



Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru di Sekolah Menengah Atas Negeri

Alma Bethris Kusvitaningrum*, Ahmad Yusuf Sobri, Sunarni

Universitas Negeri Malang, Jl. Semarang No. 5 Malang, Jawa Timur, Indonesia

*Penulis korespondensi, Surel: almabethris@gmail.com

Paper received: 2-11-2021; revised: 17-11-2021; accepted: 23-11-2021

Abstract

This research is motivated by the decline in the quality of education in public high schools throughout Jombang Regency which is caused by a lack of innovation from education providers in learning activities. The purpose of this study was to describe the principal's leadership style, teacher work motivation, teacher performance, the influence of the principal's leadership style on teacher performance, the influence of work motivation on teacher performance, and the influence of the principal's leadership style and work motivation on teacher performance. This study uses a quantitative and descriptive approach with multiple regression analysis techniques. The study population was 453 teachers at 10 public high schools in Jombang Regency with a research sample of 210 teachers. Sampling using proportional random sampling technique. Data were analyzed using descriptive analysis techniques, multiple regression analysis, effective contribution, and relative contribution. The results showed that the principal's leadership according to the teacher's perception was in the medium category, work motivation and teacher performance were in the high category, there is a significant simultaneous effect between the principal's leadership style and work motivation on the performance of teachers in public high schools throughout Jombang Regency.

Keywords: leadership style; work motivation; teacher performance

Abstrak

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh turunnya mutu pendidikan SMA Negeri se-Kabupaten Jombang yang disebabkan karena kurangnya inovasi dari penyelenggara pendidikan dalam kegiatan pembelajaran. Tujuan penelitian ini dilaksanakan untuk mendeskripsikan gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja guru, kinerja guru, pengaruh antara gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru, pengaruh antara motivasi kerja terhadap kinerja guru, serta pengaruh antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan bersifat deskriptif dengan teknik analisis regresi ganda. Populasi penelitian sebanyak 453 guru pada 10 SMA Negeri di Kabupaten Jombang dengan sampel penelitian sebanyak 210 guru. Pengambilan sampel menggunakan teknik *proportional random sampling*. Data dianalisis menggunakan teknik analisis deskriptif, analisis regresi ganda, sumbangan efektif, dan sumbangan relatif. Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan kepala sekolah menurut persepsi guru dalam kategori sedang, motivasi kerja dan kinerja guru dalam kategori tinggi, tidak terdapat pengaruh secara parsial yang signifikan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru, terdapat pengaruh secara parsial yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja guru, terdapat pengaruh secara simultan yang signifikan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru di SMA Negeri se-Kabupaten Jombang.

Kata kunci: gaya kepemimpinan; motivasi kerja; kinerja guru

1. Pendahuluan

Perkembangan pada era modern saat ini sangat mengalami kemajuan dalam ilmu pengetahuan dan teknologi. Manusia dengan mudahnya mengakses informasi, dan dapat

belajar melalui berbagai informasi yang tersedia dengan teknologi untuk menjangkaunya. Untuk menghadapi perkembangan dan perubahan, dunia harus melahirkan sumber daya manusia yang berkualitas melalui pendidikan. Pendidikan merupakan usaha untuk memaksimalkan kapasitas individu melalui pengalaman belajar sehingga diharapkan mampu melakukan peranan kehidupan secara tepat (Triwiyanto, 2014). Pelaksanaan pendidikan untuk melahirkan sumber daya manusia yang berkualitas sangat berkaitan dengan proses pembelajaran yang berkualitas pula. Sehingga apabila proses pembelajaran berkualitas maka *output* yang dihasilkan juga akan berkualitas. Tidak hanya guru yang berperan dalam pencapaian tersebut namun peran kepemimpinan kepala sekolah juga sangat mempengaruhi untuk menciptakan berbagai keberhasilan dalam pencapaian tujuan pembelajaran.

Peran sentral kepala sekolah diharapkan mampu melayani berbagai hal terkait jabatannya dan mampu mempengaruhi guru memotivasi dirinya dalam meningkatkan kinerja. Cara seseorang mempengaruhi perilaku orang lain tersebut merupakan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan kepala sekolah adalah serangkaian upaya dari kepala sekolah untuk mengarahkan, mempengaruhi, dan membimbing guru, staf administrasi dan pejabat sekolah yang bersedia dengan sepenuh hati untuk mencapai tujuan organisasi (Octavia & Savira, 2016). Kepemimpinan kepala sekolah menjadi inti dari keterlaksanaan manajemen sekolah, sehingga sukses tidaknya pencapaian tujuan pendidikan di sekolah tersebut sebagian besar dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala sekolah. Romadhoni & Roesminingsih (2016) dalam penelitiannya menegaskan bahwa keberhasilan pencapaian tujuan pendidikan di sekolah sangat bergantung pada bagaimana kepala sekolah dapat membimbing stafnya. Hal tersebut sejalan dengan penelitian oleh Muniroh (2015) bahwa gaya kepemimpinan memberikan kontribusi pengaruh gaya kepemimpinan sebesar 40,6% terhadap kinerja guru di SMA Negeri Teladan 1 Yogyakarta. Penelitian lain juga dilakukan oleh Fitriani (2016) yang membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara parsial sebesar 54,0% terhadap kinerja guru di Pendidikan Anak Usia Dini Terpadu Azkia Martapura Dalam hal ini, gaya kepemimpinan yang melekat pada individu kepala sekolah akan menentukan kualitas dari kinerja guru pada sekolah tersebut.

Motivasi kerja merupakan kekuatan yang ada dalam diri individu untuk berbuat sesuatu guna memuaskan kebutuhan dan keinginannya. Dijelaskan oleh Setiawan (2015) bahwa motivasi merupakan energi yang terpancar dari dalam diri seseorang yang dapat menciptakan, mengarahkan dan memberikan daya untuk mencapai tujuan. Motivasi kerja menjadi faktor penting dalam upaya seseorang untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi. Guru yang tidak termotivasi untuk bekerja, maka tujuan pembelajaran tidak akan terlaksana secara optimal. Hal ini sejalan dengan penelitian Agustin (2015) motivasi kerja memberikan pengaruh sebesar 44,1% terhadap kinerja guru Sekolah Dasar di Dabin IV Kecamatan Kajen Kabupaten Lamongan dan 55,9% kinerja guru dipengaruhi oleh faktor lainnya yang tidak dijelaskan pada penelitian tersebut. Penelitian lain juga dilakukan oleh Yulia (2017) dimana motivasi kerja guru memberikan pengaruh yang kuat terhadap kinerja guru di SMK Muhammadiyah 1 Prambanan Klaten.

Guru selaku tenaga pendidik profesional dianggap mampu menuntun, mengajar, hingga mengevaluasi peserta didik, maka kinerja guru tersebut sangat mendukung terciptanya proses pembelajaran yang berkualitas. Kinerja guru ialah cerminan perilaku guru dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan kemampuan yang dimiliki guru (Kartomo & Slameto, 2016). Dimana kinerja guru dapat dipahami sebagai prestasi atau capaian kerja guru yang terefleksi dalam seluruh kegiatan manajemen pembelajaran, yaitu perencanaan, pelaksanaan,

dan evaluasi pembelajaran. Mengenai hal tersebut maka kinerja guru merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan siswa dalam mencapai prestasi. Paganda (dalam Gita & Yuniawan, 2016) menyebutkan faktor yang mempengaruhi kinerja guru yaitu: faktor kontekstual, faktor sistem, faktor tim, faktor kepemimpinan dan faktor personal. Penelitian yang dilakukan oleh Baihaqi (2015) berdasarkan uji F pada gaya kepemimpinan kepala sekolah secara bersama-sama dengan motivasi kerja guru memberikan kontribusi yang signifikan kepada kinerja guru di MA Ma'arif Selorejo Blitar.

Berdasarkan beberapa penelitian di atas, apabila kepala sekolah tidak mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang baik dan motivasi kerja guru rendah maka akan sangat berpengaruh terhadap kinerja guru. Peran kepala sekolah dalam mengelola tenaga kependidikan tersebut selain harus meningkatkan kinerja guru, kepala sekolah juga harus meningkatkan motivasi kerja guru dikarenakan motivasi kerja penting kaitannya dalam meningkatkan kinerja guru. Dengan berdasarkan data demikian gaya kepemimpinan yang dimiliki kepala sekolah dan motivasi kerja guru perlu diperhatikan. Semakin baik gaya kepemimpinan kepala dan motivasi kerja guru maka akan berdampak tingginya prestasi guru.

Dari data penelitian yang dilakukan oleh Setiawan (2015) menyebutkan bahwa salah satu penyebab turunnya mutu pendidikan SMA di Kabupaten Jombang yaitu kurangnya inovasi yang dimiliki oleh penyelenggara pendidikan dalam kegiatan pembelajaran. Meningkatkan inovasi dalam pembelajaran agar suasana belajar siswa tidak monoton merupakan bagian dari kinerja yang dimiliki guru. Selain itu apabila motivasi kerja yang belum maksimal juga akan menyebabkan kinerja guru menjadi kurang maksimal. Dalam hal ini kepemimpinan seorang kepala sekolah sangat dibutuhkan. Alasan peneliti memilih fokus penelitian ini dikarenakan masalah yang diangkat merupakan masalah yang krusial dalam pendidikan SMAN di Kabupaten Jombang.

Berdasarkan uraian pendahuluan di atas, peneliti tertarik untuk melaksanakan penelitian dalam rangka mengetahui pengaruh dari beberapa variabel. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menjelaskan pengaruh dari gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru SMA Negeri se-Kabupaten Jombang. Penelitian dengan topik tersebut dirasa belum pernah dilakukan sebelumnya di SMA Negeri se-Kabupaten Jombang.

2. Metode

Metode penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif deskriptif, dengan teknik analisis regresi ganda. Variabel yang diteliti yaitu gaya kepemimpinan (X_1), motivasi kerja guru (X_2), dan kinerja guru (Y). Penelitian ini dilakukan pada 30 September-21 September 2021 di SMA Negeri se-Kabupaten Jombang yang secara keseluruhan berjumlah 12 sekolah dengan jumlah populasi 552 guru. Namun oleh karena pengambilan data penelitian sedang pada masa pandemi *Covid-19* dan proses peralihan pertemuan pembelajaran, maka terdapat 2 sekolah yang tidak mengizinkan untuk melakukan pengambilan data. Sehingga jumlah populasi dalam penelitian ini telah ditetapkan berjumlah 12 sekolah dengan jumlah populasi 453 guru. Berdasarkan jumlah populasi penelitian 453 maka dalam penentuan sampel menggunakan tabel Krejcie dan Morgan dengan teknik *proportional random sampling* diperoleh sebanyak 210 guru.

Pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan instrumen berbentuk kuesioner berjumlah 82 item pernyataan dengan jabaran 26 item pada gaya kepemimpinan (X_1), 23 item

pada motivasi kerja (X_2), dan 33 item pada kinerja guru (Y) yang disebarakan menggunakan aplikasi *google form* dan atau cetak. Pedoman pemberian skor pada setiap opsi jawaban menggunakan *skala likert* dengan pemberian bobot skor pernyataan positif diberi 1-4 dan pernyataan negatif 4-1.

Sebelum menguji hipotesis penelitian, peneliti melakukan uji validitas dan reliabilitas instrumen yang dilakukan kepada total 35 guru dari SMA Negeri 2 Kota Malang, SMA Negeri 5 Kota Malang dan SMA Negeri 6 Kota Malang dengan alasan peneliti bahwa guru SMA Negeri tersebut memiliki kesamaan karakteristik dengan guru SMA Negeri se-Kabupaten Jombang yaitu berstatus negeri. Hasil dari uji validitas ditemui ada 2 item pernyataan dari variabel gaya kepemimpinan yang tidak valid sehingga hanya 26 item valid yang bisa digunakan untuk instrumen penelitian sesungguhnya dan untuk item dari motivasi kerja dan kinerja guru dinyatakan seluruhnya valid. Sehingga dalam instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data penelitian sesungguhnya berjumlah total 82 item pernyataan. Hasil dari uji reliabilitas menunjukkan bahwa ketiga angket variabel penelitian sudah reliabel dengan nilai *alpha* pada variabel kinerja guru (Y) 0,973, variabel gaya kepemimpinan (X_1) sebesar 0,913, dan variabel motivasi kerja (X_2) sebesar 0,936, maka tingkat reliabilitas ketiga variabel tersebut tergolong sangat tinggi.

Analisis deskriptif dan regresi berganda digunakan pada penelitian ini sebagai analisis data penelitian. Dari analisis deskripsi tersebut kemudian dilakukan pengujian prasyarat analisis data dan analisis akhir peneliti melakukan pengujian hipotesis penelitian. Analisis data secara komprehensif dilakukan untuk mendeskripsikan adanya pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja guru terhadap kinerja guru di SMA Negeri se-Kabupaten Jombang.

3. Hasil dan Pembahasan

3.1 Hasil

3.1.1 Hasil Analisis Data Deskriptif

Hasil olah data secara deskriptif menggunakan program *IBM SPSS versi 25* pada variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah (X_1) diukur dengan 26 item pernyataan, variabel motivasi kerja guru (X_2) diukur dengan 23 item pernyataan, dan variabel kinerja guru (Y) diukur dengan 33 item pernyataan yang diujikan kepada 210 guru SMA Negeri se-Kabupaten Jombang sebagai respondennya, maka hasil olah data tersebut dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Deskripsi Data

Variabel	Jumlah Item Instrumen	Nilai Terendah	Nilai Tertinggi	Rerata	Std. Deviasi
X1	26	60	102	85,39	8,176
X2	23	57	92	81,59	7,918
Y	33	91	132	118,68	10,965

Berdasarkan hasil olah data secara deskriptif pada Tabel 3.1, variabel X1 gaya kepemimpinan kepala sekolah diukur dengan 26 item pernyataan yang diujikan kepada 210 guru sebagai respondennya, maka dapat dijabarkan bahwa nilai terendah yang diberikan

responden sebesar 60; nilai tertinggi 102; nilai rerata 85,39; dan standar deviasi 8,176. Variabel X2 motivasi kerja guru diukur dengan 23 item pertanyaan yang diujikan kepada 210 guru sebagai respondennya, maka dapat dijabarkan bahwa nilai terendah yang diberikan responden sebesar 57; nilai tertinggi 92; nilai rerata 81,59; dan standar deviasi 7,918. variabel Y kinerja guru diukur dengan 33 item pertanyaan yang diujikan kepada 210 guru sebagai respondennya, maka dapat dijabarkan bahwa nilai terendah yang diberikan responden sebesar 91; nilai tertinggi 132; nilai rerata 118,68; dan standar deviasi 10,965.

Setelah melalui tahap komputasi, data yang diperoleh kemudian diolah kembali ke dalam formula stanfive untuk mengetahui interval data dan golongan kategori untuk tingkat gaya kepemimpinan kepala sekolah (X1), motivasi kerja guru (X2), dan kinerja guru (Y) SMA Negeri se-Kabupaten Jombang. Dari hasil analisis deskripsi dan komputasi data dalam formula stanfive dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan kepala SMA Negeri se-Kabupaten Jombang berada pada kategori sedang dengan frekuensi sebesar 85 (40%), motivasi kerja guru berada pada kategori tinggi dengan frekuensi sebesar 90 (43%), dan kinerja guru berada pada kategori tinggi dengan frekuensi sebesar 84 (40%) sebagaimana yang tertera pada Tabel 2.

Tabel 2 Kualifikasi dan Interval Variabel Penelitian

Variabel	Interval	Frekuensi	%	Kategori
Gaya Kepemimpinan (X₁)	< 73,12	15	6%	Sangat Rendah
	73,12 - 81,30	35	15%	Rendah
	81,30 - 89,47	85	40%	Sedang
	89,47 - 97,65	56	26%	Tinggi
	> 97,65	19	12%	Sangat Tinggi
	Jumlah	210	100%	
Motivasi Kerja (X₂)	< 69,71	13	6%	Sangat Rendah
	69,71 - 77,63	40	19%	Rendah
	77,63 - 85,55	67	32%	Sedang
	85,55 - 93,47	90	43%	Tinggi
	> 93,47	0	0%	Sangat Tinggi
	Jumlah	210	100%	
Kinerja Guru (Y)	< 102,23	25	12%	Sangat Rendah
	102,23 - 113,19	31	15%	Rendah
	113,19 - 124,16	70	33%	Sedang
	124,16 - 135,12	84	40%	Tinggi
	> 135,12	0	0%	Sangat Tinggi
	Jumlah	210	100%	

3.1.2 Hasil Uji Prasyarat Analisis Data

Pengujian prasyarat analisis data bertujuan untuk mengetahui analisis data dapat dilanjutkan untuk ke tahap uji hipotesis. Hasil uji normalitas *Kolmogorov-Smirnov* (K-S) pada variabel penelitian ini maka dapat diketahui nilai *monte carlo sig (2-tailed)* > 0,05 yaitu sebesar 0,051. Dari olah data tersebut dapat dinyatakan berdistribusi normal sehingga telah memenuhi salah satu uji prasyarat analisis data untuk kemudian melakukan uji hipotesis.

Hasil uji linieritas pada ketiga variabel pada penelitian ini maka dapat diketahui nilai *deviation from linearity sig.* sebesar 1,000 dimana nilai tersebut $> 0,05$. Dari olah data tersebut dapat dinyatakan linier sehingga telah memenuhi salah satu uji prasyarat analisis data untuk kemudian melakukan uji hipotesis.

Hasil uji multikolinearitas pada ketiga variabel pada penelitian ini telah memenuhi standar keputusan nilai toleransi $> 0,10$ yaitu sebesar 0,772. Mengacu pada dasar keputusan tersebut dapat dinyatakan tidak terjadi multikolinieritas dalam model regresi dan telah memenuhi salah satu prasyarat uji analisis data sehingga dapat melanjutkan untuk uji hipotesis penelitian.

Hasil pengujian heteroskedastisitas dengan uji *glejser* pada variabel gaya kepemimpinan (X_1) diketahui nilai signifikansi $> 0,05$ yaitu sebesar 0,867 dan variabel motivasi kerja (X_2) dengan signifikansi $> 0,05$ yaitu sebesar 0,112. Mengacu pada dasar keputusan tersebut dapat dinyatakan pada penelitian ini tidak terjadi heteroskedastisitas dalam model regresi dan telah memenuhi standar salah satu prasyarat uji analisis data sehingga dapat melanjutkan untuk uji hipotesis penelitian.

3.1.3 Hasil Uji Hipotesis (Analisis Akhir)

Hasil uji T diperoleh nilai signifikan untuk variabel gaya kepemimpinan sebesar 0,917 dimana hal tersebut $> 0,05$. Maka dapat mengacu pada dasar keputusan uji T untuk variabel gaya kepemimpinan (X_1) tidak memberikan pengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja (Y). Kemudian dari hasil uji T pada variabel motivasi kerja nilai signifikan sebesar 0,000 maka nilai signifikan tersebut $< 0,05$. Sehingga dapat dinyatakan berdasarkan hasil uji T tersebut, variabel motivasi kerja (X_2) memberikan pengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja guru (Y).

Hasil uji F yang telah dilakukan maka diperoleh nilai signifikan sebesar 0,000 dimana hal tersebut dapat memenuhi dasar keputusan $< 0,05$. Maka mengenai hasil uji F tersebut dapat diketahui bahwa variabel X pada penelitian ini secara bersama-sama memberikan pengaruh secara signifikan terhadap variabel Y.

Hasil dari analisis koefisien determinasi diketahui nilai R Square sebesar 0,409, hal tersebut dapat disimpulkan bahwa persentase pengaruh yang diberikan oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah (X_1) dan motivasi kerja (X_2) terhadap kinerja guru (Y) SMA Negeri se-Kabupaten Jombang sebesar 40,9%.

Perhitungan sumbangan efektif membutuhkan nilai koefisien regresi, nilai koefisien korelasi pada masing-masing variabel bebas, dan nilai R square. Hasil perhitungan koefisien regresi (nilai beta) diperoleh 0,007 untuk variabel X_1 , 0,636 untuk variabel X_2 . Kemudian nilai koefisien korelasi variabel X_1 sebesar 0,342 dan variabel X_2 sebesar 0,639. Sehingga dari nilai koefisien regresi dan korelasi tersebut maka diperoleh nilai R square sebesar 40,9. Berdasarkan data tersebut maka peneliti menghitung untuk mendapatkan nilai sumbangan efektif dengan menggunakan rumus sumbangan efektif maka diketahui hasil sumbangan efektif tersebut yaitu: a) Nilai sumbangan efektif variabel gaya kepemimpinan (X_1) terhadap kinerja guru (Y) sebesar 0,24%; b) Nilai sumbangan efektif variabel motivasi kerja (X_2) terhadap kinerja guru (Y) sebesar 40,64%. Sehingga apabila sumbangan efektif dari kedua variabel bebas apabila dijumlahkan sesuai dengan nilai R Square yaitu 40,9%.

Setelah diketahui besaran sumbangan efektif maka peneliti selanjutnya menghitung besaran relatif yang sesuai dengan rumus untuk mencari sumbangan relatif maka dapat diketahui nilai sumbangan efektif untuk variabel gaya kepemimpinan (X_1) terhadap variabel kinerja (Y) sebesar 0,01% dan untuk variabel motivasi kerja (X_2) terhadap variabel kinerja (Y) sebesar 0,99%. Sehingga apabila dijumlahkan maka sudah memenuhi dasar keputusan yaitu 100% atau sama dengan 1.

3.2 Pembahasan

3.2.1 Tingkat Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

Berdasarkan hasil analisis deskriptif maka memiliki arti bahwa hampir seluruh kepala sekolah di SMA Negeri se-Kabupaten Jombang mampu melaksanakan kepemimpinannya dengan cukup baik sesuai dengan situasi dan kondisi dimana kepala sekolah memimpin. Kepala sekolah diwajibkan memiliki jiwa kepemimpinan yang dirasa mampu memberikan harmonisasi hubungan dengan para pegawainya agar mampu mencapai tujuan secara bersama. Sebagaimana yang dijelaskan oleh Budianto (2011) bahwa peran seorang pemimpin tidak hanya menjadi seorang manajer namun juga harus dapat membangun mental, spirit, moral dan kolektivitas kepada jajaran pegawai yang dipimpinya.

Persepsi guru SMA Negeri se-Kabupaten Jombang dalam memberikan penilaian terhadap gaya kepemimpinan pada penelitian ini dilihat berdasarkan karakteristik kepemimpinan kepala sekolah yang dibagi dalam model gaya kepemimpinan diungkapkan oleh Kurt Lewin (dalam Baharuddin & Umiarso, 2012) meliputi gaya kepemimpinan otokrasi, kepemimpinan demokrasi, dan gaya kepemimpinan *laissez faire*. Kepala SMA Negeri se-Kabupaten Jombang memiliki perbedaan strategi dan cara tersendiri dalam memimpin para pegawai di sekolah. Dalam menjalankan kepemimpinan kepala sekolah, perbedaan tersebut didasari oleh tingkat pendidikan, pengalaman, dan pemahaman kondisi, situasi dan kompetensi bawahannya (Nurhayati, 2012). Pemimpin memiliki tanggung jawab atas pengambilan keputusan, pembuatan program kerja pegawai, serta pembuatan peraturan dalam organisasi. Hal tersebut dapat dilihat pada jiwa kepemimpinan yang dimiliki kepala SMA Negeri se-Kabupaten Jombang dari sejauh mana sekolah tersebut dapat berkembang dan bekerja secara efektif baik untuk merealisasikan tujuan sekolah serta mencapai prestasi akademik maupun non akademik.

3.2.2 Tingkat Motivasi Kerja Guru

Mengacu pada hasil analisis deskriptif membuktikan bahwa guru SMA Negeri se-Kabupaten Jombang memiliki dorongan pribadi yang kuat dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik. Seperti yang dijelaskan pada penelitian yang dilakukan oleh Puspitasari, Lasan, & Setiyowati (2021) bahwa pentingnya menumbuhkan eksistensi motivasi dalam diri akan mengubah pola pikir seseorang dalam melaksanakan pekerjaan tidak hanya dijadikan formalitas saja, melainkan memberi makna dalam pencapaian hasil tertentu. Menurut pernyataan sebelumnya, motivasi merupakan kebutuhan yang harus ada dalam diri guru dalam melakukan suatu tugas sehingga dapat menjadi pendorong dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Tingkat motivasi yang tinggi dalam guru SMA Negeri se-Kabupaten Jombang tentu tidak hanya dikarenakan oleh pembentukan dari pribadi individu namun faktor-faktor lain yang berasal dari luar individu juga sangat berpengaruh. Frederick Herzberg (dalam Zulkarnain, 2013) mengemukakan bahwa pembentukan motivasi dipengaruhi oleh dua faktor, yakni *dissatisfies factor* (faktor higiene/faktor ekstrinsik) dan *satisfier factor* (faktor motivasional/faktor intrinsik). *Dissatisfies factor* berasal dari luar individu yang meliputi gaji, keamanan dan kondisi lingkungan kerja, status, kebijakan perusahaan, mutu pengawasan, interaksi antar personal. *Satisfiers factor* berasal dari dalam individu yang meliputi pengakuan, tanggung jawab, prestasi/keberhasilan yang diraih, pekerjaan itu sendiri, keinginan untuk berkembang secara profesional.

3.2.3 Tingkat Kinerja Guru

Kinerja guru dapat diartikan sebagai tindakan guru dalam memenuhi tanggung jawabnya sebagai pendidik dan pengajar dalam mengelola kelas sesuai dengan kriteria tertentu yang dapat dilihat dalam konteks pekerjaan sehari-hari. Kinerja diukur melalui evaluasi prestasi kerja secara berkala dan sistematis terhadap profesi atau jabatan guru, termasuk pengembangan potensi guru (Fathurrahman & Suryana, 2012).

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, guru SMA Negeri se-Kabupaten Jombang telah berupaya bertanggung jawab untuk memenuhi tugasnya sebagai pendidik dalam mengelola kelas dengan segala kemampuan, pengetahuan, dan keterampilannya. Peran guru sangat krusial dalam proses pembelajaran yang diharapkan dapat berkontribusi pada terciptanya sumber daya manusia yang berkualitas. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Budiastri, Ahdhianto, & Suhartono (2021) guru belum melaksanakan kinerjanya secara profesional dalam mengelola pembelajaran di kelas akan sangat berpengaruh terhadap kelangsungan aktivitas dan proses pembelajaran sehingga tujuan pembelajaran tidak mencapai hasil yang maksimal.

Pengembangan butir pernyataan pada variabel kinerja guru dalam penelitian ini merujuk dan memodifikasi penilaian kinerja guru oleh Direktorat Tenaga Kependidikan (2008) bahwa guru harus memiliki kemampuan untuk mengelola pembelajaran di kelas meliputi kegiatan perencanaan pembelajaran, pelaksanaan kegiatan mengajar, penilaian hasil belajar.

3.2.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah (X₁) terhadap Kinerja Guru (Y)

Berdasarkan hasil uji hipotesis menggunakan analisis regresi ganda maka diketahui untuk variabel gaya kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja guru SMA Negeri se-Kabupaten Jombang. Hasil penelitian juga membuktikan bahwa terdapat sumbangan yang diberikan variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru sebesar 0,24% dan persentase lainnya dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini. Pada penelitian ini diketahui tidak terdapat pengaruh yang diberikan oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru dikarenakan pada saat pengambilan data sekolah di Kabupaten Jombang belum melaksanakan pembelajaran secara tatap muka, sehingga kepemimpinan kepala sekolah tidak bisa dirasakan oleh guru secara optimal dan

mempengaruhi perspektif dari guru dalam memberikan jawabannya sesuai dengan instrumen penelitian ini.

Variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah yang menjadi variabel bebas pada penelitian ini memiliki pengaruh yang tidak signifikan, meskipun tanpa adanya gaya kepemimpinan yang mempengaruhi kinerja guru, kinerja yang dimiliki guru SMA Negeri se-Kabupaten Jombang sudah baik karena dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini sebesar 59,1%. Hal tersebut dilihat dari hasil koefisien determinasi pengaruh yang diberikan oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja guru sebesar 40,9%. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rompas, Tewel, & Dotulong (2018) yang menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Minahasa Tenggara akan tetapi hal tersebut menjadi tugas tambahan pimpinan untuk mendorong pegawainya untuk lebih meningkatkan kinerja dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Gaya kepemimpinan kepala sekolah dianggap lebih efektif apabila kepala sekolah mampu memahami kebutuhan guru melalui motivasi dan meningkatkan kinerja guru dalam mewujudkan tujuan pendidikan di sekolah. Apabila gaya kepemimpinan kepala sekolah tersebut tidak tepat maka akan berpengaruh kepada kinerja guru dan guru tidak akan termotivasi untuk melaksanakan kerjanya secara optimal. Terkait hal ini, penelitian yang dilakukan oleh Imhangbe, Okecha, & Obozuwa (2019) membuktikan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah berkontribusi sekitar 68,3% terhadap kinerja guru SMA di Negara Bagian Edo, Nigeria. Berdasarkan hasil penelitian tersebut gaya kepemimpinan yang sering dimiliki oleh kepala sekolah menengah atas adalah gaya kepemimpinan demokratis.

3.2.5 Pengaruh Motivasi Kerja Guru (X_2) terhadap Kinerja Guru (Y)

Berdasarkan hasil penelitian dinyatakan terdapat pengaruh motivasi kerja secara signifikan terhadap variabel kinerja guru. Dengan motivasi kerja guru yang baik tersebut juga dapat menunjang peningkatan kinerja guru. Pemberian dorongan/motivasi agar guru meningkatkan kinerjanya maka kepala sekolah harus mengambil peran tersebut sehingga dengan adanya motivasi positif dari kepala sekolah. Hal tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Chrisvianty, Arafat, & Mulyadi (2020) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru di SMP Negeri 3 Prabumulih sebesar 38,0%. Temuan pada penelitian tersebut menunjukkan bahwa apabila motivasi kerja tinggi maka kinerja yang dimiliki guru SMP Negeri Prabumulih juga akan semakin tinggi, namun apabila terjadi penurunan motivasi kerja maka akan berdampak pula pada penurunan kinerja guru.

3.2.6 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1) dan Motivasi Kerja (X_2) terhadap Kinerja Guru (Y)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru di SMA Negeri se-Kabupaten Jombang dapat diterima. Diketahui dari hasil penelitian juga diketahui bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah memberikan sumbangan secara relatif kepada kinerja guru sebesar 0,01% dan untuk motivasi kerja memberikan sumbangan relatif kepada kinerja guru sebesar 0,99%. Dengan adanya kemampuan kepemimpinan dari kepala sekolah dalam memberikan motivasi terhadap guru SMA Negeri se-Kabupaten Jombang sehingga mampu melaksanakan tugas dan kewajiban

maka tujuan yang ingin dicapai sekolah dapat terlaksana sesuai dengan visi misi yang ditetapkan secara bersama-sama. Tingkat tinggi dari kinerja guru SMA Negeri se-Kabupaten Jombang membuktikan bahwa guru-guru telah melaksanakan tugasnya sebagai pendidik dengan komitmen yang tinggi untuk melahirkan generasi cerdas bangsa. Dengan kerja sama antara kepala sekolah dalam melaksanakan kepemimpinannya dan memotivasi guru, maka guru mampu memiliki dorongan pribadi yang kuat untuk melaksanakan kewajibannya sesuai dengan standar kinerja dengan baik.

Amalia, Maisyaroh, & Sumarsono (2021) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa kinerja guru di sekolah secara eksternal dapat dipengaruhi oleh motivasi yang telah diberikan oleh kepala sekolah dan penyampaian motivasi kepada guru tersebut juga dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Miyono & Basuki (2016) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala madrasah dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh kuat sebesar 77,9% terhadap kinerja guru Madrasah Tsanawiyah di Kecamatan Kaliwungu Kabupaten Kudus. Hasil penelitian tersebut menginformasikan bahwa naik turunnya kinerja guru di sekolah akan sangat tergantung dengan gaya kepemimpinan kepala sekolah yang mampu memberikan motivasi kerja terhadap guru, begitu pula sebaliknya. Hasil penelitian Shepherd-Jones & Salisbury-Glennon (2018) melakukan survei kuesioner dan wawancara terhadap 136 guru di Amerika Serikat bagian tenggara menunjukkan bahwa di antara gaya kepemimpinan otoriter, demokratis dan *laissez faire* yang secara signifikan berpengaruh terhadap motivasi guru ialah gaya kepemimpinan demokratis dengan menyumbang pengaruhnya sebesar 23,02%.

4. Simpulan

Simpulan dari penelitian ini yaitu (a) tingkat kepemimpinan kepala SMA Negeri se-Kabupaten Jombang menurut persepsi guru dalam kategori sedang, (b) tingkat motivasi kerja guru di SMA Negeri se-Kabupaten Jombang dalam kategori tinggi, (c) tingkat kinerja guru di SMA Negeri se-Kabupaten Jombang dalam kategori tinggi, (d) tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah (X_1) terhadap kinerja guru (Y) di SMA Negeri se-Kabupaten Jombang, (e) terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja (X_2) terhadap kinerja guru (Y) di SMA Negeri se-Kabupaten Jombang, (f) terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah (X_1) dan motivasi kerja (X_2) terhadap kinerja guru (Y) di SMA Negeri se-Kabupaten Jombang.

Daftar Rujukan

- Agustin, E. (2015). *Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Dabin IV Kecamatan Kajen Kabupaten Pekalongan* (Universitas Negeri Semarang). Retrieved from <http://lib.unnes.ac.id/id/eprint/21458>
- Amalia, F. N., Maisyaroh, M., & Sumarsono, R. B. (2021). Hubungan Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dan Kinerja Guru dengan Keefektifan Sekolah Dasar Negeri. *JPBPP: Jurnal Pembelajaran, Bimbingan, Dan Pengelolaan Pendidikan*, 1(9), 765-777. <https://doi.org/10.17977/um065v1i92021p765-777>
- Baharuddin, & Umiarso. (2012). *Kepemimpinan Pendidikan Islam, antara teori dan praktik*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Baihaqi, M. I. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru di MA Ma'arif Selorejo Blitar. *Konstruktivisme: Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran*, 7(2), 97-106. <https://doi.org/10.35457/konstruk.v7i2.14>
- Budiastri, R., Ahdhianto, E., & Suhartono, S. (2021). Analisis Kinerja Guru Profesional dalam Penerapan Pembelajaran Daring di SD. *JPBPP: Jurnal Pembelajaran, Bimbingan, Dan Pengelolaan Pendidikan*, 1(8), 628-637. <https://doi.org/10.17977/um065v1i82021p628-637>
- Chrisvianty, E., Arafat, Y., & Mulyadi. (2020). Pengaruh Keterampilan Mengajar dan Motivasi Kerja terhadap

- Kinerja Guru. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 4(2012), 1634–1643. <https://doi.org/10.31004/jptam.v4i2.628>
- Direktorat Tenaga Kependidikan. (2008). *Penilaian Kinerja Guru*. Retrieved from https://www.academia.edu/4889700/PENILAIAN_KINERJA_GURU_DIREKTORAT_TENAGA_KEPENDIDIKAN_DIREKTORAT_JENDERAL_PENINGKATAN_MUTU_PENDIDIK_DAN_TENAGA_KEPENDIDIKAN_DEPARTEMEN_PENDIDIKAN_NASIONAL_2008_KOMPETENSI_EVALUASI_PENDIDIKAN_04_B3
- Fathurrahman, P., & Suryana, A. (2012). *Guru Profesional*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Fitriani, I. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Guru terhadap Kinerja Guru di PAUD Terpadu Adzkie Martapura. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Bisnis*, 2(1), 1–13.
- Gita, R., & Yuniawan, A. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. BPR Arta Utama Pekalongan). *Jurnal Studi Manajemen & Organisasi*, 13(1), 161–170. Retrieved from <http://ejournal.undip.ac.id/index.php/smo>
- Imhangbe, O., Okecha, R., & Obozuwa, J. (2019). Principals' Leadership Styles and Teachers' Job Performance: Evidence from Edo State, Nigeria. *EMAL: Educational Management Administration and Leadership*, 47(6), 909–924. <https://doi.org/10.1177/1741143218764178>
- Kartomo, A. I., & Slameto, S. (2016). Evaluasi Kinerja Guru Bersertifikasi. *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 3(2), 219–229. <https://doi.org/10.24246/j.jk.2016.v3.i2.p219-229>
- Miyono, N., & Basuki, R. (2016). Influence of Leadership Style of The Head Madrasah and Motivation Work on The Performance of Teachers Madrasah Tsanawiyah In Kaliwungu Kudus. *SMART: Studi Masyarakat, Religi, Dan Tradisi*, 02(01), 119. <https://doi.org/10.18784/smart.v2i01.297>
- Muniroh, W. (2015). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru di SMA Negeri 1 Teladan Yogyakarta* (UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta). Retrieved from <http://digilib.uin-suka.ac.id/16973/>
- Nurhayati, T. (2012). Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja. *EDUEKSOS: Jurnal Pendidikan Sosial Dan Ekonomi*, 1(2), 77–92. <https://doi.org/10.24235/edueksos.v1i2.380>
- Octavia, L. S., & Savira, S. I. (2016). Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Guru dan Tenaga Kependidikan. *Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan*, 1(1), 7–14. <https://doi.org/10.26740/jdmp.v1n1.p7-14>
- Puspitasari, Y., Lasan, B. B., & Setiyowati, A. J. (2021). Hubungan Dukungan Sosial dan Efikasi Diri terhadap Motivasi Berprestasi Siswa SMA. *JPBPP: Jurnal Pembelajaran, Bimbingan, Dan Pengelolaan Pendidikan*, 1(10), 838–846. <https://doi.org/10.17977/um065v1i102021p838-846>
- Romadhoni, A. F., & Roesminingsih, E. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah dan Motivasi Kerja Guru terhadap Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri se Kabupaten Lamongan. *Inspirasi Manajemen Pendidikan*, 4(1), 1–7. Retrieved from <https://jurnalmahasiswa.unesa.ac.id/index.php/inspirasi-manajemen-pendidikan/article/view/17678/16090>
- Rompas, G. A. C., Tewal, B., & Dotulong, L. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pengawasan, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Kabupaten Minahasa Tenggara. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 6(4). <https://doi.org/10.35794/emba.v6i4.20919>
- Setiawan, D. (2015). Implementasi Kebijakan Pemerataan Mutu Pendidikan Sekolah Menengah Atas di Kabupaten Jombang (Universitas Negeri Yogyakarta). Retrieved from <https://eprints.uny.ac.id/27847/>
- Setiawan, K. C. (2015). Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Level Pelaksana di Divisi Operasi PT. Pusri Palembang. *PSIKIS: Jurnal Psikologi Islami*, 1(2), 43–53. Retrieved from <http://jurnal.radenfatah.ac.id/index.php/psikis/article/view/567>
- Shepherd-Jones, A. R., & Salisbury-Glennon, J. D. (2018). Perceptions Matter: The Correlation between Teacher Motivation and Principal Leadership Styles. *EERA: Eastern Educational Research Association*, 28(2), 93–131. Retrieved from https://eric.ed.gov/?q=The+influence+of+the+principal%27s+leadership+style+and+motivation+on+teacher+performance&ff1=dtySince_2012&ff2=subLeadership+Styles&id=ED596686
- Triwiyanto, T. (2014). *Pengantar Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.

Yulia, L. (2017). *Pengaruh Motivasi Kerja Guru dan Kompetensi Pedagogik terhadap Kinerja Guru SMK Muhammadiyah 1 Prambanan Klaten (Universitas Negeri Yogyakarta)*. Retrieved from <http://eprints.uny.ac.id/id/eprint/53734>

Zulkarnain, W. (2013). *Dinamika Kelompok: Latihan Dasar Kepemimpinan*. Jakarta: Bumi Aksara.