

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL,  
KEPALA SEKOLAH, PENDIDIKAN DAN PELATIHAN,  
MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA GURU  
DI SMP NEGERI 4 PEMATANGSIANTAR**

**TESIS**

*Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat  
Memperoleh Gelar Magister Manajemen Pendidikan Tinggi (M.Pd)  
Dalam Bidang Ilmu Manajemen Pendidikan*

Oleh :

**DINA HAYATI**  
NPM : 1920060019



**UMSU**  
Unggul | Cerdas | Terpercaya

**PROGRAM PASCA SARJANA  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN TINGGI  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2021**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL,  
KEPALA SEKOLAH, PENDIDIKAN DAN PELATIHAN,  
MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA GURU  
DI SMP NEGERI 4 PEMATANGSIANTAR**

**TESIS**

*Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat  
Memperoleh Gelar Magister Manajemen Pendidikan Tinggi (M.Pd)  
Dalam Bidang Ilmu Manajemen Pendidikan*

Oleh :

**DINA HAYATI**  
**NPM : 1920060019**

**PROGRAM PASCA SARJANA  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN TINGGI  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2021**

**PENGESAHAN**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL KEPALA  
SEKOLAH, PENDIDIKAN DAN PELATIHAN, MOTIVASI KERJA  
TERHADAP KINERJA GURU DI SMP NEGERI 4  
PEMATANGSIANTAR**

**DINA HAYATI**  
NPM : 1920060019

**Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Tinggi**

Tesis ini dipertahankan dihadapan Panitia Penguji yang dibentuk oleh Program Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (UMSU) dan dinyatakan "Lulus" dalam Ujian Tesis dan berhak menyandang gelar Magister Manajemen Pendidikan Tinggi (M.Pd) pada hari Rabu tanggal 29 September 2021

**Komisi Penguji:**

1. **Dr. Sri Nurabdiah Pratiwi, M.Pd**  
Ketua
2. **Assoc. Prof. Dr. Akrim, M.Pd**  
Sekretaris
3. **Dr. Irvan, M.Si**  
Anggota

1. ....

2. ....

3. ....

## PENGESAHAN TESIS

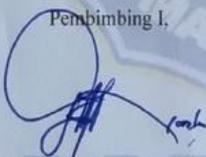
Nama Mahasiswa : DINA HAYATI  
NPM : 1920060019  
Prodi/Konsentrasi : Magister Manajemen Pendidikan Tinggi  
Judul Tesis : PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN  
SITUASIONAL KEPALA SEKOLAH,  
PENDIDIKAN DAN PELATIHAN, MOTIVASI  
KERJA TERHADAP KINERJA GURU DI SMP  
NEGERI 4 PEMATANGSIANTAR

*Pengesahan Tesis*

Medan, 29 September 2021

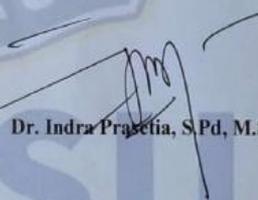
Komisi Pembimbing,

Pembimbing I,



Prof. Dr. H. Elfrianto, S.Pd, M.Pd

Pembimbing II,



Dr. Indra Prasetya, S.Pd, M.Si

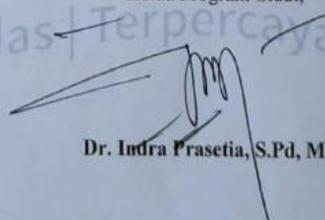
Diketahui,

Direktur



Dr. Syaiful Bahri, M.AP

Ketua Program Studi,



Dr. Indra Prasetya, S.Pd, M.Si

## PERNYATAAN

### **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL, KEPALA SEKOLAH, PENDIDIKAN DAN PELATIHAN, MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA GURU DI SMP NEGERI 4 PEMATANGSIANTAR**

Dengan ini Peneliti menyatakan bahwa :

6. Tesis ini disusun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister pada Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Tinggi Program Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara benar merupakan hasil karya peneliti sendiri.
7. Tesis ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (Sarjana, Magister, dan/atau Doktor), baik di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara maupun di perguruan tinggi lain.
8. Tesis ini adalah murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Komisi Pembimbing dan masukan Tim Penguji.
9. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
10. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan seluruh atau sebagian tesis ini bukan hasil karya penulis sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, penulis bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang penulis sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Medan, 6 Nopember 2021



Dina Hayati  
NPM: 1920060019

# PERSEMBAHAN TERIMAKASIH



KISAH INI BAGIAN DARI ELEGI HATI YANG  
PENUH CEBARAN DAN RESAPAN  
MENITI HATI,  
HARI DEMI HARI YANG PENUH LIKU SEIRING COBAN  
DI SAKIT KITA DI TITIKJENJUNG,  
HANYA RANGKAIAN DOA PELEPAS LELAH KERESAHAN

TERIMAKASIH BUNDA...  
KAU PENYEMANGAT JIWA YANG LELAH  
SEKIAN TERTAH MERANGKAI BENANG YANG HAMPIR KUSUT,  
SATU PERSEKUTU KUPINTAL MENJADI BUNGA UNTUKMU

TERIMAKASIH NYAH...  
HARAPAN YANG TAK MUNGKIN KURASAKAN,  
MENJADI LEMBARAN CERITA YANG KAU TULISKAN  
DAN... DI SAKIT KAU TAK ADA  
CITA CITA MULAH YANG MEMBUAT ITU NYATA  
KUPERSEMBAHKAN UNTUK MU

TERIMAKASIH CINTA  
KEBERSAMAAN DI TEMPAT YANG BERBEDA  
MENJADIKAN KITA MENJADI BERHARGA  
LAKONAN DAN RESAPAN HARUS DILEWATI  
SEBAGAI BUKTI PERJUANGAN ITU ADA

MATAH SUCI ALAH SEBAGAI PEMILIK SKENARIO INI  
ENGGAN MATAH PENGASIH MATAH PENYAYANG  
DI TITIK INI KUREMBALKAN  
SEBAGAI DIRIKU MAKHLUK CIPTAANMU

*Terantuk :*

*Suamiku : Budi Aji*

*Ananda : Dhandi Fathan & Khalisah Athaya Aji*

# **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL KEPALA SEKOLAH, PENDIDIKAN DAN PELATIHAN, MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA GURUDI SMP NEGERI 4 PEMATANGSIANTAR**

**Dina Hayati**  
**Npm. 1920060019**

## **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan situasional terhadap kinerja guru, (1) untuk mengetahui pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja guru, (2) untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru, (3) untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan situasional, (4) pendidikan dan pelatihan, motivasi kerja terhadap kinerja guru di SMP Negeri 4 Pematangsiantar.

Sampel penelitian ini berjumlah 64 responden yaitu seluruh guru di SMP Negeri 4 Pematangsiantar. Datanya adalah jenis data primer dengan penyebaran kuisioner/angket. Jenis Penelitian ini adalah penelitian dengan pendekatan kuantitatif dengan menyebarkan angket kemudian data dikumpulkan dan diolah menggunakan SPSS versi 26. Teknik analisis yang digunakan dengan analisis regresi linier berganda dan menggunakan uji hipotesis; uji-F, uji-t dan koefisien determinasi ( $R^2$ )

Hasil Penelitian regresi linier berganda ini menunjukkan Hasil regresi linier berganda memperoleh persamaan :  $Kinerja\ Guru = 2,250 + 0,632\ Gaya\ Kepemimpinan + 0,388\ Pendidikan\ \&\ Pelatihan + 0,475\ Motivasi\ Kerja$ . yang berarti nilai konstanta sebesar 2,250 yang menunjukkan bahwa apabila gaya kepemimpinan situasional, pendidikan dan pelatihan dan motivasi kerja diasumsikan bernilai nol, maka nilai dari kinerja guru adalah sebesar 2,250. Jika variabel bebas meningkat 1% maka kinerja guru akan meningkat.

Hasil uji hipotesis,  $H_a$  diterima dan menolak  $H_0$ . Hasil uji-t gaya kepemimpinan situasional secara parsial berpengaruh terhadap kinerja guru, pendidikan dan pelatihan secara parsial berpengaruh terhadap kinerja guru dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja guru SMP Negeri 4 Pematangsiantar. Sementara itu hasil uji-F, gaya kepemimpinan situasional, pendidikan dan pelatihan dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja guru SMP Negeri 4 Pematangsiantar. Hasil Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) gaya kepemimpinan situasional, pendidikan dan pelatihan dan motivasi kerja memberikan sumbangan kontribusi 46,8% terhadap kinerja guru sedangkan sisanya 53,2% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak peneliti masukkan dalam penelitian ini.

**Kata Kunci** : Gaya Kepemimpinan Situasional, Pendidikan dan Pelatihan, Motivasi Kerja, Kinerja Guru

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang senantiasa melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan proposal tesis ini yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah, Pendidikan dan Pelatihan, Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Profesional Guru Di SMP N 4 Pematangsiantar.”.

Selama penyusunan proposal tesis ini, peneliti memperoleh begitu banyak bimbingan dan dukungan serta bantuan dari berbagai pihak sehingga pada kesempatan ini penulis menyampaikan banyak terima kasih kepada :

1. Prof. Dr. Agus Sani M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
2. Bapak Dr. Syaiful Bahri, M.AP selaku Direktur Pasca Sarjana UMSU
3. Bapak Dr. Indra Prasetia, S.Pd. M.Si, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Tinggi dan selaku pembimbing kedua dalam penyusunan tesis ini.
4. Bapak Prof. Dr. H. Elfrianto S.Pd., M.Pd, selaku pembimbing pertama dalam penyusunan tesis ini.
5. Bapak Dr. Indra Prasetia, S.Pd. M.Si, selaku pembimbing kedua dalam penyusunan tesis ini dan Sekretaris Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Tinggi.
6. Alm Ibunda tercinta Asliah Br Sitohang yang tidak pernah bosan dan selalu memberikan dukungan secara moral dan bathin untuk penyempurnaan proposal tesis ini.

7. Suami, Letda Budi Aji yang selalu memberikan dukungan untuk penyelesaian proposal tesis ini.
8. Sahabat-sahabat penulis di Program Magister Manajemen Pendidikan Tinggi yang turut memberikan motivasi sehingga penulis dapat menyelesaikan proposal tesis.

Peneliti menyadari, bahwa proposal tesis ini masih banyak kekurangan dan kelemahan. Oleh karena itu kritik dan saran yang sifatnya membangun, akan sangat membantu agar proposal tesis ini dapat menjadi lebih baik.

Semoga proposal tesis ini dapat memberikan pemikiran bagi semua orang khususnya penulis hingga pada akhirnya dapat menyelesaikan peneliti ini nantinya.

Medan, 29 September 2021

Penulis,

DINA HAYATI

Npm. 1920060019

## **DAFTAR ISI**

**HALAMAN JUDUL**

**PENGESAHAN TESIS**

**PENGESAHAN UJIAN TESIS**

**PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN**

**PERSEMBAHAN**

ABSTRAK.....	v
KATA PENGANTAR .....	vi
DAFTAR ISI .....	viii
<b>BAB 1 PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Identifikasi Masalah .....	11
1.3. Pembatasan Masalah.....	12
1.4. Rumusan Masalah .....	13
1.5. Tujuan penelitian .....	13
1.6. Manfaat penelitian .....	14
<b>BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>16</b>
2.1. Landasan Teori .....	16
2.2. Kajian Penelitian yang Relevan .....	72
2.3. Kerangka Konseptual .....	75
2.4. Hipotesis Penelitian.....	80
<b>BAB 3 METODE PENELITIAN .....</b>	<b>82</b>
3.1. Pendekatan Penelitian .....	82
3.2. Tempat dan Waktu Penelitian .....	82
3.3. Populasi dan Sampel .....	83
3.4. Definisi Operasional Variabel .....	84
3.5. Teknik Pengumpulan Data.....	85
3.6. Teknik Analisis Data .....	87
<b>BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>97</b>
4.1. Hasil Penelitian .....	97
4.1.1.Deskripsi Data .....	97

4.1.2. Hasil Uji Persyaratan Analisis .....	105
4.1.3. Hasil Uji Hipotesis .....	109
4.2. Pembahasan .....	121
<b>BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>131</b>
5.1 Kesimpulan.....	131
5.2. Saran .....	131
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>133</b>
<b>LAMPIRAN</b>	

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Guru merupakan sumber daya manusia yang merupakan figur sentral yang sangat strategis sebagai seorang pendidik. Guru juga merupakan faktor yang dominan dalam meningkatkan kualitas pendidikan, karena guru adalah bagian dari pendidikan yang tak bisa dipisahkan dan terlibat langsung dari sistem pendidikan. Sehingga tanpa adanya guru sebagai pendidik, tentu proses belajar mengajar menjadi terhambat. Untuk itu, maka guru diharapkan dapat memiliki kemampuan keterampilan dalam mendidik siswanya. Kemampuan guru tersebut sesuai dengan standart kinerja guru yang berupa kemampuan pedagogik, kompetensi professional, dan kompetensi pribadi serta kompetensi sosial. Guru harus mampu mengelola pembelajaran berupa pemahaman ilmu pengetahuan terhadap siswa, dapat merancang serta melaksanakan pembelajaran dan mampu mengevaluasi hasil belajar siswa. Selain itu, guru juga harus mampu melaksanakan metode pembelajaran dengan menggunakan alat dan fasilitas belajar, melaksanakan program pembelajaran, melaksanakan evaluasi belajar yang mengakibatkan tumbuh dan berkembangnya kepribadian siswa menjadi lebih baik. Semuanya itu harus dapat dilaksanakan dan dikuasai oleh guru sebagai keterampilan yang terorganisir dan tersusun.

Pratiwi (2016:95) menyampaikan Sumber daya manusia merupakan bagian penting dan utama dalam memajukan bangsa, oleh karena itu peningkatan sumber daya manusia perlu dilakukan secara terus menerus dan berkesinambungan.

Lembaga pendidikan merupakan bagian utama dalam meningkatkan sumber daya manusia, terutama lembaga pendidikan formal atau sekolah.

Mangkunegara (2013:98), kinerja adalah hasil kerja dilakukan secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja guru merupakan suatu pencapaian dari hasil kerja guru pada lembaga pendidikan sesuai tanggung jawab dan tugas yang menjadi kewajibannya. Standar kemampuan yang dimiliki seorang guru merupakan gambaran kinerja. Kinerja guru pada dasarnya harus memenuhi standar yang berhubungan dengan kualitas guru dalam menjalankan tugasnya, seperti bekerja sama dengan siswa, mempersiapkan dan merencanakan pembelajaran, menggunakan media pembelajaran, melibatkan siswa dalam proses belajar dan sikap kepemimpinan yang baik dari seorang guru.

UU Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas pasal 39 ayat (2), menyatakan bahwa pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi. Keterangan lain menjelaskan dalam UU No. 14 Tahun 2005 Bab IV Pasal 20 (a) tentang Guru dan Dosen menyatakan bahwa standar prestasi kerja guru dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya, guru berkewajiban merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran. Tugas pokok guru tersebut

yang diwujudkan dalam kegiatan belajar mengajar merupakan bentuk kinerja guru.

Peningkatan kinerja merupakan tujuan utama penilaian kinerja. Namun dalam upaya meningkatkan kinerja guru tentunya ada beberapa hal yang menjadi indikatornya. Penilaian kinerja ini sangat penting karena akan menjadi ukuran kualitas seorang guru dalam pengajaran. Ukuran kinerja guru tentunya dapat dilihat dari kepuasan siswa dalam menerima pelajaran, kualitas mengajar, kuantitas dan lain sebagainya.

Kepemimpinan merupakan kemampuan dalam mempengaruhi seseorang untuk mencapai visi dan misi yang ingin dicapai. Pemimpin di sebuah organisasi sekolah dinamakan dengan kepala sekolah. Sedangkan anggota organisasi sekolah adalah guru dan staf pegawai yang merupakan bawahan dari pemimpin pendidikan sekolah. Seorang kepala sekolah dituntut agar dapat memimpin dengan baik karena tentunya akan menciptakan hubungan kerja dan kinerja yang baik pula. Kondisi inilah yang disebut dengan kepemimpinan situasional. Kepemimpinan yang berhasil adalah pemimpin yang dapat menjadikan anggotanya menjadi termotivasi untuk menjadi taat, memiliki kesetiaan dan mau bekerjasama dengan saling menghormati. Sehingga dapat dikatakan bahwa seorang pemimpin adalah merupakan salah satu faktor penentu sukses tidaknya sebuah organisasi. Teknik memimpin yang dilakukan kepala sekolah dalam sebuah organisasi pendidikan dapat dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja guru. Dengan teknik tersebut diharapkan hasilnya dapat memberikan

motivasi bagi guru untuk mendapatkan sebuah perubahan yang positif yang berdampak terhadap kinerja guru.

Gaya kepemimpinan situasional yang baik yang mampu memotivasi bawahannya (guru) untuk menghasilkan kinerja yang baik dipengaruhi dari situasi yang ada di lapangan dan lingkungan sekitar. Sehingga diharapkan adanya kesesuaian antara tujuan dan hasil yang ingin dicapai. Dengan demikian, adanya keterlibatan kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolah sangat diharapkan.

Sebagai anggota organisasi pendidikan, guru, staf pegawai dan siswa dalam melaksanakan peran dan tugasnya masing-masing dengan rasa tanggung jawab untuk mencapai tujuan, visi misi sekolah. Tanggung jawab yang dilaksanakan guru dan pegawai tentunya dipengaruhi oleh pemimpin dengan gaya kepemimpinan situasional. Kepemimpinan situasional, secara efektif harus mampu memberikan petunjuk, arahan dan pengawasan kepada para tenaga kependidikan, dan juga mampu mendorong serta membina hubungan yang harmonis. Kemudian dapat mendelegasikan tugas-tugas kepada bawahan untuk memberikan kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri. Gaya kepemimpinan situasional menurut Ivancevich dkk (2007 : 207), merupakan gaya kepemimpinan yang lebih menekankan pada pengikut dengan tingkat kematangan mereka. Beberapa ukuran kepemimpinan yang baik seperti memberikan instruksi yang baik secara baik dua arah, mampu berkonsultasi dengan cara mengarahkan bawahan, berpartisipasi dengan saling menukar ide kepada guru-guru untuk

pemecahan sebuah masalah yang terjadi dan melakukan delegasi dengan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk memikul tanggung jawab.

Dengan demikian, sebagai pemimpin di organisasi pendidikan. Kepala sekolah seharusnya dapat memberikan kesempatan kepada guru untuk berlatih dan melakukan kegiatan pelatihan pendidikan dengan tujuan untuk mewujudkan keterampilan belajar mengajar kepada siswa secara langsung. Kegiatan pelatihan pendidikan tersebut dapat berupa seminar-seminar, lokakarya, penataran, webinar, dan hal lainnya yang berkaitan dengan keterampilan pelatihan pendidikan. Selain itu program diklat yang sering dilaksanakan di masa sekarang ini juga merupakan serangkaian aktivitas yang sangat menunjang, guna meningkatkan kemampuan para guru berupa pengetahuan mengajar, yaitu penguasaan bidang profesional guru. Sehingga guru dapat meningkatkan sikap, kemampuan dan motivasi dalam bekerja.

Kegiatan program pelatihan pendidikan merupakan kegiatan yang memberikan dampak langsung kepada guru, dan menjadikan suatu keharusan di masa pembelajaran sekarang ini. Tentunya di dalam organisasi pendidikan akan memberikan pengaruh terhadap upaya pengembangan kinerja sekaligus sebagai salah satu solusi dalam memecahkan masalah yang terjadi di sekolah bahkan di kegiatan proses belajar mengajar. Di dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang pendidikan dan pelatihan (Diklat Teknis), pasal 3 menyatakan bahwa pelaksanaan dalam mencapai persyaratan kinerja secara teknis yang diperlukan untuk melaksanakan tugas PNS, tujuannya untuk meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas

jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika pegawai sesuai dengan kebutuhan instansi.

Pendidikan pelatihan yang dilakukan tentunya sangat berguna dalam pengembangan kinerja seorang. Misalkan pada era pengetahuan di masa kini yang begitu pesat, terutama di masa covid ini. Semua kegiatan pembelajaran dilakukan dengan secara daring. Maka, jika guru tidak memahami cara mengajarkan siswa dengan keterampilan dan kemampuan tanpa diberikan pendidikan dan pelatihan, tentunya akan memberikan dampak buruk kepada guru itu sendiri. Karena pada dasarnya siswa jauh lebih memahami secara mandiri, sehingga guru pun semakin tertinggal. Seorang pemimpin pun harus cepat dan tanggap dengan situasi dan kondisi di lingkungan sekitarnya, mengetahui guru yang kurang dalam ketrampilan mengajarnya. Karena guru yang hanya memiliki pengetahuan yang baik tentunya tidak akan kewalahan dalam menjalankan tugas mengajar dan membina para siswanya. Kualitas mengajar guru yang tinggi akan memiliki tingkat kinerja yang baik dan memiliki kualitas mengajar yang tinggi pula. Flippo (1995:47) mengatakan bahwa *“Training is the act increasing the knowledge and skill of an emplaye for doing a particular Jo,”* yang artinya latihan adalah suatu peningkatan pengetahuan dan keahlian seorang karyawan untuk mengerjakan suatu pekerjaan tertentu.

Motivasi kerja seorang guru merupakan dorongan dan keinginan dari dalam diri maupun luar diri seorang guru untuk mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan dan melatih peserta didik dengan seluruh potensi yang ada dengan cara yang sebaik-baiknya. Simarmata (2014) Perlunya motivasi karena diharapkan

akan meningkatkan kinerja dan produktifitas yang maksimal dari seorang guru dengan cara selalu bekerja keras dan antusias yang maksimal.

Beberapa faktor yang diperkirakan mampu mempengaruhi motivasi kerja guru adalah faktor intusik yang timbul dari dalam diri guru itu sendiri dan faktor ekstrinsik yaitu faktor dari luar diri guru tersebut. Hikmat (2009:274) Secara psikologi motivasi kerja bersumber dari cara-cara mendorong keadaan hati manusia untuk secara sadar melakukan suatu tindakan". Pada dasarnya setiap guru tentunya memiliki keinginan untuk menjadi lebih baik dalam menjalankan tugas, namun kenyataannya belum tentu sama terlihat dari beberapa ukuran seperti rendahnya pemahaman tentang strategi pembelajaran, kurangnya kemahiran dalam pengelolaan kelas, kurang disiplin, kurangnya manajemen waktu. Memberikan pujian kepada guru, memberikan penghargaan dan bonus tentunya menjadi faktor eksternal yang tentunya akan berdampak pada kinerja guru tersebut.

Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri 4 Pematangsiantar adalah salah satu sekolah negeri yang cukup diminati. Namun ada beberapa hal yang masih belum memadai. Menurut pengamatan dan hasil dari wawancara peneliti. Kerjasama antara kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolah tersebut terlihat belum begitu terbuka mengingat banyak guru yang mengabaikan kewajiban dan tanggung jawab mereka. Intensitas pertemuan kepala sekolah dengan guru juga masih sedikit, yang mengakibatkan komunikasi terbatas. Selain itu ada sebahagian guru yang terlihat belum optimal melaksanakan kewajiban dan tanggung jawab mereka.

SMP Negeri 4 Pematangsiantar merupakan salah satu sekolah favorit setara Sekolah Menengah Pertama yang ada di Pematangsiantar. Dengan rasio jumlah guru dan siswa yang cukup tentunya menjadi alasan mengapa sekolah ini menjadi favorit di kalangannya. Metode Kurikulum yang ditawarkan sudah menggunakan K-13 dengan penyelenggaraan proses belajar mengajar enam hari dalam seminggu, Sumber listrik yang baik, perpustakaan, laboratorium dan adanya ruangan sanitasi siswa serta adanya akses internet sehingga tentunya mempermudah siswa dan guru jika sewaktu-waktu diperlukan. Oleh karena itu menjadi wajar apabila SMP Negeri 4 menjadi pilihan masyarakat .

Kondisi kinerja guru pada SMP Negeri 4 Pematangsiantar masih belum baik. Fenomena yang terjadi yaitu guru masih tampak lalai dalam mempersiapkan perangkat pembelajaran seperti terburu-buru dalam menyediakan media pembelajaran, pengaturan kelas yang belum direncanakan sebelumnya sehingga pembelajaran tidak terkontrol dengan baik. Dan penyediaan sarana prasarana yang masih sangat sederhana (manual). Dalam proses pembelajaran pun guru masih terlihat hanya menggunakan buku paket yang disediakan dari sekolah saja tanpa adanya buku pegangan lain. Guru juga masih ada beberapa yang menggunakan waktu mengajarnya dengan duduk di kantin saat pembelajaran sedang berlangsung. Dengan demikian nampak terlihat, bahwa kinerja guru yang belum optimal, seolah-olah kurangnya motivasi guru dalam bekerja. Lain lagi, kepala sekolah yang memberikan pengarahannya berdasarkan kepada kebutuhan lapangan saja, tanpa menggunakan program kerja.

Kepala sekolah di SMP Negeri 4 dikenal dengan seorang yang ramah kepada guru dan staf sekolah sehingga pada umumnya para guru memiliki hubungan yang baik kepada kepala sekolah. Jenis tugas yang diberikan biasanya tidak begitu berat dan disesuaikan dengan kemampuan seorang guru. Kepala sekolah juga tampak mau menyesuaikan kondisi guru jika ada tugas yang akan diberikan dan menyesuaikan dengan kesanggupan dan kelayakan kepada para guru. Tentunya keadaan seharusnya membuat guru tidak terbebani dengan tugas yang diberikan. Namun sangatlah disayangkan kondisi ini masih belum efektif karena tugas yang diberikan tidak diikuti dengan reward atau penghargaan yang seharusnya didapatkan seorang guru yang mengerjakan tugas dengan baik. Guru yang dianggap mampu menerima dan mampu mengerjakan tugas dibebani dengan kewajiban yang double karena dianggap mampu menyelesaikan. Kepala sekolah tidak membagikan tugas itu kepada beberapa guru. Adapun guru yang sudah ditugaskan itu tidak mendapatkan reward atau penghargaan dari kelebihan tanggung jawab yang harus diselesaikannya. Sehingga terjadi ketimpangan jumlah tugas namun dengan porsi gaji yang sama. Adapun guru yang tidak mendapat tugas dari kepala sekolah justru menjadi malas dan justru lebih tenang tidak mendapatkan tanggung jawab pribadi kepada kepala sekolah karena tidak ada *feedback* yang akan mereka peroleh. Kepala sekolah juga kurang tegas kepada guru-guru yang dianggap *killer* ataupun guru yang sangat berani dalam mengeluarkan aspirasinya dalam segala hal. Sehingga ada terjadi ketimpangan sikap kepemimpinan situasional seorang kepala sekolah di SMP Negeri 4 Pematangsiantar. Berdasarkan gambaran fenomena yang terjadi ini menyebabkan

guru sering menghindar jika harus berhadapan dengan kepala sekolah karena dianggap kurang mengayomi dan tidak berlaku adil dalam bersikap kepada bawahan.

Berhubungan dengan hal itu, motivasi kerja guru bisa dari dalam dan dari luar diri guru. Motivasi kerja guru dari luar seperti adanya sikap kepala sekolah yang kurang adil kepada guru tercermin dari pembagian honor tim yang tidak sama rata antar satu guru dengan guru yang lain. Sehingga guru merasa reward yang diberikan tidak rata dan tidak sesuai yang berdampak kepada rasa malas terhadap kewajiban. Fenomena yang terjadi seperti dalam urusan raport sekolah biasanya guru yang mengerjakannya sudah dipilih untuk menyelesaikannya namun untuk honor yang didapatkan antar guru tidak bisa dipastikan jumlahnya. Jadi dalam satu tim dengan mata pelajaran yang sama dan tugas yang sama namun honor yang berbeda. Tidak jarang justru guru yang tugasnya hanya sedikit namun mendapatkan honor yang lebih besar. Tentunya hal ini menjadikan guru menjadi tidak termotivasi dalam melaksanakan tugas dengan baik dan penuh rasa tanggung jawab karena seberapa besar motivasi yang guru miliki tentunya tergantung dari pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawab dan tergantung dari keseimbangan antara keduanya produktivitas kerja dan kesejahteraan yang diperolehnya.

Pelaksanaan pelatihan pendidikan di SMP Negeri 4 Pematangsiantar masih belum maksimal. Para guru dituntut untuk lebih maksimal dalam mengajar, namun pelaksanaan pendidikan dan pelatihan seperti diklat yang diperuntukkan kepada guru masih belum maksimal dilaksanakan. Padahal dengan memberikan

pelatihan akan memberikan pola pikir baru kepada para guru untuk lebih meningkatkan kinerja seorang guru dan memaksimalkan kualitas mengajar guru. Pendidikan pelatihan ini bisa berupa seminar ataupun webinar yang disediakan oleh beberapa pihak terkait bekerjasama dengan pihak sekolah. Sehingga diharapkan berdampak kepada kualitas seorang guru dan kinerja guru. Selain itu tentunya akan berdampak secara langsung kepada proses belajar mengajar yang lebih optimal, ditambah lagi dengan bimbingan lebih dari kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolah tersebut. Saling berkomunikasi untuk mencari solusi setiap kendala yang dihadapi guru. Sehingga terciptalah proses belajar yang baik dan kinerja yang maksimal.

Berdasarkan pada fenomena yang telah dipaparkan pada latar belakang masalah tersebut di atas, maka peneliti melakukan penelitian yang berjudul **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah, Pendidikan dan Pelatihan, Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru.**

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang dijelaskan pada latar belakang di atas, maka masalah penelitian dapat diidentifikasi sebagai berikut :

1. Kepemimpinan Kepala sekolah belum baik terlihat dari sikap kepala sekolah belum berlaku adil pada setiap guru dalam memberikan tugas dan reward yang yang diberikan.
2. Kepemimpinan Kepala Sekolah yang tidak berkoordinasi dengan guru yang bermasalah dalam memaksimalkan kinerjanya dan melaksanakan tanggungjawabnya sebagai guru di kelas.

3. Pengarahan dari Kepala Sekolah, yang tidak ada tentang pelaksanaan kegiatan pelatihan untuk guru yang bermasalah agar mendapatkan pengetahuan tentang penguasaan kelas yang baik.
4. Pelatihan pendidikan masih belum maksimal terlihat dari kurangnya pelatihan yang disediakan guna meningkatkan produktivitas guru dan kinerja yang baik.
5. Guru tidak maksimal dalam menggunakan media pembelajaran di kelas, sehingga kegiatan belajar mengajar kurang menarik bagi siswa, hal tersebut dikarenakan guru yang kurang memiliki kemampuan dalam menguasai materi.
6. Kegiatan Pelatihan di sekolah yang kurang maksimal dalam hal mensosialisasikan penggunaan media pembelajaran yang baik di sekolah.
7. Motivasi kerja guru masih belum baik terlihat dari sikap guru-guru tidak nyaman dan menghindar jika diberikan tugas karena merasa tidak mendapatkan reward yang sesuai dengan apa yang dikerjakan.
8. Kinerja guru yang masih rendah dikarenakan tidak adanya motivasi dalam melaksanakan tugasnya.
9. Kinerja guru belum maksimal terlihat dari guru masih lalai dalam mempersiapkan perangkat pembelajaran, pengaturan kelas yang belum kondusif dan sarana prasarana yang masih manual.

### **1.3. Pembatasan Masalah**

Pada dasarnya guru harus memenuhi standar kualifikasi akademik kompetensi yang berlaku secara nasional, seperti tertuang dalam Peraturan

Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007, Tentang Standar Kualifikasi Akademik Guru dan Kompetensi Guru.

Sejalan dengan identifikasi masalah di atas, maka peneliti membatasi penelitian tersebut tentang kinerja guru, kepemimpinan situasional kepala sekolah, motivasi kerja guru dan pelatihan pendidikan guru di SMP Negeri 4 Pematangsiantar.

#### **1.4. Rumusan Masalah**

Sesuai dengan pembatasan masalah maka yang menjadi rumusan masalah adalah:

1. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan situasional kepala sekolah terhadap kinerja guru di SMP Negeri 4 Pematangsiantar?
2. Apakah terdapat pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja guru di SMP Negeri 4 Pematangsiantar ?
3. Apakah terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru di SMP Negeri 4 Pematangsiantar?
4. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan situasional kepala sekolah, pendidikan dan pelatihan, motivasi kerja terhadap kinerja guru di SMP Negeri 4 Pematangsiantar?

#### **1.5. Tujuan penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan situasional terhadap kinerja guru di SMP Negeri 4 Pematangsiantar

2. Untuk mengetahui pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja guru di SMP Negeri 4 Pematangsiantar
3. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru di SMP Negeri 4 Pematangsiantar
4. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan situasional, pendidikan dan pelatihan, motivasi kerja terhadap kinerja guru di SMP Negeri 4 Pematangsiantar.

## **1.6. Manfaat penelitian**

### **1.6.1. Manfaat teoritis**

Manfaat secara teoritis dalam penelitian ini adalah dapat menambah khasanah kelimuan pengetahuan tentang kepemimpinan situasional, pendidikan dan pelatihan dan motivasi kerja dalam melaksanakan kinerja guru di SMP Negeri 4 Pematangsiantar. Serta sebagai masukan atau informasi bagi peneliti dalam mengkaji kinerja guru di SMP Negeri 4 Pematangsiantar.

### **1.6.2. Manfaat praktis**

Bagi kepala sekolah

- 1) Sebagai bahan masukan dalam meningkatkan kinerja guru di SMP Negeri 4 Pematangsiantar
- 2) Sebagai bahan masukan dalam melihat pengaruh gaya kepemimpinan situasional, pendidikan dan pelatihan dan motivasi kerja di SMP Negeri 4 Pematangsiantar. Bagi sekolah

- 1) Semoga menjadi bahan pertimbangan dan acuan dalam mengelola dan memimpin dengan kepemimpinan situasional oleh kepala sekolah SMP Negeri 4 Pematangsiantar sehingga menjadi lebih baik.
- 2) Memberikan kesempatan kepada guru melalui pendidikan dan pelatihan guna meningkatkan kinerja guru.
- 3) Motivasi kerja guru akan memberikan dampak baik untuk meningkatkan kinerja guru di SMP Negeri 4 Pematangsiantar.

## **BAB 2**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Landasan Teori**

##### **2.1.1. Hakikat Kinerja**

Priansa (2018:79) “Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam rangka untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai”.Supardi (2016:45) menjelaskan pula bahwa “kinerja merupakan kegiatan yang dilakukan oleh seseorang/individu dalam suatu organisasi untuk melaksanakan, menyelesaikan serta bertanggung jawab pada tugas sesuai dengan harapan dan tujuan yang telah ditetapkan”.

Rachmawati (2013:16) yang menjelaskan bahwa “kinerja merupakan tingkat keberhasilan individu atau kelompok dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya serta kemampuan untuk mencapai tujuan dan standar yang telah ditetapkan”.

Fatah dalam Rachmawati (2013:17) menjelaskan bahwa “Kinerja bukan merupakan perilaku individu seperti bakat atau kemampuan, melainkan perwujudan dari kemampuan itu dalam bentuk karya nyata, kinerja yang didasari oleh kemampuan, sikap, pengetahuan, dan motivasi akan menghasilkan suatu prestasi/keberhasilan”.

Supardi (2016:46) mengemukakan tiga arti kinerja lainnya, yaitu: “hasil kerja, kemampuan, dan prestasi atau dorongan untuk melaksanakan suatu pekerjaan”. Berdasarkan pendapat ini maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja adalah hasil prestasi kerja seseorang dalam melaksanakan tugasnya.

Pengertian kinerja sering sekali dipersamakan dengan prestasi kerja karena ada persamaan dengan prestasi kerja. Prestasi kerja sendiri merupakan hasil kerja individu/tim dalam periode tertentu.

#### **2.1.1.1. Wujud dan Bentuk Kinerja**

Wujud dan bentuk kinerja guru tentu tidak sama dengan wujud atau bentuk kinerja pegawai pada umumnya ataupun pada sebuah instansi pemerintah, pegawai pada instansi swasta, dan sebagainya. Secara substantif dapat ditegaskan bahwa perbedaan pekerjaan dapat menyebabkan wujud kinerja berbeda. Namun demikian, perbedaan wujud kinerja berdasarkan perbedaan pekerjaan tetap mengacu pada satu konsep yang disebut ukuran kinerja. Artinya setiap profesi atau pekerjaan tentu memiliki indikator atau ukuran kinerja masing-masing. Ukuran kinerja disebut sebagai kriteria. Yang dimaksudkan sebagai alat untuk menggambarkan keberhasilan, ukuran prediktif untuk menilai efektifitas individu dan organisasi. Berbagai kriteria yang telah ditetapkan sebagai gambaran kerja dapat disatukan menjadi satu indek kinerja tunggal, dapat pula masing-masing sebagai kriteria yang independen. Tindakan pertama menghasilkan multiple criteria. Composit criteria menyatakan apabila komponen-komponen kriteria independen satu dengan yang lain dalam bentuk kompositnya, akan mengukur salah satu atau sebagian saja. Uraian diatas menegaskan bahwa wujud kinerja antara satu profesi dengan profesi lain sangat mungkin berbeda meskipun mengacu pada adanya indikator. Wujud kinerja dalam konteks karakteristik individu mencakup didalamnya kompetensi individu meliputi, antara lain kualifikasi pendidikan, pengalaman dalam melaksanakan tugas, pendidikan dan

pelatihan yang pernah diikuti, kemampuan komunikasi, sebagainya. sementara itu, wujud kinerja dalam bentuk proses mencakup, antara lain; efektifitas pelaksanaan kegiatan, efisiensi pelaksanaan kegiatan, dan sebagainya. Adapun wujud kinerja dalam bentuk hasil mencakup antara lain; pencapaian hasil setelah mengikuti suatu proses yang dapat diketahui berdasarkan perolehan nilai, peningkatan keterampilan dan kecakapan, dan unjuk kerja yang dapat dilakukan.

### **2.1.1.2. Kinerja Guru**

#### **1) Pengertian Kinerja Guru**

Banyak pendapat yang menyatakan bahwa kinerja guru merupakan tugas dan tanggung jawab guru dalam bekerja, Supardi (2013:45) “Kinerja merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk melaksanakan, menyelesaikan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan harapan dan tujuan yang telah ditetapkan.” Di dalam sekolah guru yang berkualitas adalah guru yang memiliki kinerja yang baik. Untuk mencapai hal tersebut, maka perlu memperhatikan banyak hal yang berkaitan dengan kinerjanya.

Supardi (2016:54) menyatakan bahwa “kinerja guru merupakan kemampuan seorang guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran di sekolah dan bertanggung jawab atas siswa yang berada di bawah bimbingannya dengan meningkatkan prestasi atau hasil belajar siswa-siswanya”. Oleh karena itu kinerja guru dapat diartikan suatu kondisi yang menunjukkan kemampuan seorang guru dalam menjalankan tugas di sekolah yang menunjukkan adanya suatu aktivitas pembelajaran sehingga mampu membimbing siswanya dalam meraih prestasi/hasil belajar yang optimal.

Saondi dalam Manullang (2017:1) menyatakan “kinerja guru adalah kemampuan yang ditunjukkan oleh guru dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya, kinerja dikatakan baik atau memuaskan apabila tujuan yang dicapai sesuai dengan standar yang telah ditetapkan”. Manullang (2017:2). Disebutkan pula bahwa “kinerja guru adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang guru dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang meliputi menyusun program kegiatan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, pelaksanaan evaluasi, dan analisis evaluasi”

Selanjutnya Supardi (2013:54) menjelaskan bahwa, “kinerja guru tidak hanya ditunjukkan oleh hasil kerja akan tetapi juga ditunjukkan oleh perilaku dalam bekerja.”

Dari pengertian di atas kinerja dapat diartikan sebagai prestasi menunjukkan sesuatu kegiatan atau perbuatan dan melaksanakan tugas yang telah dibebankan. Pengertian kinerja sering diidentikan dengan prestasi kerja. Karena ada persamaan antara kinerja dengan prestasi kerja.

Usman (2002:487) menambahkan bahwa kinerja ialah hasil kerja dan kemajuan yang telah dicapai seseorang dalam bidang tugasnya. Selanjutnya beliau menjelaskan kembali kinerja artinya sama dengan prestasi kerja atau dalam bahasa Inggris “*performance*”, keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu.

Kedudukan guru dipahami demikian penting sebagai ujung tombak dalam pembelajaran pencapaian mutu hasil belajar siswa. Guru bukanlah pemain tunggal atau sebagai tenaga pendidik satu-satunya menentukan daerah belajar dalam

proses pembelajaran di madrasah atau sekolah melainkan guru tersebut memiliki banyak mitra seperti yang telah disebutkan di atas. Komunikasi antar mitra yang terlibat dalam proses pembelajaran di sekolah juga menentukan mutu hasil belajar yang dicapai oleh siswa. Disadari sepenuhnya bahwa peningkatan kualitas komponen-komponen sistem pendidikan yang terbukti lebih berpengaruh terhadap peningkatan mutu pendidikan adalah komponen yang bersifat sumber daya manusia. Hal ini dapat dipahami dari kenyataan bahwa komponen yang bersifat sumber daya alam tidak dapat bermanfaat tanpa adanya komponen yang bersifat *Human Resource*.

Wibowo dalam Ridarniyanti (2015:15) mengatakan kinerja berasal dari pengertian performance yang berarti hasil kerja atau prestasi kerja. Namun kerja mempunyai makna yang lebih luas bukan hanya hasil kerja melainkan bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Rivai (2005: 13) mengatakan hasil kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dengan berbagai kemungkinan seperti standar hasil kerja target atau sasaran, atau pekerja yang telah ditentukan terlebih dahulu dan sepakati bersama. Hasil dari pelaksanaan tugas guru dapat diistilahkan dengan kinerja guru.

Sehingga menurut Sagala (2003:41) menyebutkan tugas dan kinerja guru mencakup aspek pertama, kemampuan profesional yang meliputi penguasaan materi ajar dari hulu hingga hilir, dari filosofis konsep dasar landasan keilmuan, keguruan dan proses pembelajaran, kedua kemampuan sosial meliputi kemampuan untuk berinteraksi dengan lingkungan dan menyesuaikan diri

dengannya diri dengannya dan ketiga, kemampuan individual yang meliputi sikap penampilan pemahaman penghayatan terhadap materi ajar serta kesediaan menjadi teladan atau panutan bagi siswanya

Dari penjelasan sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja guru adalah hasil dari perbuatan dan pelaksanaan waktu yang tertentu dengan guru tersebut, merencanakan, melaksanakan proses pembelajaran, menilai pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan dan pengabdian kepada masyarakat. Dengan indikator kinerja guru adalah aspek perencanaan pembelajaran, pelaksanaan kegiatan belajar mengajar dan evaluasi hasil belajar.

## **2) Unsur-unsur dalam Penilaian Kinerja Guru**

Unsur-unsur yang perlu diadakan penilaian dalam proses penilaian kinerja guru menurut Siswanto (2003: 23) adalah sebagai berikut:

### **a. Kesetiaan**

Kesetiaan adalah tekad dan kesanggupan untuk menanti, melaksanakan, dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesabaran dan tanggung jawab.

### **b. Prestasi Kerja**

Prestasi kerja adalah kinerja yang dicapai oleh seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya.

### **c. Tanggung Jawab**

Tanggung jawab adalah kesanggupan seorang tenaga kerja dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-

baiknya dan tepat waktu serta berani membuat resiko atas keputusan yang diambilnya.

d. Ketaatan

Ketaatan adalah kesanggupan seseorang untuk mentaati segala ketepatan, peraturan yang berlaku dan menaati perintah yang diberikan atasan yang berwenang.

e. Kejujuran

Kejujuran adalah ketulusan hati seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan serta kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang telah diberikan kepadanya.

f. Kerjasama

Kerjasama adalah kemampuan tenaga kerja untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

g. Prakarsa

Prakarsa adalah kemampuan seseorang tenaga kerja untuk mengambil keputusan langkah-langkah atau melaksanakan suatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dan bimbingan dari atasan.

h. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk menyakinkan orang lain sehingga dapat dikerahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas pokok. Kepemimpinan yang dimaksud adalah kemampuan kepala sekolah dalam

membina dan membimbing guru untuk melaksanakan KBM terutama kegiatan merencanakan, melaksanakan proses pembelajaran serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran mengarah pada tercapainya kompetensi dasar yang harus dikuasai siswa terkait dengan pengetahuan, keterampilan dan sikap serta nilai yang direfleksikan dalam kebiasaan berfikir dan bertindak setelah mengikuti kegiatan pembelajaran.

### **3) Pengukuran Kinerja**

Pengukuran Kinerja Berdasarkan teknik penilaian kinerja yang menempatkan atasan, dan guru sebagai subjek yang menilai kinerja guru, maka diperlukan instrumen penilaian kinerja guru. Berdasarkan apa yang telah dilakukan oleh pekerja atau guru pada masa lalu, maka Hadari Nawawi (2006: 84-94) mengemukakan beberapa instrument dalam melakukan evaluasi kinerja guru yaitu “daftar cek, skala nilai, teknik pilihan kemampuan, teknik kejadian penting, teknik pencatatan prestasi, teknik skala perilaku kerja terakhir, teknik review informasi dari lapangan, tes dan observasi pelaksanaan pekerjaan, dan teknik evaluasi kinerja komparatif”. Daftar cek atau chek list adalah instrumen penilaian kinerja yang berisi sejumlah aspek pekerjaan yang dilakukan oleh pekerja atau guru.

Dalam instrumen ini terdapat pula aspek penilaiannya. Jadi selain berisikan aspek pekerjaan atau aspek yang dinilai juga mencantumkan pula unsur penilaiannya. Selanjutnya instrumen berupa skala nilai adalah instrumen yang mencantumkan atau berisi semua kegiatan atau pekerjaan yang harus dilaksanakan dan terdapat skala nilai yang menunjukkan kualitas pekerjaan yang

telah dilakukan, sementara itu yang dimaksud dengan teknik atau instrumen pilihan kemampuan adalah instrumen yang khusus mengetahui pada bidang atau aspek apa seorang pekerja memiliki kemampuan dan kinerja yang baik.

Teknik atau instrumen kejadian penting merupakan instrumen sederhana yang hanya mencatat dua hal yakni pekerjaan yang baik atau pekerjaan yang tidak baik yang dilakukan oleh guru atau pekerja. Demikian pula dengan teknik atau instrumen pencatatan prestasi yakni instrumen yang mencatat secara incidental prestasi yang dicapai oleh pekerja. Selanjutnya instrumen atau teknik skala perilaku kerja terakhir adalah pengamatan langsung yang dilakukan terhadap pekerjaan terakhir yang dilakukan oleh pekerja. Jadi teknik ini semacam observasi terhadap kinerja pekerja. Teknik review informasi dari lapangan merupakan instrumen evaluasi kinerja yang dilakukan dengan penekanan bahwa hasil penilaian didiskusikan antara penilai dengan yang dinilai. Dalam konteks pegawai misalnya penilaian DP3 di mana pimpinan memberikan penilaian kepada bawahan, akan tetapi sebelum ditanda tangani oleh bawahan, diberikan kesempatan untuk memberikan pendapatnya tentang hasil penilaian tersebut. Selanjutnya, tes dan observasi pelaksanaan pekerjaan adalah memberikan instrumen tes kepada pihak yang dinilai untuk mengetahui kapasitas dan pekerja. Selanjutnya instrumen atau teknik skala perilaku kerja terakhir adalah pengamatan langsung yang dilakukan terhadap pekerjaan terakhir yang dilakukan oleh pekerja. Jadi teknik ini semacam observasi terhadap kinerja pekerja. Teknik review informasi dari lapangan merupakan instrumen evaluasi kinerja yang dilakukan dengan penekanan bahwa hasil penilaian didiskusikan antara penilai dengan yang

dinilai. Dalam konteks pegawai misalnya penilaian DP3 di mana pimpinan memberikan penilaian kepada bawahan, akan tetapi sebelum ditanda tangani oleh bawahan, diberikan kesempatan untuk memberikan pendapatnya tentang hasil penilaian tersebut.

Selanjutnya, tes dan observasi pelaksanaan pekerjaan adalah memberikan instrumen tes kepada pihak yang dinilai untuk mengetahui kapasitas dan kemampuannya. Sedangkan yang dimaksud dengan teknik atau instrumen evaluasi kinerja komparatif adalah melakukan penilaian berdasarkan beberapa aspek seperti; mengkomparasikan nilai dan peringkat pekerja. Berdasarkan instrumen penilaian kinerja yang telah dikemukakan dan dikaitkan pula dengan teknik penilaian yang diarahkan pada dua unsur yakni penilaian atasan, dan diri sendiri, maka tidak semua instrumen tersebut digunakan. Instrumen yang dapat digunakan dalam penelitian ini untuk mengevaluasi kinerja guru adalah daftar cek berupa angket dan lembar observasi.

#### **4) Standar Kinerja**

Standar kinerja merupakan suatu kebutuhan dalam menilai kinerja seorang staf karena adanya standar kinerja maka dapat dipastikan seorang staf melakukan suatu tugas dengan baik. Demikian pula dengan guru, harus memiliki standar kinerja konkrit. Akan tetapi, pada tataran praktis dewasa ini ada kecenderungan tidak jelasnya standar kinerja guru. “Standar performance” yang menjadi ukuran kualitas kinerja guru tidak jelas bagi para penyelenggara pendidikan guru, hal ini berakibat “*actual performance*”.

Pada saat melaksanakan tugas keseharian juga tidak jelas ukurannya. Sebelum menjelaskan lebih jauh aspek apa saja yang menjadi standar kinerja guru, maka terlebih dahulu dikemukakan bahwa yang dimaksud dengan standar kinerja menurut di sini terkait erat dengan standar performance guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran (mengajar).

Menurut Isjoni (2008: 23) bahwa “ ukuran kinerja guru terlihat dari rasa tanggung jawab menjalankan amanah, profesi yang diembannya, rasa tanggung jawab moral di pundaknya. Semua itu akan terlihat kepada kepatuhan dan loyalitasnya di dalam menjalankan tugas keguruannya di dalam dan di luar kelas. Apa yang seharusnya diketahui guru adalah terutama terkait dengan mengetahui materi yang akan disampaikan pada siswa. Pengetahuan tentang materi yang akan disampaikan ini bukan hanya yang secara tekstual terdapat dalam buku paket atau buku ajar melainkan dapat mengembangkannya dengan berbagai sumber lain sehingga pengetahuan guru mengenai materi atau menu yang akan diberikan pada siswa memiliki cakupan yang luas dan mendalam. Aspek ini dapat dinamakan sebagai aspek teoritis atau kompetensi ini yang diketahui oleh guru. Selain harus mengetahui apa yang akan disampaikan pada siswa maka cakupan dalam aspek ini termasuk pula semua aspek yang menunjang kompetensi guru, seperti; guru harus mengetahui unsur-unsur administratif yang diperlukan untuk menunjang pelaksanaan pembelajaran, misalnya mengetahui dengan baik pengembangan silabus dan pengembangan RPP.

Adapun yang berkaitan dengan standar performance yang kedua yaitu apa yang seharusnya diperbuat guru lebih bersifat praktis. Aspek ini juga mencakup

unsur, misalnya; guru harus melaksanakan pembelajaran secara efektif dan efisien, guru harus melakukan evaluasi, guru harus memberikan motivasi, guru harus memvariasikan metode dan media pembelajaran sesuai dengan konteks materi, siswa, tujuan yang ingin dicapai, dan iklim sekolah dimana guru itu mengajar.

### **5) Manfaat Penilaian Kinerja Guru**

Setiap organisasi selalu berusaha mewujudkan tujuan yang telah dicanangkannya. Demikian pula dengan sekolah sebagai bentuk organisasi pendidikan juga berusaha mencapai tujuan yakni meningkatkan mutu siswa. Paling tidak, mutu siswa tergambar dari perolehan hasil belajar yang tinggi. Untuk mencapai tujuan tersebut, maka berbagai upaya harus dilakukan termasuk meningkatkan kinerja guru.

Untuk mengetahui perkembangan kinerja guru, maka harus dinilai atau dievaluasi. Oleh karena itu, satuan pendidikan (sekolah) senantiasa melakukan penilaian terhadap kinerja guru secara periodik, misalnya melalui rapat bulanan, setiap tiga bulan, setiap semester atau setiap tahun bahkan sekolah-sekolah yang sudah maju melakukan evaluasi kinerja semua unsur sekolah mulai dari Kepala Sekolah, wakil kepala sekolah, guru-guru, pegawai, siswa, dan penjaga sekolah pada setiap akhir pekan. Hasil evaluasi dijadikan sebagai bahan untuk melakukan perbaikan-perbaikan pada masa selanjutnya. Dengan demikian terlihat jelas bahwa penilaian kinerja guru memiliki manfaat yang sangat besar dalam dunia pendidikan khususnya dalam lingkup sekolah.

Berbagai pemikiran telah dikemukakan oleh Ike Kusdyah Rachmawati dalam ridwan yang menyatakan manfaat evaluasi kinerja adalah

- 1) Meningkatkan prestasi karyawan,
- 2) standar kompetensi yang layak,
- 3) penempatan karyawan,
- 4) pelatihan dan pengembangan,
- 5) jenjang karir,
- 6) penataan staf,
- 7) minimnya data informasi,
- 8) kesalahan desain pekerjaan,
- 9) peluang kerja yang adil, dan
- 10) tantangan eksternal.

Dalam organisasi modern, penilaian kinerja mengacu pada pentingnya mekanisme manajemen yang digunakan untuk menjelaskan tujuan dan standar kinerja dan kinerja guru dimasa mendatang. Manfaat penilaian kinerja dikemukakan oleh Siagian (2002: 168), yang menyatakan manfaat yang dapat dipetik dari penilaian kinerja adalah:

- a) Sebagai alat ukur untuk memperbaiki kinerja para karyawan,
- b) sebagai instrumen dalam melakukan penyesuaian imbalan yang diberikan oleh organisasi kepada para keryawannya,
- c) membantu manajemen sumber daya manusia untuk mengambil keputusan dalam mutasi karyawan,
- d) sebagai salah satu sumber informasi untuk merencanakan dan penyelenggaraan kegiatan pelatihan,

- e) sebagai bahan untuk membantu para karyawan melakukan perencanaan dan pengembangan karier,
- f) sebagai alat ukur untuk mengkaji kegiatan pengadaan tenaga kerja, terutama yang diarahkan pada kemungkinan terjadinya kelemahan di dalamnya,
- g) mempelajari apakah terdapat ketidaktepatan dalam system informasi sumber daya manusia,
- h) mempersiapkan organisasi dan seluruh komponennya menghadapi berbagai tantangan yang mungkin akan dihadapi di masa depan,
- i) untuk melihat apakah terdapat kesalahan dalam rancang bangun pekerjaan,
- j) sebagai umpan balik bagi manajemen sumber daya manusia, bagi atasan langsung dan karyawan yang bersangkutan.

#### **6) Faktor-faktor yang Memengaruhi Kinerja Guru**

Rachmawati (2013:121-126) menyatakan bahwa “untuk meniai kinerja guru dapat dilihat dari indikator penilaian kinerja guru yang terdiri dari tiga kegiatan pembelajaran di kelas yang meliputi: (1) perencanaan program pembelajaran, (2) pelaksanaan kegiatan pembelajaran, (3) evaluasi atau penilaian hasil pembelajaran”. Berikut Nurdiansyah (2018:34-35) menjelaskan lebih lanjut mengenai ketiga kegiatan tersebut:

##### **(a) Perencanaan Program Pembelajaran**

Tahap perencanaan program pembelajaran adalah tahap yang berhubungan dengan kemampuan guru dalam menguasai bahan ajar”. Kemampuan guru dapat dilihat dari cara atau proses penyusunan program kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru, yaitu “mengembangkan silabus

dan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP). Indikator untuk merencanakan pembelajaran adalah sebagai berikut: (1) merumuskan tujuan pembelajaran, (2) memilih dan mengembangkan bahan pelajaran, (3) merencanakan kegiatan belajar, serta alat dan sumber belajar, dan (4) merencanakan penilaian” Susanto dalam Nurdiansyah 2018, hlm. 34).

(b) Pelaksanaan kegiatan pembelajaran

Pelaksanaan kegiatan pembelajaran di kelas adalah inti penyelenggaraan pendidikan yang ditandai oleh adanya kegiatan pengelolaan kelas, penggunaan media dan sumber belajar, dan menggunakan metode serta strategi pembelajaran. Semua tugas tersebut merupakan tugas dan tanggung jawab guru yang secara optimal dalam pelaksanaannya menuntut kemampuan guru. kemampuan yang dituntut dalam pelaksanaan kegiatan pembelajaran adalah pengelolaan kelas, penggunaan media dan sumber belajar, dan penggunaan metode pembelajaran.

(c) Evaluasi atau penilaian hasil pembelajaran

Penilaian hasil belajar adalah kegiatan atau cara yang ditunjukkan untuk mengetahui tercapai atau tidaknya tujuan pembelajaran dan juga proses pembelajaran yang telah dilakukan, pada tahap ini seorang guru dituntut memiliki kemampuan dalam menentukan pendekatan dan cara-cara evaluasi, pengolahan, dan penggunaan hasil evaluasi.

Indra Fachrudi (2000: 52) membagi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja kedalam dua kategori yakni: Faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yaitu faktor yang berasal dari dalam diri seseorang yang dapat

mempengaruhi kinerja seseorang dalam menjalankan pekerjaannya, antara lain; motivasi dan minat, bakat, watak, sifat, usia, jenis kelamin, pendidikan, dan pengalaman, sedangkan faktor eksternal yaitu faktor yang datang dari luar diri seseorang yang dapat mempengaruhi kinerjanya, antara lain; lingkungan fisik, sarana dan prasarana, imbalan, suasana, kebijakan dan sistem administrasi. Untuk menjelaskan secara detail, maka perlu diuraikan secara terpisah berdasarkan teori dari para ahli, sebagai berikut:

#### (1) Faktor Internal

Faktor Internal Sebagaimana ditegaskan diatas bahwa faktor internal mencakup beberapa aspek. Salah satu faktor internal yang dominan mempengaruhi kinerja pekerja termasuk guru adalah motivasi. Motivasi disini dipahami secara luas termasuk minat guru walaupun jelas kedua konsep ini memiliki arti tersendiri.

Menurut Gomes dalam Johan Martono (2003: 177) menyatakan bahwa “performansi kerja akan berkaitan dengan dua faktor utama, yaitu kesediaan atau motivasi dari pegawai untuk bekerja, yang menimbulkan usaha pegawai, dan kemampuan pegawai untuk melaksanakannya”. Dengan demikian, tidak dapat disangkal bahwa motivasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja. Menurut Siagian (2004: 138) motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau keterampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan

menunaikan kewajibannya dalam angka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

Demikian pula Usman (2009: 250) menyatakan bahwa motivasi kerja dapat diartikan sebagai keinginan atau kebutuhan yang melatarbelakangi seseorang sehingga ia terdorong untuk bekerja. Motivasi mencakup upaya, pantang mundur, dan sasaran. Motivasi melibatkan keinginan seseorang untuk menunjukkan kinerja. Selain motivasi sebagai faktor determinan internal yang mempengaruhi kinerja, faktor kepribadian dan emosional juga mempengaruhi kinerja karena faktor ini erat kaitannya dengan ketenangan dan kegairahan dalam bekerja. Hal ini ditegaskan oleh Pandji Anoraga (2006: 17) bahwa: Masalah ketenangan dan kegairahan bagi seorang karyawan juga merupakan faktor yang akan meningkatkan produktivitas kerja seorang karyawan. Syarat pertama untuk mendapatkan ketenangan dan kegairahan kerja bagi karyawan adalah bahwa tugas dan jabatan yang dipegangnya itu sesuai dengan kemampuan dan minatnya. Berdasarkan pendapat tersebut, terungkap pula aspek internal lain yang dapat mempengaruhi kinerja yakni kemampuan dan minat. Kemampuan yang dimiliki seseorang berbeda-beda. Kemampuan itu sendiri tergantung pula aspek-aspek lain. Seorang guru tentu saja kemampuan melaksanakan pembelajaran dipengaruhi oleh kapasitas keilmuan yang dimiliki misalnya jenjang pendidikan atau kualifikasi pendidikannya, pengalaman mengajarnya, dan materi yang diajarkan apakah sesuai latar belakang ilmu yang dimiliki atau tidak.

Faktor internal lain yang diperkirakan berpengaruh terhadap kinerja guru adalah kompetensi. Dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru

dan Dosen, kompetensi diartikan sebagai seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya. Kompetensi yang dimiliki oleh seorang guru diperkirakan akan berpengaruh terhadap kinerja, yang merupakan hasil akhir dari suatu kerja melalui suatu penilaian.

Selain itu faktor minat juga mempengaruhi kinerja sebagaimana dikutip diatas. Minat merupakan dorongan dari dalam diri yang menyebabkan seseorang melakukan sesuatu aktivitas. Minat ini bukan merupakan bawaan atau tidak dibawa sejak lahir. Semakin berminat guru pada mata pelajaran atau profesinya, maka semakin besar peluang untuk meningkatkan kinerjanya dan sebaliknya semakin kurang berminat, maka kinerjanya kemungkinan semakin rendah. Jadi, minat ini sangat besar pengaruhnya terhadap kinerja bahkan prestasi guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik dipengaruhi oleh minat.

## (2) Faktor Eksternal

Sebagaimana dikemukakan sebelumnya bahwa ada beberapa faktor eksternal yang dapat mempengaruhi kinerja. Terlebih dahulu dijelaskan faktor lingkungan fisik. Lingkungan fisik disini berarti lingkungan kerja. Lingkungan kerja adalah keadaan bahan, peralatan, proses produksi, cara dan sifat pekerjaan serta keadaan lainnya di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi keselamatan dan kesehatan kerja. Menurut Hadari Nawawi (2006: 37) menyatakan bahwa lingkungan kerja yang kondusif adalah:

- (a) Lingkungan kerja fisik seperti ruangan kerja yang luas dan bersih, peralatan kerja yang memadai, ventilasi dan penerangan yang memenuhi persyaratan, dan tersedia transportasi untuk melaksanakan tugas luar,
- (b) Lingkungan kerja nonfisik antara lain berupa hubungan kerja yang menyenangkan, harmonis, dan saling menghargai sesuai posisi masing-masing, baik antara bawahan dengan atasan, maupun sebaliknya, termasuk juga antar manager/pimpinan unit kerja.

Pandji Anoraga (2006: 58) menyatakan lingkungan kerja yang baik akan mempengaruhi kinerja yang baik pula pada segala pihak, baik pada para pekerja, pimpinan, atau pada hasil pekerjaannya. Lingkungan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam peningkatan kinerja, karena dengan lingkungan yang mendukung, baik suasana maupun sarana dan prasarana akan menjadikan guru lebih giat untuk bekerja.

Menurut Miftah Thoha dalam Meliana (2007: 33), perilaku seseorang adalah suatu fungsi dari interaksi antara seorang individu dengan lingkungannya. Hal ini berarti bahwa seseorang individu dengan lingkungannya menentukan perilaku keduanya secara langsung. Individu dengan organisasi mempunyai sifat-sifat khusus atau karakteristik tersendiri dan jika kedua karakteristik berinteraksi akan menimbulkan perilaku individu dalam organisasi. Dengan demikian dapat ditegaskan bahwa suatu kondisi lingkungan kerja dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman dan nyaman. Kesesuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam

jangka waktu yang lama. Lebih jauh lagi lingkungan-lingkungan kerja yang kurang baik dapat menuntut tenaga kerja dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperoleh rancangan system kerja yang efisien. Faktor eksternal lain yang dapat mempengaruhi kinerja adalah ketersediaan saran dan prasarana. Semakin lengkap sarana, maka semakin besar kemungkinan terjadi peningkatan produktivitas kerja. Guru yang ditunjang dengan sarana pembelajaran yang memadai, berpotensi meningkatkan kinerjanya. Bahkan sarana yang tidak berhubungan langsung dengan pembelajaran dapat mempengaruhi kinerja guru, misalnya di suatu sekolah yang tidak memiliki kelengkapan WC yang memadai, dapat menyebabkan guru terlambat memulai pembelajaran artinya kinerja guru terganggu. Demikian pula imbalan atau gaji yang terkait dengan kesejahteraan guru dapat mempengaruhi kinerja. Pandji Anoraga (2006: 19) menyatakan bahwa “ faktor selanjutnya adalah kompensasi, gaji, atau imbalan. Faktor ini walaupun pada umumnya tidak menempati urutan paling atas, tetapi masih merupakan faktor yang mudah mempengaruhi ketenangan dan kegairahan kerja guru”. Dengan demikian dapat ditegaskan bahwa kesejahteraan guru berpengaruh terhadap kinerja. Hal ini tentu semakin terasa bagi guru yang belum berstatus PNS karena guru non PNS juga memiliki imbalan atau penghasilan yang terbatas dibandingkan dengan guru yang sudah PNS apalagi guru yang sudah berstatus tersertifikasi.

Dua faktor eksternal lain yang dapat mempengaruhi kinerja guru yakni faktor kebijakan dan system administrasi. Faktor kebijakan Kepala Sekolah, misalnya terkait dengan pembagian jam mengajar, pembagian tugas tambahan (Pembina OSIS, koordinator perpustakaan, koordinator laboratorium, koordinator MGMP atau ketua rumpun mata pelajaran, Pembina pramuka, dan sebagainya), termasuk kebijakan penggunaan dana komite sekolah antara lain diperuntukkan bagi kesejahteraan guru dan pegawai sebesar 75% (untuk membayar honor guru dan pegawai honorer dan kelebihan jam mengajar), termasuk pula kebijakan dalam pengusulan kenaikan pangkat dan berkala dapat mempengaruhi kinerja.

Burhanudin (2005: 34) Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru diantaranya tingkat pendidikan guru, supervisi pengajaran, program penataran, iklim yang kondusif, sarana dan prasarana, kondisi fisik dan mental guru, gaya kepemimpinan kepala sekolah, jaminan kesejahteraan, kemampuan manajerial kepala sekolah, pelatihan, pemberian insentif.

Pertama, tingkat pendidikan guru akan sangat mempengaruhi baik tidaknya kinerja guru. Kemampuan seorang sangat dipengaruhi oleh tingkat pendidikannya, karena melalui pendidikan itulah seseorang mengalami proses belajar dari tidak tahu menjadi tahu, dari tidak bisa menjadi bisa. Selama menjalani pendidikannya seseorang akan menerima banyak masukan baik berupa ilmu pengetahuan maupun keterampilan yang akan mempengaruhi pola berpikir dan prilakunya. Ini berarti jika tingkat pendidikan seseorang itu lebih tinggi maka makin banyak pengetahuan serta ketrampilan yang diajarkan kepadanya sehingga

besar kemungkinan kinerjanya akan baik karena didukung oleh bekal ketrampilan dan pengetahuan yang diperolehnya.

Kedua, faktor lain yang mempengaruhi kinerja guru adalah supervisi pengajaran yaitu serangkaian kegiatan membantu guru dalam mengembangkan kemampuannya. Kepala sekolah bertugas memberikan bimbingan, bantuan, pengawasan dan penelitian pada masalah-masalah yang berhubungan dengan pengembangan pengajaran berupa perbaikan program dan kegiatan belajar mengajar. Sasaran supervisi ditujukan kepada situasi belajar mengajar yang memungkinkan terjadinya tujuan pendidikan secara optimal.

Ketiga, kinerja guru juga dipengaruhi oleh program penataran yang diikutinya. Untuk memiliki kinerja yang baik, guru dituntut untuk memiliki kemampuan akademik yang memadai, dan dapat mengaplikasikan ilmu yang dimilikinya kepada para siswa untuk kemajuan hasil belajar siswa. Hal ini menentukan kemampuan guru dalam menentukan cara penyampaian materi dan pengelolaan interaksi belajar mengajar. Untuk itu guru perlu mengikuti program-program penataran.

Keempat, iklim yang kondusif di sekolah juga akan berpengaruh pada kinerja guru, di antaranya: pengelolaan kelas yang baik yang menunjuk pada pengaturan orang (siswa), maupun pengaturan fasilitas (ventilasi, penerangan, tempat duduk, dan media pengajaran). Selain itu hubungan antara pribadi yang baik antara kepala sekolah, guru, siswa dan karyawan sekolah akan membuat suasana sekolah menyenangkan dan merupakan salah satu sumber semangat bagi guru dalam melaksanakan tugasnya.

Kelima, agar guru memiliki kinerja yang baik maka harus didukung oleh kondisi fisik dan mental yang baik pula. Guru yang sehat akan dapat menyelesaikan tugas-tugasnya dengan baik. Oleh karenanya faktor kesehatan harus benar-benar diperhatikan. Begitu pula kondisi mental guru, bila kondisi mentalnya baik dia akan mengajar dengan baik pula.

Keenam, tingkat pendapatan dapat mempengaruhi kinerja guru. Agar guru benar-benar berkonsentrasi mengajar di suatu sekolah maka harus diperhatikan tingkat pendapatannya dan juga jaminan kesejahteraan lainnya seperti pemberian intensif, kenaikan pangkat/gaji berkala, asuransi kesehatan dan lain-lain.

Ketujuh, peningkatan kinerja guru dapat dicapai apabila guru bersikap terbuka, kreatif, dan memiliki semangat kerja yang tinggi. Merupakan salah satu sumber semangat bagi guru dalam melaksanakan tugasnya. Kelima, agar guru memiliki kinerja yang baik maka harus didukung oleh kondisi fisik dan mental yang baik pula. Guru yang sehat akan dapat menyelesaikan tugas-tugasnya dengan baik. Oleh karenanya faktor kesehatan harus benar-benar diperhatikan. Begitu pula kondisi mental guru, bila kondisi mentalnya baik dia akan mengajar dengan baik pula. Keenam, tingkat pendapatan dapat mempengaruhi kinerja guru. Agar guru benar-benar berkonsentrasi mengajar di suatu sekolah maka harus diperhatikan tingkat pendapatannya dan juga jaminan kesejahteraan lainnya seperti pemberian intensif, kenaikan pangkat/gaji berkala, asuransi kesehatan dan lain-lain. Ketujuh, peningkatan kinerja guru dapat dicapai apabila guru bersikap terbuka, kreatif, dan memiliki semangat kerja yang tinggi. Suasana kerja yang

demikian ditentukan oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah, yaitu cara kepala sekolah melaksanakan kepemimpinan di sekolahnya.

Kedelapan, kemampuan manajerial kepala sekolah akan mempunyai peranan dalam meningkatkan kinerja guru. Sekolah sebagai lembaga pendidikan formal merupakan suatu pola kerjasama antara manusia yang saling melibatkan diri dalam satu unit kerja (kelembagaan). Dalam proses mencapai tujuan pendidikan, tidak bisa terlepas dari kegiatan administrasi.

Kegiatan administrasi sekolah mencakup pengaturan proses belajar mengajar, kesiswaan, personalia, peralatan pengajaran, gedung, perlengkapan, keuangan serta hubungan masyarakat. Dalam proses administrasi terdapat kegiatan manajemen yang meliputi kemampuan membuat perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan. Bila kepala sekolah memiliki kemampuan manajerial yang baik, maka pengelolaan terhadap komponen dan sumber daya pendidikan di sekolah akan baik, ini akan mendukung pelaksanaan tugas guru dan peningkatan kinerjanya. Kinerja guru di dalam organisasi sekolah pada dasarnya ditentukan oleh kemampuan dan kemauan guru dalam ikut serta mendukung proses belajar mengajar. Faktor ini merupakan potensi guru untuk dapat melaksanakan tugas-tugasnya untuk mendukung kebutuhan sarana pendidikan di sekolah.

Dalam meningkatkan kinerja Burhanudin (2005: 105) mengemukakan bahwa: usaha-usaha meningkatkan kinerja kerja adalah: a)Memperhatikan dan memenuhi tuntutan pribadi dan organisasi. b)Informasi jabatan dan tugas setiap anggota organisasi. c)Pelaksanaan pengawasan dan pembinaan secara efektif

terhadap para anggota organisasi sekolah. d) Penilaian program staf sekolah dalam rangka perbaikan dan pembinaan serta pengembangan secara optimal. e) menerapkan kepemimpinan yang transaksional dan demokratis.

Selanjutnya Barnet Silalahi dalam ridwan mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja kerja adalah:

- a) Imbalan finansial yang memadai
- b) Kondisi fisik yang baik
- c) Keamanan
- d) Hubungan antar pribadi
- e) Pengakuan atas status dan kehormatannya
- f) Kepuasan kerja.

Untuk mendukung keberhasilan kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya

Rusyan, (2005: 20). Mengemukakan bahwa: Keberhasilan kinerja guru didukung oleh beberapa faktor yakni:

#### (1) Motivasi Kinerja Guru

Kinerja kita berhasil apabila ada motivasi yang akan menggerakkan kita untuk bekerja lebih bersemangat. Dalam hal ini Sardiman AM. berpendapat bahwa: (a) Motivasi dari dasar pembentukannya (b) Menurut pembagian dari Woord Worth dan Marquis (c) Motivasi jasmani dan rohani. (d) Motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Sedangkan menurut A. Tabrani Rusyan mengemukakan bahwa: "Motivasi terbagi dua yakni intrinsik dan ekstrinsik." Dengan ketekunan keyakinan dan usaha yang sungguh-sungguh serta adanya motivasi yang kuat,

maka guru akan dapat 41mengemban tugasnya dengan sebaik-baiknya dan berusaha meningkatkan keberhasilan kinerjanya, meskipun banyak rintangan yang dihadapi dalam melaksanakan tugas.

### (2) Etos Kinerja Guru.

Dalam meningkatkan budaya kinerja dibutuhkan etos kerja yang baik, karena etos kerja memiliki peluang yang besar dalam keberhasilan kinerja. Soebagio Admodiwirio mengemukakan pengertian etos kerja sebagai berikut: Etos kerja adalah landasan untuk meningkatkan kinerja pegawai. Sedangkan A.Tabrani Rusyan mengemukakan bahwa: Etos kerja guru merupakan etika kerja yang terdapat dalam diri guru untuk berbuat yang tertuju pada suatu tujuan pendidikan. Setiap guru memiliki etos kerja yang berbeda-beda. Guru yang tidak memiliki etos kerja akan bekerja asal-asalan, sedangkan guru yang memiliki etos kerja yang baik akan bekerja penuh tanggung jawab dan pengabdian, karena pelaksanaan etos kerja merupakan upaya produktivitas kerja yang mendukung kualitas kerja.

### (3) Lingkungan Kinerja Guru

Lingkungan yang baik untuk bekerja akan menimbulkan perasaan nyaman dan kerasan dalam bekerja. Moekijat mengatakan bahwa: “Faktor penting dari kondisi kerja fisik dalam kebanyakan kantor adalah penerangan, warna, musik, udara dan suara.” Sedangkan A.Tabrani Rusyan mengatakan bahwa: “Lingkungan kerja yang dapat mendukung guru dalam melaksanakan tugas secara efektif dan efisien adalah lingkungan sosial psikologis dan lingkungan fisik. Dengan lingkungan yang baik akan dapat meningkatkan semangat kerja para guru

sehingga produktivitas kinerja meningkat, kualitas kinerja lebih baik dan prestise sekolah bertambah baik yang selanjutnya menarik pelanggan datang ke sekolah. Sedangkan lingkungan kotor, kacau, hiruk pikuk dan bising dapat menimbulkan ketegangan, malas dan tidak konsentrasi bekerja.

#### (4) Tugas Dan Tanggung Jawab Guru

Guru memiliki tugas dan tanggung jawab dalam meningkatkan pendidikan di sekolah. Guru dapat berperan serta dalam melaksanakan kegiatan di sekolah. Karena dengan adanya peran serta dari guru maka kegiatan sekolah dapat berjalan dengan lancar.

#### (5) Optimalisasi Kelompok Kerja Guru

Guru melakukan pembentukan kelompok dalam melaksanakan pekerjaannya, karena dengan adanya pembentukan kelompok maka guru dapat melaksanakan kegiatan sekolah dengan lancar dan sesuai dengan tujuan pendidikan.

### **2.1.2. Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah**

#### **2.1.2.1. Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Mulyasa (2009: 108) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara yang dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya. Gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku seorang pemimpin yang khas pada saat mempengaruhi anak buah, apa yang dipilih oleh pemimpin untuk dikerjakan, cara pemimpin bertindak dalam mempengaruhi anggota kelompok membentuk gaya kepemimpinan. Wahyudi (2009:123) mengemukakan bahwa perilaku kepemimpinan yang ditampilkan dalam proses manajerial secara konsisten disebut

sebagai gaya (style) kepemimpinan. Gaya kepemimpinan dimaksudkan sebagai cara berperilaku yang khas dari seorang pemimpin terhadap para anggota kelompok. Dengan demikian, gaya kepemimpinan adalah cara pemimpin berperilaku secara konsisten terhadap bawahan sebagai anggota kelompok. Miftah Thoha (2010: 76) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu pola perilaku yang konsisten yang kita tunjukkan dan diketahui oleh pihak lain ketika kita berusaha memengaruhi kegiatan-kegiatan orang lain.

Akrim, dkk (2019:60) Sifat pemimpin menentukan kemajuan sebuah organisasi. Seorang pemimpin yang baik harus mempunyai sifat yang bisa diteladani oleh bawahan. Seorang pemimpin harus mempunyaikelebihan dibanding dengan anggota lain.

Munandar (2001: 190) menyebutkan keempat dasar perilaku pemimpin yaitu,

- (1) perilaku tugas tinggi dan hubungan rendah,
- (2) perilaku tugas tinggi dan hubungan tinggi,
- (3) perilaku tugas rendah dan relasi tinggi, dan

(4) perilaku tugas rendah dan relasi rendah. Keempat gaya dasar perilaku pemimpin tersebut di atas secara esensial menunjukkan gaya kepemimpinan yang berbeda antara pemimpin satu dengan lainnya.

Menurut Thoha (2010: 65) mengatakan bahwa ada empat gaya dasar kepemimpinan sebagai berikut.

- 1) Dalam gaya 1 (G1), seorang pemimpin menunjukkan perilaku yang banyak memberikan pengarahan namun sedikit dukungan. Pemimpin ini memberikan

instruksi yang spesifik tentang peranan dan tujuan bagi pengikutnya, dan secara ketat mengawasi pelaksanaan tugas.

- 2) Dalam gaya 2 (G2), pemimpin menunjukkan perilaku yang banyak mengarahkan dan banyak memberikan dukungan. Pemimpin dalam gaya seperti ini mau menjelaskan keputusan dan kebijaksanaan yang diambil dan mau menerima pendapat dari pengikut. Tetapi pemimpin dalam gaya ini masih tetap harus terus memberikan pengawasan dan pengarahan dalam penyelesaian tugas-tugas pengikut.
- 3) Pada gaya 3 (G3), perilaku pemimpin menekankan pada banyak memberikan dukungan namun sedikit dalam pengarahan. Dalam gaya seperti ini pemimpin menyusun keputusan-keputusan bersama-sama dengan para pengikut, dan mendukung usaha-usaha dalam menyelesaikan tugas.
- 4) Adapun gaya 4 (G4), pemimpin memberikan sedikit dukungan dan sedikit pengarahan. Pemimpin dengan gaya seperti ini mendelegasikan keputusan dan tanggung jawab pelaksanaan tugas kepada pengikut.

Berdasarkan uraian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu pola perilaku yang secara konsisten diketahui oleh pihak lain ketika mempengaruhi orang lain.

#### **2.1.2.2. Kepemimpinan Situasional**

Kepemimpinan merupakan ketrampilan untuk meyakinkan orang-orang agar mengusahakan secara tegas tujuannya dengan penuh semangat. Langkah organisasi pendidikan di dalam meningkatkan kompetensi guru khususnya kompetensi profesional kepada guru tidak dapat lepas dari kepemimpinan yang

diterapkannya. Pemilihan kepemimpinan dalam memimpin suatu organisasi adalah pemilihan yang tepat sesuai dengan keadaan organisasi pendidikan tersebut, seperti halnya kepemimpinan situasional. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Untuk memahami lebih lanjut tentang kepemimpinan situasional. Menurut Hersey dan Blanchard dalam Thoha (2003:317) kepemimpinan situasional adalah didasarkan pada saling berhubungannya di antara hal-hal berikut ini :

- a. Jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan.
- b. Jumlah dukungan sosioemosional yang diberikan oleh pimpinan.
- c. Tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi, atau tujuan tertentu.

Pemikiran ini telah dikembangkan untuk membantu orang menjalankan kepemimpinan tanpa memperhatikan peranannya yang lebih efektif di dalam interaksi dengan orang-orang lain setiap harinya. Konsepsi ini melengkapi pemimpin dengan pemahaman dari hubungan antara gaya kepemimpinan yang efektif dan tingkat kematangan para pengikutnya. Dalam membentuk Visi dari pemimpin ini haruslah mempunyai arti yang sangat penting bagi anggotanya, sehingga akan terciptalah sebuah kondisi dimana setiap anggota akan melakukan pekerjaannya karena mereka menginginkannya dan bukan karena mereka harus melakukannya dengan terpaksa. Pemimpin dapat mempengaruhi semangat dan kegairahan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat

prestasi suatu organisasi. Para pemimpin juga memainkan peranan kritis dalam membantu kelompok, individu untuk mencapai tujuan. Pimpinan selaku pihak yang berwenang secara penuh dalam sebuah organisasi haruslah memiliki sebuah sikap kepemimpinan atau leadership yang baik, yang mampu mengayomi bawahan dan memberikan bimbingan terhadap bawahan, dan pada saat yang bersamaan mampu membawa organisasi yang dipimpinnya mengalami sukses atau berhasil meraih tujuannya.

### **2.1.2.3. Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah**

Kepala Sekolah adalah pemimpin dan manajer yang sangat menentukan dinamika sekolah menuju gerbang kesuksesan dan kemajuan disegala bidang kehidupan. Dalam dunia pendidikan kepala sekolah memiliki peran yang strategis dalam upaya membangun pendidikan menjadi lebih baik, sehingga menghasilkan manusia yang berkualitas. Kepala sekolah haruslah mahir sebagai seorang pemimpin. Dan sesuai pendapat banyak ahli manajemen, bahwa menjadi seorang pemimpin, kepala sekolah tidak harus mengacu kepada satu gaya kepemimpinan saja. Namun, kepala sekolah harus mampu menggunakan beberapa gaya kepemimpinan. Dengan mengarahkan dan mendorong bawahannya sesuai tingkat kematangan orang-orang yang dipimpinnya. Gaya kepemimpinan inilah disebut dengan gaya kepemimpinan situasional (*situational leadership*).

Pada penelitian Harjimat dkk (2011) Gaya Kepemimpinan Situasional merupakan perilaku konsisten yang digunakan oleh pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai dengan menggunakan

pendekatan memberitahukan (*telling*), menjajakan (*selling*), mengikutsertakan (*participating*), dan mendelegasikan (*delegating*).

Menurut Priansa (2014:201) empat pola perilaku kepemimpinan yang lazim digunakan kepala sekolah yaitu gaya instruktif, konsultatif, partisipatif dan delegatif. Adapun beberapa gaya kepemimpinan situasional antara perilaku dan tugas dan perilaku hubungan sebagai berikut:

a. Gaya Instruktif (memberitahukan)

Gaya ini diterapkan jika bawahan berada pada tingkat kematangan rendah, dan diperlukannya petunjuk serta pengawasan yang jelas. Gaya ini disebut memberitahukan karena pemimpin dituntut untuk mengatakan apa, bagaimana, kapan, dan dimana tugas harus dilakukan.

b. Gaya Konsultatif (menawarkan/ menjual)

Gaya ini diterapkan apabila kondisi bawahan pada taraf rendah sampai moderat. Pada saat bawahan memiliki kemauan dalam melakukan tugasnya namun tidak didukung dengan kemampuan mereka. Pada gaya ini pemimpin dituntut selalu memberi petunjuk yang banyak.

c. Gaya Partisipatif (peran serta)

Gaya ini diterapkan jika tingkat kematangan bawahan berada pada taraf kematangan moderat sampai tinggi. Bawahan mempunyai kemampuan tetapi kurang memiliki kemauan kerja dan kepercayaan diri. Maka gaya ini disebut peran serta karena pemimpin dan bawahan bersama-sama berperan di dalam proses pengambilan keputusan.

d. Gaya Delegatif (mendelegasikan)

Gaya diterapkan jika kemampuan dan kemauan bawahan telah tinggi. Gaya ini disebut mendelegasikan karena bawahan diberi kepercayaan melaksanakan kegiatan sendiri, melalui pengawasan umum. ini akan efektif jika jika bawahan berada pada tingkat kesiapan dan kematangannya tinggi, sehingga layak untuk diberikan pelimpahan wewenang dalam bekerja

Kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard (dalam Thoha, 2007:63) adalah didasarkan pada saling berhubungannya di antara hal-hal berikut ini:

1. Jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan. Perilaku pengarahan dapat dirumuskan sebagai sejauh mana seorang pemimpin melibatkan dalam komunikasi satu arah. Bentuk pengarahan dalam komunikasi satu arah ini antara lain, menetapkan peranan yang seharusnya dilakukan pengikut, memberitahukan pengikut tentang apa yang seharusnya bisa dikerjakan, di mana melakukan hal tersebut, bagaimana melakukannya, dan melakukan pengawasan secara ketat kepada pengikutnya.
2. Jumlah dukungan sosio-emosional yang diberikan oleh pimpinan. Perilaku mendukung adalah sejauh mana seorang pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi dua arah, misalnya mendengar, menyediakan dukungan dan dorongan, memudahkan interaksi, dan melibatkan para pengikut dalam mengambil keputusan.

Kedua poros tersebut ditempatkan pada dua poros yang terpisah dan berbeda seperti

Tinggi Dukungan dan Rendah Pengarahan G3	Tinggi Pengarahan dan Tinggi Dukungan G2
Rendah Dukungan dan Rendah Pengarahan G4	Tinggi Pengarahan dan Rendah Dukungan G1

**Gambar 2.1 Empat Dasar Gaya Kepemimpinan Sumber: Miftah Thoha (2007)**

Dapat dilihat dari gambarkan dan dijelaskan bahwa pertama Tinggi Dukungan dan Rendah Pengarahan G3 Tinggi Pengarahan dan Tinggi Dukungan G2 Rendah Dukungan dan Rendah Pengarahan G4 Tinggi Pengarahan dan Rendah Dukungan G1 Gambar 2.1 Empat Dasar Gaya Kepemimpinan Sumber: Miftah Thoha (2007) menjelaskan bahwa :

Gaya 1 (G1), seorang pemimpin menunjukkan perilaku yang banyak memberikan pengarahan namun sedikit dukungan. Pemimpin ini memberikan instruksi yang spesifik tentang peranan dan tujuan bagi para pengikutnya, dan secara ketat mengawasi pelaksanaan tugas mereka.

Dalam gaya 2 (G2), seorang pemimpin menunjukkan perilaku yang banyak mengarahkan dan banyak memberikan dukungan. Pemimpin dalam gaya seperti ini mau menjelaskan keputusan dan kebijaksanaan yang ia ambil dan mau menerima pendapat pengikutnya. Tetapi pemimpin dalam gaya ini masih tetap harus memberikan pengawasan dan pengarahan dalam penyelesaian tugas-tugas pengikutnya.

Dalam gaya 3 (G3), perilaku pemimpin menekankan pada banyak memberikan dukungan namun sedikit dalam pengarahan. Dalam gaya seperti ini pemimpin menyusun keputusan bersama-sama dengan para pengikutnya, dan mendukung usaha-usaha mereka dalam menyelesaikan tugas.

Adapun gaya 4 (G4), pemimpin memberikan sedikit dukungan dan sedikit pengarahan. Pemimpin dengan gaya seperti ini mendelegasikan keputusan-keputusan dan tanggung jawab pelaksanaan tugas kepada pengikutnya.

3. Tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu. Kematangan dalam kepemimpinan situasional dapat dirumuskan sebagai suatu kemampuan dan kemauan dari orang-orang untuk bertanggung jawab dalam mengarahkan perilakunya sendiri.

Kemampuan yang merupakan salah satu unsur dalam kematangan, berkaitan dengan pengetahuan atau keterampilan yang dapat diperoleh dari pendidikan, latihan dan atau pengalaman. Adapun unsur yang lain dari kematangan bertalian dengan keyakinan diri dan motivasi seseorang.

Dalam pengertian dan pembahasannya indikator dari kepemimpinan situasioanal adalah menurut Hersey & Blanchard dalam Harbani Pasolong (2013:54) yaitu sebagai berikut:

- a. Instruksi. Gaya ini dicirikan dengan komunikasi satu arah. Pemimpin memberikan batasan peranan pengikutnya dan memberitahu mereka tentang apa, bagaimana, bilamana dan di mana melaksanakan berbagai tugas. Inisiatif pemecahan masalah dan pembuatan keputusan semata-mata dilakukan oleh

pemimpin. Pemecahan masalah dan keputusan diumumkan, dan pelaksanaannya diawasi secara ketat oleh pemimpin.

- b. Konsultasi. Pada gaya ini pemimpin masih banyak memberikan pengarahan dan masih membuat hampir sama dengan keputusan, tetapi hal ini diikuti dengan meningkatkan banyaknya komunikasi dua arah dan perilaku mendukung, dengan berusaha mendengar perasaan pengikut tentang keputusan yang dibuat, serta ide-ide dan saran-saran mereka. Meskipun dukungan ditingkatkan, pengendalian atas pengambilan keputusan tetap pada pemimpin.
- c. Partisipasi. Dengan gaya ini, pemimpin dan pengikut saling tukar menukar ide dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan. Komunikasi dua arah ditingkatkan, dan peranan pemimpin adalah aktif mendengar. Tanggung jawab pemecahan masalah dan pembuatan keputusan sebagian besar berada ada pihak pengikut. Hal ini sudah sewajarnya karena pengikut mempunyai kemampuan melaksanakan tugas.
- d. Delegasi. Pada gaya ini bawahanlah yang memiliki kontrol untuk memutuskan tentang bagaimana cara pelaksanaan tugas. Pemimpin memberikan kesempatan yang luas bagi bawahan untuk melaksanakan pertunjukan mereka sendiri karena mereka memiliki kemampuan dan keyakinan untuk memikul tanggung jawab dalam pengarahan perilaku mereka sendiri.

Berdasarkan dari penjelasan diatas maka pengertian dari kepemimpinan situasioanal adalah seorang pemimpin yang memanfaatkan waktu dan kondisi

sebagaimana dalam memimpin dan mengambil keputusan. Indikatornya adalah instruksi, konsultasi, partisipasi dan delegasi.

#### **2.1.2.4. Syarat-syarat Kepemimpinan**

Syarat-syarat kepemimpinan sangat penting diperhatikan, oleh karena merupakan landasan untuk melakukan kativitas-aktivitas seorang pemimpin. Jika syarat-syarat untuk menjadi pemimpin terpenuhi, maka akan melahirkan pemimpin yang berkualitas. Nighingale & Schult dalam Harbani Pasolong (2013:12) bahwa seorang pemimpin perlu memiliki kemampuan sebagai berikut:

1. Kemandirian, berhasrat untuk memajukan diri sendiri (individualisme)
2. Besar rasa ingin tau dan cepat tertarik kepada manusia dan benda-benda
3. Multiterampil atau memiliki kepandaian yang beraneka ragam
4. Memiliki rasa humor, suka berkawan, antusiasme yang tinggi
5. Perfeksionis, selalu ingin mendapatkan yang sempurna
6. Mudah menyesuaikan diri atau mudah beradaptasi
7. Sabar, tapi tidak berarti diam atau berhenti
8. Waspada, peka, jujur, optimis, gigih, ulet dan realistis,
9. Komunikatif, pandai bicara atau berpidato
10. Berjiwa wiraswasta
11. Sehat jasmani, dinamis, sanggup dan suka menerima tugas yang berat serta berani mengambil resiko
12. Tajam firasatnya, adil pertimbangannya
13. Berpengetahuan yang luas dan selalu berupaya meningkatkan pengetahuannya

14. Memiliki motivasi yang tinggi, sadar akan target yang harus dicapainya dengan idealisme yang tinggi
15. Punya imajinasi yang tinggi

#### **2.1.2.5. Ciri- Ciri Pemimpin yang Baik**

Ciri-ciri pemimpin yang baik menurut Maxwel dalam Harbani Pasolong (2013:13) adalah sebagai berikut:

- 1) Pemimpin yang baik mampu menciptakan lingkungan lingkungan yang tepat, cara paling baik untuk memiliki loyalitas personel ialah dengan memperlihatkan perhatian kepada mereka dengan kata-kata dan perbuatan
- 2) Pemimpin yang baik mampu mengetahui kebutuhan dasar bawahannya
- 3) Pemimpin yang baik mampu mengendalikan keuangan, personalia, dan perencanaan
- 4) Pemimpin yang baik mampu menghindari beberapadosa yang mematkan:
  - a) Berusaha untuk di sukai dan bukan dihormati
  - b) Tidak meminta nasihat dan bantuan kepada orang lain
  - c) Mengesampingkan bakat pribadi dengan menekan peraturan bukan keahlian
  - d) Tidak mengembangkan rasa tanggungjawab dalam diri orang lain.
  - e) Memperlakukan setiap orang dengan cara yang sama
  - f) Tidak membuat setiap orang selalu mendapat informasi

#### **2.1.2.6. Fungsi Kepemimpinan**

Fungsi kepemimpinan menurut Rivai (2013:22) sebagai berikut:

- a) Menciptakan visi dan rasa komunitas

- b) Membantu mengembangkan komitmen dari pada sekedar memenuhinya
- c) Menginspirasi kepercayaan, mengintegrasikan pandangan yang berbeda
- d) Mendukung pembicaraan yang cakap melalui dialog
- e) Membantu menggunakan pengaruh mereka
- f) Memfasilitas
- g) Memberi semangat pada yang lain
- h) Menopang tim
- i) Bertindak sebagai model

### **2.1.3. Pendidikan dan Pelatihan**

#### **2.1.3.1. Pengertian Pendidikan dan Pelatihan**

Menurut Ihsan Fuad (2005:1) pendidikan adalah usaha manusia untuk membutuhkan dan mengembangkan potensi-potensi pembawaan baik jasmani maupun rohani sesuai dengan nilai-nilai yang ada dalam masyarakat dan kebudayaan yang dikembangkan dalam hidup dan kehidupan yang terjadi dalam suatu proses pendidikan. Pendapat lain dikemukakan oleh Suwatno (2013:105) Pendidikan adalah aktifitas memelihara dan meningkatkan kompetensi pegawai guna mencapai efektivitas organisasi yang dilakukan melalui pengembangan karier serta pendidikan dan pelatihan.

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa pendidikan adalah suatu tindakan yang dilakukan untuk merubah perilaku seseorang melalui suatu pengajaran agar berjalan sesuai tujuan yang diharapkan. Sedangkan menurut Sakula dalam Mangkunegara (2009: 44) pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana

pegawai non managerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas. Berdasarkan SK Menpan No. 01/Kep/M.Pan/2001 dalam Sedarmayanti (2014:164) pelatihan adalah proses pembelajaran yang lebih menekankan pada praktik daripada teori yang dilakukan seseorang atau sekelompok dengan menggunakan pendekatan. Pelatihan untuk orang dewasa dan bertujuan meningkatkan dalam satu atau beberapa jenis keterampilan tertentu. Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah proses seseorang mencapai suatu kemampuan tertentu.

Menurut PP No 101 Tahun 2000 tentang pendidikan dan pelatihan Pasal 1 ayat (1) menjelaskan bahwa “Pendidikan dan pelatihan adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan”. Sedangkan Malayu S.P Hasibuan (2010: 120) berpendapat pendidikan dan pelatihan merupakan suatu proses untuk meningkatkan keahlian teoritis, konseptual dan moral pegawai tenaga kerja, tenaga kerja yang mendapatkan pendidikan dan pelatihan cenderung bekerja secara terampil jika dibandingkan dengan pegawai yang tidak memperoleh pendidikan dan pelatihan. Berdasarkan beberapa pendapat di atas maka dapat disimpulkan bahwa pendidikan dan pelatihan adalah serangkaian kegiatan yang mengacu pada pengetahuan, keterampilan dan peningkatan sikap dan perilaku seseorang.

#### **2.1.3.2. Manfaat Pendidikan dan Pelatihan**

Tujuan dan Manfaat Pendidikan dan Pelatihan Fatoni (2006:98) menuturkan bahwa dalam rangka pembinaan terhadap pegawai pendidikan dan pelatihan bertujuan:

- a. Meningkatkan kepribadian dan semangat pengabdian kepada organisasi dan masyarakat.
- b. Meningkatkan mutu dan kemampuan, serta keterampilan baik dalam melaksanakan tugasnya maupun kepemimpinannya.
- c. Melatih dan meningkatkan mekanisme kerja dan kepekaan dalam melaksanakan tugas.
- d. Melatih dan meningkatkan kerja dalam perencanaan.
- e. Meningkatkan ilmu pengetahuan dan keterampilan kerja.

Tujuan Pendidikan dan Pelatihan juga termuat dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) pasal 2 menjelaskan tujuan diklat adalah:

- 1) Meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi.
- 2) Menciptakan pegawai yang mampu berperan sebagai pembaharuan dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa.
- 3) Menetapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat.
- 4) Menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintah dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik.

Pendidikan dan pelatihan juga mempunyai beberapa manfaat yang sangat penting, manfaat pendidikan dan pelatihan dipaparkan oleh Wursanto (1989: 60-

61) beliau menyebutkan ada berbagai manfaat yang dapat diperoleh dari diadakannya pendidikan dan pelatihan (diklat) pegawai, diantaranya yaitu:

1. Pendidikan dan pelatihan meningkatkan stabilitas pegawai, artinya hubungan pergantian dengan pegawai lain yang tidak hadir.
2. Pendidikan dan pelatihan dapat memperbaiki cara kerja pegawai, artinya pegawai lebih kreatif dalam menjalankan pekerjaannya.
3. Pendidikan dan pelatihan memberi manfaat yang sangat baik bagi pegawai, karena dengan pendidikan dan pelatihan pegawai dapat berkembang dengan cepat, efisien dan melaksanakan tugas dengan baik.
4. Pendidikan dan pelatihan memberi kesempatan bagi pegawai untuk mengembangkan diri.

#### **2.1.3.3. Faktor Pengaruh Keberhasilan Pendidikan dan Pelatihan**

Menurut Mangkunegara (2009:51) mengatakan bahwa terdapat beberapa komponen-komponen pelatihan dan pengembangan diantaranya:

- a. Tujuan dan sasaran pelatihan dan pengembangan harus jelas dan dapat diukur.
- b. Para pelatih (trainers) harus ahli dan mempunyai kualitas yang memadai (professional).
- c. Materi pelatihan dan pengembangan harus disesuaikan dengan tingkat kemampuan pegawai yang menjadi peserta.
- d. Metode pelatihan dan pengembangan harus disesuaikan dengan tingkat kemampuan pegawai yang menjadi peserta.

- e. Peserta pelatihan dan pengembangan (trainers) harus memenuhi persyaratan yang ditentukan.

Sedangkan menurut Veithzal (2011:240) menjelaskan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan Pendidikan dan Pelatihan adalah:

- 1) Materi yang Dibutuhkan Materi disusun dari estimasi kebutuhan tujuan latihan, kebutuhan dalam bentuk pengajaran keahlian khusus, menyajikan pengetahuan yang dibutuhkan oleh peserta pelatihan.
- 2) Metode yang Digunakan Metode yang dipilih hendak disesuaikan dengan jenis pelatihan yang akan dilaksanakan.
- 3) Instruktur Pelatihan/Kemampuan Widyaiswara Mencari sumber-sumber informasi yang lain yang mungkin berguna dalam mengidentifikasi kebutuhan pelatihan.
- 4) Sarana atau Prinsip-Prinsip Pembelajaran Pedoman dimana proses belajar akan berjalan lebih efektif.
- 5) Peserta Pelatihan Sangat penting untuk memperhitungkan tipe pekerja dan jenis pekerja yang akan dilatih.
- 6) Evaluasi Pelatihan Setelah mengadakan pelatihan hendaknya di evaluasi hasil yang didapat dalam pelatihan, dengan memperhitungkan tingkat reaksi, tingkat belajar, tingkat tingkah laku kerja, tingkat organisasi dan nilai akhir.

Pengelolaan dalam pendidikan dan pelatihan secara tepat dan profesional akan memberikan makna fungsional terhadap individu, organisasi, maupun masyarakat. Dimana pendidikan dan Pelatihan memang perlu diorganisasikan,

oleh karena itu, manajemen dalam pendidikan dan pelatihan sangat dibutuhkan agar dalam pelaksanaan sistem secara sistematis dan terencana dapat mengoptimalkan seluruh komponen pelatihan, guna mencapai tujuan pelatihan secara efektif dan efisien.

Komponen manajemen itu sendiri terdiri dari kurikulum, sumber daya manusia, sarana/prasarana, dan biaya. Manajemen diklat yang sistematis dan terencana meliputi perencanaan, pelaksanaan, pengawasan (kontrol), dan evaluasi, terutama menyangkut tentang organisasi, program, sumber daya, dan pembiayaan. Sedangkan tujuan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan secara umum adalah meningkatkan hasil pelatihan yang profesional.

Dari uraian diatas indikator dari pendidikan pelatihan menurut Sofyandi, Herman (2013:131) adalah sebagai berikut;

- a. Isi pelatihan yaitu apakah isi program pelatihan yang di berikan sesuai dengan kebutuhan pelatihan dan apakah pelatihan itu sesuai dengan keadaan saat ini
- b. Metode pelatihan ialah kesesuaian pemberian metode terhadap gaya peserta pelatihan
- c. Sikap dan keterampilan yaitu instruktur mempunyai sikap dan keterampilan penyampaian yang mendorong orang untuk belajar
- d. Lama waktu pelatihan yaitu berapa waktu pemberian materi pokok yang harus di pelajari.

Fasilitas pelatihan yaitu tempat penyelenggaraan pelatihan dapat dikendalikan oleh instruktur. Berdasarkan penjelasan diatas maka pendidikan dan

pelatihan dapat diartikan bahwa langkah dasar dalam memberikan pengarah dan bimbingan yang akan mewujudkan dan merealisasikannya secara sistematis dan terkoordinir yang difungsikan menambah pengetahuan terhadap objek yang akan di kuasai. Indikatornya adalah isi materi, metode pelatihan, sikap dan keterampilan, waktu dan fasilitas.

#### **2.1.3.4. Tujuan dan Manfaat Pendidikan/Pelatihan (Diklat)**

Secara umum Pendidikan/Pelatihan (Diklat) bertujuan untuk memberikan kesempatan kepada personil dalam meningkatkan kecakapan dan keterampilan mereka, terutama dalam bidang-bidang yang berhubungan dengan kepemimpinan atau manajerial yang diperlukan dalam pencapaian tujuan organisasi. Untuk itu sebagaimana telah diuraikan di atas bahwa pemerintah telah mengeluarkan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian, pada pasal 31 mengatur tentang Pendidikan/Pelatihan (Diklat) pegawai yaitu untuk mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya, diadakan pengaturan dan penyelenggaraan Pendidikan/Pelatihan (Diklat) jabatan Pegawai. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan/Pelatihan (Diklat) Jabatan Pegawai pasal 2 dan 3, bahwa Diklat (Pendidikan/Pelatihan (Diklat)) bertujuan agar:

- 1) Peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara operasional dengan didasi kepribadian etika pegawai negeri sipil sesuai dengan kebutuhan instansi,
- 2) Menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa,

- 3) Memantapkan sikap dan semangat kepribadian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, pemberdayaan masyarakat,
- 4) Menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola berpikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik.

Sedangkan Menurut Beach (dalam Sofyandi, Herman, 2013:76), Tujuan-tujuan Pendidikan/Pelatihan (Diklat) adalah sebagai berikut:

- 1) Dengan adanya Pendidikan/Pelatihan (Diklat) maka jangka waktu yang digunakan pegawai untuk memperoleh keterampilan akan lebih cepat, pegawai akan lebih cepat pula menyesuaikan diri dengan pekerjaan yang dihadapinya.
- 2) Pendidikan/Pelatihan (Diklat) bertujuan untuk meningkatkan prestasi kerja pegawai dalam menghadapi pekerjaan-pekerjaan yang sedang dihadapi.
- 3) Pendidikan/Pelatihan (Diklat) diharapkan dapat membentuk sikap dan tingkah laku para pegawai dalam melakukan pekerjaannya. Dititikberatkan pada peningkatan partisipasi dari para pegawai, kerjasama antar pegawaidan loyalitas terhadap perusahaan.
- 4) Pendidikan/Pelatihan (Diklat) membantu memecahkan masalah-masalah operasional perusahaan sehari-hari seperti mengurangi lecelakaan kerja, mengurangi absen, mengurangi labor turnover, dan lain-lain

- 5) Pendidikan/Pelatihan (Diklat) tidak hanya mempunyai tujuan jangka pendek tetapi juga jangka panjang yaitu mempersiapkan pegawai memperoleh keahlian dalam bidang tertentu yang dibutuhkan perusahaan.
- 6) Dengan Pendidikan/Pelatihan (Diklat) diharapkan para pegawai akan mempunyai kemampuan dan pengetahuan yang tinggi sehingga pegawai tersebut akan semakin berharga bagi perusahaan.

Selanjutnya menurut Simamora (2004:32), menyebutkan manfaat-manfaat yang diperoleh dari diadakannya Pendidikan/Pelatihan (Diklat), yaitu:

- a. Meningkatkan kualitas dan kuantitas produktivitas,
- b. Mengurangi waktu belajar yang diperlukan pegawai untuk mencapai standar-standar kinerja yang ditentukan,
- c. Menciptakan sikap, loyalitas dan kerjasama yang lebih menguntungkan,
- d. Memenuhi persyaratan perencanaan sumber daya manusia,
- e. Mengurangi jumlah dan biaya kecelakaan kerja,
- f. Membantu pegawai dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka.

#### **2.1.3.5. Proses Pendidikan/Pelatihan (Diklat)**

Pendidikan/Pelatihan (Diklat) adalah suatu proses yang akan menghasilkan suatu perubahan perilaku sasaran Pendidikan/Pelatihan (Diklat). Secara nyata perubahan perilaku itu berbentuk peningkatan mutu kemampuan dari sasaran Pendidikan/Pelatihan (Diklat). Teori Pendidikan/Pelatihan (Diklat) faktor

yang mempengaruhi prosed dan pendidikan dan pelatihan di bedakan menjadi 2 yaitu: perangkat lunak (Software) dan perangkat keras (Hardware).

Menurut Soekidjo dalam Rikson (2009:13). Perangkat lunak dalam proses Pendidikan/Pelatihan (Diklat) ini mencakup kurikulum, organisasi Pendidikan/Pelatihan (Diklat), perturan-peraturan, metode belajar mengajar dan tenaga pengajar atau pelatih itu sendiri. Sedangkan perangkat keras juga besar pengaruhnya terhadap proses Pendidikan/Pelatihan (Diklat) dalam fasilitas-fasilitas mencakup gedung, buku-buku referensi, alat bantu pendidikan dan sebagainya.

#### **2.1.3.6. Metode Pendidikan/Pelatihan (Diklat)**

Metode Pendidikan/Pelatihan (Diklat) merupakan suatu cara sistematis yang dapat memberikan deskripsi secara luas serta dapat mengkondisikan penyelenggaraan Pendidikan/Pelatihan (Diklat) untuk mengembangkan aspek kognitif, efektif dan psikomotorif tenaga kerja terhadap tugas dan pekerjaannya (Siswanto, 2005:59).

Bangun Wilson (2012:119) mengemukakan metode diklat (Pendidikan/Pelatihan (Diklat), yakni:

a. Metode latihan atau training terdiri dari lima cara yaitu:

- 1) Dalam Pekerjaan, pada metode ini peserta pelatihan langsung bekerja di tempat untuk belajar dan meniru suatu pekerjaan dibawah bimbingan seorang pengawas. Kelebihan metode ini terletak pada pemberian inovasi yang besar kepada peserta untuk belajar. Keberhasilan metode ini sepenuhnya tergantung pada penatar,

- 2) Dalam Ruangan, metode pelatihan dilakukan di dalam kelas yang biasanya dilakukan oleh perusahaan industri untuk memperkenalkan pekerjaan kepada pegawai baru dan melatih mereka memperkenalkan pekerjaan tersebut. Disini biasanya diberikan latihan jenis pekerjaan,
- 3) Bermain peran dan Demonstrasi, metode pelatihan dengan cara peragaan dan penjelasan bagaimana cara-cara melakukan suatu pekerjaan melalui contoh atau percobaan yang didemontarsikan. Biasanya dilengkapi dengan kuliah, gambar-gambar, video dsb,
- 4) Simulasi, suatu teknik untuk mencontoh semirip mungkin terhadap konsep sebenarnya dari pekerjaan yang akan dijumpai. Melalui simulasi dilakukan penampilan situasi atau kejadian semirip mungkin dengan situasi yang sebenarnya, walaupun itu hanya merupakan tiruan saja,
- 5) Magang adalah suatu cara untuk mengembangkan keahlian sehingga para pegawai dapat mempelajari segala aspek dari pekerjaan.

b. Classroom Methods, yang terdiri dari:

- 1) Ceramah, metode ini banyak diberikan dalam kelas. Pelatih memberikan teori-teori yang diperlukan sementara yang dilatih mencatat dan mempersiapkannya,
- 2) Rapat, pelatih memberikan suatu makalah tertentu dan peserta ikut berpartisipasi memecahkan masalah tersebut. Peserta juga harus menggunakan gagasan-gagasannya, saran-sarannya berdiskusi dan memberikan kesimpulannya

- 3) Program instruksi, di mana peserta dapat belajar sendiri karena langkah-langkah pengerjaannya sudah diprogram melalui komputer, buku-buku petunjuk. Program instruksi melalui pemecahan informasi kedalam beberapa bagian kecil sehingga dapat dibentuk program pengajaran yang mudah dipahami dan saling berhubungan,
- 4) Studi Kasus, dalam metode ini dimana pelatih memberikan suatu kasus kepada peserta. Kasus tidak dilengkapi dengan data yang lengkap karena sengaja disembunyikan. Tujuannya agar peserta terbiasa mencari data dari pihak eksternal dalam memutuskan suatu kasus yang dihadapinya,
- 5) Rol Playing, metode ini dilakukan dengan menunjuk beberapa orang untuk memainkan suatu peranan di dalam sebuah organisasi tiruan. Misalnya hubungan antara atasan dengan bawahan dalam situasi tertentu,
- 6) Diskusi, melalui metode ini peserta dilatih untuk berani memberikan pendapat dan rumusannya serta cara-cara menyakinkan orang lain agar percaya terhadap pendapat itu, selain itu peserta juga dilatih untuk menyadari bahwa tidak ada rumusan mutlak benar, sehingga dengan demikian ada kesediaan untuk menerima penyempurnaan dari orang lain, menerima informasi dan memberi informasi
- 7) Seminar, cara ini bertujuan untuk mengembangkan kecakapan dan keahlian peserta dalam menilai dan memberikan saran-saran yang

konstruktif mengenai pendapat orang lain. Peserta dilatih mempersepsi dan mengevaluasi, menerima atau menolak pendapat orang lain.

#### **2.1.4. Motivasi Kerja**

##### **2.1.4.1. Pengertian Motivasi Kerja**

Motivasi berasal dari kata motif yakni Pandji (1992:34) mengemukakan bahwa motif adalah melatar belakangi individu untuk berbuat dalam mencapai tujuan tertentu. Pengertian Motivasi Kerja Pamela & Oloko (2015:90) Motivasi adalah kunci dari organisasi yang sukses untuk menjaga kelangsungan pekerjaan dalam organisasi dengan cara dan bantuan yang kuat untuk bertahan hidup. Motivasi adalah memberikan bimbingan yang tepat atau arahan, sumber daya dan imbalan agar mereka terinspirasi dan tertarik untuk bekerja dengan cara yang anda inginkan.

Motivasi kerja dihubungkan dengan kinerja guru atau kompetensi profesional guru dimana dalam berbagai kegiatan atau aktivitasnya baik dalam proses intruksional ataupun yang berkaitan dengan pertanggungjawaban atas tugas yang diemban sebagai guru. Motivasi kerja juga dapat dinilai dari hasil yang dicapai pada akhir pembelajaran. Motivasi kerja juga merupakan bagian penting dalam setiap kegiatan khususnya dalam proses pembelajaran yang dijalankan oleh guru. Tanpa motivasi hasil kerja akan tidak ada kegiatan yang nyata. Para guru juga dalam bekerja tidak dapat sungguh-sungguh apabila memiliki motivasi kerjanya rendah. Namun Apabila guru memiliki motivasi yang positif, dia akan memperlihatkan minat, mempunyai perhatian, dan tanggung jawab terhadap tugasnya sehingga kinerja mereka meningkat.

Guru yang mempunyai motivasi kerja yang baik dalam proses pembelajaran akan lebih mudah melaksanakan proses belajar mengajar di kelas. Banyak hal yang diperoleh guru melalui proses pembelajaran tersebut, baik yang berhubungan dengan kemampuan mengajarnya maupun yang berhubungan dengan penguasaan guru terhadap materi pelajaran. Misalnya saja mampu menyusun persiapan mengajar dengan tepat dan cepat, mudah beradaptasi dengan siswa, responsif terhadap masalah-masalah pengajaran terutama yang berkaitan dengan proses belajar mengajar, fleksibel dalam menggunakan media pembelajaran, mudah memacu siswa untuk berprestasi. Dari kesekian pengaruh tersebut sejalan dengan tujuan dan dorongan oleh guru dalam mengajar.

#### **2.1.4.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja**

Dalam motivasi tentunya dipengaruhi oleh faktor-faktor yang mendorong seseorang melakukan sesuatu. Menurut Komang Ardana dkk (2008: 31), faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi seseorang adalah sebagai berikut:

1. Karakteristik individu, antara lain: minat, sikap terhadap diri sendiri, pekerjaan dan situasi pekerjaan, kebutuhan individual kemampuan atau kompetensi, pengetahuan tentang pekerjaan, emosi, suasana hati, perasaan keyakinan dan nilai-nilai
2. Faktor-faktor pekerjaan, antara lain: (a) Faktor lingkungan pekerjaan, yaitu: gaji yang diterima, kebijakan-kebijakan sekolah, supervisi, hubungan antar manusia, kondisi pekerjaan, budaya organisasi; (b) Faktor dalam pekerjaan, yaitu: sifat pekerjaan, rancangan tugas atau pekerjaan, pemberian pengakuan terhadap prestasi, tingkat atau besarnya

tanggung jawab yang diberikan, adanya perkembangan dan kemajuan dalam pekerjaan, adanya kepuasan dari pekerjaan.

Sementara itu Menurut Siagian, 2001 motivasi seorang bawahan sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang bersifat internal maupun eksternal.

Termasuk pada faktor-faktor internal adalah :

- a) Persepsi seseorang mengenai diri sendiri
- b) Harga diri
- c) Harapan pribadi
- d) Kebutuhan
- e) Keinginan
- f) Kepuasan kerja
- g) Prestasi kerja yang dihasilkan.

Sedangkan faktor-faktor eksternal yang turut mempengaruhi motivasi seseorang antara lain :

- a) Jenis dan sifat pekerjaan,
- b) Kelompok kerja dimana seseorang bergabung
- c) Organisasi tempat bekerja
- d) Situasi lingkungan pada umumnya
- e) System imbalan yang berlaku dan
- f) Cara penerapannya.

Faktor motivasi kerja melalui dukungan internal dan eksternal penting dimiliki oleh guru mengingat perubahan-perubahan yang terjadi dalam dunia pendidikan dan bidang lain yang berlangsung dengan cepat. Perubahan yang

terjadi akan membawa dampak terhadap hasil kinerja guru khususnya di kompetensi profesional guru. Untuk itu dalam proses belajar dan mengajar dapat dipastikan ada siswa yang cepat menguasai pembelajaran dan ada juga yang lambat dalam penyerapan pembelajaran. Untuk jika guru memiliki dorongan yang kuat dalam memberikan yang terbaik bagi siswa maka akan memberikan hasil yang baik juga. Depdiknas (2004:240) merumuskan cara yang dapat ditempuh yaitu pemberian tugas tambahan diskusi yang bertujuan untuk menambah wawasan bagi kompetensi dasar tertentu, pemberian tugas untuk melakukan analisis gambar, grafik, memberi pekerjaan tambahan bernilai produktif dan memberikan soal-soal tambahan serta membantu guru membimbing temannya yang belum mencapai ketuntasan.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja berasal dari dalam individu dan dari pekerjaan itu sendiri. Begitu pula dengan motivasi kerja guru.

Dalam penelitian ini motivasi kerja didefinisikan sebagai suatu yang mendorong seseorang untuk bekerja dan mencapai tujuan tertentu. Sebagaimana motivasi kerja adalah sesuatu yang mendorong seorang untuk melaksanakan atau melakukan tindakan serta menyelesaikan tugas-tugas dengan baik yang merupakan tanggungjawabnya sebagai guru di sekolah demi mencapai suatu tujuan tertentu. Untuk itu indikator dari motivasi kerja adalah : supervise, hubungan interpersonal, gaji, kebutuhan, keinginan, kepuasan kerja, prestasi kerja yang dihasilkan.

Dalam mengukur motivasi kerja, Menurut Suarto (2016) beberapa indikator motivasi kerja guru adalah:

1. Suka terhadap pekerjaan

Seorang guru yang menyukai dan menikmati prosesnya dalam bekerja tentunya salah satu bentuk motivasi guru tersebut untuk tetap mempertahankan pekerjaannya maupun profesinya.

2. Keinginan untuk mengembangkan diri

Seorang guru yang memiliki integritas yang tinggi terhadap pekerjaannya tentunya memiliki keinginan dalam mengembangkan bakat dan potensi yang ada pada dirinya sehingga dapat terus berkembang setiap harinya.

3. Tanggung jawab

Rasa tanggung jawab yang dimiliki seorang guru tentunya menunjukkan salah satu bentuk motivasi dalam diri untuk terus memberikan hasil yang terbaik untuk segala sesuatu yang dilakukan pada profesi yang dilakukannya

4. Keinginan untuk memperoleh imbalan

Gaji, upah dan bonus sering menjadi alasan kuat seorang guru dalam menjalankan profesinya.

5. Kesungguhan dalam bekerja

Seorang guru yang selalu bersikap sungguh-sungguh menunjukkan keseriusan dalam bekerja merupakan salah satu ukuran bahwa guru memiliki motivasi dalam dirinya.

### **2.1.4.3. Tujuan Motivasi Kerja**

Menurut Hasibuan, tujuan motivasi antara lain sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan moral dan kepuasan kerjakaryawan
- 2) Meningkatkan produktifitas kerja karyawan
- 3) Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan
- 4) Meningkatkan kedisiplinan karyawan perusahaan
- 5) Mengefektifkan pengadaan karyawan
- 6) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- 7) Meningkatkan loyalitas, kreatifitas, dan partisipasi karyawan
- 8) Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
- 9) Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
- 10) Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku

Ach. Mohyi juga membagi tujuan motivasi sebagai berikut:

- 1) Untuk meningkatkan semangat, gairah dan kedisiplinan kerja karyawan  
(meningkatkan moral kerja)
- 2) Memupuk rasa memiliki (sense of belonging), loyalitas dan partisipasi karyawan
- 3) Meningkatkan kreatifitas dan kemampuan karyawan untuk berkembang.
- 4) Meningkatkan produktivitas (prestasi) kerja karyawan.
- 5) Meningkatkan kesejahteraan dan kepuasan kerja karyawan.

Dari semua tujuan motivasi ini dapat disimpulkan bahwa motivasi diberikan untuk pencapaian dari tujuan sebuah organisasi dengan memaksimalkan semua

sarana dan prasarana yang ada, termasuk didalamnya adalah memaksimalkan kemampuan karyawan.

## **2.2. Kajian Penelitian yang Relevan**

Penelitian Suparno tahun 2007 Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru SMP Negeri di Kecamatan Pemalang Kabupaten Pemalang”. Penelitian ini menggunakan metode analisis *Ordinary Least Square (OLS)* dengan pendekatan studi korelasional dengan jumlah sampel 97 orang guru yang diambil secara *cluster random sampling*. Hasil penelitian ini menggambarkan hasil uji parsial yang dilakukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru, begitu juga secara parsial gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja Guru pada SMP Negeri di Kecamatan Pemalang Kabupaten Pemalang.

Perbedaan penelitian Suparno dengan penelitian ini adalah variabel bebas yang peneliti gunakan ada tiga variabel dengan penambahan variabel pendidikan dan pelatihan sementara penelitian Suparno hanya dua variabel yang itu motivasi dan kepemimpinan situasional. Sama-sama menggunakan metode analisis *Ordinary Least Square (OLS)* dengan pendekatan studi korelasional dengan jumlah sampel 97 orang guru namun penelitian ini dengan 64 orang guru. Adapun hasil uji parsialnya hasilnya sama yaitu sama-sama berpengaruh secara parsial antara variabel motivasi terhadap kinerja guru dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru. Tahun penelitian Suparno di tahun 2007 dan penelitian ini tahun

2021. Adapun tempat penelitian Suparno SMP Negeri di Kecamatan Pematang Kabupaten Pematang sementara penelitian ini SMP 4 Pematangsiantar.

Penelitian yang sama juga pernah dilakukan pada tahun 2013 dengan judul, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah, Iklim Sekolah, Dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru Smk Negeri Kota Metro”. Penelitian yang dilakukan oleh 3 orang peneliti Harjimat, Alben Ambarita dan Sumadi Sampel penelitian ditentukan dengan teknik *proportional random sampling* dengan jumlah sampel sebanyak 71 responden. Metode analisis yang dipilih dengan regresi linier sederhana dan regresi linier berganda Hasil penelitian ini menyimpulkan : terdapat pengaruh yang positif dan signifikan gaya kepemimpinan situasional, iklim sekolah dan motivasi kerja guru terhadap kinerja guru SMK Negeri Kota Metro, artinya semakin baik gaya kepemimpinan situasional, semakin kondusif iklim sekolah dan semakin tinggi motivasi kerja maka semakin baik pula kinerja guru. Variabel yang memiliki kecenderungan paling kuat dalam peningkatan kinerja guru adalah motivasi kerja.

Perbedaan penelitian Harjimat dkk dengan penelitian ini adalah variabel bebas Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah, Iklim Sekolah, Dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru, sementara yang peneliti gunakan variabel Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah, Pendidikan dan Pelatihan, Dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru SMP. Penelitian Harjimat 71 responden sementara penelitian ini 64 responden dan tahun pelaksanaan 2013 di SMK. Adapun hasilnya sama-sama berpengaruh antara variabel gaya kepemimpinan

situasional terhadap kinerja guru dan begitu juga motivasi kerja terhadap kinerja guru SMP Negeri 4.

Rizalil Ahlan tahun 2013 dengan judul “Pengaruh Pendidikan, Pelatihan Dan motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja guru Ekonomi Akuntansi Sma Negeri Danswasta Se-Kabupaten Kendal”. Adapun sampel penelitian adalah 40 orang guru ekonomi sebagai responden dan metode analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif dan analisis inferensial. Hasil penelitian secara deskriptif menunjukkan bahwa variabel kinerja guru dalam kategori baik dengan rata-rata sebesar 74,32%, variabel pendidikan dalam kategori sangat baik dengan rata-rata sebesar 85,9%, variabel pelatihan dalam kategori kurang baik dengan rata-rata sebesar 53,33%. variabel motivasi kerja guru dalam kategori tinggi dengan rata-rata sebesar 71,9%. Sedangkan berdasarkan statistik menunjukkan bahwa pendidikan, pelatihan dan motivasi kerja guru memberikan kontribusi sebesar 88,9% terhadap kinerja guru ekonomi/akuntansi SMA se-Kabupaten Kendal. Dan kontribusi parsial dari pendidikan sebesar 11,97%, pelatihan sebesar 13,39%, motivasi kerja guru 23,32%.

Penelitian oleh Dwi Handayani pada tahun 2017, dengan judul “Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan, Motivasi, Serta Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru SMK Negeri Banyuasin”. Metode analisis dengan menggunakan *Ordinary Least Square (OLS)* yaitu analisis regresi linier berganda. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dapat dibuktikan ada pengaruh yang positif dan signifikan pendidikan dan pelatihan, motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru SMK Negeri di Kabupaten Banyuasin, meskipun secara parsial

lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru SMK Negeri di Kabupaten Banyuasin. Menggunakan dua variabel bebas yang sama yaitu pendidikan dan pelatihan dan motivasi kerja, sama-sama menghasilkan hasil analisis yang sama yaitu terdapat pengaruh kedua variabel bebas terhadap variabel kinerja guru.

Perbedaan penelitian Dwi Handayani dengan penelitian ini adalah variabel bebas yang digunakan . Dwi Handayani memasukkan variabel lingkungan Kerja dengan judul Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan, Motivasi, Serta Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru SMK Negeri Banyuasin. Dan penelitian ini dengan judul Pengaruh Gaya kepemimpinan Situasional, Pendidikan Dan Pelatihan, Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru SMP Negeri 4 Pematangsiantar Metode yang digunakan sama-sama *Ordinary Least Square (OLS)* yaitu analisis regresi linier berganda. Adapun hasil penelitian pada variabel bebas pada variabel yang sama digunakan hasilnya sama yaitu terdapat pengaruh kedua variabel bebas terhadap variabel kinerja guru

### **2.3. Kerangka Konseptual**

#### **2.3.1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru**

Kepemimpinan situasional adalah merupakan perwujudan dari sikap seorang pemimpin dalam mengarahkan bawahan dengan bertujuan mencapai tujuan organisasi. Sedangkan kinerja guru adalah bentuk unjuk kerja yang memiliki skill yang menjadi bagian mendasar dalam mendasar. Kepemimpinana situasional memiliki keweangan penuh dalam menjalankan kepemimpinanya.

Namun dalam memimpin seorang kepala sekolah harus mampu menjalankan segala tugas dan menjadi contoh yang baik untuk guru. Dalam mencapai hal tersebut hubungan yang loyalitas kepala sekolah sebagai pimpinan dengan guru sebagai bawahan tidak terjadi sikut menyikut atau pun menyalahkan. Kerja sama antara dua posisi tersebut akan menghasilkan kepuasan dari hal yang akan dicapai.

Sebelum seorang guru merealisasikan dalam bentuk pembelajaran maka guru diuntut untuk mampu menguasai secara profesional yang akan diajarkan. Sebab usaha tersebut akan lebih maksimal apabila pimpinan memiliki andil dalam proses pembentukannya. Kepala madrasah adalah elemen terdekat dengan guru yang diharapkan kepemimpinannya akan memberikan dampak bagi perkembangan kompetensi profesional guru. Dalam hal ini implementasi kepemimpinan situasional instruksi, konsultasi, partisipasi dan delegasi.

Kepala sekolah SMP Negeri 4 Pematangsiantar berupaya menjalankan tugasnya secara baik dan menginternalisasikan nilai-nilai positif kepada guru. Untuk mencapai kinerja guru akan berusaha mengembangkan potensi kecerdasan yang ada dalam jiwanya sehingga akan meningkatkan.

### **2.3.2. Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Guru**

Peran penting guru dalam proses pendidikan adalah salah satu yang tidak dapat dipungkiri dimana guru merupakan subyek yang terlibat secara langsung dalam proses pembelajaran. Hasil kerja guru akan terlihat pada tahap hasil akhir dalam proses pembelajaran. Untuk Seorang guru harus memiliki kinerja yang baik terutama pada saat proses pembelajaran berlangsung. Guru diharapkan memiliki

ilmu yang cukup sesuai bidangnya, pandai berkomunikasi mengasuh dan menjadi belajar yang baik bagi peserta didiknya untuk tubuh dan berkembang menjadi dewasa.

Pendidikan dan pelatihan merupakan usaha peningkatan kemampuan, kepandaian, keterampilan pengetahuan khususnya dalam bidang mengajar, oleh karena itu dengan pendidikan dan pelatihan akan diperoleh skill dalam bentuk kemampuan dan menghasilkan perubahan perilaku. Secara bertahap hal perubahan perilaku itu berupa peningkatan kognitif, afektif maupun psikomotor, bahkan dengan pendidikan dan pelatihan diperoleh guru tetap muda dalam semangat pengetahuan dan keterampilan, di samping itu meningkatkan gairah inovatif, kreatif, kompetitif dan mampu mengembangkan kegiatan pembelajaran yang produktif, sehingga dengan kegiatan pendidikan dan pelatihan ini pula guru memperoleh bekal agar lebih mampu melaksanakan kegiatan pembelajaran, melaksanakan kurikulum atau garis-garis besar program pembelajaran dan wawasan mengenai perkembangan pembelajaran dalam penyelenggaraan pendidikan. Seorang guru yang mengikuti pendidikan dan pelatihan akan memperoleh pengalaman pembelajaran yang disiapkan untuk meningkatkan kinerja dan efektivitas pekerjaan, kinerja yang dimaksud adalah meningkatnya kerja guru yang lebih efisien dan efektif bagi dirinya maupun sekolah.

Keterampilan melaksanakan pembelajaran yang dimiliki oleh seorang guru tidak saja diperoleh melalui pendidikan formal, tetapi juga dapat diperoleh melalui mengikuti pendidikan, pelatihan dan pengalaman mengajar guru yang berhubungan dengan kinerja guru.

### 2.3.3. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru

Guru yang profesional harus memiliki beberapa kompetensi. Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional no. 16 tahun 2007, kinerja guru terdiri dari kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi profesional. Kinerja guru dalam kegiatan pembelajaran tentu sangat penting karena guru merupakan sosok vital yang terlihat langsung dalam proses pembelajaran dikelas. Guru akan berinteraksi langsung dengan siswa, oleh karena itu guru harus memiliki kompetensi yang baik untuk meningkatkan kualitas output pendidikan yang baik. Disamping itu dorongan yang kuat dari diri sendiri juga merupakan faktor pendukung untuk bekerja. Motivasi kerja tidak dapat diamati secara langsung, tetapi dapat diinterpretasikan dari tingkah lakunya. Motivasi kerja dapat dipandang sebagai perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya feeling, dan didahului dengan tanggapan terhadap adanya tujuan. Disamping itu motivasi juga dapat dinilai sebagai suatu daya dorong (*driving force*) yang menyebabkan orang dapat berbuat sesuatu untuk mencapai tujuan. Dalam hal ini, motivasi kerja dapat menunjuk pada gejala yang melibatkan dorongan dari diri sendiri dan direalisasikan melalui perbuatan.

Jadi, motivasi kerja dalam hal ini sebenarnya merupakan respons dari suatu aksi, yaitu tujuan. Motivasi memang muncul dari dalam diri manusia tetapi kemunculannya karena rangsangan atau dorongan oleh adanya unsur lain, dalam hal ini adalah tujuan. Tujuan ini menyangkut soal kebutuhan. Teori hirarki kebutuhan Maslow, mendasarkan motivasi manusia pada kebutuhan yang bersifat hirarki yaitu kebutuhan fisiologis, kebutuhan akan rasa aman/ perlindungan,

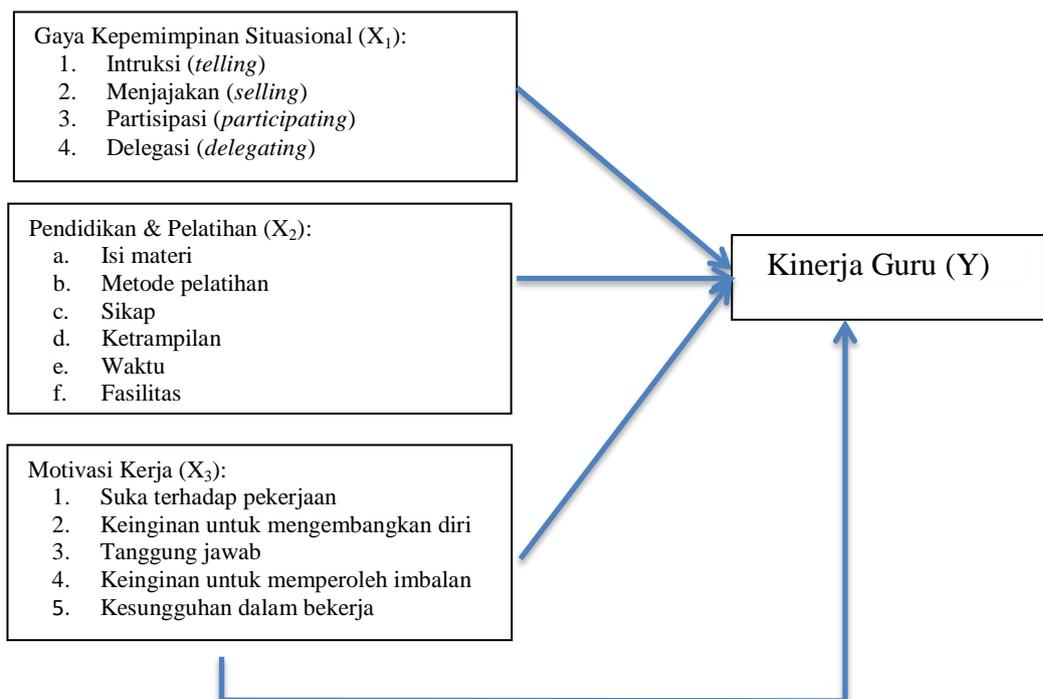
kebutuhan akan afiliasi/ penerimaan, kebutuhan akan penghormatan/penghargaan, dan kebutuhan untuk aktualisasi diri.

#### **2.3.4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Pendidikan dan Pelatihan, Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru**

Dalam pendidikan yang semestinya berkaitan antar pemimpin dan bawahan tercipta hubungan kerja sama yang baik. Kepemimpinan situasional khususnya dalam memimpin sesuai dengan kondisi dan situasi yang ada. Dalam kaitannya kepemimpinan situasional dengan kompetensi profesional terhadap kinerja guru memberikan keleluasaan terhadap guru dalam memperbaiki kualitas mengajar. Pimpinan sekolah harus memiliki kemampuan yang memungkinkannya dapat memahami orang lain, sehingga dapat menyesuaikan diri dengan sumber daya manusia yang tersedia, serta kemampuan menjalin hubungan yang harmonis dengan orang – orang yang dipimpinnya. Pemahaman terhadap bawahan terutama para guru sebagai tenaga pendidik menjadikannya mampu menjalin hubungan yang efektif dan harmonis. Hubungan yang harmonis akan mempengaruhi kinerja guru khususnya dalam melaksanakan tugas dan fungsinya di sekolah, sehingga mampu meningkatkan kompetensi profesional guru secara positif.

Selain itu dalam meningkatkan kompetensi profesional guru, pendidikan dan pelatihan adalah cara yang tepat juga. Keterlibatan seorang kepala sekolah dalam memberikan dukungan akan memberikan dampak yang baik. Perlakuan kepala sekolah dalam memberikan pendidikan pelatihan seperti memberikan izin untuk melanjutkan pendidikan ke yang lebih tinggi. Respon guru secara tidak langsung akan memberikan dampak positif dan serta merta mem perbaiki kualitas

mengajar, memberikan motivasi kerja yang baik juga. Guru dalam melaksanakan tugasnya akan selalu berinteraksi dengan siswa serta lingkungannya. Motivasi kerja yang berasal dari diri sendiri merupakan faktor yang sangat menentukan dalam kinerja guru. Artinya sikap yang bersumber dari dalam diri sendiri dapat memperbaharui tujuannya dalam mengajar.



**Gambar 2.1 Kerangka Konseptual**

#### **2.4. Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan kajian teoritik dan kerangka teori sebagaimana dikemukakan di atas, maka hipotesis penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah terhadap kinerja guru di SMP Negeri 4 Pematangsiantar
2. Terdapat pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja guru di SMP Negeri 4 Pematangsiantar

3. Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru di SMP Negeri 4 di Pematangsiantar
4. Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah, pendidikan dan pelatihan, motivasi kerja dengan kinerja guru di SMP Negeri 4 di Pematangsiantar

## **BAB 3**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Pendekatan Penelitian**

Pendekatan penelitian merupakan keseluruhan cara dalam melakukan penelitian. Adapun pendekatan penelitian pada penelitian ini adalah penelitian dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian dengan pendekatan kuantitatif adalah cara pandang peneliti dengan mengadopsi desain penelitian kuantitatif. Karakteristik desain pada penelitian kuantitatif meliputi fokus riset yang lebih terperinci, kaku, statis, dan prosesnya sesuai alur yang sudah disusun sejak awal dan tidak dapat diubah. Pendekatan kuantitatif memiliki karakteristik antara lain; dimaksudkan untuk menjelaskan hubungan antarvariabel penelitian, menguji hipotesis atau teori, dan melakukan generalisasi fenomena sosial yang diteliti.

#### **3.2. Tempat dan Waktu Penelitian**

Adapun yang menjadi lokasi atau tempat penelitian ini adalah Sekolah Menengah Pertama Negeri (SMP N) 4 Pematangsiantar, Jl Kartini no 4. Kel. Banjar, Kec. Siantar Barat, Kota Pematangsiantar, Kode pos, 21112. Rencana pelaksanaannya mulai Agustus 2020 - September 2021.

**Tabel 3.1 Rencana Kegiatan Penelitian 2020 / 2021**

No	Kegiatan	Bulan													
		Ags	Sep	Okt	Nov	Des	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Ag	Sep
1	Pra Research														
2	Penyusunan Proposal														
3	Seminar Proposal														
4	Penelitian Lapangan														
5	Pengolahan Data														
6	Penyusunan Tesis														
7	Seminar Hasil														
8	Perbaikan hasil														
10	Sidang Tesis														

### 3.3. Populasi dan Sampel

#### 1) Populasi

Sugiyono (2013:11) Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari kemudian ditarik kesimpulan . Berdasarkan definisi diatas populasi dalam penelitian ini menurut jenisnya merupakan populasi yang terbatas dan menurut sifatnya merupakan populasi yang homogen. Untuk itu yang menjadi populasi adalah guru di SMP Negeri 4 Pamatangsiantar sebanyak 64 orang guru.

## 2) Sampel

Penelitian ini seluruh populasi dijadikan sampel karena total populasi kurang dari 100. Menurut Arikunto (2006:56) Total Sampling adalah pengambilan total sampling yang disebabkan populasi tidak lebih 100 orang. Adapun uji coba instrumen yang dilakukan untuk uji validitas akan dilakukan di luar sekolah SMP Negeri 4 dengan kriteria sekolah yang sama yaitu SMP Negeri 2 sebanyak 30 responden. Teknik pengambilan sampel dengan sampel jenuh, yaitu semua total populasi dijadikan sampel penelitian. Total sampel adalah 64 orang guru SMP Negeri 4 Pematangsiantar.

### 3.4. Definisi Operasional Variabel

Dapat dilihat bahwa penelitian ini terdiri dari empat variabel yaitu disiplin kerja, motivasi kerja, komitmen organisasi, dan kinerja dosen. Masri (2008:46-47) memaparkan pengertian definisi operasional adalah bagian penelitian yang memberitahukan cara mengukur variabel.

Gaya kepemimpinan Situasional ( $X_1$ ) merupakan perilaku konsisten yang digunakan oleh pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai dengan menggunakan pendekatan memberitahukan (*telling*), menjajakan (*selling*), mengikutsertakan (*participating*), dan mendelegasikan (*delegating*).

Pendidikan dan Pelatihan ( $X_2$ ) merupakan proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan. Pendidikan dan Pelatihan berarti serangkaian kegiatan yang mengacu pada pengetahuan, keterampilan dan peningkatan sikap dan perilaku seseorang. Beberapa indikator yang digunakan isi materi, metode pelatihan, sikap dan keterampilan, waktu dan fasilitas.

Motivasi Kerja ( $X_3$ ) merupakan motif adalah melatar belakangi individu untuk berbuat dalam mencapai tujuan tertentu. Bentuk hasil dari perbuatan dan pelaksanaan waktu yang tertentu dengan guru tersebut merencanakan melaksanakan proses pembelajaran, menilai pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan dan pengabdian kepada masyarakat Beberapa indikator yang digunakan adalah suka terhadap pekerjaan, keinginan untuk mengembangkan diri, tanggung jawab, keinginan untuk memperoleh imbalan dan kesungguhan dalam bekerja.

Kinerja Guru (Y) adalah hasil kerja dan kemajuan yang telah dicapai seorang guru dalam bidang tugasnya. bentuk hasil dari perbuatan dan pelaksanaan waktu yang tertentu dengan guru tersebut merencanakan melaksanakan proses pembelajaran, menilai pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan dan pengabdian kepada masyarakat

### **3.5. Teknik Pengumpulan Data**

Pengumpulan data atau menjaring data dari penelitian diatas, peneliti menggunakan instrumen angket digunakan menjaring kepemimpinan situasional, pendidikan dan pelatihan, motivasi kerja dan kompetensi profesional dengan menggunakan pengukuran skala likert.

Tolak ukur dari keempat variabel, digunakanlah skala pengukuran dengan tujuan untuk mengukur disetiap variabel-variabel dalam penelitian yaitu berupa variabel bebas serta variabel terikat. Dalam penelitian jawaban dengan skala (empat) kontinum dan masing-masing diberi skor dengan menggunakan skala interval 1-5. Pernyataan menggunakan alternatif Selalu (SL), Sering (SR),

kadang-kadang (KD), jarang (JR), Tidak Pernah (TP). Skala dalam pengukuran dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan Skala Likert. Sugiyono (2011:67). Menjelaskan bahwa Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial. Dengan Skala Likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel x dan variabel y. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan kemudian mengukur variabel bebas dan tentang variabel-variabel dalam penelitian.

Variabel adalah obyek penelitian atau apa saja yang menjadi titik suatu penelitian. Arikunto (2002:96). Variabel adalah gejala yang menjadi penelitian atau apa saja yang menjadi perhatian penelitian. Pada penelitian ini terdapat dua bentuk variabel yaitu variabel bebas dan variabel terikat. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah Gaya Kepemimpinan Situasional ( $X_1$ ), Pendidikan Pelatihan ( $X_2$ ), Motivasi Kerja ( $X_3$ ) dan Kinerja Guru ( $Y$ )

**Tabel 3.2.**  
**Variabel Penelitian**

Variabel	Defenisi	Indikator	No Soal/ Item
Gaya Kepemimpinan Situasional	Perilaku yang digunakan oleh pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai	1. Intruksi ( <i>telling</i> ) 2. Menjajakan ( <i>selling</i> ) 3. Partisipasi ( <i>participating</i> ) 4. Delegasi ( <i>delegating</i> )  Priansa (2014)	1-8

Pendidikan dan pelatihan	Proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan. Pendidikan dan Pelatihan berarti serangkaian kegiatan yang mengacu pada pengetahuan, keterampilan dan peningkatan sikap dan perilaku seseorang.	1. Isi materi, 2. Metode pelatihan, 3. Sikap dan Keterampilan 4. Waktu dan Fasilitas  Sofyandi dan Herman (2013)	1-8
Motivasi kerja	Proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan. Pendidikan dan Pelatihan berarti serangkaian kegiatan yang mengacu pada pengetahuan, keterampilan dan peningkatan sikap dan perilaku seseorang.	1. Suka terhadap pekerjaan 2. Keinginan untuk mengembangkan diri 3. Tanggung jawab 4. Keinginan untuk memperoleh imbalan 5. Kesungguhan dalam bekerja  Suarto (2016)	1-11
Kinerja Guru	Hasil kerja dan kemajuan yang telah dicapai seorang guru dalam bidang tugasnya.	1. Perencanaan pembelajaran 2. Pelaksanaan pembelajaran 3. Evaluasi Pembelajaran  Rachmawati dan Daryatno (2013)	1-12

### 3.6. Teknik Analisis Data

#### 3.6.1. Uji Validitas dan Reliabilitas

Adapun teknik analisis data pada penelitian ini yang pertama menguji kevalidan dan reliabel data sebelum melakukan pengujian hipotesis dan regresi linier berganda.

### 3.6.1.1. Uji Validitas

Validitas menunjukkan aspek kecermatan pengukuran. Jadi dapat dikatakan semakin tinggi validitas suatu alat test, maka alat test tersebut semakin mengenai pada sarannya, atau semakin menunjukkan apa yang seharusnya diukur. Suatu test dapat dikatakan mempunyai validitas tinggi apabila test tersebut menjalankan fungsi ukurnya, atau memberikan hasil ukur sesuai dengan makna dan tujuan diadakannya test tersebut. Jika peneliti menggunakan kuesioner di dalam pengumpulan data penelitian, maka butir-butir pernyataan yang disusun pada kuesioner tersebut merupakan alat test yang harus mengukur apa yang menjadi tujuan penelitian.

Salah satu cara untuk menghitung validitas suatu alat test yaitu dengan melihat daya pembeda butir pernyataan. Daya pembeda butir pernyataan adalah metode yang paling tepat digunakan untuk setiap jenis test. Daya pembeda butir pernyataan dalam penelitian ini dilakukan dengan cara: “pengaruh butir pernyataan-total”.

Bila koefisien pengaruh untuk seluruh butir pernyataan telah dihitung, perlu ditentukan angka terkecil yang dapat dianggap cukup “ tinggi ” sebagai indikator adanya konsistensi antara skor butir pernyataan dan skor keseluruhan. Prinsip utama pemilihan butir pernyataan dengan melihat koefisien pengaruh adalah mencari angka koefisien yang setinggi mungkin dan menyingkirkan setiap butir pernyataan yang mempunyai pengaruh negatif (-) atau koefisien yang mendekati nol (0,00). Sugiyono (20017:125) nilai standar dari validitas adalah sebesar 0,3.

Jika angka korelasi yang diperoleh lebih besar dari pada nilai standar maka pertanyaan tersebut valid.

Pada uji validitas yang peneliti lakukan ini pada SMP 2 Pematangsiantar dengan jumlah 30 responden. Berikut hasil uji validitas yang telah dilakukan oleh peneliti:

**Tabel 3.3**  
**Hasil Uji Validitas Variabel Gaya Kepimpinan Situasional, Pendidikan dan Pelatihan, Motivasi Kerja dan Kinerja Guru**

<b>Variabel</b>	<b>Pertanyaan</b>	<b><i>Corrected Item-Total Correlation</i></b>	<b>Nilai Korelasi</b>	<b>Hasil</b>
Gaya Kepemimpinan	Pertanyaan 1	0,852	0,3	Valid
	Pertanyaan 2	0,903	0,3	Valid
	Pertanyaan 3	0,755	0,3	Valid
	Pertanyaan 4	0,819	0,3	Valid
	Pertanyaan 5	0,732	0,3	Valid
	Pertanyaan 6	0,809	0,3	Valid
	Pertanyaan 7	0,773	0,3	Valid
	Pertanyaan 8	0,890	0,3	Valid
Pendidikan & Pelatihan	Pertanyaan 1	0,745	0,3	Valid
	Pertanyaan 2	0,833	0,3	Valid
	Pertanyaan 3	0,750	0,3	Valid
	Pertanyaan 4	0,723	0,3	Valid
	Pertanyaan 5	0,803	0,3	Valid
	Pertanyaan 6	0,713	0,3	Valid
	Pertanyaan 7	0,735	0,3	Valid
	Pertanyaan 8	0,777	0,3	Valid

Motivasi Kerja	Pertanyaan 1	0,844	0,3	Valid
	Pertanyaan 2	0,700	0,3	Valid
	Pertanyaan 3	0,715	0,3	Valid
	Pertanyaan 4	0,704	0,3	Valid
	Pertanyaan 5	0,901	0,3	Valid
	Pertanyaan 6	0,747	0,3	Valid
	Pertanyaan 7	0,681	0,3	Valid
	Pertanyaan 8	0,731	0,3	Valid
	Pertanyaan 9	0,758	0,3	Valid
	Pertanyaan 10	0,391	0,3	Valid
	Pertanyaan 11	0,768	0,3	Valid
Kinerja Guru	Pertanyaan 1	0,455	0,3	Valid
	Pertanyaan 2	0,691	0,3	Valid
	Pertanyaan 3	0,863	0,3	Valid
	Pertanyaan 4	0,649	0,3	Valid
	Pertanyaan 5	0,553	0,3	Valid
	Pertanyaan 6	0,753	0,3	Valid
	Pertanyaan 7	0,589	0,3	Valid
	Pertanyaan 8	0,767	0,3	Valid
	Pertanyaan 9	0,740	0,3	Valid
	Pertanyaan 10	0,702	0,3	Valid
	Pertanyaan 11	0,707	0,3	Valid
	Pertanyaan 12	0,703	0,3	Valid

Sumber : Data diolah Peneliti (2021)

Berdasarkan hasil uji validitas di atas untuk variabel gaya kepemimpinan, pendidikan dan pelatihan, motivasi kerja dan kinerja dosen dengan nilai *Corrected*

*Item-Total Correlation* > nilai korelasi yang artinya pertanyaan-pertanyaannya valid.

### 3.6.1.2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas artinya adalah tingkat keterpercayaan hasil suatu pengukuran. Pengukuran yang memiliki reliabilitas tinggi, yaitu pengukuran yang mampu memberikan hasil ukur yang terpercaya (*reliabel*). Reliabilitas merupakan salah satu ciri atau karakter utama instrumen pengukuran yang baik. Kadang-kadang reliabilitas disebut juga sebagai keterpercayaan, keterandalan, keajegan, konsistensi, kestabilan, dan sebagainya, namun ide pokok dalam konsep reliabilitas adalah sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya, artinya sejauh mana skor hasil pengukuran terbebas dari kekeliruan pengukuran (*measurement error*).

Berdasarkan skala pengukuran dari butir pernyataan pernyataan maka teknik perhitungan koefisien reliabilitas yang digunakan adalah koefisien realibilitas *Alpha-Cronbach*

Dari butir pernyataan , maka teknik perhitungan koefisien berdasarkan skala pengukuran koefisien reabilitas *Alpha-Cronbach*. Sesudah nilai reabilitas di dapat, selanjutnya perlu ditetapkan nilai koefisien reliabilitas paling kecil yang dianggap reliabel. Data dinyatakan reliabel jika nilai *cronbach's Alpha* > nilai 0,60.

Berikut merupakan hasil uji reliabilitas pada penelitian ini:

**Tabel 3.4**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

<b>Variabel</b>	<b><i>Cronbach's Alpha</i></b>		<b>Hasil</b>
Gaya Kepemimpinan Situasional	0,950	0,60	reliabel
Pendidikan & Pelatihan	0,930	0,60	reliabel
Motivasi Kerja	0,935	0,60	reliabel
Kinerja Guru	0,925	0,60	reliabel

Sumber : Data diolah oleh Peneliti (2021)

Berdasarkan hasil uji reliabilitas di atas nilai *cronbach's alpha* > nilai 0,60 yang artinya semua data reliabel atau konsisten.

### 3.6.2. Deskripsi Data

Deskripsi data yang peneliti lakukan dengan memberikan gambaran data yang digunakan untuk penelitian ini. Peneliti memberikan informasi gambaran dari kondisi responden yang dijadikan sampel pada penelitian ini.

### **3.6.3. Uji Asumsi Klasik**

#### **3.6.3.1. Uji Normalitas**

Untuk menguji normalitas dan kelinearan pada setiap data variabel akan dilakukan uji normalitas dan uji linearitas dan keberartian. Sudjana (2002:21) menyatakan sebagai berikut:

- a. Chi-kuadrat untuk uji normalitas dengan taraf kepercayaan 95% .
- b. Uji autokorelasi adalah salah satu uji prasyarat yang dilakukan sebelum hipotesis diuji. Uji autokorelasi ini tujuannya untuk melihat apakah telah terjadikorelasi antara periode waktu tertentu dengan periode berikutnya.
- c. Uji multikolinearitas bertujuan untuk mendeteksi ada tidaknya korelasi atau hubungan yang kuat antara dua variabel bebas atau lebih. Hubungan yang kuat itu dideteksi dalam sebuah model regresi. Jika multikolineritas itu terjadi dikhawatirkan kekuatan prediksinya berkurang atau tidak stabil. Multikolineritas dapat diuji dengan melihat nilai Tolerance atau dapat jugadengan melihat nilai VIF ( *Variance Inflation Factor* ).
- d. Uji linearitas dan keberartian arah koefisien regresi untuk menguji kelinieran dan keberartian dengan taraf kepercayaan 95% .

#### **3.6.2.2. Uji Multikolinearitas**

Multikolinearitas adalah sebuah situasi yang menunjukkan adanya korelasi atau hubungan kuat antara dua variabel bebas atau lebih dalam sebuah model regresi berganda. Model regresi yang dimaksud dalam hal ini antara lain.

#### **3.6.2.3. Uji Heterokedastisitas**

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya penyimpangan asumsi klasik heteroskedastisitas yaitu adanya ketidaksamaan varian dari residual untuk semua pengamatan pada model regresi. Prasyarat yang harus terpenuhi dalam model regresi adalah tidak adanya gejala heteroskedastisitas. Uji Heteroskedastisitas adalah uji yang menilai apakah ada ketidaksamaan varian dari residual untuk semua pengamatan pada model regresi linear. Uji ini merupakan salah satu dari uji asumsi klasik yang harus dilakukan pada regresi linear. Apabila asumsi heteroskedastisitas tidak terpenuhi, maka model regresi dinyatakan tidak valid sebagai alat peramalan.

### **3.6.3. Pengujian Hipotesis**

Uji hipotesis merupakan metode pembuktian empiris untuk mengkonfirmasi atau menolak sebuah opini ataupun asumsi dengan menggunakan data sampel. Uji statistik terhadap regresi berganda. Untuk membuktikan hipotesis ada atau tidaknya pengaruh yang signifikan maka dilakukan uji F dan uji t.

#### **3.6.3.1. Pengujian Koefisien Regresi Parsial (Uji t)**

Uji t digunakan untuk menguji hipotesis secara parsial guna menunjukkan pengaruh tiap variabel independen secara individu terhadap variabel dependen. Uji t adalah pengujian koefisien regresi masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Dalam perumusan hipotesis statistik, antara hipotesis nol ( $H_0$ ) dan hipotesis alternatif ( $H_1$ ) selalu berpasangan, bila salah satu ditolak, maka yang lain pasti diterima sehingga dapat dibuat keputusan yang tegas, yaitu apabila  $H_0$  ditolak pasti  $H_1$  diterima (Sugiyono, 2012:87). Untuk menguji pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dapat dibuat hipotesa:

$H_1: \beta_i = 0$ , artinya tidak ada pengaruh variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen.  $H_1: \beta_i \neq 0$ , artinya ada pengaruh variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen.

Uji ini dilakukan dengan membandingkan nilai t hitung dengan t tabel dengan ketentuan sebagai berikut:  $t \text{ statistik} < t \text{ tabel}$  : artinya hipotesa nol ( $H_0$ ) diterima dan hipotesa alternatif ( $H_1$ ) ditolak yang menyatakan bahwa variabel independen secara parsial tidak mempunyai pengaruh terhadap variabel dependen.  $t \text{ statistik} > t \text{ tabel}$  : artinya hipotesa nol ( $H_0$ ) ditolak dan hipotesa alternatif ( $H_1$ ) diterima yang menyatakan bahwa variabel independen secara parsial mempunyai pengaruh terhadap variabel dependen.

### **3.6.3.2. Pengujian Arti Keseluruhan Regresi (Uji F)**

Uji F adalah pengujian hubungan regresi secara simultan yang tujuannya untuk mengetahui apakah seluruh variabel independen bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan nilai F.  $H_0: \beta_1, \beta_2, \dots, \beta_n = 0$ , dimana maksudnya seluruh variabel independen tidak berpengaruh kepada variabel dependen.

$H_1: \beta_1, \beta_2, \dots, \beta_n \neq 0$ , artinya secara bersama-sama variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen.

Uji ini dilakukan dengan membandingkan nilai F hitung dengan tabel dengan ketentuan sebagai berikut :  $F \text{ statistik} < F \text{ tabel}$  : Artinya hipotesa nol ( $H_0$ ) diterima dan hipotesa alternatif ( $H_1$ ) ditolak yang menyatakan bahwa variabel independen secara bersama tidak mempunyai pengaruh terhadap variabel dependen.  $F \text{ statistik} > F \text{ tabel}$  : Artinya hipotesa nol ( $H_0$ ) ditolak dan hipotesa

alternatif ( $H_1$ ) diterima yang menyatakan bahwa variabel independen secara bersama mempunyai pengaruh terhadap variabel dependen.

Apabila penelitian ini hasilnya berpengaruh maka bunyi hipotesisnya adalah gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah, pendidikan dan pelatihan dan motivasi kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja guru SMP Negeri 4 Pematangsiantar.

### **3.6.3.3. Pengujian Koefisien Determinasi (Uji $R^2$ )**

Menurut Gujarati (2001 : 98) dijelaskan bahwa koefisien determinasi ( $R^2$ ) yaitu angka yang menunjukkan besarnya derajat kemampuan menerangkan variabel bebas terhadap variabel terikat dari fungsi tersebut. Alat ukur kebaikan dari persamaan regresi adalah koefisien determinasi yang mana memberikan proporsi atau persentase variasi total dalam variabel terikat (Y) yang dijelaskan oleh variabel bebas (X). Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) berkisar antara 0 dan 1 ( $0 < R^2 < 1$ ), dengan ketentuan :

- a. Jika  $R^2$  semakin mendekati angka 1, maka variasi-variasi variabel terikat dapat dijelaskan oleh variasi-variasi dalam variabel bebasnya.
- b. Jika  $R^2$  semakin menjauhi angka 1, maka variasi-variasi variabel terikat semakin tidak bisa dijelaskan oleh variasi-variasi dalam variabel bebasnya.

## BAB 4

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Hasil Penelitian

##### 4.1.1. Deskripsi Data

SMP Negeri 4 Pematangsiantar didirikan pada tahun 1928 SGB kemudian pada tahun 1957 beralih menjadi SMP hingga saat ini. NPSN/NSS : 10211772/201076303008 dengan status sekolah Negeri. Kepemilikan Tanah oleh Pemerintah, Status Tanah Hak Pakai dengan Luas 16.690 m<sup>2</sup> dan luas bangunan 3.048 m<sup>2</sup>.

Deskripsi data penelitian yang pada penelitian ini merupakan gambaran umum tentang penyebaran data yang ada selama di lapangan. Adapun data yang dijadikan variabel adalah 3 variabel independen dan 1 variabel dependen dengan total 4 variabel yaitu gaya kepemimpinan kepala sekolah situasional ( $X_1$ ), pendidikan dan pelatihan ( $X_2$ ), motivasi kerja ( $X_3$ ) dan kinerja guru ( $Y$ ). Penyajian statistik deskriptif diketahui beberapa data deskriptif antara lain: jumlah responden ( $N$ ), nilai rata – rata (*mean*), nilai tengah (*median*), nilai yang sering muncul (*mode*), simpangan baku (*Standard Deviation*), varians (*Variance*), rentang (*range*), skor terendah (*minimum score*), skor tertinggi (*maksimum score*), maka dapat digunakan perhitungan menggunakan aplikasi SPSS 26.0.

Berikut ini ditampilkan perhitungan statistik dasar keempat data variabel tersebut.

**Tabel 4.1**  
**Ringkasan Deskripsi Data setiap Variabel**

		<b>Statistics</b>			
		X1	X2	X3	Y
N	Valid	64	64	64	64
	Missing	0	0	0	0
Mean		28,28	28,34	44,02	44,48
Median		28,00	28,00	44,00	44,00
Mode		27	27 <sup>a</sup>	46	44
Std. Deviation		2,051	2,546	2,947	2,743
Variance		4,205	6,483	8,682	7,524
Skewness		-,108	-,065	,030	-,190
Std. Error of Skewness		,299	,299	,299	,299
Kurtosis		-,349	,331	-,566	-,519
Std. Error of Kurtosis		,590	,590	,590	,590
Minimum		23	21	39	38
Maximum		32	34	51	50
Sum		1810	1814	2817	2847
Percentiles	25	27,00	27,00	42,00	43,00
	50	28,00	28,00	44,00	44,00
	75	30,00	30,00	46,00	47,00

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Sumber: Data diolah Peneliti (2021)

### 1. Deskripsi Hasil Variabel Gaya Kepemimpinan Situasional (X<sub>1</sub>)

Berdasarkan tabel di atas hasil variabel gaya kepemimpinan situasional diperoleh data dengan skor terendah 23 dan skor tertinggi adalah 32. Adapun nilai

*mean* variabel gaya kepemimpinan situasional adalah 28,28 dengan *median* 28 dan *modus (mode)* senilai 27, varians senilai 4,205, simpangan baku (standar deviasi) senilai 2,051.

## **2. Deskripsi Hasil Variabel Pendidikan dan Pelatihan (X<sub>2</sub>)**

Berdasarkan tabel di atas hasil variabel pendidikan dan pelatihan diperoleh data dengan skor terendah 21 dan skor tertinggi adalah 34. Adapun nilai *mean* variabel pendidikan dan pelatihan adalah 28,34 dengan *median* 28 dan *modus (mode)* senilai 27, varians senilai 6,483, simpangan baku (standar deviasi) senilai 2,546.

## **3. Deskripsi Hasil Variabel Motivasi Kerja (X<sub>3</sub>)**

Berdasarkan tabel di atas hasil variabel motivasi kerja diperoleh data dengan skor terendah 39 dan skor tertinggi adalah 51. Adapun nilai *mean* variabel motivasi kerja adalah 44,02 dengan *median* 44 dan *modus (mode)* senilai 46, varians senilai 8,682, simpangan baku (standar deviasi) senilai 2,947.

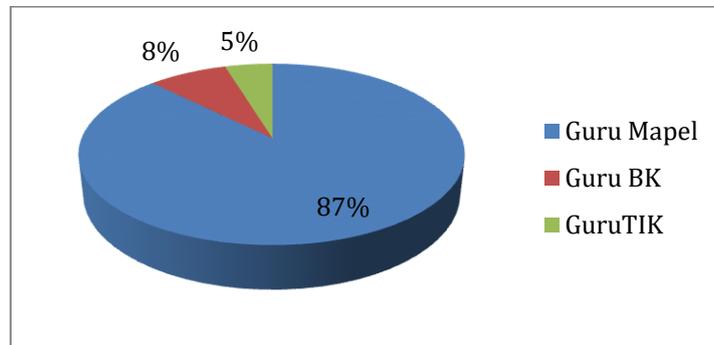
## **4. Deskripsi Hasil Variabel Kinerja Guru (Y)**

Berdasarkan tabel di atas hasil variabel kinerja guru diperoleh data dengan skor terendah 38 dan skor tertinggi adalah 50. Adapun nilai *mean* variabel kinerja guru adalah 44,48 dengan *median* 44 dan *modus (mode)* senilai 44, varians senilai 7,524, simpangan baku (standar deviasi) senilai 2,743.

Responden pada penelitian ini berjumlah 64 orang guru SMP Negeri Pematangsiantar. Adapun identitas responden adalah sebagai berikut:

### **4.1.1.1. Identitas Berdasarkan Status Kepegawaian**

Berikut Identitas guru SMP Negeri 4 Pematangsiantar berdasarkan PTK (Pendidikan dan Tenaga Pendidikan):



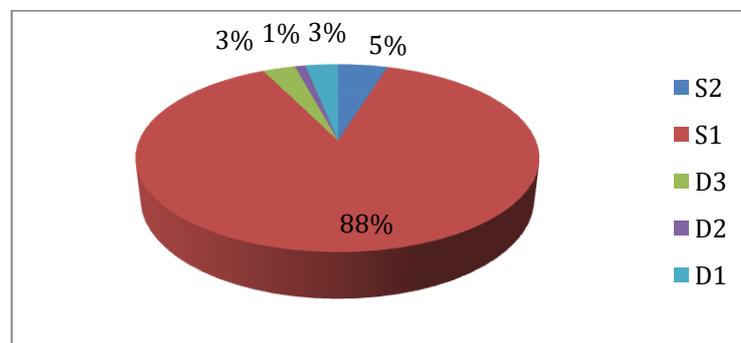
**Pie Chart 4.1**

#### **Guru SMP Negeri 4 Pematangsiantar Berdasarkan PTK**

Berdasarkan data yang ada jumlah guru Mata Pelajaran adalah sejumlah 56 orang, guru BK ada 5 orang dan guru TIK ada 3 orang total 64 guru.

#### **4.1.1.2. Identitas Berdasarkan Jenjang Pendidikan**

Berikut Identitas guru SMP Negeri 4 Pematangsiantar berdasarkan Jenjang Pendidikan:



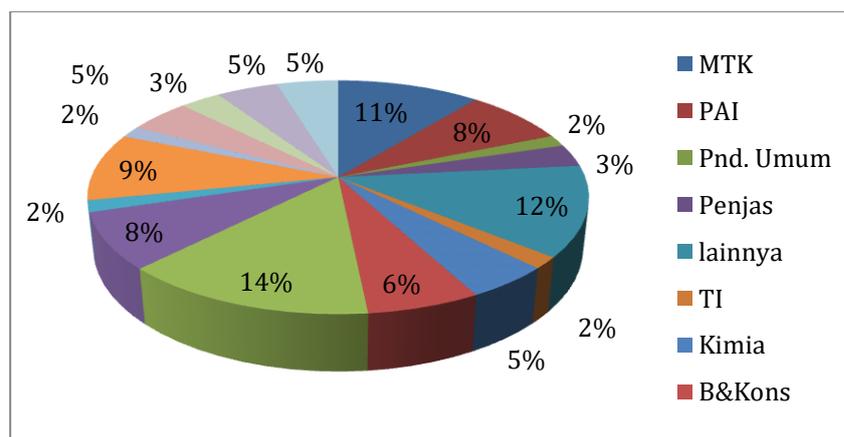
**Pie Chart 4.2**

#### **Guru Berdasarkan Jenjang Pendidikan**

Berdasarkan Jenjang pendidikan, ada 3 orang guru tamatan S-2, 56 guru tamatan S-1, 2 orang guru tamatan D-3, 1 orang guru tamatan D-2 dan 2 orang guru tamatan D-1 dengan total jumlah guru adalah 64 orang.

#### 4.1.1.3. Identitas Berdasarkan Jurusan/Prodi

Berikut Identitas guru SMP Negeri 4 Pematangsiantar berdasarkan Jurusan/Prodi:



**Pie Chart 4.3**

#### Identitas Guru Berdasarkan Jurusan/Prodi

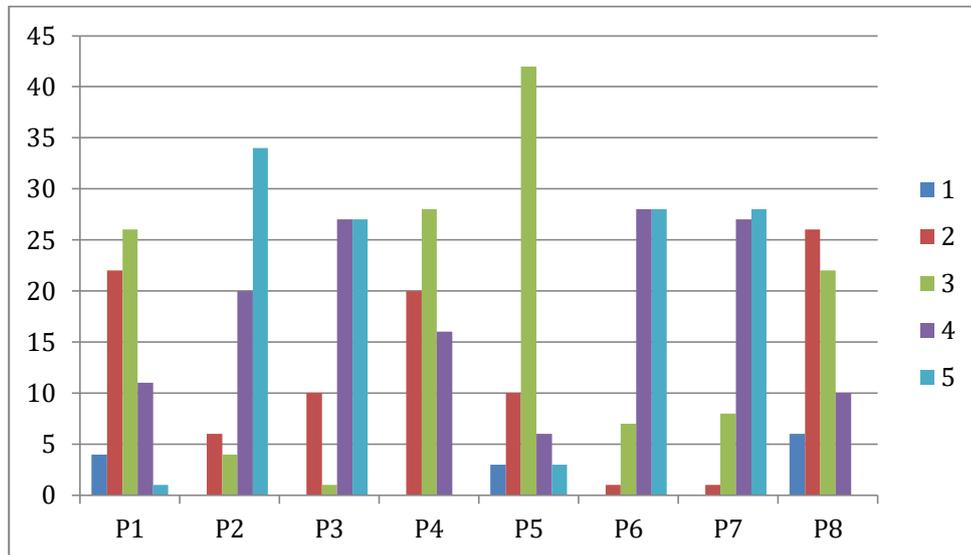
Berdasarkan Pie Chart di atas adapun jumlah guru dengan jurusan Sejarah ada 3 orang, Fisika 3 orang, Ekonomi 2 orang, Biologi 3 orang, Geografi 1 orang, Bahasa Inggris 6 orang, Manajemen Pendidikan 1 orang, Pendidikan Kewarganegaraan 5 orang, Bahasa Indonesia 9 orang, Bimbingan dan Konseling 4 orang, Kimia 4 orang, Teknik Informatika 1 orang, lainnya 8 orang, Pendidikan Jasmani dan Kesehatan 2 orang, Pendidikan Umum 1 orang, Pendidikan Agama Islam 5 orang, dan Matematika 7 orang dengan total 64 orang guru.

#### 4.1.1.4. Penjelasan Responden atas Variabel Penelitian

##### 1) Jawab Responden atas Variabel Kepemimpinan Situasional

Berikut merupakan hasil dari jawaban kuisisioner kepada guru SMP Negeri

4 Pematangsiantar tentang Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah:



**Grafik 4.1**

##### Jawaban Responden atas variabel Kepemimpinan Situasional

Berdasarkan hasil gambar di atas, tampak ada 8 jumlah pertanyaan dan ada nilai skala pengukuran (skala likert) 1-5. Pertanyaan pertama, Kepala Sekolah selalu melibatkan dan meminta pendapat guru setiap kali mengambil keputusan sekolah dari grafik tampak yang paling banyak menjawab adakah nilai 3 (kurang setuju) dan yang paling sedikit jawaban responden adalah nilai 5 (sangat setuju).

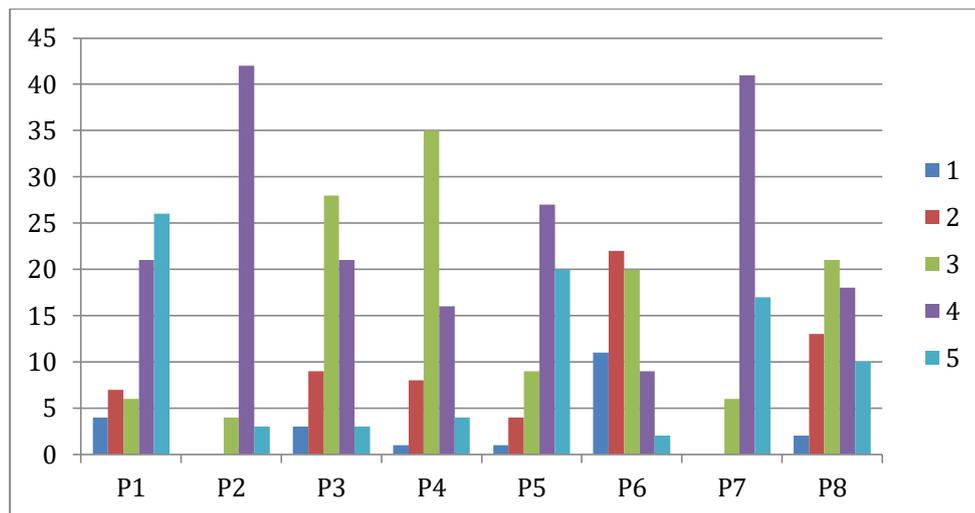
Pertanyaan kedua, Kepala Sekolah tidak pernah memberikan batasan atau jarak berperilaku ramah terhadap guru-guru. Nilai yang tertinggi pada nilai 5 yaitu sangat setuju dan yang paling rendah adalah nilai 1 adalah sangat tidak setuju. Pertanyaan ketiga, Kepala sekolah sering melakukan komunikasi dua arah kepada guru yang paling banyak menjawab adalah nilai 5 sangat setuju dan paling sedikit adalah nilai 1 adalah

sangat tidak setuju. Sampai di pertanyaan ke delapan paling tertinggi adalah pada nilai 2 (tidak setuju) dan yang paling sedikit adalah nilai 5 (sangat setuju).

## 2) Jawab Responden atas Variabel Pendidikan dan Pelatihan

Berikut merupakan hasil dari jawaban kuisioner kepada guru SMP Negeri

4 Pematangsiantar tentang Pendidikan dan Pelatihan:



**Grafik 4.2**

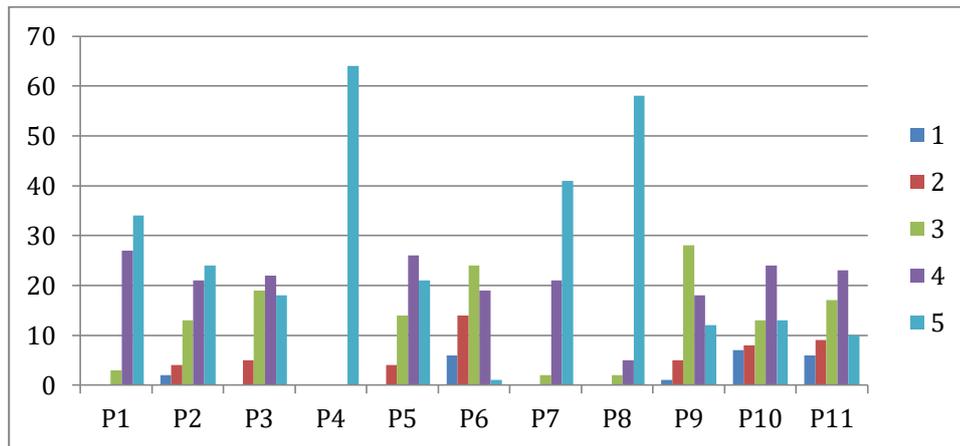
## Jawaban Responden atas variabel Pendidikan dan Pelatihan

Berdasarkan hasil gambar di atas variabel pendidikan dan pelatihan, tampak ada 8 jumlah pertanyaan dan ada nilai skala pengukuran (skala likert) 1-5. Pertanyaan pertama, yang paling banyak menjawab dengan poin 5 adalah sangat setuju dan yang paling rendah dengan poin 1 (sangat tidak setuju). Sampai pada pertanyaan ke delapa n paling banyak menjawab dengan poin 3 (kurang setuju) dan yang paling sedikit adalah poin 1 (sangat tidak setuju).

## 3) Jawab Responden atas Variabel Motivasi Kerja

Berikut merupakan hasil dari jawaban kuisioner kepada guru SMP Negeri

4 Pematangsiantar tentang Motivasi Kerja:



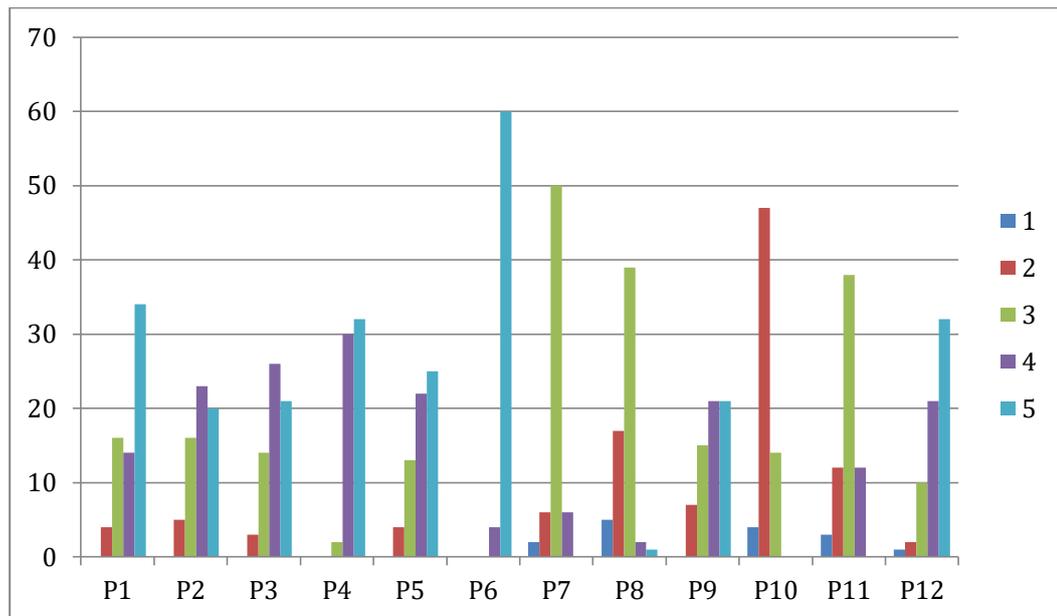
**Grafik 4. 3**

**Jawaban Responden atas Variabel Motivasi Kerja**

Berdasarkan hasil gambar di atas variabel pendidikan dan pelatihan, tampak ada 11 jumlah pertanyaan dan ada nilai skala pengukuran (skala likert) 1-5. Pertanyaan pertama, tampak nilai tertinggi adalah sangat setuju sekali dan yang menjawab 1 dan 2 (sangat tidak setuju sekali, tidak setuju). Sampai pada pertanyaan terakhir yaitu pertanyaan ke sebelas paling banyak menjawab adalah nilai 4 (setuju) dan yang paling sedikit adalah nilai 1 (sangat tidak setuju).

**4) Jawab Responden atas Variabel Kinerja Guru**

Berikut merupakan hasil dari jawaban kuisioner kepada guru SMP Negeri 4 Pematangsiantar tentang Kinerja Guru:



**Grafik 4. 4**  
**Jawaban Responden atas Variabel Kinerja Guru**

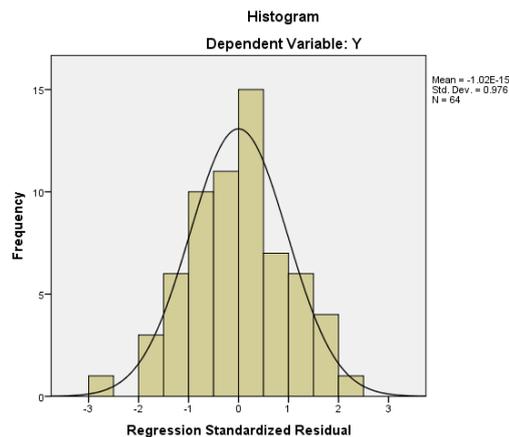
Berdasarkan hasil gambar di atas variabel kinerja guru, tampak ada 11 jumlah pertanyaan dan ada nilai skala pengukuran (skala likert) 1-5. Pertanyaan pertama, tampak nilai tertinggi adalah 5 (sangat setuju) dan yang menjawab 1 (sangat tidak setuju sekali). Sampai pada pertanyaan terakhir yaitu pertanyaan ke duabelas paling banyak menjawab adalah nilai 5 (sangat setuju) dan yang paling sedikit adalah nilai 1 (sangat tidak setuju).

#### **4.1.2. Hasil Uji Persyaratan Analisis**

##### **4.1.2.1. Hasil Uji Asumsi Klasik**

##### **1) Hasil Uji Normalitas dengan Grafik Histogram**

Berdasarkan hasil uji normalitas yang telah peneliti lakukan dengan menggunakan uji *Kolmogorof smirnov* adapun hasil uji normalitas dengan metode analisis grafik histogram adalah sebagai berikut:



**Gambar 4.1**

### Hasil Uji Normalitas Histogram

Berdasarkan hasil output uji normalitas di atas menunjukkan hasil grafik berbentuk lengkung kurva normal, maka residual dinyatakan normal dan asumsi normalitas terpenuhi.

### 2) Hasil Uji Normalitas dengan Metode *One-Sample Kolmogrov Smirnov*

Berikut merupakan gambaran normalitas dengan *One-Sample Kolmogrov Smirnov*:

**Tabel 4.1**

### Hasil *One-Sample Kolmogrov-Smirnov* One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		64
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000
	Std. Deviation	3,07754827
Most Extreme Differences	Absolute	,058
	Positive	,058

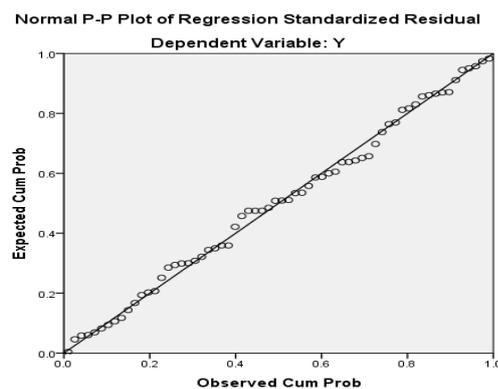
	Negative	-,052
Test Statistic		,058
Asymp. Sig. (2-tailed)		,200 <sup>c,d</sup>

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.
- d. This is a lower bound of the true significance.

Pada hasil *One-Sample Kolmogrov Smirnov* tampak nilai *Asymp Sig.2-tailed* 0,200 lebih besar dari nilai 0,05 yang artinya data ini normal.

### 3) Hasil Uji Normalitas dengan P-P Plot Normalitas Data

Berdasarkan hasil uji normalitas yang telah peneliti lakukan, adapun hasil uji normalitas dengan metode analisis P-P Plot Normalitas Data adalah sebagai berikut:



**Gambar 4.2**

#### Hasil Uji Normalitas P-P Plot Normalitas

Berdasarkan hasil output uji normalitas di atas menunjukkan hasil titik-titik (data yang searah) mengikuti garis diagonal maka dapat disimpulkan bahwa data terdistribusi dengan normal.

#### 4.1.2.2. Hasil Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinearitas yang dilakukan menunjukkan hasil sebagai berikut:

**Tabel 4.2**  
**Hasil Uji Multikolinearitas**

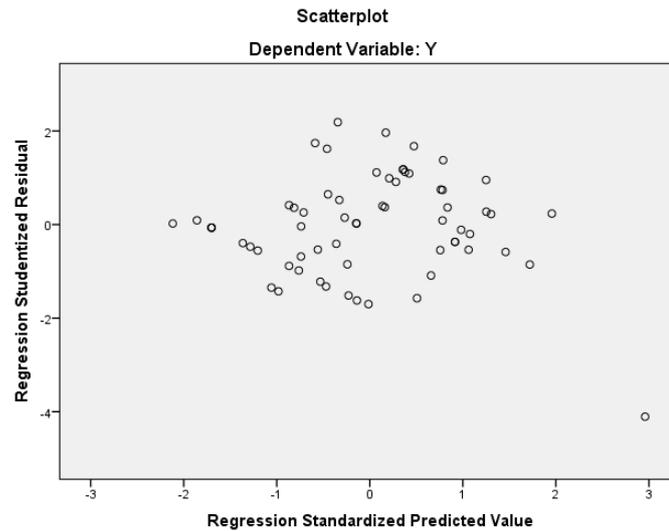
Model	<i>Collinearity Statistic</i>	
	<i>Tolerance</i>	VIF
X <sub>1</sub>	0,916	1,091
X <sub>2</sub>	0,888	1,126
X <sub>3</sub>	0,846	1,181

Sumber : Data diolah peneliti (2021)

Berdasarkan tabel hasil di atas terlihat nilai *tolerance* dari variabel X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>, dan X<sub>3</sub> adalah sebesar 0,916, 0,888, dan 0,846 yang menunjukkan nilai ini lebih besar dari 0,1 (0,916, 0,888, dan 0,846 > 0,1). Sementara nilai VIF masing - masing adalah 1,091, 1,126 dan 1,181 lebih kecil dari 10 (1,091, 1,126 dan 1,181 < 10) yang artinya model regresi ini tidak terindikasi multikolinearitas karena telah memnuhi syarat terbebas dari multikolinearitas.

#### 4.1.2.3. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Berdasarkan hasil uji heteroskedastisitas Metoe Grafik terlihat hasil sebagai berikut:



**Gambar 4.3**

Gambar di atas menunjukkan hasil pola titik-titik menyebar secara acak di bawah maupun di atas angka 0 pada sumbu Y. Maka dapat disimpulkan berdasarkan gambar ini bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi.

#### **4.1.3. Hasil Uji Hipotesis**

##### **1. Hasil Uji Parsial (Uji-t)**

Priyatno (2010:68) menjelaskan bahwa uji ini digunakan untuk mengetahui apakah dalam model regresi, variabel independen secara parsial berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen dengan ketentuan:

1.  $H_0 : b_1, b_2 = 0$  (gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah tidak berpengaruh terhadap kinerja guru SMP Negeri 4 Pematangsiantar, pendidikan dan pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja guru SMP Negeri 4 Pematangsiantar, dan motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja guru SMP Negeri 4 Pematangsiantar).

2.  $H_a$  :  $b_1, b_2 \neq 0$  (gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru SMP Negeri 4 Pematangsiantar, pendidikan dan pelatihan berpengaruh terhadap kinerja guru SMP Negeri 4 Pematangsiantar, dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja guru SMP Negeri 4 Pematangsiantar).

Nilai  $t_{hitung}$  akan dibandingkan dengan nilai  $t_{tabel}$  dengan kriteria dalam pengambilan keputusannya yaitu :

$H_0$  diterima apabila  $-t_{tabel} \leq t_{hitung} \leq t_{tabel}$  (dengan tingkat signifikan  $\alpha = 5\%$  )

$H_a$  diterima apabila  $t_{hitung} < -t_{tabel}$  atau  $t_{hitung} > t_{tabel}$  (dengan tingkat signifikan  $\alpha = 5\%$  )

Pengujian hipotesis secara parsial dapat dilihat dari hasil di bawah ini:

Berdasarkan perumusan masalah dan hipotesis penelitian yang telah peneliti kemukakan pada bab sebelumnya, maka berikut hasil uji parsial:

**Hipotesis 1: Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Guru (Y) SMP Negeri 4 Pematangsiantar**

$H_a$  : Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah terhadap kinerja guru SMP Negeri 4 Pematangsiantar

$H_0$  : Tidak terdapat pengaruh gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah terhadap kinerja guru SMP Negeri 4 Pematangsiantar

Dengan menggunakan aplikasi SPSS, hasil uji regresi linier  $X_1$  terhadap Y yaitu sebagai berikut:

**Tabel 4.3 Hasil Uji Parsial  $X_1$  terhadap Y**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	19.379	8.306		2.333	.023
	X1	.957	.233	.462	4.098	.000

a. Dependent Variable: Y

Berdasarkan hasil uji parsial di atas diketahui Nilai  $t_{hitung}$  4.098 >  $t_{tabel}$  1,998 ( $n-k=64-2=62$ ) dan nilai signifikansi 0,000 < 0,05. Artinya  $X_1$  berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Y. Maka disimpulkan  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak. Yaitu Terapat pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja guru SMP Negeri 4 Pematangsiantar.

Adapun kontribusi variabel  $X_1$  terhadap Y persamannya adalah  $Y = 19,379 + 0,957 X_1$ . Artinya nilai konsistensi variabel kinerja guru sebesar 19,379 pada penambahan 1% variabel  $X_1$  maka akan memberikan kontribusi 0,957.

Besar kontribusi variabel  $X_1$  terhadap Y dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 4.4 . Hasil Regresi Linier Sederhana  $X_1$  terhadap Y**

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.462 <sup>a</sup>	.213	.200	3.864

a. Predictors: (Constant), X1

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa nilai  $R$  square adalah sebesar 0,213 yang artinya bahwa gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah berkontribusi sebesar 21,3% terhadap kinerja guru.

Kontribusi yang dihasilkan di atas dapat dilihat kuat atau lemahnya dari keeratan pengaruh antar variabel, secara sederhana berdasarkan nilai koefisien korelasi ( $R$  square) dari *Guilford Empirical Rules* berikut:

- $0,00 \leq x \leq 0,20$  : pengaruh sangat lemah/rendah  
 $0,20 \leq x \leq 0,40$  : pengaruh rendah  
 $0,40 \leq x \leq 0,70$  : pengaruh sedang/cukup  
 $0,70 \leq x \leq 0,90$  : pengaruh kuat/tinggi  
 $0,90 \leq x \leq 1,00$  : pengaruh sangat kuat/tinggi

Berdasarkan gambaran kategori di atas maka dapat disimpulkan koefisien korelasi (R square) variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru SMP Negeri 4 Pematangsiantar adalah sebesar 0,213 tergolong sangat lemah.

**Hipotesis 2 : Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan (X<sub>2</sub>) terhadap Kinerja Guru (Y) SMP Negeri 4 Pematangsiantar**

Ha : Terdapat pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja guru SMP Negeri 4 Pematangsiantar

H<sub>0</sub> : Tidak terdapat pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja guru SMP Negeri 4 Pematangsiantar

Dengan menggunakan aplikasi SPSS, hasil uji regresi linier X<sub>2</sub> terhadap Y yaitu sebagai berikut:

**Tabel 4.5**  
**Hasil Uji Parsial X<sub>2</sub> terhadap Y**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	30.850	5.554		5.554	.000
X2	.639	.157	.459	4.068	.000

a. Dependent Variable: Y

Berdasarkan hasil uji parsial di atas diketahui Nilai  $t_{hitung} 4,068 > t_{tabel} 1,998$  ( $n-k=64-2=62$ ) dan nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Artinya X<sub>1</sub> berpengaruh

positif dan signifikan terhadap variabel Y. Maka disimpulkan  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak. Yaitu Terapat pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja guru SMP Negeri 4 Pematangsiantar.

Adapun kontribusi variabel  $X_2$  terhadap Y persamannya adalah  $Y = 30,850 + 0,639 X_2$ . Artinya nilai konsistensi variabel kinerja guru sebesar 30,850 pada penambahan 1% variabel  $X_2$  maka akan memberikan kontribusi 0,639.

Besar kontribusi variabel  $X_2$  terhadap Y dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 4.6**  
**Hasil Regresi Linier Sederhana  $X_2$  terhadap Y**

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.459 <sup>a</sup>	.211	.198	3.871

a. Predictors: (Constant),  $X_2$

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa nilai *R square* adalah sebesar 0,211 yang artinya bahwa gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah kontribusi sebesar 21,1% terhadap kinerja guru.

Kontribusi yang dihasilkan di atas dapat dilihat kuat atau lemahnya dari keeratan pengaruh antar variabel, secara sederhana berdasarkan nilai koefisien korelasi (*R square*) dari *Guilford Empirical Rules* berikut:

$0,00 \leq x \leq 0,20$  : pengaruh sangat lemah/rendah

$0,20 \leq x \leq 0,40$  : pengaruh rendah

$0,40 \leq x \leq 0,70$  : pengaruh sedang/cukup

$0,70 \leq x \leq 0,90$  : pengaruh kuat/tinggi

$0,90 \leq x \leq 1,00$  : pengaruh sangat kuat/tinggi

Berdasarkan gambaran kategori di atas maka dapat disimpulkan koefisien korelasi (R square) variabel pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja guru SMP Negeri 4 Pematangsiantar adalah sebesar 0,211 tergolong sangat lemah.

**Hipotesis 3 : Pengaruh Motivasi Kerja ( $X_3$ ) terhadap Kinerja Guru (Y) SMP Negeri 4 Pematangsiantar**

$H_a$  : Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru SMP Negeri 4 Pematangsiantar

$H_0$  : Tidak terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru SMP Negeri 4 Pematangsiantar

Dengan menggunakan aplikasi SPSS, hasil uji regresi linier  $X_3$  terhadap Y yaitu sebagai berikut:

**Tabel 4.7**  
**Hasil Uji Parsial  $X_3$  terhadap Y**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	31.761	3.997		7.947	.000
X3	.685	.126	.568	5.438	.000

a. Dependent Variable: Y

Berdasarkan hasil uji parsial di atas diketahui Nilai  $t_{hitung} 5,438 > t_{tabel} 1,998$  ( $n-k=64-2=62$ ) dan nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Artinya  $X_3$  berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Y. Maka disimpulkan  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak. Yaitu Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru SMP Negeri 4 Pematangsiantar.

Adapun kontribusi variabel  $X_3$  terhadap  $Y$  persamannya adalah  $Y = 31,761 + 0,685 X_3$ . Artinya nilai konsistensi variabel kinerja guru sebesar 30,850 pada penambahan 1% variabel  $X_3$  maka akan memberikan kontribusi 0,685. Besar kontribusi variabel  $X_3$  terhadap  $Y$  dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 4.8**  
**Hasil Regresi Linier Sederhana  $X_3$  terhadap  $Y$**

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.568 <sup>a</sup>	.323	.312	3.585

a. Predictors: (Constant),  $X_3$

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa nilai *R square* adalah sebesar 0,323 yang artinya bahwa motivasi kerja memberikan kontribusi sebesar 32,3% terhadap kinerja guru.

Kontribusi yang dihasilkan di atas dapat dilihat kuat atau lemahnya dari keeratan pengaruh antar variabel, secara sederhana berdasarkan nilai koefisien korelasi (*R square*) dari *Guilford Empirical Rules* berikut:

- $0,00 \leq x \leq 0,20$  : pengaruh sangat lemah/rendah
- $0,20 \leq x \leq 0,40$  : pengaruh rendah
- $0,40 \leq x \leq 0,70$  : pengaruh sedang/cukup
- $0,70 \leq x \leq 0,90$  : pengaruh kuat/tinggi
- $0,90 \leq x \leq 1,00$  : pengaruh sangat kuat/tinggi

Berdasarkan gambaran kategori di atas maka dapat disimpulkan koefisien korelasi (*R square*) variabel pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja guru SMP Negeri 4 Pematangsiantar adalah sebesar 0,323 tergolong rendah.

### 3. Hasil Uji Simultan (Uji-F)

Menurut Priyatno (2010:67) bahwa uji ini digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen ( $X_1, X_2, \dots, X_n$ ) secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel dependen (Y).

Maka, hasil hipotesis adalah  $H_a$  diterima:

$H_a$  : Terdapat Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Pendidikan dan Pelatihan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru SMP Negeri 4 Pematangsiantar

$H_0$  : Tidak terdapat Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Pendidikan dan Pelatihan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru SMP Negeri 4 Pematangsiantar

**Tabel 4.9**

#### Hasil Uji Regresi Linier Multipel Simultan (Uji-F)

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	580.042	3	193.347	19.442	.000 <sup>b</sup>
Residual	596.692	60	9.945		
Total	1176.734	63			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

Adapun nilai  $F_{tabel}$  pada penelitian ini adalah:

$df_1 = k - 1 = 3$ , dimana k adalah jumlah variabel dependen dan independen

$df_2 = n - k = 64 - 4 = 60$ , dimana n adalah jumlah sampel.

Maka diperoleh hasil  $F_{tabel}$  adalah 2,76

Tabel hasil Uji Simultan di atas dapat dilihat dari kolom nilai  $F_{hitung}$  yaitu sebesar 19,441 dengan nilai signifikan 0,000. Berdasarkan hasil  $F_{tabel}$  2,76 yang sudah didapatkan hasilnya lebih kecil dari pada  $F_{hitung}$  19,442 ( $F_{hitung}$  19,442 >  $F_{tabel}$  2,76) Maka  $H_0$  ditolak dan menerima  $H_a$  yaitu variabel gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah, pendidikan dan pelatihan dan motivasi kerja berpengaruh secara simultan dan signifikan terhadap kinerja guru. Maka, hasil hipotesis adalah  $H_4$  diterima yaitu,

$H_a$  : Terdapat Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Pendidikan dan Pelatihan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru SMP Negeri 4 Pematangsiantar.

Adapun kontribusi  $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$  dapat dilihat berdasarkan hasil tabel di bawah ini

**Tabel 4.10**  
**Hasil Uji Regresi Linier Multipel ( Uji-F)  $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$  terhadap Y**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	2.250	7.614		.296	.769		
X <sub>1</sub>	.632	.199	.305	3.175	.002	.916	1.091
X <sub>2</sub>	.388	.136	.279	2.858	.006	.888	1.126
X <sub>3</sub>	.475	.120	.394	3.948	.000	.846	1.181

a. Dependent Variable: Y

Kontribusi gaya kepemimpinan situasional, pendidikan dan pelatihan dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja guru SMP Negeri 4 Pematangsiantar. Adapaun persamaannya  $Y = 2,250 + 0,632X_1 + 0,388X_2 + 0,475X_3$

Keterangan Persamaan Rumus :

- 1) Nilai konstanta (a) sebesar 2,250 menunjukkan bahwa walaupun tanpa adanya variabel gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah, pendidikan dan pelatihan dan motivasi kerja, maka nilai kinerja guru sebesar 2,250 satuan.
- 2) Nilai  $b_1$  sebesar 0,632 untuk variabel gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah menunjukkan bahwa, setiap terjadi peningkatan pada variabel gaya kepemimpinan situasional 1 satuan maka akan meningkatkan kinerja guru sebesar 0,632.
- 3) Nilai  $b_2$  sebesar 0,388 untuk variabel pendidikan dan pelatihan menunjukkan bahwa, setiap terjadi peningkatan pada variabel pendidikan dan pelatihan 1 satuan maka akan meningkatkan kinerja guru sebesar 0,388.
- 4) Nilai  $b_3$  sebesar 0,475 untuk variabel motivasi kerja menunjukkan bahwa, setiap terjadi peningkatan pada variabel motivasi kerja 1 satuan maka akan meningkatkan kinerja guru sebesar 0,475.

Maka berdasarkan temuan ini, tampak pada hasil koefisien (nilai b) masing-masing bahwa setiap variabel memberikan kontribusi masing-masing pada peningkatan kinerja guru sesuai pada jumlah peningkatan variabel dari penjelasan di atas. Sedang hasil konstanta (nilai a) menjelaskan walau tanpa

adanya peningkatan apapun pada variabel independen, maka nilai variabel dependen tetap pada 2,250.

Ketika seorang kepala sekolah memiliki gaya kepemimpinan situasional yaitu kepala sekolah yang baik dan dapat berkomunikasi dengan baik kepada para guru artinya mampu beradaptasi dengan segala situasi dan kondisi yang terjadi. Perlunya menyesuaikan gaya kepemimpinan sesuai kondisi dan situasi ini tentunya akan mempermudah kepala sekolah berkomunikasi dengan para guru. Sebagai contoh pada saat kondisi sekolah sedang melewati masa yang krisis seorang kepala sekolah hendaknya lebih tegas dengan pilihan kebijakan yang diambil, namun ketika kondisi sudah berubah membaik dan stabil seorang kepala sekolah hendaklah bisa menjadi lebih akrab dengan semua guru agar terjalin hubungan kekeluargaan yang baik dan tercipta suasana yang selalu kondusif dalam bekerja dan menghasilkan kinerja yang maksimal.

Pendidikan dan pelatihan juga sangat penting dalam peningkatan kinerja guru. Pendidikan biasanya dihubungkan dengan suatu yang formal dan pelatihan biasanya dihubungkan dengan proses dari pendidikan itu yang tujuannya untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan khusus seorang guru. Sumber daya manusia yang berkualitas dari hasil pendidikan dan pelatihan tentunya akan berdampak pada kinerja karena akan mempengaruhi cara mereka melakukan dan menghasilkan suatu output.

Begitu juga dengan motivasi kerja guru yang berasal dari internal maupun eksternal. Motivasi yang berarti penggerak yang membuat seseorang menjadi semangat dalam melakukan suatu hal dalam memberikan kontribusi dan

peningkatan kinerja untuk dilakukan. Ketika seorang guru memiliki motivasi dari dalam diri akan meningkatkan tindakan yang akan dilakukan dan berdampak juga terhadap kinerja guru tersebut.

Adapun besar kontribusi ketiga variabel bebas terhadap variabel terikat dapat dilihat dari tabel di bawah ini:

**Tabel 4.11**  
**Hasil Regresi Linier Multipel  $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$  terhadap  $Y$**

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.702 <sup>a</sup>	.493	.468	3.154

a. Predictors: (Constant),  $X_3$ ,  $X_1$ ,  $X_2$

b. Dependent Variable:  $Y$

Siregar (2014:252) menjelaskan bahwa koefisien determinasi ( $R^2$ ) adalah angka yang menyatakan atau digunakan untuk mengetahui kontribusi atau sumbangan yang diberikan oleh variabel bebas atau lebih terhadap variabel terikat.

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa nilai *R square* adalah sebesar 0,493 yang artinya bahwa gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah, pendidikan dan pelatihan dan motivasi kerja secara bersama-sama memberikan kontribusi sebesar 46,8% terhadap kinerja guru sedangkan sisanya 53,2% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak peneliti masukkan dalam penelitian ini.

Kontribusi yang dihasilkan di atas dapat dilihat kuat atau lemahnya dari keeratan pengaruh antar variabel, secara sederhana berdasarkan nilai koefisien korelasi (*R square*) dari *Guilford Empirical Rules* berikut:

$0,00 \leq x \leq 0,20$  : pengaruh sangat lemah/rendah

$0,20 \leq x \leq 0,40$  : pengaruh rendah

$0,40 \leq x \leq 0,70$	: pengaruh sedang/cukup
$0,70 \leq x \leq 0,90$	: pengaruh kuat/tinggi
$0,90 \leq x \leq 1,00$	: pengaruh sangat kuat/tinggi

Berdasarkan gambaran kategori di atas maka dapat disimpulkan koefisien korelasi (*R square*) variabel pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja guru SMP Negeri 4 Pematangsiantar adalah sebesar 0,493 tergolong sedang/cukup.

## **4.2. Pembahasan**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis uji parsial (Uji-t) pada penelitian ini diketahui bahwa  $H_a$  diterima berarti terdapat pengaruh secara parsial gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja guru SMP Negeri 4 Pematangsiantar, terdapat pengaruh secara parsial pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja guru SMP Negeri 4 Pematangsiantar, dan terdapat pengaruh secara parsial motivasi kerja terhadap kinerja guru SMP Negeri 4 Pematangsiantar. Begitu juga hasil uji simultan (uji-F)  $H_a$  diterima yaitu terdapat pengaruh secara bersama-sama gaya kepemimpinan situasional, pendidikan dan pelatihan, dan motivasi kerja terhadap kinerja guru SMP Negeri 4 Pematangsiantar. Beberapa penelitian juga telah dilakukan penelitian dengan variabel yang sama dan beberapa diantaranya menunjukkan hasil yang sama dan juga berbeda.

### **4.2.1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Guru**

Kepemimpinan situasional adalah merupakan perwujudan dari sikap seorang pemimpin dalam mengarahkan bawahan dengan bertujuan mencapai tujuan organisasi. Sedangkan kinerja guru adalah bentuk unjuk kerja yang memiliki skill yang menjadi bagian mendasar dalam mendasar. Kepemimpinana

situasional memiliki keweangan penuh dalam menjalankan kepemimpinannya. Namun dalam memimpin seorang kepala sekolah harus mampu menjalankan segala tugas dan menjadi contoh yang baik untuk guru. Dalam mencapai hal tersebut hubungan yang loyalitas kepala sekolah sebagai pimpinan dengan guru sebagai bawahan tidak terjadi sikut menyikut atau pun menyalahkan. Kerja sama antara dua posisi tersebut akan menghasilkan kepuasan dari hal yang akan dicapai.

Sebelum seorang guru merealisasikan dalam bentuk pembelajaran maka guru diuntut untuk mampu menguasai secara profesional yang akan diajarkan. Sebab usaha tersebut akan lebih maksimal apabila pimpinan memiliki andil dalam proses pembentukannya. Kepala madrasah adalah elemen terdekat dengan guru yang diharapkan kepemimpinannya akan memberikan dampak bagi perkembangan kompetensi profesional guru. Dalam hal ini implementasi kepemimpinan situasional instruksi, konsultasi, partisipasi dan delegasi.

Kepala sekolah SMP Negeri 4 Pematangsiantar berupaya menjalankan tugasnya secara baik dan menginternalisasikan nilai-nilai positif kepada guru. Untuk mencapai kinerja guru akan berusaha mengembangkan potensi kecerdasan yang ada dalam jiwanya sehingga akan meningkatkan.

Beberapa penelitian yang dilakukan sebelumnya dengan peneliti lain seperti yang telah dilakukan oleh Suparno dengan judul “ Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru SMP Negeri di Kecamatan Pematang Kabupaten Pematang” tahun 2007. Penelitian ini menggunakan metode analisis *Ordinary Least Square (OLS)*

dengan pendekatan studi korelasional dengan jumlah sampel 97 orang guru yang diambil secara *cluster random sampling*. Hasil penelitian ini menggambarkan hasil uji parsial yang dilakukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru, begitu juga secara parsial gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja Guru pada SMP Negeri di Kecamatan Pemalang Kabupaten Pemalang.

Penelitian yang sama juga pernah dilakukan pada tahun 2013 dengan judul, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah, Iklim Sekolah, Dan Motivasi Kerjaterhadap Kinerja Guru Smk Negeri Kota Metro”. Penelitian yang dilakukan oleh 3 orang peneliti Harjimat, Alben Ambarita dan Sumadi Sampel penelitian ditentukan dengan teknik *proportional random sampling* dengan jumlah sampel sebanyak 71 responden. Metode analisis yang dipilih dengan regresi linier sederhana dan regresi linier berganda Hasil penelitian ini menyimpulkan : terdapat pengaruh yang positif dan signifikan gaya kepemimpinan situasional, iklim sekolah dan motivasi kerja guru terhadap kinerja guru SMK Negeri Kota Metro, artinya semakin baik gaya kepemimpinan situasional, semakin kondusif iklim sekolah dan semakin tinggi motivasi kerja maka semakin baik pula kinerja guru. Variabel yang memiliki kecenderungan paling kuat dalam peningkatan kinerja guru adalah motivasi kerja.

#### **4.2.2. Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kinerja Guru**

Peran penting guru dalam proses pendidikan adalah salah satu yang tidak dapat dipungkiri dimana guru merupakan subyek yang terlibat secara langsung dalam proses pembelajaran. Hasil kerja guru akan terlihat pada tahap hasil akhir

dalam proses pembelajaran. Untuk Seorang guru harus memiliki kinerja yang baik terutama pada saat proses pembelajaran berlangsung. Guru diharapkan memiliki ilmu yang cukup sesuai bidangnya, pandai berkomunikasi mengasuh dan menjadi belajar yang baik bagi peserta didiknya untuk tubuh dan berkembang menjadi dewasa.

Pendidikan dan pelatihan merupakan usaha peningkatan kemampuan, kepandaian, keterampilan pengetahuan khususnya dalam bidang mengajar, oleh karena itu dengan pendidikan dan pelatihan akan diperoleh skill dalam bentuk kemampuan dan menghasilkan perubahan perilaku. Secara bertahap hal perubahan perilaku itu berupa peningkatan kognitif, afektif maupun psikomotor, bahkan dengan pendidikan dan pelatihan diperoleh guru tetap muda dalam semangat pengetahuan dan keterampilan, di samping itu meningkatkan gairah inovatif, kreatif, kompetitif dan mampu mengembangkan kegiatan pembelajaran yang produktif, sehingga dengan kegiatan pendidikan dan pelatihan ini pula guru memperoleh bekal agar lebih mampu melaksanakan kegiatan pembelajaran, melaksanakan kurikulum atau garis-garis besar program pembelajaran dan wawasan mengenai perkembangan pembelajaran dalam penyelenggaraan pendidikan. Seorang guru yang mengikuti pendidikan dan pelatihan akan memperoleh pengalaman pembelajaran yang disiapkan untuk meningkatkan kinerja dan efektivitas pekerjaan, kinerja yang dimaksud adalah meningkatnya kerja guru yang lebih efisien dan efektif bagi dirinya maupun sekolah.

Keterampilan melaksanakan pembelajaran yang dimiliki oleh seorang guru tidak saja diperoleh melalui pendidikan formal, tetapi juga dapat diperoleh

melalui mengikuti pendidikan, pelatihan dan pengalaman mengajar guru yang berhubungan dengan kinerja guru.

Berdasarkan hasil yang telah peneliti dapatkan, bahwa perlunya peningkatan gaya kepemimpinan kepala sekolah, pendidikan dan pelatihan guru dan motivasi kerja guru karena akan berdampak pada peningkatan kinerja guru yang secara otomatis akan meningkatkan kualitas guru dan begitu juga performa sekolah sehingga menciptakan para siswa yang semakin unggul.

Penelitian yang hampir sama dilakukan oleh Rizalil Ahlan tahun 2013 dengan judul “Pengaruh Pendidikan, Pelatihan Dan motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja guru Ekonomi Akuntansi Sma Negeri Danswasta Se-Kabupaten Kendal”. Adapun sampel penelitian adalah 40 orang guru ekonomi sebagai responden dan metode analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif dan analisis inferensial. Hasil penelitian secara deskriptif menunjukkan bahwa variabel kinerja guru dalam kategori baik dengan rata-rata sebesar 74,32%, variabel pendidikan dalam kategori sangat baik dengan rata-rata sebesar 85,9%, variabel pelatihan dalam kategori kurang baik dengan rata-rata sebesar 53,33%. variabel motivasi kerja guru dalam kategori tinggi dengan rata-rata sebesar 719%,. Sedangkan berdasarkan statistik menunjukkan bahwa pendidikan, pelatihan dan motivasi kerja guru memberikan kontribusi sebesar 88,9% terhadap kinerja guru ekonomi/akuntansi SMA se-Kabupaten Kendal. Dan kontribusi parsial dari pendidikan sebesar 11,97%, pelatihan sebesar 13,39%, motivasi kerja guru 23,32%.

Penelitian selanjutnya oleh Dwi Handayani pada tahun 2017, dengan judul “Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan, Motivasi, Serta Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru SMK Negeri Banyuasin”. Metode analisis dengan menggunakan *Ordinary Least Square (OLS)* yaitu analisis regresi linier berganda. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dapat dibuktikan ada pengaruh yang positif dan signifikan pendidikan dan pelatihan, motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru SMK Negeri di Kabupaten Banyuasin, meskipun secara parsial lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru SMK Negeri di Kabupaten Banyuasin. Menggunakan dua variabel bebas yang sama yaitu pendidikan dan pelatihan dan motivasi kerja, sama-sama menghasilkan hasil analisis yang sama yaitu terdapat pengaruh kedua variabel bebas terhadap variabel kinerja guru.

#### **4.2.3. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru**

Guru yang profesional harus memiliki beberapa kompetensi. Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional no. 16 tahun 2007, kinerja guru terdiri dari kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi profesional. Kinerja guru dalam kegiatan pembelajaran tentu sangat penting karena guru merupakan sosok vital yang terlihat langsung dalam proses pembelajaran di kelas. Guru akan berinteraksi langsung dengan siswa, oleh karena itu guru harus memiliki kompetensi yang baik untuk meningkatkan kualitas output pendidikan yang baik. Disamping itu dorongan yang kuat dari diri sendiri juga merupakan faktor pendukung untuk bekerja. Motivasi kerja tidak dapat diamati secara langsung, tetapi dapat diinterpretasikan dari tingkah lakunya.

Motivasi kerja dapat dipandang sebagai perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya feeling, dan didahului dengan tanggapan terhadap adanya tujuan. Disamping itu motivasi juga dapat dinilai sebagai suatu daya dorong (*driving force*) yang menyebabkan orang dapat berbuat sesuatu untuk mencapai tujuan. Dalam hal ini, motivasi kerja dapat menunjuk pada gejala yang melibatkan dorongan dari diri sendiri dan direalisasikan melalui perbuatan.

Jadi, motivasi kerja dalam hal ini sebenarnya merupakan respons dari suatu aksi, yaitu tujuan. Motivasi memang muncul dari dalam diri manusia tetapi kemunculannya karena rangsangan atau dorongan oleh adanya unsur lain, dalam hal ini adalah tujuan. Tujuan ini menyangkut soal kebutuhan. Teori hirarki kebutuhan Maslow, mendasarkan motivasi manusia pada kebutuhan yang bersifat hirarki yaitu kebutuhan fisiologis, kebutuhan akan rasa aman/ perlindungan, kebutuhan akan afiliasi/ penerimaan, kebutuhan akan penghormatan/ penghargaan, dan kebutuhan untuk aktualisasi diri.

Penelitian oleh Dwi Handayani pada tahun 2017, dengan judul “Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan, Motivasi, Serta Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru SMK Negeri Banyuasin”. Metode analisis dengan menggunakan *Ordinary Least Square (OLS)* yaitu analisis regresi linier berganda. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dapat dibuktikan ada pengaruh yang positif dan signifikan pendidikan dan pelatihan, motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru SMK Negeri di Kabupaten Banyuasin, meskipun secara parsial lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru SMK Negeri di Kabupaten Banyuasin. Menggunakan dua variabel bebas yang sama yaitu

pendidikan dan pelatihan dan motivasi kerja, sama-sama menghasilkan hasil analisis yang sama yaitu terdapat pengaruh kedua variabel bebas terhadap variabel kinerja guru.

#### **4.2.4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Pendidikan dan Pelatihan. Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru**

Dalam pendidikan yang semestinya berkaitan antar pemimpin dan bawahan tercipta hubungan kerja sama yang baik. Kepemimpinan situasional khususnya dalam memimpin sesuai dengan kondisi dan situasi yang ada. Dalam kaitannya kepemimpinan situasional dengan kompetensi profesional terhadap kinerja guru memberikan keleluasaan terhadap guru dalam memperbaiki kualitas mengajar. Pimpinan sekolah harus memiliki kemampuan yang memungkinkannya dapat memahami orang lain, sehingga dapat menyesuaikan diri dengan sumber daya manusia yang tersedia, serta kemampuan menjalin hubungan yang harmonis dengan orang – orang yang dipimpinya. Pemahaman terhadap bawahan terutama para guru sebagai tenaga pendidik menjadikannya mampu menjalin hubungan yang efektif dan harmonis. Hubungan yang harmonis akan mempengaruhi kinerja guru khususnya dalam melaksanakan tugas dan fungsinya di sekolah, sehingga mampu meningkatkan kompetensi profesional guru secara positif.

Selain itu dalam meningkatkan kompetensi profesional guru, pendidikan dan pelatihan adalah cara yang tepat juga. Keterlibatan seorang kepala sekolah dalam memberikan dukungan akan memberikan dampak yang baik. Perlakuan kepala sekolah dalam memberikan pendidikan pelatihan seperti memberikan izin untuk melanjutkan pendidikan ke yang lebih tinggi. Respon guru secara tidak

langsung akan memberikan dampak positif dan serta merta memperbaiki kualitas mengajar, memberikan motivasi kerja yang baik juga. Guru dalam melaksanakan tugasnya akan selalu berinteraksi dengan siswa serta lingkungannya. Motivasi kerja yang berasal dari diri sendiri merupakan faktor yang sangat menentukan dalam kinerja guru. Artinya sikap yang bersumber dari dalam diri sendiri dapat memperbaharui tujuannya dalam mengajar.

Ketika seorang kepala sekolah memiliki gaya kepemimpinan situasional yaitu kepala sekolah yang baik dan dapat berkomunikasi dengan baik kepada para guru artinya mampu beradaptasi dengan segala situasi dan kondisi yang terjadi. Perlunya menyesuaikan gaya kepemimpinan sesuai kondisi dan situasi ini tentunya akan mempermudah kepala sekolah berkomunikasi dengan para guru. Sebagai contoh pada saat kondisi sekolah sedang melewati masa yang krisis seorang kepala sekolah hendaknya lebih tegas dengan pilihan kebijakan yang diambil, namun ketika kondisi sudah berubah membaik dan stabil seorang kepala sekolah hendaklah bisa menjadi lebih akrab dengan semua guru agar terjalin hubungan kekeluargaan yang baik dan tercipta suasana yang selalu kondusif dalam bekerja dan menghasilkan kinerja yang maksimal.

Pendidikan dan pelatihan juga sangat penting dalam peningkatan kinerja guru. Pendidikan biasanya dihubungkan dengan suatu yang formal dan pelatihan biasanya dihubungkan dengan proses dari pendidikan itu yang tujuannya untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan khusus seorang guru. Sumber daya manusia yang berkualitas dari hasil pendidikan dan pelatihan tentunya akan

berdampak pada kinerja karena akan mempengaruhi cara mereka melakukan dan menghasilkan suatu output.

Begitu juga dengan motivasi kerja guru yang berasal dari internal maupun eksternal. Motivasi yang berarti penggerak yang membuat seseorang menjadi semangat dalam melakukan suatu hal dalam memberikan kontribusi dan peningkatan kinerja untuk dilakukan. Ketika seorang guru memiliki motivasi dari dalam diri akan meningkatkan tindakan yang akan dilakukan dan berdampak juga terhadap kinerja guru tersebut.

## **BAB 5**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Kesimpulan**

Kesimpulan dalam penelitian ini adalah:

1. Hasil Uji Secara Parsial gaya kepemimpinan situasional secara parsial berpengaruh terhadap kinerja guru, pendidikan dan pelatihan secara parsial berpengaruh terhadap kinerja guru dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja guru SMP Negeri 4 Pematangsiantar.
2. Hasil Uji Secara Simultan gaya kepemimpinan situasional, pendidikan dan pelatihan dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja guru SMP Negeri 4 Pematangsiantar.
3. Hasil Koefisien Determinasi menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan situasional, pendidikan dan pelatihan dan motivasi kerja memberikan sumbangan kontribusi 46,8% terhadap kinerja guru sedangkan sisanya 53,2% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak peneliti masukkan dalam penelitian ini.
4. Hasil Regresi Linier Berganda memperoleh persamaan  $Y = 2,250 + 0,632X_1 + 0,388X_2 + 0,475X_3$

#### **5.2. Saran**

Berikut saran-saran yang peneliti berikan untuk SMP Negeri 4 Pematangsiantar dan kampus Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (UMSU):

1. Kepada SMP Negeri 4 Pematangsiantar semakin meningkatkan kembali gaya kepemimpinan situasional seorang kepala sekolah agar terciptanya hubungan

kerja yang baik dan tentunya meningkatkan kinerja guru dan tentunya kualitas guru dan kualitas siswa yang berdampak kepada performa sekolah.

2. Kepada SMP Negeri 4 semakin meningkatkan pelatihan kepada guru bidang studi supaya meningkatkan kualitas guru dan tentunya juga berdampak pada kinerja guru dan kualitas siswa yang juga diharapkan semakin meningkatkan kepada kerforma sekolah.
3. Kepada SMP Negeri 4 semakin membangun kerjasama antara kepala sekolah, dan guru bidang studi dengan baik, agar guru termotivasi dan bersemangat dalam bekerja.
4. Kampus UMSU khususnya fakultas pascasarjana sebagai bahan study kepustakaan, pembelajaran dan memperkaya penelitian ilmiah kampus.
5. Bagi peneliti sebagai penambahan khazanah ilmu pengetahuan dan memperluas wawasan dalam ilmu manajemen pendidikan khususnya.
6. Bagi peneliti juga menjadikan khasanah ilmu di masa depan, bahwa seorang kepala sekolah sebagai seorang pemimpin, haruslah bisa bekerjasama dan dapat memotivasi serta mengarahkan guru untuk mencapai tujuan kepala sekolah.
7. Bagi peneliti selanjutnya diharapkan bisa menambah variabel bebas lain dalam penelitian yang sama atau menggunakan metode analisis yang lain supaya penelitian ini semakin baik nantinya

## DAFTAR PUSTAKA

- A,A, Anwar Mangkunegara, 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia* :Remaja Rosada Karya , Bandung
- A. Tabrani Rusyan. (2005). *Pendekatan Dalam Proses Belajar Mengajar*. PT Sinar Baru Algesindo.
- AR, Murniati dan Nasir Usman. 2009. *Implementasi Manajemen Strategi Dalam Pemberdayaan Sekolah Menengah Kejuruan*. Cita Pustaka Media Perintis, Bandung.
- Abdurrahmat, Fathoni. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Rineka Cipta
- Abdullah, Burhanuddin. 2005. *Perfomance Appraisal*. Jakarta. Rajawali Pers
- Akrim, dkk. 2019. *Menjadi Generasi Pemimpin: Apa yang Dilakukan Sekolah*. Yogyakarta: Bildung Nusantara
- Anwar, Prabu. Mangkunegara. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: Penerbit Refika Aditama.
- Anoraga, Pandji. 2009. *Manajemen Bisnis*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Alfan, Rizali. 2013. *Pengaruh pendidikan, Pelatihan Danmotivasi Kerja Guru Terhadap Kinerjaguru Ekonomi Akuntansi Sma Negeri Danswasta Se-Kabupaten Kend*. Universitas Negeri Semarang
- Ardana, Komang, dkk. 2008. *Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Arikunto, 2002. *Prosedur Penelitian suatu pendekatan Praktek*. Jakarta: Bumi Aksara
- . 2006. *Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Bumi Aksara
- . 1993). *Manjemen Penelitian*. Jakarta: PT. Raja Grafindo. Persada
- A Samana, 1994. *Profesionalisme Keguruan, Universitas Sanata Darma*. Yogyakarta: Penerbit Kanisius
- Ashar Sunyoto Munandar, 2001. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta Universitas Indonesia UI-Press
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga

- Bejo, Siswanto. 2005. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Donni Junni Priansa. 2014. *Perencanaan & Pengembangan SDM*. Penerbit Bandung: Alfabeta
- Edwin, B, Flippo, 1995, *Manajaemen Personalialia*: Erlangga, Jakarta
- E. Mulyasa, 2004. *Kurikulum Berbasis Kompetensi*, (Bandung: Remaja Rosdakarya Offset
- , 2009. *Praktik Penelitian Tindakan Kelas*. Bandung: Rosdakarya
- Fuad ihsan. 2005. *Dasar-dasar Pendidikan*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Handayani, Dwi. 2017. *Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan, Motivasi serta Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru SMK Negeri Banyuasin*. Universitas Muhammadiyah Palembang: Jurnal Ilmu Manajemen
- Hamzah B. 2007. *Model Pembelajaran Menciptakan Proses Belajar. Mengajar yang Kreatif dan Efektif*. Jakarta: Bumi Aksara
- Hersey Paul, Blanchard. Ken, 2002, *Manajemen Perilaku Organisasi :Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*, Edisi Keempat Penerjemah Agus Dharma, PenerbitErlangga, Jakarta.
- Hersey, Paul dan Kenneth. H. Blanchard. 2013. *Kepemimpinan Birokrasi, Terjemahaan HarbaniPasolong*. Bandung : Alfabeta
- Herman, Sofyandi. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Hikmat. 2009. *Manajemen pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia
- Indrafachrudi. 2000. *Kepemimpinan Pendidikan*. Malang: P3T IKIP Malang.
- I.G. Wursanto, 1989. *Manajemen Kepegawaian*. Yogyakarta: kanisius
- Ivanchevich, John dkk. 2007. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta. Erlangga.
- Isjoni dan Mohd. Arif Ismail. 2008. *Model-model Pembelajaran Mutakhir*. Yogyakarta : PustakaPelajar
- Johan Martono. 2003. *Faktor-Faktor Kinerja*. Surabaya: Limapres.

- Nawawi, Hadari. 2006. *evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan dan Industri*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Notoatmodjo, Soekidjo. 2009. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta
- Miftah, Toha. 2003. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada
- \_\_\_\_\_. 2007. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- \_\_\_\_\_. 2010. *Pembinaan Organisasi, Proses Dianosa dan Intervensi, Manajemen Kepemimpinan*. Yogyakarta: Gava Media.
- Mulyasa, E, 2009. *Praktik Penelitian Tindakan Kelas*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Priyatno, Duwi. 2010. *Paham Analisa Statistik Data dengan SPSS*. Yogyakarta: Penerbit MediaKom,2010
- Priansa, Donni Juni, Rismi Somad. 2014. *Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung : Penerbit Alfabeta.
- , 2018. *Perencanaan & Pengembangan SDM*. Bandung: Alfabeta
- Rachmawati, Ttik dan Daryanto. 2013. *Penilaian Kinerja Profesi Guru dan Angka Kreditnya*. Yogyakarta:Gava Media
- Rivai, Veithzal. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktik*, Jakarta : RajaGrafindo Persada
- , 2005. *Kepemimpinan dan perilaku Organisasi*, Jakarta : RajaGrafindo Persada
- Ridarni yanti, 2015. *Pengaruh budaya organisasi, persepsi tentang kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru SMP Negeri di kecamatan Tanjung morawa Kabupaten Deli Serdang*, Tesis. Universitas negeri Medan
- Sagala, S. 2003. *Konsep dan makna pembelajaran untuk membantu memecahkan problematika belajar mengajar*. Bandung: Alfabeta
- Siagian Sondang P., 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Cetakan Pertama, PT. Rineka Cipta, Jakarta.

- \_\_\_\_\_. 2004. *Teori Motivasi Dan Aplikasinya*. Bina Aksara Jakarta
- Siregar, Syofian. *Metode Penelitian Kuantitatif: Dilengkapi dengan Perbandingan Perhitungan Manal & SPSS*. Cetakan Kedua. Jakarta : Penerbit Kencana, Prenadamedia Group, 2014
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Simarmata, Risda Herawati . *Upaya peningkatan Kerja Guru sekolah Dasar*, Jurnal Administrasi Pendidikan hal 654-831, Volume 2 Nomor 1, Juni 2014
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi. 2008. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES
- Sugiyono. 2017. *Metode penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabeta, CV.
- Pratiwi, Sri Nurabdiah . 2016. *Manajemen Berbasis Sekolah Dalam Meningkatkan Kualitas Sekolah*. Jurnal EduTech Vol. 2 No. 1 Maret 2016.
- Soetjipto, & Kosasi, Rafli, 2000. *Profesi keguruan*. Jakarta: Rineka Cipta
- Sudjana. 2002. *Metode Statistika*. Bandung; Tarsito
- Sugiyono, 2003. *Metode Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- , 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Supardi, D. 2013. *Kinerja Guru*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- , 2016. *Kinerja Guru*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Suwatno, 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam organisasi publik dan Bisnis* . CV. Alfabeta, Bandung
- Tabrani Rusyan. 2005. *Pendekatan Dalam Proses Belajar Mengajar*. Algesindo : PT Sinar Baru.
- Thoha, Miftah, 2007. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta:Raja Grafindo Persada
- , 2010. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Raja. Grafindo Persada

Usman. Moh Uzer. 2002. *Menjadi Guru Professional*. Bandung: Remaja Rosdakarya

Veithzal Rivai. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktek*. Bandung: Rajagrafindo persada.

Wahyudi. 2009. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Organisasi Pembelajaran*. Bandung: Alfabeta.

Wursanto. IG. 1989. *Manajemen Kepegawaian 2*. Yogyakarta: Kanisius.

# **LAMPIRAN**

## Lampiran 1.

### KUISIONER PENELITIAN

#### **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL KEPALA SEKOLAH, PENDIDIKAN DAN PELATIHAN, MOTIVASI KERJA TERADAP KINERJA GURU DI SMP NEGERI 4 PEMATANGSIANTAR**

Kuisisioner ini dibuat dengan tujuan untuk mengumpulkan data penelitian sebagai bahan yang akan dijadikan dalam penyusunan penelitian tesis sebagai salah satu syarat dalam memperoleh gelar Magister Manajemen Pendidikan pada Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (UMSU) Medan. Saya memohon kepada Bapak/Ibu Guru agar sudi kiranya meluangkan waktu untuk mengisi kuisisioner ini dengan sebenarnya.

Semoga partisipasi yang Bapak/Ibu Guru berikan dapat berguna untuk kepentingan ilmu pengetahuan dan tentunya untuk menjadi bahan pertimbangan nantinya untuk SMP Negeri 4 Pematangsiantar dalam menentukan kebijakan-kebijakan yang akan dipilih selanjutnya demi kepentingan sekolah. Informasi yang Bapak/Ibu Guru berikan ini semata-mata untuk kepentingan akademik dan dijamin kerahasiaannya. Atas perhatian Bapak/Ibu Guru saya ucapkan terimakasih.

Nama :  
Guru Mata Pelajaran :  
Lama Mengajar :  
Jabatan :  
Status Guru :  
Pendidikan Terakhir :

\*) Berilah tanda centang (✓) pada jawaban Bapak/Ibu

SS : Sangat Setuju  
S : Setuju  
KS : Kurang Setuju  
TS : Tidak Setuju  
STS : Sangat Tidak Setuju

## Kinerja Guru

Kriteria	Penilaian				
	SS	S	KS	TS	STS
1. Menyusun Rencana Pembelajaran					
a. Saya selalu menyiapkan RPP					
b. Saya selalu menyiapkan materi pelajaran					
c. Saya selalu membaca buku atau sumber referensi lainnya sebelum mengajar					
2. Melaksanakan Pembelajaran					
a. Saya mengabsen siswa sebelum belajar					
b. Saya hadir dan keluar tepat waktu					
c. Saya menggunakan media ajar (buku, laptop, infokus, proyektor dll)					
d. Saya melakukan komunikasi dua arah saat mengajar					
e. Saya memberikan waktu kepada siswa untuk bertanya					
3. Menilai Hasil Belajar					
a. Saya melakukan penilaian lisan kepada siswa tentang materi					
b. Saya melakukan tes tulisan kepada siswa tentang materi					
c. Memeriksa jawaban siswa kemudian menyimpulkan hasil					
d. Saya melakukan observasi dari keaktifan siswa					

### Gaya Kepemimpinan Situasional

Kriteria	Penilaian				
	SS	S	KS	TS	STS
1. Instruksi					
a. Kepala Sekolah selalu melibatkan dan meminta pendapat guru setiap kali mengambil keputusan sekolah					
b. Kepala Sekolah tidak pernah memberikan batasan atau jarak berperilaku ramah terhadap guru-guru					
2. Konsultasi					
a. Kepala sekolah sering melakukan komunikasi dua arah kepada guru					
b. Kepala sekolah menerima masukan guru-guru					
3. Partisipasi					
a. Kepala Sekolah selalu melakukan tukar menukar ide dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan.					
b. Kepala sekolah aktif mendengarkan guru-guru karena merasa bahwa guru adalah pelaksana tugas					
4. Delegasi					
a. Kepala sekola memberikan tanggung jawab yang luas kepada guru dalam menentukan keputusan sekolah					
b. Guru memegang peran penting dalam penentuan keputusan					

### Pendidikan dan Pelatihan

Kriteria	Penilaian				
	SS	S	KS	TS	STS
1. Isi Pelatihan					
a. Materi Pelatihan sesuai dengan profesi saya					
b. Materi Pelatihan sesuai dengan kondisi saat ini					
2. Metode Pelatihan					
a. Metode dalam pelatihan sangat tepat					
b. Metode dalam pelatihan sangat kreatif					
3. Sikap dan Ketrampilan Pemateri					
a. Pemateri dalam pelatihan sangat persuasif					

b. Pemateri dalam pelatihan sangat membimbing sehingga guru antusias selama pelatihan berlangsung					
4. Waktu Pelatihan					
a. Waktu dalam pelatihan sudah sesuai dengan materi yang diberikan					
b. Waktu yang diberikan sangat baik dalam memahami materi pelatihan					

### Motivasi Kerja

Kriteria	Penilaian				
	SS	S	KS	TS	STS
1. Saya suka terhadap pekerjaan yang saya lakukan					
2. Saya memiliki keinginan untuk mengembangkan diri					
3. Saya memiliki rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan yang dilakukan					
4. Saya menginginkan imbalan atas pekerjaan yang saya lakukan					
5. Saya sungguh-sungguh dalam bekerja					
6. Saya sering menerima hadiah/reward atas prestasi dari sekolah					
7. Hadiah/reward yang diberikan memotivasi saya dalam bekerja					
8. Hubungan kerja saya sesama guru terjalin harmonis					
9. Prosedur kerja sangat mudah dimengerti dan menyenangkan					
10. Saya selalu ikut berpartisipasi setiap kali ada kegiatan akademik saat tenaga guru diperlukan					
11. Saya mendapatkan kesempatan yang sama saat promosi jabatan					

## Lampiran 2.

**Tabel t**  
**(Pada taraf signifikansi 0,05) 1 sisi (0,05) dan 2 sisi (0,025)**

Df	Sinifikansi		Df	Siknifikansi	
	0.025	0.05		0.025	0.05
1	12.706	6.314	46	2.013	1.679
2	4.303	2.920	47	2.012	1.678
3	3.182	2.353	48	2.011	1.677
4	2.776	2.132	49	2.010	1.677
5	2.571	2.015	50	2.019	1.676
6	2.147	1.943	51	2.008	1.675
7	2.365	1.8+5	52	2.007	1.675
8	2.306	1.80	53	2.006	1.674
9	2.262	1.863	54	2.005	1.674
10	2.228	1.832	55	2.004	1.673
11	2.201	1.716	56	2.003	1.673
12	2.179	1.792	57	2.002	1.672
13	2.160	1.781	58	2.002	1.672
14	2.145	1.771	59	2.001	1.671
15	2.131	1.763	60	2.000	1.671
16	2.120	1.756	61	2.000	1.670
17	2.110	1.740	62	1.999	1.660
18	2.101	1.744	63	1.998	1.669
19	2.093	1.739	64	1.998	1.669
20	2.086	1.725	65	1.997	1.669
21	2.080	1.721	66	1.997	1.668

22	2.074	1.727	67	1.996	1.668
23	2.069	1.714	68	1.995	1.668
24	2.06.	1.711	69	1.995	1.667
25	2.060	1.718	70	1.994	1.667
26	2.056	1.706	71	1.994	1.667
27	2.052	1.703	72	1.993	1.666
28	2.048	1.701	73	1.993	1.666
29	2.045	1.609	74	1.993	1.666
30	2.042	1.697	75	1.992	1.665
31	2.040	1.696	76	1.992	1.665
32	2.037	1.694	77	1.991	1.665
33	2.035	1.692	78	1.991	1.665
34	2.032	1.691	79	1.990	1.664
35	2.030	1.690	80	1.990	1.664
36	2.028	1.688	81	1.990	1.664
37	2.026	1.687	82	1.989	1.664
38	2.024	1.686	83	1.989	1.663
39	2.023	1.685	84	1.989	1.663
40	2.021	1.684	85	1.988	1.663
41	2.020	1.683	86	1.988	1.663
42	2.018	1.682	87	1.988	1.663
43	2.017	1.681	88	1.987	1.662
44	2.015	1.680	89	1.987	1.662
45	2.014	1.679	90	1.987	1.662

*Sumber: Function Statistical Microsoft excel*

### Lampiran 3.

**Tabel r**  
**(Pearson Product Moment)**  
**Uji 1 sisi dan 2 sisi pada taraf signifikansi 0,05**

<b>N</b>	<b>1-tailed</b>	<b>2-tailed</b>	<b>N</b>	<b>1-tailed</b>	<b>2-tailed</b>
3	0.98	0.997	46	0.246	0.291
4	0.90	0.950	47	0.243	0.288
5	0.80	0.878	48	0.240	0.285
6	0.72	0.811	49	0.238	0.282
7	0.66	0.755	50	0.235	0.279
8	0.62	0.707	51	0.233	0.276
9	0.58	0.666	52	0.231	0.273
10	0.54	0.632	53	0.228	0.270
11	0.52	0.602	54	0.226	0.268
12	0.49	0.576	55	0.224	0.265
13	0.47	0.553	56	0.222	0.263
14	0.45	0.532	57	0.220	0.261
15	0.44	0.514	58	0.218	0.258
16	0.42	0.497	59	0.216	0.256
17	0.41	0.482	60	0.214	0.254
18	0.40	0.468	61	0.213	0.252
19	0.38	0.456	62	0.211	0.250
20	0.37	0.444	63	0.209	0.248
21	0.36	0.433	64	0.207	0.246
22	0.36	0.423	65	0.206	0.244
23	0.35	0.413	66	0.204	0.242
24	0.34	0.404	67	0.203	0.240

25	0.33	0.396	68	0.201	0.239
26	0.33	0.388	69	0.200	0.237
27	0.32	0.381	70	0.198	0.235
28	0.31	0.374	71	0.197	0.233
29	0.31	0.367	72	0.195	0.232
30	0.30	0.361	73	0.194	0.230
31	0.30	0.355	74	0.193	0.229
32	0.29	0.349	75	0.191	0.227
33	0.29	0.344	76	0.190	0.226
34	0.28	0.339	77	0.189	0.224
35	0.28	0.334	78	0.188	0.223
36	0.27	0.329	79	0.186	0.221
37	0.27	0.325	80	0.185	0.220
38	0.27	0.320	81	0.184	0.219
39	0.26	0.316	82	0.183	0.217
40	0.26	0.312	83	0.182	0.216
41	0.26	0.308	84	0.181	0.215
42	0.25	0.304	85	0.180	0.213
43	0.25	0.301	86	0.179	0.212
44	0.25	0.297	87	0.178	0.211
45	0.24	0.294	88	0.176	0.210

*Sumber: SPSS. (Dwi Priyatno, 2005)*

## Lampiran 4.

**Tabel F**  
**(Taraf signifikansi 0,05)**

Df 2	Df1							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1	161.446	199.499	215.707	224.583	230.160	233.988	236.767	238.884
2	18.513	19.000	19.164	19.247	19.296	19.329	19.353	19.371
3	10.128	9.552	9.277	9.117	8.013	8.941	8.887	8.845
4	7.709	6.944	6.591	6.388	6.256	6.163	6.094	6.041
5	6.608	5.786	5.409	5.192	4.050	4.950	4.876	4.818
6	5.987	5.143	4.757	4.534	4.387	4.284	4.207	4.147
7	5.591	4.737	4.347	4.120	3.972	3.866	3.787	3.726
8	5.318	4.459	4.066	3.838	3.688	3.581	3.500	3.438
9	5.117	4.256	3.863	3.633	3.482	3.374	3.293	3.430
10	4.965	4.103	3.708	3.478	3.326	3.217	3.135	3.072
11	4.844	3.982	3.587	3.357	3.204	3.095	3.012	2.948
12	4.747	3.885	3.490	3.259	2.106	2.996	2.913	2.849
13	4.667	3.806	3.411	3.179	2.025	2.915	2.832	2.767
14	4.600	3.739	3.344	3.112	2.958	2.848	2.764	2.699
15	4.543	3.682	3.287	3.056	2.901	2.790	2.707	2.641
16	4.494	3.634	3.239	3.007	2.852	2.741	2.637	2.591
17	4.451	3.592	3.197	2.965	2.810	2.699	2.614	2.548
18	4.414	3.555	3.160	2.928	2.773	2.661	2.577	2.510
19	4.381	3.522	3.127	2.895	2.740	2.628	2.544	2.477
20	4.351	3.493	3.098	2.866	2.711	2.599	2.514	2.447
21	4.325	3.467	3.082	2.840	2.685	2.573	2.488	2.420
22	4.301	3.443	3.049	2.817	2.661	2.549	2.464	2.397

23	4.279	3.422	3.028	2.796	2.640	2.528	2.442	2.357
24	4.260	3.403	3.009	2.776	2.621	2.508	2.423	2.355
25	4.242	3.385	2.991	2.759	2.603	2.490	2.405	2.337
26	4.225	3.369	2.975	2.743	2.587	2.474	2.388	2.321
27	4.210	3.354	2.960	2.728	2.572	2.459	2.373	2.305
28	4.196	3.340	2.917	2.714	2.558	2.445	2.359	2.291
29	4.183	3.328	2.934	2.701	2.545	2.432	2.346	2.278
30	4.171	3.316	2.922	2.690	2.534	2.421	2.334	2.266
31	4.160	3.305	2.911	2.679	2.523	2.409	2.323	2.255
32	4.149	3.295	2.901	2.668	2.512	2.399	2.313	2.244
33	4.139	3.285	2.892	2.659	2.503	2.389	2.303	2.235
34	4.130	3.276	2.883	2.650	2.494	2.380	2.294	2.225
35	4.121	3.268	2.874	2.641	2.485	2.372	2.285	2.217
36	4.113	3.259	2.866	2.634	2.477	2.364	2.277	2.209
37	4.105	3.252	2.859	2.626	2.470	2.356	2.270	2.201
38	4.098	3.245	2.852	2.619	2.463	2.349	2.262	2.194
39	4.091	3.238	2.845	2.612	2.456	2.342	2.255	2.187
40	4.085	3.232	2.839	2.606	2.449	2.336	2.249	2.180
41	4.079	3.226	2.833	2.600	2.443	2.330	2.243	2.174
42	4.073	3.220	2.827	2.594	2.436	2.324	2.237	2.168
43	4.067	3.214	2.822	2.589	2.432	2.319	2.233	2.163
44	4.062	3.209	2.816	2.584	2.427	2.313	2.226	2.157
45	4.057	3.204	2.812	2.579	2.422	2.308	2.221	2.152
46	4.052	3.200	2.807	2.574	2.417	2.304	2.216	2.147
47	4.047	3.195	2.802	2.570	2.413	2.299	2.212	2.143
48	4.043	3.191	2.798	2.565	2.409	2.295	2.207	2.138

49	4.038	3.187	2.794	2.561	2.404	2.290	2.203	2.134
50	4.034	3.183	2.790	2.557	2.400	2.286	2.199	2.130
51	4.030	3.179	2.786	2.553	2.397	2.283	2.195	2.126
52	4.027	3.175	2.783	2.550	2.393	2.279	2.192	2.122
53	4.023	3.172	2.779	2.546	2.389	2.275	2.188	2.119
54	4.020	3.168	2.776	2.543	2.386	2.272	2.185	2.115
55	4.016	3.165	2.773	2.540	2.383	2.269	2.181	2.112
56	4.013	3.162	2.769	2.537	2.380	2.266	2.178	2.109
57	4.010	3.159	2.766	2.534	2.377	2.263	2.175	2.106
58	4.007	3.156	2.764	2.531	2.374	2.260	2.172	2.103
59	4.004	3.153	2.761	2.528	2.371	2.257	2.169	2.100
60	4.001	3.150	2.758	2.525	2.368	2.254	2.167	2.097
61	3.998	3.148	2.755	2.523	2.366	2.251	2.164	2.094
62	3.996	3.145	2.753	2.520	2.363	2.249	2.161	2.092
63	3.993	3.143	2.751	2.518	2.361	2.246	2.159	2.089
64	3.991	3.140	2.748	2.515	2.358	2.244	2.156	2.087
65	3.989	3.138	2.746	2.513	2.356	2.242	2.154	2.084
66	3.986	3.136	2.744	2.511	2.354	2.239	2.152	2.082
67	3.984	3.134	2.742	2.509	2.352	2.237	2.150	2.080
68	3.982	3.132	2.739	2.507	2.350	2.235	2.148	2.078
69	3.980	3.130	2.737	2.505	2.348	2.233	2.145	2.076
70	3.978	3.128	2.736	2.503	2.346	2.231	2.143	2.074
71	3.976	3.126	2.734	2.501	2.344	2.229	2.142	2.072
72	3.974	3.124	2.732	2.499	2.342	2.227	2.140	2.070
73	3.972	3.122	2.730	2.497	2.340	2.226	2.138	2.068
74	3.970	3.120	2.728	2.495	2.338	2.224	2.136	2.066

75	3.968	3.119	2.727	2.494	2.337	2.222	2.134	2.064
76	3.967	3.117	2.725	2.492	2.335	2.220	2.133	2.063
77	3.965	3.115	2.723	2.490	2.333	2.219	2.131	2.061
78	3.963	3.114	2.722	2.489	2.332	2.217	2.129	2.059
79	3.962	3.112	2.720	2.487	2.330	2.216	2.128	2.058
80	3.960	3.111	2.719	2.486	2.329	2.214	2.126	2.056
81	3.959	3.109	2.717	2.484	2.327	2.213	2.125	2.055
82	3.957	3.108	2.716	2.483	2.326	2.211	2.123	2.053
83	3.956	3.107	2.715	2.482	2.324	2.210	2.122	2.052
84	3.955	3.105	2.713	2.480	2.323	2.209	2.121	2.051
85	3.953	3.101	2.712	2.470	2.322	2.207	2.119	2.049

*Sumber: Function Statistical Microsoft excel*

## Lampiran 5.

### HASIL OLAHAN DATA

#### 1. Hasil Uji Validitas

##### 1.1 Gaya Kepemimpinan Situasional

#### Reliability

#### Scale: ALL VARIABLES

##### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

##### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.950	8

##### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Deleted	Scale Variance if Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Deleted
P1	28.63	13.068	.852	.941
P2	28.67	12.989	.903	.938
P3	28.73	13.857	.755	.948
P4	28.70	13.459	.819	.944
P5	28.70	13.803	.732	.949
P6	28.73	13.651	.809	.944
P7	28.73	13.789	.773	.946
P8	28.70	13.183	.890	.939

## 1.2 Pendidikan dan Pelatihan

### Reliability

#### Scale: ALL VARIABLES

##### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

##### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.930	8

##### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P1	30.60	10.179	.745	.922
P2	30.60	9.903	.833	.915
P3	30.53	10.120	.750	.922
P4	30.60	10.248	.723	.924
P5	30.63	10.033	.803	.918
P6	30.57	10.254	.713	.925
P7	30.70	10.355	.735	.923
P8	30.77	10.392	.777	.920

### 1.3 Motivasi Kerja

#### Reliability Scale: ALL VARIABLES

##### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

##### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.935	11

##### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P1	43.27	17.168	.884	.922
P2	43.37	18.171	.700	.930
P3	43.30	17.941	.715	.929
P4	43.27	17.926	.704	.930
P5	43.27	17.099	.901	.921
P6	43.33	17.885	.747	.928
P7	43.33	18.161	.681	.931
P8	43.30	17.872	.731	.928
P9	43.17	17.592	.758	.927
P10	43.37	19.482	.391	.942
P11	43.37	17.895	.768	.927

## 1.4 Kinerja Guru

### Reliability

Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.925	12

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Deleted	Scale Variance if Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Deleted
P1	47.20	22.097	.455	.927
P2	47.23	20.668	.691	.918
P3	47.20	20.234	.863	.911
P4	47.23	20.875	.649	.920
P5	47.07	21.099	.553	.925
P6	47.20	20.717	.753	.916
P7	47.23	21.564	.586	.922
P8	47.27	20.409	.767	.915
P9	47.10	20.576	.740	.916
P10	47.30	20.838	.702	.918
P11	47.20	20.924	.707	.918
P12	47.27	20.478	.753	.916

## 2. HASIL ANALISIS DESKRIPTIF

### 2.1 Gaya Kepmimpinan Situasional

#### Frequencies

##### Statistics

		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8
N	Valid	64	64	64	64	64	64	64	64
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0

## Frequency Table

**P1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	35	54.7	54.7	54.7
	5	29	45.3	45.3	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

**P2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	3	4.7	4.7	4.7
	4	30	46.9	46.9	51.6
	5	31	48.4	48.4	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

**P3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	1.6	1.6	1.6
	4	35	54.7	54.7	56.3
	5	28	43.8	43.8	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

**P4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	32	50.0	50.0	50.0
	5	32	50.0	50.0	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

**P5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	39	60.9	60.9	60.9
	5	25	39.1	39.1	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

**P6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	38	59.4	59.4	59.4
	5	26	40.6	40.6	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

**P7**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	1	1.6	1.6	1.6
4	30	46.9	46.9	48.4
5	33	51.6	51.6	100.0
Total	64	100.0	100.0	

**P8**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	6	9.4	9.4	9.4
4	26	40.6	40.6	50.0
5	32	50.0	50.0	100.0
Total	64	100.0	100.0	

**2.2 Pendidikan dan pelatihan****Frequencies****Statistics**

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8
N Valid	64	64	64	64	64	64	64	64
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0

**Frequency Table****P1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4	39	60.9	60.9	60.9
5	25	39.1	39.1	100.0
Total	64	100.0	100.0	

**P2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4	37	57.8	57.8	57.8
5	27	42.2	42.2	100.0
Total	64	100.0	100.0	

**P3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4	35	54.7	54.7	54.7
5	29	45.3	45.3	100.0
Total	64	100.0	100.0	

**P4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	3.1	3.1	3.1
	4	35	54.7	54.7	57.8
	5	27	42.2	42.2	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

**P5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	37	57.8	57.8	57.8
	5	27	42.2	42.2	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

**P6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	38	59.4	59.4	59.4
	5	26	40.6	40.6	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

**P7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	38	59.4	59.4	59.4
	5	26	40.6	40.6	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

**P8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	3	4.7	4.7	4.7
	4	35	54.7	54.7	59.4
	5	26	40.6	40.6	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

**P10**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	34	53.1	53.1	53.1
	5	30	46.9	46.9	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

## 2.3 Motivasi kerja

### Frequencies

Statistics

		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11
N	Valid	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

### Frequency Table

P1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	1.6	1.6	1.6
	4	30	46.9	46.9	48.4
	5	33	51.6	51.6	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

P2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	1.6	1.6	1.6
	4	30	46.9	46.9	48.4
	5	33	51.6	51.6	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

P3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	37	57.8	57.8	57.8
	5	27	42.2	42.2	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

P4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	32	50.0	50.0	50.0
	5	32	50.0	50.0	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

**P5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	1.6	1.6	1.6
	4	33	51.6	51.6	53.1
	5	30	46.9	46.9	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

**P6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	1.6	1.6	1.6
	4	33	51.6	51.6	53.1
	5	30	46.9	46.9	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

**P7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	1.6	1.6	1.6
	4	33	51.6	51.6	53.1
	5	30	46.9	46.9	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

**P8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	1.6	1.6	1.6
	4	29	45.3	45.3	46.9
	5	34	53.1	53.1	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

**P9**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	1.6	1.6	1.6
	4	27	42.2	42.2	43.8
	5	36	56.3	56.3	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

**P10**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	34	53.1	53.1	53.1
	5	30	46.9	46.9	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

**P11**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4	34	53.1	53.1	53.1
5	30	46.9	46.9	100.0
Total	64	100.0	100.0	

**2.4 Kinerja Guru****Frequencies****Statistics**

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12
N Valid	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

**Frequency Table****P1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4	32	50.0	50.0	50.0
5	32	50.0	50.0	100.0
Total	64	100.0	100.0	

**P2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4	32	50.0	50.0	50.0
5	32	50.0	50.0	100.0
Total	64	100.0	100.0	

**P3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	3	4.7	4.7	4.7
4	33	51.6	51.6	56.3
5	28	43.8	43.8	100.0
Total	64	100.0	100.0	

**P4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	1.6	1.6	1.6
	4	35	54.7	54.7	56.3
	5	28	43.8	43.8	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

**P5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	34	53.1	53.1	53.1
	5	30	46.9	46.9	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

**P6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	38	59.4	59.4	59.4
	5	26	40.6	40.6	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

**P7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	1.6	1.6	1.6
	4	34	53.1	53.1	54.7
	5	29	45.3	45.3	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

**P8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	33	51.6	51.6	51.6
	5	31	48.4	48.4	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

**P9**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	31	48.4	48.4	48.4
	5	33	51.6	51.6	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

**P10**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	3	4.7	4.7	4.7
	4	34	53.1	53.1	57.8
	5	27	42.2	42.2	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

**P11**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	1.6	1.6	1.6
	4	36	56.3	56.3	57.8
	5	27	42.2	42.2	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

**P12**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	35	54.7	54.7	54.7
	5	29	45.3	45.3	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

## HASIL UJI REGRESI

### Regression

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X3, X1, X2 <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: Y

b. All requested variables entered.

**Model Summary<sup>d</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.702 <sup>a</sup>	.493	.468	3.154

a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

b. Dependent Variable: Y

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	580.042	3	193.347	19.442	.000 <sup>b</sup>
	Residual	596.692	60	9.945		
	Total	1176.734	63			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.250	7.614		.296	.769		
	X1	.632	.199	.305	3.175	.002	.916	1.091
	X2	.388	.136	.279	2.858	.006	.888	1.126
	X3	.475	.120	.394	3.948	.000	.846	1.181

a. Dependent Variable: Y

**Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>**

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	X1	X2	X3
1	1	3.985	1.000	.00	.00	.00	.00
	2	.008	22.264	.04	.03	.06	.99
	3	.005	27.944	.05	.15	.88	.00
	4	.002	49.606	.92	.82	.06	.01

a. Dependent Variable: Y

**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	46.93	62.34	53.36	3.034	64
Std. Predicted Value	-2.118	2.959	.000	1.000	64
Standard Error of Predicted Value	.415	2.413	.742	.269	64
Adjusted Predicted Value	46.92	74.12	53.54	3.824	64
Residual	-8.337	6.685	.000	3.078	64
Std. Residual	-2.644	2.120	.000	.976	64
Stud. Residual	-4.107	2.190	-.023	1.073	64
Deleted Residual	-20.116	7.132	-.182	3.954	64
Stud. Deleted Residual	-4.803	2.264	-.032	1.126	64
Mahal. Distance	.106	35.904	2.953	4.485	64
Cook's Distance	.000	5.956	.104	.743	64
Centered Leverage Value	.002	.570	.047	.071	64

a. Dependent Variable: Y

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

Unstandardized Residual

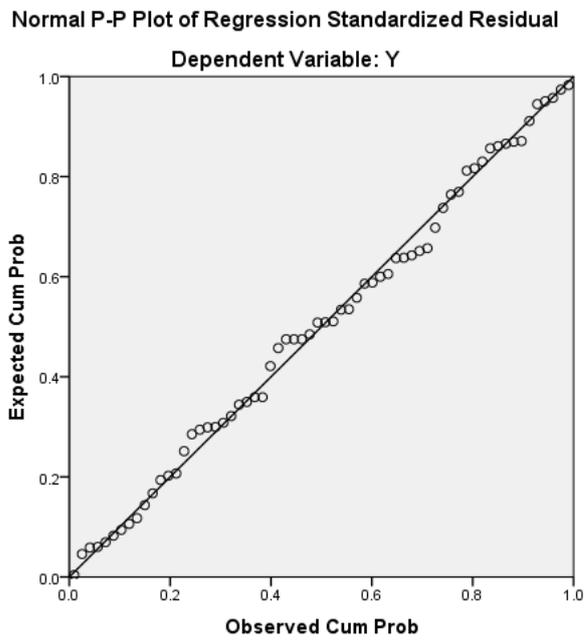
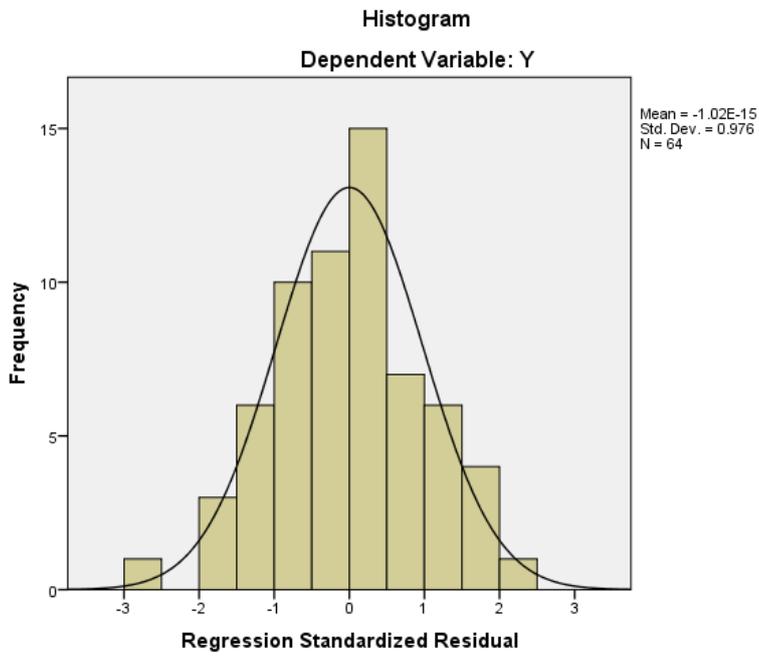
N		64
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000
	Std. Deviation	3,07754827
Most Extreme Differences	Absolute	,058
	Positive	,058
	Negative	-,052
Test Statistic		,058
Asymp. Sig. (2-tailed)		,200 <sup>c,d</sup>

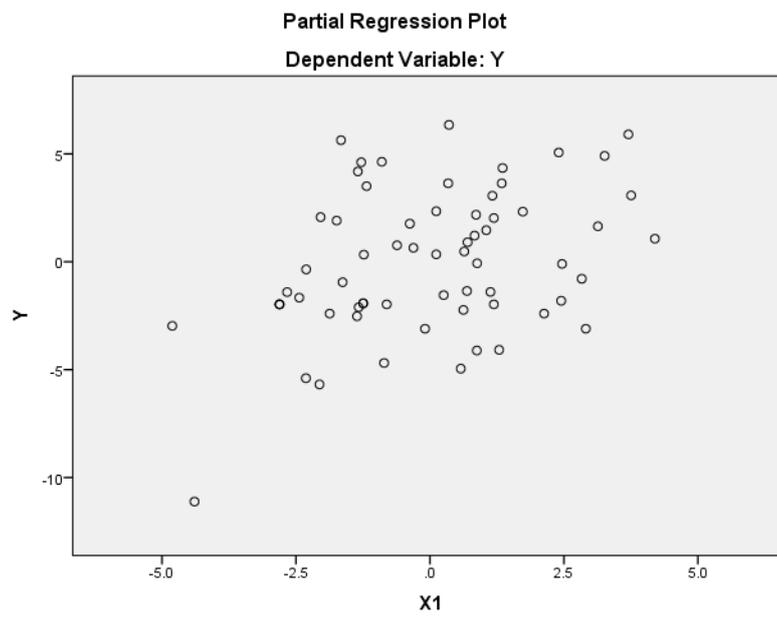
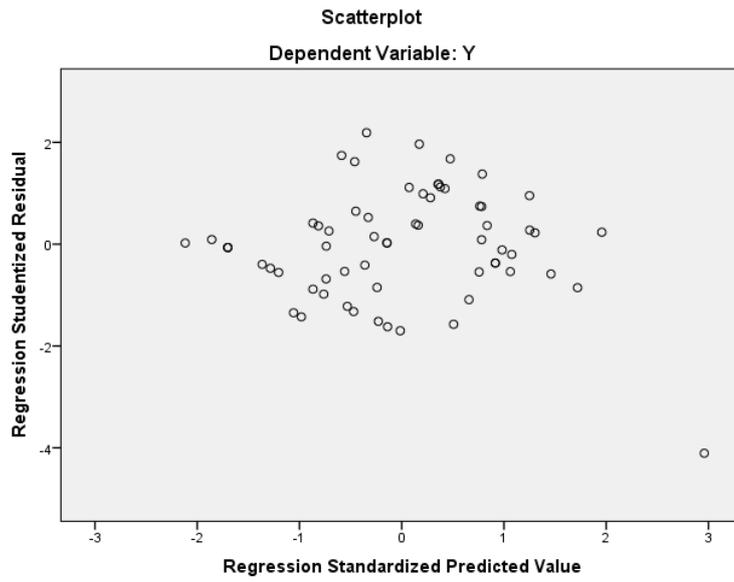
a. Test distribution is Normal.

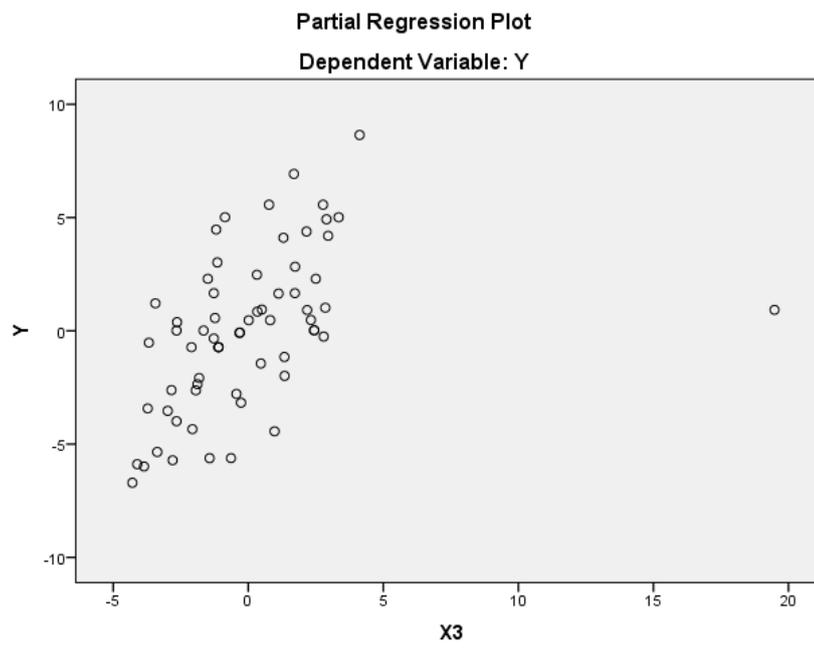
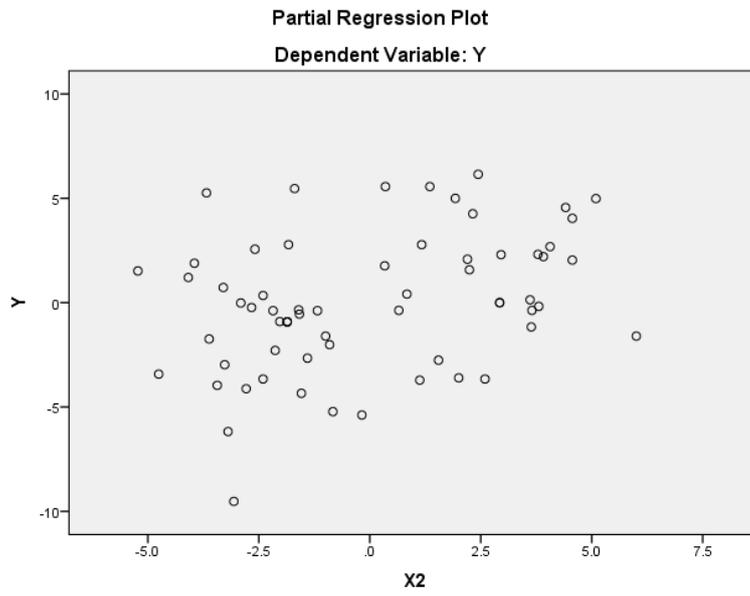
b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.







## Lampiran 6.

### Lampiran Tabulasi Y

n	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	Jumlah
1	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	54
2	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	55
3	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	54
4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	57
5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	49
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
7	4	4	3	4	5	4	4	4	4	3	4	5	48
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
9	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	46
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
11	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	51
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
13	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	52
14	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	58
15	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	59
16	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
17	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	58
18	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	53
19	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
20	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	53
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
22	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	52
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
24	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	56
25	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	50
26	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	55
27	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	56
28	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	58
29	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	58
30	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	55
31	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	57
32	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	56
33	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
34	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	55

35	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	58
36	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	57
37	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	57
38	4	5	4	3	4	4	4	4	5	4	3	4	48
39	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	58
40	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	56
41	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	57
42	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	53
43	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	50
44	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	50
45	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
46	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	46
47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
48	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	52
49	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
50	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	56
51	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	54
52	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	51
53	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
54	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	47
55	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
56	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
57	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	54
58	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
59	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	52
60	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	58
61	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
62	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	58
63	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	55
64	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	57

### Lampiran Tabulasi X1

N	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	total
1	4	4	3	5	5	4	5	4	34
2	5	5	4	5	5	4	4	5	37
3	5	4	4	5	5	4	5	4	36
4	5	4	4	4	4	4	5	4	34
5	5	5	4	4	4	5	4	5	36
6	5	5	5	4	5	4	4	5	37
7	5	5	5	4	4	4	4	5	36
8	5	5	5	4	4	4	4	5	36
9	4	5	4	4	4	4	4	5	34
10	4	4	4	4	4	4	4	5	33
11	5	3	4	4	4	5	4	5	34
12	5	4	4	5	4	4	4	5	35
13	5	5	4	5	4	4	5	4	36
14	4	4	5	4	5	5	4	3	34
15	4	4	4	4	5	5	5	3	34
16	4	3	5	4	5	5	5	4	35
17	4	4	5	5	5	5	5	4	37
18	4	5	4	4	4	4	5	4	34
19	4	4	5	4	5	5	5	4	36
20	4	5	4	5	4	4	5	5	36
21	5	4	5	5	4	5	5	5	38
22	5	5	4	5	4	4	4	5	36
23	5	5	4	4	4	4	4	5	35
24	4	5	5	5	5	5	5	5	39
25	4	5	4	4	5	5	4	5	36
26	5	5	4	5	4	4	4	4	35
27	4	5	5	4	4	5	5	4	36
28	4	4	5	5	4	5	4	5	36
29	4	4	5	5	4	5	5	5	37
30	4	4	5	5	4	4	5	4	35
31	4	5	4	4	4	4	5	4	34
32	4	4	5	5	5	4	5	5	37
33	4	5	4	5	5	4	5	3	35
34	4	5	5	5	4	4	5	3	35

35	5	5	5	5	5	5	4	3	37
36	5	4	4	4	4	5	5	5	36
37	4	4	5	5	4	4	4	4	34
38	5	3	4	5	4	5	5	5	36
39	4	5	5	5	5	5	5	5	39
40	4	5	4	5	5	4	5	5	37
41	4	5	4	5	4	5	5	5	37
42	5	4	5	4	4	4	5	5	36
43	5	4	4	4	5	5	5	5	37
44	5	4	5	4	4	4	4	4	34
45	5	4	4	4	4	4	4	4	33
46	5	4	4	4	4	4	4	4	33
47	4	4	4	4	4	4	4	4	32
48	4	5	5	5	5	4	5	5	38
49	5	5	5	5	5	5	5	5	40
50	5	5	4	5	5	5	5	5	39
51	5	4	4	5	5	5	5	5	38
52	4	4	5	4	4	4	4	4	33
53	4	4	4	4	4	4	4	4	32
54	4	4	4	4	4	4	3	3	30
55	4	5	4	5	4	4	4	4	34
56	4	4	4	4	4	4	4	4	32
57	5	4	5	4	4	5	4	4	35
58	5	5	4	5	5	5	5	5	39
59	4	5	4	5	4	4	4	4	34
60	4	4	5	4	5	4	5	5	36
61	4	4	4	4	4	4	4	4	32
62	5	5	5	5	5	5	4	4	38
63	5	5	5	5	5	5	5	5	40
64	4	5	5	4	4	4	4	4	34

### Lampiran Tabulasi X2

n	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	Jumlah
1	5	5	5	5	5	4	4	4	37
2	4	4	5	5	5	5	4	5	37
3	4	5	4	4	4	5	5	4	35
4	4	4	5	4	5	4	4	5	35
5	4	4	4	4	4	4	4	5	33
6	4	4	4	4	4	4	4	5	33
7	5	4	5	4	5	5	4	5	37
8	4	4	4	3	4	4	4	5	32
9	4	4	4	5	5	4	4	5	35
10	4	4	4	4	5	4	4	4	33
11	5	5	5	5	4	5	5	4	38
12	4	4	4	4	4	4	4	4	32
13	4	4	4	4	4	4	4	4	32
14	5	5	5	5	4	5	5	4	38
15	4	4	4	4	4	4	4	4	32
16	5	5	4	5	5	5	5	4	38
17	5	5	4	5	4	5	5	4	37
18	5	4	5	5	4	5	4	4	36
19	4	4	5	4	5	4	4	4	34
20	4	5	4	5	4	4	5	3	34
21	4	4	4	4	4	4	4	4	32
22	4	4	4	4	4	4	4	4	32
23	4	4	4	4	4	4	4	3	31
24	4	4	5	4	4	4	4	4	33
25	4	4	4	4	4	4	4	4	32
26	5	5	5	5	5	5	5	3	38
27	5	5	5	5	5	5	5	5	40
28	5	5	5	5	5	5	5	5	40
29	5	5	5	5	5	5	5	5	40
30	5	5	5	4	5	5	5	5	39
31	5	5	5	5	5	5	5	5	40
32	5	4	5	5	5	5	4	4	37
33	4	5	5	5	5	4	5	5	38
34	5	5	5	5	4	5	5	5	39
35	4	4	5	4	5	4	4	4	34
36	4	4	4	4	4	4	4	4	32
37	5	5	5	5	5	5	5	5	40

38	4	5	4	4	4	4	5	5	35
39	4	4	4	4	5	4	4	4	33
40	5	5	5	5	5	5	5	5	40
41	4	4	4	4	4	4	4	4	32
42	4	4	4	5	4	4	4	4	33
43	4	5	4	4	4	4	5	5	35
44	5	4	4	4	4	5	4	4	34
45	5	5	5	5	5	5	5	5	40
46	5	4	5	5	4	5	4	4	36
47	4	4	4	4	4	4	4	4	32
48	4	5	5	4	5	4	5	5	37
49	5	5	4	5	5	5	5	5	39
50	5	5	5	5	5	5	5	5	40
51	5	5	4	5	5	5	5	5	39
52	4	4	5	4	4	4	4	4	33
53	4	4	4	4	4	4	4	4	32
54	4	4	4	4	4	4	4	4	32
55	4	4	4	4	4	4	4	4	32
56	4	4	4	4	4	4	4	4	32
57	4	4	4	4	4	4	4	4	32
58	5	5	5	5	5	5	5	5	40
59	4	4	4	4	4	4	4	4	32
60	5	5	5	5	5	5	5	5	40
61	4	4	4	4	4	4	4	4	32
62	4	4	4	3	4	4	4	4	31
63	4	4	4	4	4	4	4	4	32
64	4	5	5	4	4	4	5	5	36

### Lampiran Tabulasi X3

n	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	Jumlah
1	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	51
2	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	29
3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	29
4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	30
5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	28
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	28
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	28
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	28
9	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	27
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	28
11	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	29
12	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	30
13	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	29
14	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	34
15	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	34
16	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	35
17	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	33
18	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	32
19	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	33
20	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	31
21	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	30
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	28
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	28
24	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	35
25	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	32
26	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	31
27	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	32
28	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	32
29	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	34
30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	35
31	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	31
32	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	35
33	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	33
34	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	35

35	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	33
36	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	34
37	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	35
38	3	4	5	5	5	4	5	3	4	5	5	31
39	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	31
40	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	35
41	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	34
42	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	31
43	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	33
44	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	31
45	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	28
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	28
47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	28
48	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	31
49	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	35
50	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	34
51	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	30
52	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	32
53	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	27
54	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	28
55	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	28
56	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	28
57	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	32
58	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	31
59	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	31
60	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	35
61	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	28
62	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	34
63	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	35
64	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	30

