki pengaruh dalam peningkatan kinerja guru.

Bagi peneliti selanjutnya, diharapkan ada kajian lebih mendalam terhadap kinerja guru dengan faktor-faktor lain yang tidak ada dalam penelitian ini.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adeyemi, T. O. (2010). *Principals' leadership styles and teachers' job performance in senior secondary schools in Ondo State, Nigeria*. *Journal of Education*, 2(July), 83–91. Retrieved from <http://maxwellsci.com/print/crjet/v3-84-92.pdf>
- Ali, N. M., Jangga, R., Ismail, M., & Mat, S. N. (2015). Influence Of Leadership Styles In Creating Quality Work Culture. *Procedia Economics and Finance*, 31(15), 161–169. [http://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01143-0](http://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01143-0)
- Amin, M., ullah Shah, R., Ayaz, M., & Atta, M. A. (2013). *Teachers' Job Performance at Secondary Level in Khyber Pakhyunkhwa, Pakistan*. *Gomal University Journal of Research*, 29(2).

- Anggraeni,R & Rasto. (2016). *Job Satisfaction and Organizational Commitment as Determinants of Teacher Performance. Advances in Economics, Business and Management Research*, vol.15.
- Bahri, S. (2011). *Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Guru Sd Di Dataran Tinggimoncong Kabupaten Gowa Provinsi Sulawesi Selatan. Jurnal MEDTEK, Volume 3, Nomor 2, Oktober 2011, 3(2).*
- Direktorat Tenaga Kependidikan Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional. (2007). *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Sumber Daya Manusia di Sekolah Dasar*. Jakarta.
- Erna Rostika, Hj. Rita Retnowati, Sumardi (TT). *Hubungan Antara Motivasi Kerja Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Dengan Disiplin Kerja Guru Sma (Penelitian pada Guru-guru PNS se-kecamatan Tambun Selatan kab.Bekasi)* [Online]. Tersedia: [ejournal.unpak.ac.id/download.php20/3/2015](http://ejournal.unpak.ac.id/download.php20/3/2015).
- Gibson, Ivancevich, & Donnely. (1989). *Organisasi dalam Manajemen: Perilaku, Struktur dan Proses*. Jakarta: Penerbit Erlangga
- Hamdi, Asep Saeful. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif Aplikasi dalam Pendidikan*. Yogyakarta: Deepublish
- Hersey dan Blanchard. (2004). *Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources*. Prentice Hall, New Jersey.
- Hutabarat, W. (2015). *Investigation of Teacher Job-Performance Model Organizational Culture, Work Motivation and Job-Satisfaction. Asian Social Science*, 11(18), 295-304.
- Inayatullah, A., & Jehangir, P. (2002). *Teacher's Job Performance: The Role of Motivation. Journal of Social Science*, 5(2), 78-99.
- Jelantik, A.A. Ketut. (2015). *Menjadi Kepala Sekolah yang Profesional: Panduan Menuju PKKS*. Yogyakarta: Deepublish
- Lailatussaadah, L. (2015). *Upaya Peningkatan Kinerja Guru. Intelektualita*, 3(1).
- Mahmudah, Ai Noer M, & Sarino. (2016). *Organizational Culture and Motivation as Predictors of Teacher Performance at Vocational High School. Advances in Economics, Business and Management Research*, vol.15.
- Mangkunegara, A. P. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Rosdakarya.
- Mulyasa, E. (2013). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset

- Nur, Hadi at. al., (2014). *Proceeding of the 1st Academic Symposium on Integrating Knowlegde (ASIK)*. Universiti Teknologi Malaysia
- Nyakundi, T. K. (2012). *Factors Affecting Teacher Motivation in Public Secondary Schools in Thika West District, Kiambu Country*. Kiambau: Education of Kenyatta University.
- Onjoro, V. (2015). *Leadership Motivation and Mentoring Can Improve Efficiency of a Classroom Teacher and Workers in Institutions*. *Journal of Education and Practice*, 6(15), 1–15.
- Rohmah, N. (2014). *Dalam Peningkatan Kinerja Guru ( Studi Kasus Di Smp Negeri 26 Surabaya )*. *Jurnal Inspirasi Manajemen Pendidikan*. 4(4).141-151.
- Suyanto, & Djihad, A. (2012). *Bagaimana Menjadi Calon Guru dan Guru Profesional*. Yogyakarta: Multi Pressindo.
- Triatna, Cepi. (2015). *Perilaku Organisasi dalam Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Triwahyuni, L., Abdullah, T., & Sunaryo, W. (2014). *The Effect of Organizational Culture, Transformational Leadership and Self-Confidence to Teachers' Performance*. *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)*, 2(10), 156-165.
- Uno, Hamzah B. dan Nina Lamatenggo. (2012). *Teori Kinerja dan Pengukurannya*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Ungin, M. (2013). *Studi Tentang Kualitas Tenaga Pengajar ( Guru ) Pada Smpn 17 Sendawar Kabupaten Kutai Barat*, 1(1), 97–108.
- Wahyudi. (2015). *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajar (Learning Organization)*. Bandung: Alfabeta
- Uno, Hamzah B. (2009). *Teori Motivasi dan Pengukurannya*. Jakarta: Bumi Aksara.