

**PERAN PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH  
DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA GURU SMP SE  
KECAMATAN ARUT SELATAN KABUPATEN  
KOTAWARINGIN BARAT**

**Tesis**

Untuk memenuhi sebagian persyaratan  
Mencapai derajat Sarjana S2

Program Magister Manajemen



Disusun Oleh :  
**Ronauli Harianja**  
**20402200157**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG  
SEMARANG  
2023**

**Halaman Pengesahan**

**PERAN PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH  
DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA GURU SMP SE  
KECAMATAN ARUT SELATAN KABUPATEN  
KOTAWARINGIN BARAT**

Disusun oleh :

**Ronauli Harianja**  
**NIM. 20402200157**

Pangkalan Bun, 31 Mei 2024  
Telah Disetujui untuk dilaksanakan oleh :

**Pembimbing,**

  
**Prof. Dr. Widodo, S.E., M.Si**  
**NIDN. 060802650**

**PERAN PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH  
DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA GURU SMP SE  
KECAMATAN ARUT SELATAN KABUPATEN  
KOTAWARINGIN BARAT**

**Disusun oleh:**

**Ronauli Harianja  
20402200157**

Telah dipertahankan di depan penguji  
Pada Tanggal 31 Mei 2024

**Susunan Dewan Penguji**

**Pembimbing**



**Prof. Dr. Widodo, SE., MSi.**  
NIK : 210499045

**Penguji I**



**Dr. Budhi Cahyono, SE., MSi.**  
NIK. 210492030

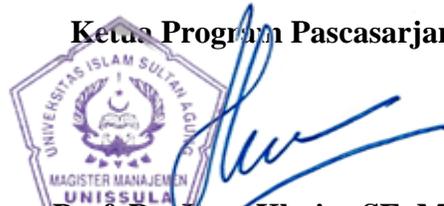
**Penguji II**



**Prof. Dr. Heru Sulisty, SE., M.Si**  
NIK. 210491025

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan  
Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen  
Tanggal 31 Mei 2024

**Ketua Program Pascasarjana**



**Prof. Dr. Jonu Khajar SE, M.Si.**  
NIK. 210490020

## PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ronauli Harianja  
NIM : 20402200157  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Peran Pengaruh Kepemimpinan Kerja Terhadap Kinerja Guru Se Kecamatan Arut Selatan Kabupaten Kotawaringin Barat” merupakan hasil karya peneliti sendiri dan tidak ada plagiarism dengan cara tidak sesuai etika keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila dikemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

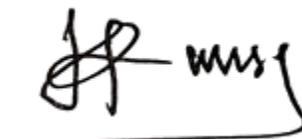
Semarang, 31 Mei 2024

**Pembimbing**



**Prof. Dr. Widodo, SE., MSi.**  
NIDN. 0608026502

**Saya yang menyatakan**



**Ronauli Harianja**  
NIM. 20402200157

## LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Romauli Harianja  
NIM : 20402200157  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

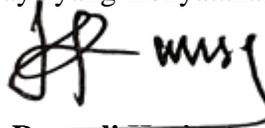
Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tesis dengan judul

**PERAN *PENGARUH* KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DAN  
*MOTIVASI KERJA* TERHADAP KINERJA GURU SMP SE  
KECAMATAN ARUT SELATAN KABUPATEN  
KOTAWARINGIN BARAT**

Dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialih mediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikanya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hokum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 31 Mei 2024  
Saya yang menyatakan

  
Romauli Harianja  
NIM. 20402200157

## KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Allah SWT, karena atas berkat rahmat-Nya penulis diberikan kemampuan untuk menyelesaikan penelitian tesis yang berjudul “Peran Pengaruh Kepemimpinan Kerja Terhadap Kinerja Guru Se Kecamatan Arut Selatan Kabupaten Kotawaringin Barat ”. Dalam penyelesaian laporan tesis ini tidak lepas dari Do’a Kedua Orang Tua serta bimbingan, bantuan, dan arahan dari berbagai pihak yang mendukung, terutama Dosen Pembimbing dan keluarga. Untuk itu, saya ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Widodo, S.E., M.Si. selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan segenap waktu dan pemikiran untuk membantu, mengarahkan dan memberikan motivasi, serta nasehat yang sangat bermanfaat kepada saya sehingga penelitian tesis ini dapat tersusun dengan baik.
2. Bapak Prof. Dr. H. Heru Sulistyono, SE, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Bapak Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen serta Ibu Siti Sumiati selaku Sekretaris Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung yang telah memberikan dukungan dan arahan kepada saya atas penyelesaian penelitian ini.
4. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi program study Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan seluruh ilmu kepada saya selama masa perkuliahan berlangsung.

5. Seluruh staf Fakultas Ekonomi program study Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan pelayanan yang terbaik.
6. Kepada Bapak dan Ibu saya yang sudah almarhum.
7. Kepada Suami dan anak saya, Nimrod Siahaan dan Chaterine Siahaan, Choky Galeo Siahaan, Cello Anjuau Siahaan yang telah memberikan dukungan, doa dan motivasi.
8. Seluruh teman seperjuangan kelas MM 77C dan sahabat-sahabat saya yang tidak dapat disebutkan, penulis ucapkan terimakasih telah memberikan dukungan sehingga penulis mampu menyelesaikan tesis ini.

Peneliti menyampaikan permohonan maaf apabila dalam pembuatan tesis ini masih terdapat banyak kekurangan serta jauh dari kata sempurna, karena keterbatasan kemampuan dan pengetahuan penulis. Semoga tesisi ini dapat memberikan manfaat.

Semarang, Mei 2024

Ronauli Harianja

## Abstrak

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis dampak kepemimpinan Kepala Sekolah dan motivasi kerja guru terhadap kinerja guru SMP di Kabupaten Kotawaringin Barat. Penelitian ini merupakan jenis penelitian explanatory research yang bertujuan untuk menguji hipotesis dengan tujuan memperkuat atau membuktikan hipotesis tersebut, sehingga pada akhirnya dapat memperkuat teori yang digunakan sebagai landasan. Penelitian ini menguji pengaruh gaya kepemimpinan Kepala Sekolah, motivasi kerja guru, dan kinerja guru. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru SMP di Kabupaten Kotawaringin Barat, dengan total 762 guru. Penulis menggunakan teknik purposive sampling dalam pengambilan sampel. Data dikumpulkan melalui angket tertutup dengan interval pernyataan dari 1 hingga 5, menandakan tingkat persetujuan dari Sangat Tidak Setuju (STS) hingga Sangat Setuju (SS). Analisis data dilakukan menggunakan Partial Least Square (PLS), yang merupakan model persamaan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis varian.

Hasil pengujian empiris menunjukkan bahwa Gaya kepemimpinan kepala sekolah memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Artinya, semakin baik gaya kepemimpinan kepala sekolah, semakin baik pula kinerja guru. Gaya kepemimpinan kepala sekolah memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja guru. Hal ini berarti bahwa semakin baik gaya kepemimpinan kepala sekolah, semakin tinggi pula motivasi kerja guru. Motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Dengan kata lain, semakin tinggi motivasi kerja, semakin baik pula kinerja guru. Dengan demikian, hasil penelitian ini memberikan kontribusi penting dalam memahami faktor-faktor yang memengaruhi kinerja guru di SMP, dengan menyoroti peran penting kepemimpinan Kepala Sekolah dan motivasi kerja dalam mencapai kinerja yang optimal.

Kata Kunci : Gaya kepemimpinan kepala sekolah; motivasi kerja guru; kinerja guru

## Abstract

*The objective of this research is to analyze the impact of School Principal leadership and teacher motivation on the performance of junior high school (SMP) teachers in West Kotawaringin Regency. This study falls under the category of explanatory research, aimed at testing hypotheses to strengthen or validate them, ultimately reinforcing the theoretical framework. The research examines the influence of School Principal leadership style, teacher work motivation, and teacher performance. The population consists of all SMP teachers in West Kotawaringin Regency, totaling 762 teachers. Purposive sampling technique is utilized for sample selection. Data is collected through closed-ended questionnaires, with response options ranging from 1 to 5 to indicate levels of agreement from Strongly Disagree (SD) to Strongly Agree (SS). Data analysis is conducted using Partial Least Square (PLS), which is a Structural Equation Modeling (SEM) model based on variance.*

*The empirical findings indicate that School Principal leadership style has a significant and positive effect on teacher performance. This implies that better School Principal leadership results in better teacher performance. Additionally, School Principal leadership style has a positive and significant impact on teacher work motivation, suggesting that effective leadership enhances teacher motivation. Furthermore, teacher work motivation has a positive and significant effect on teacher performance, indicating that higher motivation leads to better performance. Thus, this research contributes significantly to understanding the factors influencing teacher performance in SMP, highlighting the crucial roles of School Principal leadership and work motivation in achieving optimal performance.*

*Keywords: School Principal leadership style; teacher work motivation; teacher performance.*

## Daftar Isi

Halaman Pengesahan .....	ii
Kata Pengantar .....	iii
Abstrak .....	viii
Abstract .....	ix
Daftar Isi.....	x
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	5
1.3. Tujuan Penelitian .....	5
1.4. Manfaat Penelitian .....	5
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>7</b>
2.1. Teori Motivasi.....	7
2.2. Kinerja Guru.....	9
2.3. Motivasi Kerja.....	13
2.4. Teori Kepemimpinan .....	18
2.5. Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	23
2.6. Hubungan antar variable .....	30
2.7. Model Empirik Penelitian.....	32
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>	<b>34</b>
3.1 Jenis Penelitian.....	34
3.2 Populasi dan Sampel .....	34
3.3 Jenis dan Sumber Data .....	35
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	36
3.5 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	37
3.6 Metode Analisis Data.....	38
<b>BAB IV HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>49</b>
4.1. Analisis Deskriptif Statistik .....	49

4.2.	Analisis Data Statistik.....	54
4.3.	Pembahasan.....	72
BAB V PENUTUP.....		79
5.1.	Simpulan .....	79
5.2.	Implikasi Teoritis .....	80
5.3.	Implikasi Manajerial .....	82
5.4.	Keterbatasan Penelitian.....	84
5.5.	Agenda Penelitian Mendatang .....	84
Daftar Pustaka .....		86
Lampiran 1 Kuestionaire.....		92
Lampiran 2 Hasil Pengolahan Data Statistik .....		96
Distribusi Jawaban Kuesioner.....		97
Full Model PLS .....		98



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Sebagaimana ditetapkan dalam Pasal 13 Undang-Undang Nomor 2 Tahun 1989 bahwa pendidikan dasar untuk mengembangkan sikap dan kemampuan serta memberikan pengetahuan dan keterampilan dasar yang diperlukan untuk hidup di masyarakat serta mempersiapkan peserta didik yang memenuhi persyaratan untuk mengikuti pendidikan menengah. Berdasarkan tujuan operasional pendidikan dasar, dinyatakan di dalam Kurikulum Pendidikan Dasar yaitu memberi bekal kemampuan dasar membaca, menulis dan menghitung, pengetahuan dan keterampilan dasar yang bermanfaat bagi siswa dengan tingkat perkembangannya, serta mempersiapkan mereka untuk mengikuti pendidikan selanjutnya.

Mengingat pentingnya peran para personal pendidikan di sekolah, manajemen sekolah harus memiliki program pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan sekaligus meningkatkan kualitas kinerja sekolah (Timor, 2018). Dengan kualitas kinerja yang tinggi diharapkan dapat memberi sumbangan yang sangat berarti bagi kinerja dan kemajuan sekolah khususnya pendidikan (Ekawati et al., 2018).

Menteri Pendidikan dan Kebudayaan (Mendikbud) Nadiem Makarim berencana untuk membuat permanen pembelajaran jarak jauh berbasis online supaya

Indonesia dapat menjadi negara yang lebih maju. Sistem Pembelajaran Jarak Jauh (PJJ) memiliki beberapa kelebihan seperti penjadwalan yang lebih fleksibel, perekaman kegiatan belajar mengajar agar murid dapat mengulang pelajaran mereka, dan keamanan dari situasi pandemic (Basar, 2021). Sedangkan kelemahan Sistem Pembelajaran Jarak Jauh (PJJ) adalah belum siapnya lembaga pendidikan Indonesia dalam menghadapi perubahan system tersebut. Banyak Guru yang masih segan mengadopsi penggunaan teknologi sehingga Sistem Pembelajaran Jarak Jauh (PJJ) yang mengharuskan penggunaan tehnologi secara massive kegiatan belajarmengajar menjadi hal yang sulit karena sangat bergantung dengan teknologi (Basar, 2021).

Perubahan yang signifikan dan mendadak membuat banyak sekali lembaga pendidikan mengalami tantangan dalam mengadopsi teknologi ke proses belajar mengajar dengan sepenuhnya. Motivasi Guru dalam mengadopsi tehnologi kedalam kegiatan belajar mengajar masih perlu ditingkatkan (Suciyati et al., 2023). Konsep pembelajaran jarak jauh masih sulit untuk diterapkan saat ini. Faktor sumber daya manusia maupun teknologi dinilai belum mendukung penerapan pembelajaran jarak jauh (Zuraini & Nurhayati, 2021). Membutuhkan motivasi kerja tinggi dari Guru untuk mau memanfaatkan tehnologi dalam kegiatan belajar mengajarnya.

Merosotnya kinerja guru SD dilihat dari masih terlihat sebagian guru yang belum bertanggung jawab dalam melakukan tugas pokoknya adalah memastikan kemudahan mengajar dengan baik serta lengkap, dalam proses belajar mengajar Jarak Jauh ini masih di temukan guru yang belum pas dalam menggapai pendidikan, masih

sangat kurang dalam memahami data media serta teknologi dalam mewujudkan proses belajar mengajar paling utama masih ditemui guru yang belum pas dalam memakai tata cara metode pendidikan.

Upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan efektivitas kinerja Guru pada saat pembelajaran daring adalah memaksimalkan peran kepala sekolah dalam mengarahkan, meningkatkan, dan mengembangkan potensi diri dan tenaga pendidik yang dimiliki secara bersama-sama memfokuskan kegiatan belajar mengajar demi mencapai keberhasilan pembelajaran (Aspiyana & Wahyuni, 2021). Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru antara lain tingkat pendidikan guru (Sofia Sebayang & Tiur Rajagukguk, 2020); supervisi pengajaran (Hafni, 2020); program pelatihan (Samsul Arifin & Miscbahul Munir, 2021); iklim yang kondusif, sarana dan prasarana (Handayani & Azizah, 2021); gaya kepemimpinan kepala sekolah (Lumban Gaol, 2017), dan motivasi kerja (Ristianey et al., 2020). Salah satu factor pendorong kinerja Guru adalah kepemimpinan Kepala Sekolah (Osreni, 2020). Kepala Sekolah diharapkan mampu memaksimalkan potensi yang berada di lingkungan organisasi untuk meningkatkan efisiensi organisasi sehingga dapat dicapai kinerja yang optimal (Setiyowati, 2021).

Penelitian terdahulu terkait peran kepemimpinan terhadap pembelajaran organisasi masih menyisakan gap. Diantaranya adalah temuan yang mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja Guru (Kartini et al., 2020) namun temuan lain menemukan bahwa kepemimpinan Kepala Sekolah tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja Guru

(Indajang et al., 2021). Sehingga dengan demikian terdapat gap yang sangat menarik untuk diuraikan. Dalam penelitian ini motivasi kerja Guru diajukan untuk memediasi pengaruh antara kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja Guru.

Selain kepemimpinan, faktor yang dapat mempengaruhi kinerja Guru sebagai tenaga pendidik adalah motivasi kerja (Nabela Selvi, Fitria Happy, 2021). Motivasi bisa berarti sebagai suatu proses dimana perilaku diberikan energi dan diarahkan (Azziz, 2017). Motivasi merupakan faktor sentral dalam suatu organisasi (Ondabu, 2014). Motivasi menggambarkan kombinasi yang konsisten dari dorongan internal dan eksternal dalam diri seseorang yang diindikasikan dengan adanya hasrat dan minat (Handayani & Azizah, 2021; Novitasari & Asbari, 2020).

Motivasi merupakan salah satu faktor yang mendorong guru untuk melakukan pengajaran (Hayati et al., 2020). Motivasi kerja diberikan untuk mendorong kinerja Guru agar dapat bekerja secara maksimal dan disiplin dalam mengemban tugas yang diberikan oleh Pimpinan (Setyanti, 2020). Motivasi kerja yang diberikan berupa perhatian, pengarahan, serta inspirasi yang dapat membangun semangat kerja Guru agar semakin giat dalam bekerja, sehingga tujuan pembelajaran yang diharapkan dapat tercapai (Rusnita et al., 2021).

Dari fenomena masalah yang ada maka akan dilakukan penelitian mengenai “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Guru terhadap Kinerja Guru SMP di Kabupaten Kotawaringin Barat”.

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dapat diidentifikasi permasalahan dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimanakah pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap Kinerja Guru SMP di Kabupaten Kotawaringin Barat?
2. Bagaimanakah pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja Guru SMP di Kabupaten Kotawaringin Barat?
3. Bagaimanakah pengaruh motivasi kerja terhadap Kinerja Guru SMP di Kabupaten Kotawaringin Barat?

## 1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang dirumuskan maka tujuan dalam penelitian ini yaitu :

- 1) Mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap Kinerja Guru SMP di Kabupaten Kotawaringin Barat.
- 2) Mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja Guru SMP di Kabupaten Kotawaringin Barat.
- 3) Mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap Kinerja Guru SMP di Kabupaten Kotawaringin Barat.

## 1.4. Manfaat Penelitian

- 1) Bagi Guru SMP se Kabupaten Kotawaringin Barat diharapkan penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan evaluasi terhadap peningkatan

kompetensi diri terutama yang berkaitan dengan upaya untuk meningkatkan kinerja Guru.

- 2) Bagi peneliti selanjutnya menjadi masukan bagi peneliti selanjutnya dalam bidang sumber daya manusia tentang peran kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap motivasi kerja dan kinerja Guru.
- 3) Bagi penulis, penelitian ini bermanfaat untuk menambah wawasan dan memperdalam pengetahuan penulis terkait peran kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap motivasi kerja dan kinerja Guru.



## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1. Teori Motivasi

Motivasi memiliki dua jenis menurut (Hasibuan & Bahri, 2018) yaitu motivasi positif dan motivasi negatif :

- a) Motivasi positif (insentif positif). Motivasi positif maksudnya manajer memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi standar. Dengan motivasi positif, semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.
- b) Motivasi negatif (insentif negatif). Motivasi negatif maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendaoatkan hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat bekerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka tetap dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik. Motivasi manusia yang telah dikembangkan oleh Maslow melalui penjelasan bahwa motivasi dipicu oleh usaha manusia untuk memenuhi kebutuhan (Mathis & John H. Jackson, 2012). Pada teori ini, Maslow mengklasifikasikan kebutuhan manusia yang diurutkan menjadi lima kategori. Hierarki kebutuhan Maslow (Ogunnaike et al., 2019) terdiri atas :

- (1) Fisiologis, antara lain kebutuhan akan sandang, pangan, papan dan kebutuhan jasmani lain.
- (2) Keamanan, antara lain kebutuhan akan keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.
- (3) Sosial, antara lain kasih sayang, rasa saling memiliki, diterima- baik, persahabatan.
- (4) Penghargaan, antara lain mencakup faktor penghormatan diri seperti harga diri, otonomi, dan prestasi; serta faktor penghormatan diri luar seperti misalnya status, pengakuan dan perhatian.
- (5) Aktualisasi Diri, merupakan dorongan untuk menjadi seseorang atau sesuai ambisinya yang mencakup pertumbuhan, pencapaian potensi, dan pemenuhan kebutuhan diri.

Motivasi dibedakan menjadi dua yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik (Hennessey et al., 2015). Kedua motivasi ini bisa menimbulkan seseorang menjadi lebih baik dan menciptakan apa yang mereka ingin kan menjadi kenyataan. Sumber kekuatan dalam diri seseorang adalah motivasi, maka motivasi bisa dijadikan kekuatan yang membuat mereka lebih baik dari sebelumnya.

Motivasi intrnsik merupakan motivasi yang timbul dari diri seseorang, tidak perlu adanya rangsangan dari luar (Oudeyer & Kaplan, 2013). Seorang siswa yang belajar dengan sungguh-sungguh karena mereka ingin mendapatkan ilmu dan pengetahuan (Azziz, 2017). Motivasi intrinsik bisa dikatakan sebagai bentuk

motivasi yang di mulai dari dorongan dari dalam diri untuk mendapatkan sesuai yang penting dari kegiatan belajar tersebut (Van Den Broeck et al., 2021).

Motivasi ekstrinsik merupakan motivasi yang berasal dari luar atau rangsangan yang didapatkan seseorang dari luar (Locke & Schattke, 2019). Motivasi ini muncul karena seseorang yang ingin mendapatkan sesuatu karena perintah orang lain (Sansone & Tang, 2019). Dorongan dari luar tersebut akan memotivasi seseorang agar keinginan mereka tercapai sekalipun dalam diri mereka tidak begitu antusias dengan apa yang dilakukan (Ryan & Deci, 2020). Motivasi dari luar lebih banyak hasilnya untuk mengubah seseorang (Liu, 2020).

## **2.2. Kinerja Guru**

Kinerja yang dimaksud adalah secara formal didefinisikan sebagai nilai dari serangkaian perilaku karyawan yang memberikan kontribusi, baik positif atau negatif terhadap pencapaian tujuan organisasi (Rivai, 2018). Kinerja merupakan unjuk kerja yang ditunjukkan oleh pegawai terhadap pekerjaannya, sikap terhadap pekerjaan dipengaruhi oleh kondisi ekonomi, jenis pekerjaan yang menantang, imbalan yang memadai (Wang, 2020). Dari beberapa definisi diatas menunjukkan bahwa kinerja seseorang dapat terlihat dari hasil seorang karyawan menyelesaikan pekerjaannya dalam suatu organisasi sehingga tujuan yang diharapkan dapat tercapai secara efisien dan efektif.

Kinerja adalah ukuran dari kuantitas dan kualitas tugas yang dicapai oleh individu atau kelompok (Diana et al., 2020). Dalam melaksanakan pekerjaan

yang dilakukan oleh individu maupun kelompok diharapkan hasil kerja dapat terukur secara jelas, seberapa sering pekerjaan itu dilakukan, baik ataupun buruk dari suatu pekerjaan dihasilkan dan sesuaikah dengan standar yang telah ditetapkan (Sedarmayanti, 2017).

Pengertian kinerja sering dikaitkan dengan hasil kerja, dimana kinerja SDM merupakan hasil dari peran, aktivitas, kerja keras dan usaha dalam mencapai tujuan yang akan dicapai (Yulianti, 2015). Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai serta merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan suatu sumber daya manusia yang diminta (Mccartney & Fu, 2021). Dua definisi tersebut dapat diakumulasikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Berdasarkan beberapa pendapat tentang kinerja dan prestasi kerja dapat disimpulkan Kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Kinerja guru mempunyai spesifikasi tertentu. Kinerja guru dapat dilihat dan diukur berdasarkan spesifikasi/kriteria kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap guru (Rosmawati et al., 2020). Kinerja guru merupakan wujud perilaku kegiatan guru dalam proses pembelajaran yaitu bagaimana seorang guru merencanakan pembelajaran, melaksanakan kegiatan pembelajaran, dan menilai hasil belajar (Nabela Selvi, Fitria Happy, 2021). Indikator yang digunakan adalah bekerja dengan siswa secara individual,

persiapan dan perencanaan pembelajaran, pendayagunaan media pembelajaran, melibatkan siswa dalam berbagai pengalaman belajar, dan kepemimpinan yang aktif dari guru (Dedeh Sofia Hasanah, 2010).

Faktor – faktor yang memengaruhi kinerja individu menurut (Robbins, S. P., & Judge, 2013) adalah :

- a. kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
- b. Kuantitas, merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- c. Ketepatan waktu. Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- d. Efektivitas. Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- e. Kemandirian. Merupakan tingkat seseorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan tugas kerjanya.
- f. Komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

Kinerja guru memiliki spesifikasi tertentu, dapat dilihat berdasarkan spesifikasi atau kriteria kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap guru. Berkaitan dengan kinerja guru, wujud perilaku yang dimaksud adalah kegiatan guru dalam proses pembelajaran. Standar kinerja guru itu berhubungan dengan kualitas guru dalam menjalankan seperti: (1) bekerja dengan siswa secara individual, (2) persiapan dan perencanaan pembelajaran, (3) pendayagunaan media pembelajaran, (4) melibatkan siswa dalam berbagai pengalaman belajar, dan (5) kepemimpinan yang aktif dari guru.

Adapun ukuran kinerja guru menurut T.R. Mitchell dalam (Sedarmayanti, 2017) dapat dilihat dari lima aspek, yaitu:

1. Kualitas hasil kerja (*Quality of work*)

- a) siswa
- b) pemahaman siswa
- c) Prestasi siswa

2. Ketepatan waktu (*Promptness*)

- a) Waktu kedatangan
- b) Waktu pulang

3. Inisiatif (Inisiatif)

- a) Berpikir positif
- b) Mewujudkan kreativitas

4. Kemampuan (*Capability*)

- a) Penguasaan materi

b) Penguasaan metode

pembelajaran

5. Komunikasi (Komunikasi)

a) Penyampaian materi

b) Penguasaan keadaan kelas

Sedangkan (Nawawi, 2022) menyatakan bahwa kinerja Guru diindikasikan dengan : (a) kuantitas hasil kerja yang dicapai, (b) kualitas hasil kerja yang dicapai, (c) jangka waktu pencapaian hasil kerja tersebut, (d) pencapaian kerja tersebut dan kegiatan hadir di tempat kerja, dan (e) kemampuan bekerja sama.

### 2.3. Motivasi Kerja

Motivasi Kerja adalah kemauan kerja yang timbul karena adanya dorongan dari dalam diri karyawan sebagai hasil integrasi keseluruhan daripada kebutuhan pribadi, pengaruh lingkungan fisik dan sosial dimana kekuatannya tergantung daripada proses pengintegrasian tersebut (Andayani & Tirtayasa, 2019). Motivasi Kerja memiliki arti sebagai sikap mental dan keadaan kejiwaan manusia yang memberikan energi, menggerakkan/mendorong kegiatan dan mengarah/menyalurkan perilaku ke arah mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan (Sutanja, 2019). Motivasi Kerja merupakan daya pendorong yang mengakibatkan seorang karyawan mau dan rela untuk menggerakkan kemampuan dalam membentuk keahlian dan keterampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka

pencapaian tujuan dan berbagai sasaran perusahaan yang telah ditentukan sebelumnya (Sunarsi, 2018).

Kekuatan motivasi kerja karyawan untuk bekerja/berkinerja secara langsung tercermin pada seberapa jauh upayanya bekerja keras untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik demi mencapai tujuan perusahaan. Istilah motivasi, dalam kehidupan sehari-hari memiliki pengertian yang beragam baik yang berhubungan dengan perilaku individu maupun perilaku organisasi (Akbar et al., 2020). Namun, apapun pengertiannya motivasi merupakan unsur penting dalam diri manusia, yang berperan mewujudkan keberhasilan dalam usaha atau pekerjaan manusia. Dasar utama pelaksanaan motivasi oleh seorang pimpinan adalah pengetahuan dan perhatian terhadap perilaku manusia yang dipimpinnya sebagai suatu faktor penentu keberhasilan organisasi (Nauli, 2021).

Motivasi SDM untuk meningkatkan kinerjanya sangat bergantung pada besaran kompensasi yang diterima sebagai imbalan akan kontribusinya terhadap organisasi (Suwanto, 2021). Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu (Rivai et al., 2019). Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang invisible yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertingkah laku dalam mencapai tujuan. Menurut (Hasibuan & Bahri, 2018) motivasi didefinisikan yaitu suatu keahlian, dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan pegawai dan tujuan organisasi dapat tercapai sekaligus.

Motivasi Kerja merupakan daya pendorong yang mengakibatkan seorang karyawan mau dan rela untuk menggerakkan kemampuan dalam membentuk keahlian dan keterampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran perusahaan yang telah ditentukan sebelumnya (Akbar et al., 2020).

Terdapat beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja seseorang. Faktor-faktor tersebut dapat dibedakan atas faktor intern dan faktor ekstern yang berasal dari karyawan, yakni :

- a) Faktor Internal yang mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang, yang meliputi :
- (1) Keinginan untuk dapat hidup yang meliputi : mendapat kompensasi, memiliki pekerjaan tetap, dan suasana kerja yang aman dan nyaman.
  - (2) Keinginan untuk dapat memiliki yang mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan.
  - (3) Keinginan untuk memperoleh penghargaan sebagai akibat dari keinginan untuk dihormati, dihargai, dan diterima oleh orang lain.
  - (4) Keinginan untuk memperoleh pengakuan, yang meliputi : penghargaan terhadap prestasi, hubungan kerja yang harmonis, pimpinan yang adil, dan dihargai masyarakat.
  - (5) Keinginan untuk berkuasa yang memungkinkan seseorang menjadi pemimpin atau penguasa dalam organisasi.

b) Faktor Eksternal yang meliputi :

- (1) Kondisi lingkungan kerja, meliputi keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan.
- (2) Kompensasi yang memadai.
- (3) Supervisi yang baik yang memberikan pengarahan, dan membimbing dalam bekerja.
- (4) Adanya jaminan pekerjaan.
- (5) Status dan tanggung jawab.
- (6) Peraturan yang fleksibel.

Dimensi dan indikator motivasi kerja Menurut (Maslow, 1943)

Indikator yang digunakan untuk mengukur motivasi kerja sebagai berikut :

- (1) Kebutuhan fisiologis
- (2) Kebutuhan keselamatan
- (3) Kebutuhan sosial
- (4) Kebutuhan akan penghargaan
- (5) Aktualisasi diri

Sedangkan Indikator-indikator motivasi kerja menurut Robbins adalah

(Robbins, S. P., & Judge, 2013):

- (1) Kebutuhan akan kekuasaan
- (2) Kebutuhan untuk berprestasi
- (3) Kebutuhan akan afiliasi

Berdasarkan definisi Motivasi Kerja terdapat 8 indikator motivasi kerja yang terdiri dari (Fajrin & Susilo, 2018):

- a) Daya Pendorong. Daya pendorong adalah semacam naluri, yang berupa suatu dorongan kekuatan untuk menggerakkan seseorang dalam berperilaku guna mencapai tujuan.
- b) Kemauan. Kemauan adalah dorongan untuk melakukan sesuatu karena terstimulasi/terpengaruh dari luar (orang lain atau lingkungan).
- c) Kerelaan. Kerelaan adalah suatu bentuk persetujuan atas permintaan orang lain agar dirinya mengabdikan permintaan tersebut tanpa merasa adanya keterpaksaan (ikhlas).
- d) Membentuk Keahlian. Membentuk keahlian adalah proses penciptaan atau pembentukan, proses mengubah kemahiran seseorang dalam suatu bidang ilmu tertentu.
- e) Membentuk Keterampilan. Keterampilan adalah kemampuan seseorang dalam melakukan pola-pola tingkah laku yang kompleks dan tersusun rapi secara mulus dan sesuai dengan keadaan untuk mencapai hasil/prestasi tertentu.
- f) Tanggung Jawab. Tanggung jawab berarti suatu akibat lebih lanjut dari pelaksanaan peranan, baik berupa hak dan kewajiban ataupun kekuasaan.
- g) Kewajiban. Kewajiban adalah sesuatu yang harus dilaksanakan atas sesuatu yang dibebankan kepadanya. Misalnya dalam bidang kerja, Anda akan diberikan tugas-tugas yang harus diselesaikan.

h) Tujuan. Tujuan merujuk pada pernyataan tentang keadaan yang diinginkan di mana perusahaan bermaksud untuk mewujudkannya dan sebagai pernyataan tentang keadaan di waktu yang akan datang dimana organisasi sebagai kolektivitas mencoba untuk menimbulkannya.

Dari beberapa pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa Motivasi Kerja adalah sesuatu yang mendorong seseorang (baik berasal dari dalam maupun dari luar diri seseorang), sehingga seseorang tersebut akan memiliki semangat, keinginan dan kemauan yang tinggi serta akan memberikan kontribusi yang sebesar besarnya demi keberhasilan mencapai tujuan bersama. Berdasarkan definisi Motivasi Kerja terdapat 8 indikator motivasi kerja yang terdiri dari Indikator-indikator motivasi kerja adalah (Robbins, S. P., & Judge, 2013): Kebutuhan akan kekuasaan; Kebutuhan untuk berprestasi dan Kebutuhan akan afiliasi.

#### **2.4. Teori Kepemimpinan**

Seorang pemimpin harus mengerti tentang teori kepemimpinan agar nantinya mempunyai referensi dalam menjalankan sebuah organisasi. Konsep dasar kepemimpinan dibagi menjadi dua, yaitu ilmu dan seni. Ilmu kepemimpinan merupakan teori kepemimpinan yang bisadipelajari dari berbagai sumber (Broekema et al., 2019). Beberapa teori kepemimpinan adalah sebagai mana berikut :

(1) Teori Orang Hebat (*The Great-man Theory*). Teori kepemimpinan ini

menyatakan bahwa pemimpin yang hebat memiliki sifat kepemimpinan yang terbawa dari lahir, bukan karena dibentuk. Teori yang sudah dikenal di abad ke-19, menunjukkan adanya kualitas seorang pemimpin sebenarnya telah melekat secara natural atau bawaan dari lahir. Pemimpin tipe ini sering kali membawa sifat-sifat alami, seperti kecerdasan, keberanian, membangun kepercayaan diri, intuisi, dan pesona (Eckmann, 2005).

- (2) Teori Sifat (*Trait Theory*). Teori kepemimpinan ini menyatakan, sifat alami tertentu yang dimiliki seseorang cenderung dapat menjadikannya pemimpin yang baik. Perlu digarisbawahi, memiliki kualitas diri tertentu tidak serta merta menjadikan Anda pemimpin hebat. Berbeda dengan teori sebelumnya yang mengedepankan genetik atau garis keturunan, teori sifat lebih pada karakter kepemimpinan yang dapat dibentuk. Sifat yang dimiliki, antara lain daya tarik, kecerdasan, dan charisma (Pervin, 1994).
- (3) Teori Perilaku (*Behavior Theory*). Teori perilaku berfokus pada perilaku, sikap, serta lingkungan yang membentuk Anda menjadi pemimpin hebat. Salah satu konsep yang diterapkan dalam teori ini, pengkondisian di mana Anda cenderung bertindak dan memimpin dengan gaya tertentu karena Anda meniru dari pemimpin sebelumnya atau dari lingkungan sekitar (Bandura, 1974).
- (4) Teori Transaksional atau Teori Manajemen (*Transactional Theory of Management Theory*). Teori transaksional dikenal dengan teori

manajemen. Prinsip yang digunakan dalam teori transaksional adalah kesepakatan antara pemimpin dan bawahan tentang apa yang seharusnya dilakukan untuk mendapatkan penghargaan, dan apa yang tidak seharusnya dilakukan untuk menghindari hukuman (Hoover, 1991). Teori ini juga mempunyai nilai-nilai yang hanya berlaku dengan proses pertukaran dan keuntungan timbal balik, sehingga pemimpin transaksional akan memberikan kebutuhan atau keinginan karyawan dengan ketentuan hasil pekerjaan yang diberikan dapat memuaskan semua pihak.

Dari adanya berbagai teori kepemimpinan di atas, dapat diketahui bahwa teori kepemimpinan tertentu akan sangat mempengaruhi gaya kepemimpinan (*Leadership Style*), yakni pemimpin yang menjalankan fungsi kepemimpinannya dengan segenap filsafat, keterampilan dan sikapnya. Gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin bersikap, berkomunikasi, dan berinteraksi dengan orang lain dalam mempengaruhi orang untuk melakukan sesuatu.

- (1) Otokratis. Kepemimpinan seperti ini menggunakan metode pendekatan kekuasaan dalam mencapai keputusan dan pengembangan strukturnya. Kekuasaan sangat dominan digunakan. Memusatkan kekuasaan dan pengambilan keputusan bagi dirinya sendiri, dan menata situasi kerja yang rumit bagi pegawai sehingga mau melakukan apa saja yang diperintahkan. Kepemimpinan ini pada umumnya negatif, yang berdasarkan atas ancaman dan hukuman. Meskipun demikian, ada juga beberapa manfaatnya antaranya memungkinkan pengambilan keputusan dengan cepat serta

memungkinkan pendayagunaan pegawai yang kurang kompeten.

- (2) Partisi pasif. Lebih banyak mendesentralisasikan wewenang yang dimilikinya sehingga keputusan yang diambil tidak bersifat sepihak.
- (3) Demokrasi. Ditandai adanya suatu struktur yang pengembangannya menggunakan pendekatan pengambilan keputusan yang kooperatif. Di bawah kepemimpinan pemimpin yang demokratis cenderung bermoral tinggi dapat bekerjasama, mengutamakan mutu kerja dan dapat mengarahkan diri sendiri.
- (4) Kendali Bebas. Pemimpin memberikan kekuasaan penuh terhadap bawahan, struktur organisasi bersifat longgar dan pemimpin bersifat pasif. Yaitu Pemimpin menghindari kuasanya tanggung – jawab, kemudian menggantungkannya kepada kelompok baik dalam menetapkan tujuan dan menanggulangi masalahnya sendiri.

Beberapa hasil penelitian para ahli menunjukkan bahwa prestasi dan kepuasan kerja pegawai dapat ditingkatkan apabila konsiderasi merupakan gaya kepemimpinan yang dominan. Sebaliknya, para pemimpin yang berorientasi tugas yang terstruktur, percaya bahwa mereka memperoleh hasil dengan tetap membuat orang – orang sibuk dan mendesak mereka untuk berproduksi (Swanson et al., 2020).

Banyak studi yang sudah dilakukan untuk melihat gaya kepemimpinan seseorang. Salah satunya yang terkenal adalah yang dikemukakan oleh Blanchard, yang mengemukakan 4 gaya dari sebuah kepemimpinan. Gaya

kepemimpinan ini dipengaruhi oleh bagaimana cara seorang pemimpin memberikan perintah, dan sisi lain adalah cara mereka membantu bawahannya. Keempat gaya tersebut adalah.

- (1) *Directing*. Gaya tepat apabila kita dihadapkan dengan tugas yang rumit dan staf kita belum memiliki pengalaman dan motivasi untuk mengerjakan tugas tersebut.
- (2) *Coaching*. Pemimpin tidak hanya memberikan detil proses dan aturan kepada bawahan tapi juga menjelaskan mengapa sebuah keputusan itu diambil, mendukung proses perkembangannya, dan juga menerima berbagai masukan dari bawahan.
- (3) *Supporting*. Sebuah gaya dimana pemimpin memfasiliasi dan membantu upaya bawahannya dalam melakukan tugas. Dalam hal ini, pemimpin tidak memberikan arahan secara detail, tetapi tanggung jawab dan proses pengambilan keputusan dibagi bersama dengan bawahan.
- (4) *Delegating*. Sebuah gaya dimana seorang pemimpin mendelegasikan seluruh wewenang dan tanggung jawabnya kepada bawahan. Gaya Delegating akan berjalan baik apabila staf kita sepenuhnya telah paham dan efisien dalam pekerjaan, sehingga kita dapat melepas mereka menjalankan tugas atau pekerjaan itu atas kemampuan dan inisiatifnya sendiri.

## 2.5. Kepemimpinan Kepala Sekolah.

Kepala sekolah merupakan jabatan pemimpin yang tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan- pertimbangan (Setiyowati, 2021). Dalam pengertian lain kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan (Handini et al., 2020).

Pemimpin yang berkualitas akan sangat mempengaruhi keberhasilan pencapaian kualitas sekolah, sebab kepala sekolah sebagai pemimpin yang handal akan mampu mengelola secara keseluruhan jalannya proses segala kegiatan sekolah sehingga mempengaruhi secara konstruktif orang-orang yang berada dibawah tanggungjawabnya (Rusnita et al., 2021).

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan kemampuan dan wewenang untuk mempengaruhi, menggerakkan dan mengarahkan tindakan serta mendorong timbulnya kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri para guru, staf dan siswa dalam melaksanakan tugas masing-masing demi kemajuan dan memberikan inspirasi sekolah dalam mencapai tujuan (Hidayat, 2021). Menurut (Lifornita & Sholeh, 2021) kepala sekolah merupakan salah satu struktur terpenting dalam organisasi kependidikan formal. Kepemimpinan kepala sekolah yang baik akan memberikan dampak positif dan perubahan yang baik dalam sistem pendidikan di sekolah.

Untuk mengetahui pentingnya kepemimpinan kepala sekolah dalam instansi pendidikan, maka perlu diketahui tugas atau fungsi kepala sekolah. Jika

fungsi ini berjalan dengan baik maka akan tercipta lingkungan instansi pendidikan yang kondusif, baik bagi pendidik maupun peserta didik. Fungsi-fungsi ini mencakup (Lumban Gaol, 2017):

- a) Kepala sekolah sebagai Educator. Sebagai educator kepala sekolah harus senantiasa berupaya meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan oleh para guru. Dalam hal ini factor pengalaman akan mempengaruhi profesionalisme kepala sekolah, terutama dalam mendukung terbentuknya pemahaman tenaga kependidikan terhadap pelaksanaan tugasnya.
- b) Kepala sekolah sebagai Manager. Sebagai manajer kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama. Memberikan kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah. Kepala sekolah harus bersikap demokratis dalam memberikan kesempatan kepada seluruh tenaga kependidikan untuk mengembangkan potensinya secara optimal.
- c) Kepala sekolah sebagai Administrator. Sebagai administrator kepala sekolah memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan, dan pendokumenan seluruh program sekolah.
- d) Kepala sekolah sebagai Supervisor. Sebagai supervisor kepala sekolah harus mampu menyusun program yang secara khusus dapat membantu guru

dalam pengerjaan tugas sehari-harinya di sekolah.

- e) Kepala sekolah sebagai Leader. Sebagai leader kepala sekolah harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas. Kepala sekolah sebagai harus memiliki karakter khusus mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman, dan pengetahuan professional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan.
- f) Kepala sekolah sebagai Inovator. Kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan agar mudah mendapatkan gagasan baru.

Setiap orang yang diangkat menjadi pemimpin didasarkan atas kelebihan- kelebihan yang dimiliki dari pada orang- orang yang dipimpin (Kusman, 1993). Upaya untuk menilai sukses atau gagalnya pemimpin itu antara lain dilakukan dengan mengamati dan mencatat *sifat- sifat dan kualitas / mutu perilakunya*, yang dipakai sebagai kriteria untuk menilai kepemimpinannya (Kusman, 1993).

Karena kepemimpinan itu suatu kepribadian, merupakan watak yang membutuhkan bakat seseorang, jadi menyentuh keseluruhan susunan kompleks dan dinamis daripada kualitas-kualitas yang terdapat pada seseorang, maka sukarlah untuk menyebutkan satu persatu sifat-sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin (Anggraeni, 2020; Setiyowati, 2021).

Perilaku pemimpin akan dipengaruhi oleh latar belakang pengetahuan, nilai-nilai, dan pengalamannya, sehingga muncul orientasi kepemimpinan yang berbeda-beda (Broekema et al., 2019). Pendekatan perilaku mencoba untuk menentukan langkah-langkah yang harus dilakukan para pemimpin dalam melaksanakan tugasnya (Al Khajeh, 2018). Kepemimpinan merupakan perilaku yang kompleks, dan tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang paling tepat bagi setiap pemimpin yang bekerja pada semua kondisi (Ojokuku et al., 2013). Pendekatan teori perilaku (Cyert & March., 1963) menekankan pada dua gaya kepemimpinan yang berorientasi pada:

- a) Orientasi Tugas ( *Task Orientation* ) adalah perilaku pemimpin yang menekankan pada bawahan untuk melaksanakan tugas dengan baik, dengan cara mengarahkan dan mengendalikan serta pengawasan yang ketat, sesuai dengan prosedur yang telah ditentukan. Pemimpin ini mengandalkan kekuatan paksaan, imbalan (*reward*), dan hukuman (*punishment*) untuk mempengaruhi sifat-sifat dan prestasi pengikutnya.
- b) Orientasi Bawahan (*employorientation*) adalah perilaku pemimpin yang penekanannya memberikan motivasi kepada bawahannya dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan tugasnya, dan memberikan haknya dengan caramenciptakan lingkungan kerja yang harmonis. Tugas-tugas kepemimpinan meliputi aktivitas sebagai berikut:
  - (1) Mengambil keputusan.
  - (2) Mengembangkan imajinasi.

- (3) Mengembangkan kesetiaan pengikutnya.
- (4) Pemrakarsa, penggiatan dan pengendali rencana.
- (5) Memanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumberlainnya.
- (6) Melaksanakan kontrol dan perbaikan-perbaikan atas kesalahannya.
- (7) Memberikan tanda penghargaan kepada bawahannya
- (8) Pelaksanaan keputusan dengan memberikan dorongan kepada para pengikutnya.

Menurut (Kartono, 2008) gaya kepemimpinan seseorang dapat dilihat dan dinilai dari beberapa indikator sebagai berikut:

- a) Kemampuan Mengambil Keputusan. Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.
- b) Kemampuan Memotivasi. Kemampuan Memotivasi adalah Daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.
- c) Kemampuan Komunikasi. Kemampuan Komunikasi Adalah kecaapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain

dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.

- d) Kemampuan Mengendalikan Bawahan. Seorang Pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan.
- e) Tanggung Jawab. Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya. Tanggung jawab bisa diartikan sebagai kewajiban yang wajib menanggung, memikul jawab, menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya.
- f) Kemampuan Mengendalikan Emosional. Kemampuan Mengendalikan Emosional adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan.

Sesuai permendikbud nomor 6 tahun 2018 tentang penugasan guru sebagai kepala sekolah, pasal 15 yang menyebutkan, beban kerja kepala sekolah sepenuhnya untuk melaksanakan tugas pokok manajerial, pengembangan kewirausahaan, dan supervisi kepada guru dan tenaga kependidikan. Kepala sekolah tidak lagi wajib mengajar di kelas tetapi fokus pada manajerial dan supervisi guru (Anggraeni, 2020).

Tugas manajerial kepala sekolah sendiri mencakup desain intrakurikuler, kokurikuler, dan ekstrakurikuler (Ali & Hasanah, 2021). Dalam masa pandemi

kuat dorongan agar pemerintah membuat pedoman standar pembelajaran masa pandemi. Dalam surat keputusan bersama 4 menteri tahun 2020 tentang panduan pembelajaran di masa pandemi, secara tersirat disebutkan prinsip SPMP yakni, sesuai dengan kondisi siswa guru, tidak fokus pada ketuntasan kompetensi dasar dan memprioritaskan kualitatif atau proses. Kepala sekolah juga harus memetakan memetakan kebutuhan kuota internet guru dan siswa dan menemukan solusi. Di era pandemi saat ini dibutuhkan banyak inovasi kepala sekolah dalam pembelajaran jarak jauh. Kelimpahan fasilitas belajar tidak akan berguna tanpa kreativitas kepala sekolah dan guru-guru sekolah.

Sehingga indikator kepemimpinan kepala sekolah (Kartono, 2008) dalam masa pembelajaran jarak jauh adalah :

- a) Fokus pada manajerial pendidikan
- b) Fokus pada peran supervisi
- c) Mampu memetakan kebutuhan guru dan siswa
- d) Solutif
- e) Memiliki daya inovasi tinggi
- f) Kreatif.

Berdasarkan pengertian kepemimpinan kepala sekolah diatas dapat di simpulkan bahwa kepemimpinia kepala sekolah adalah kemampuan seorang pemimpin untuk memberikan pengaruh kepada orang lain serta mempunyai peran dan tugas dalam meningkatkan kualitas Pendidikan. Indicator kepemimpinan sekolah yang dikembangkan oleh (Kartono, 2008) adalah :

- a) Fokus pada manajerial pendidikan
- b) Fokus pada peran supervisi
- c) Mampu memetakan kebutuhan guru dan siswa
- d) Solutif
- e) Memiliki daya inovasi tinggi
- f) Kreatif.

## 2.6. Hubungan antar variable

### 1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru

Penelitian Wicaksono (2021) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung antara kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru. Motivasi kerja memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja guru. Kemudian penelitian (Jalilah et al., 2020) menunjukkan bahwa Kepemimpinan Kepala Sekolah berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Guru. Mahfud (2021) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa Gaya kepemimpinan kepala sekolah memiliki pengaruh dan signifikan terhadap kinerja guru. Penelitian (Karwanto, 2020) menunjukkan bahwa terdapat kontribusi yang signifikan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru.

Kesimpulan dari penelitian yang relevan diatas bahwa peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam proses kegiatan belajar mengajar merupakan hal yang sangat crucial. Penerapan kepemimpinan pada

pendidikan sangat dibutuhkan untuk dapat meningkatkan kinerja Guru. Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

H1 : Semakin baik kompetensi digital seseorang maka akan semakin baik penyelesaian tugasnya

2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja

Penelitian Ahmad Darul Napis & Nur Alim Noor (2021) menunjukkan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi berprestasi Guru. Dari penelitian Dwapatesty et al (2021) ditemukan bahwa kepemimpinan karismatik sangat mempengaruhi motivasi kerja guru. Kemudian, Moh Harun Al Rosid & Mukarromah (2020) menunjukkan bahwa terdapat korelasi yang signifikan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan motivasi kerja guru. gaya kepemimpinan Kepala Sekolah berpengaruh terhadap Motivasi Kerja Guru dan karyawan (Sukiyanto & Tsalisatul Maulidah, 2020).

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

H2 : Semakin baik kompetensi digital seseorang maka akan semakin baik kinerja Guru

### 3. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru

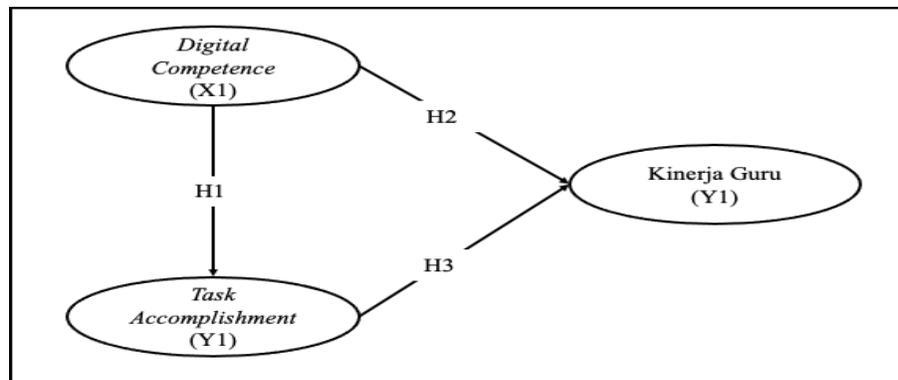
Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru (Ulul Albab et al., 2019). Begitu pula dengan hasil penelitian (Diana et al., 2020) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Hasil ini dikuatkan dengan penemuan (Fitrianingrum et al., 2022) yang menyatakan hal yang sama bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja Guru.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

H3 : Semakin baik penyelesaian tugasnya maka akan semakin baik kinerja Guru

#### 2.7. Model Empirik Penelitian

Berdasarkan pemaparan-pemaparan yang yang dituangkan dalam teori maupun penelitian terdahulu, maka model empiric penelitian disajikan dalam bentuk kerangka konseptual penelitian berikut ini:



Gambar 1 Model Empirik Penelitian

Pada Gambar 2.1 dapat dilihat bahwa Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah memiliki hubungan langsung terhadap Motivasi Kerja dan berpotensi meningkatkan kinerja Guru.



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan penelitian ini adalah merupakan tipe penelitian eksplanatory research yang bersifat asosiatif, yaitu bertujuan untuk mengetahui hubungan antar dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2018). Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengujian hipotesis dengan maksud membenarkan atau memperkuat hipotesis dengan harapan, yang pada akhirnya dapat memperkuat teori yang dijadikan sebagai pijakan. Dalam hal ini adalah menguji pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja Guru dan kinerja Guru.

#### **3.2 Populasi dan Sampel**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari subyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2018). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Guru SMP se Kabupaten Kotawaringin Barat sebanyak 762 Guru.

Sampel adalah sebagian dari populasi yang mewakili keseluruhan obyek yang diteliti. Penarikan sampel ini didasarkan bahwa dalam suatu penelitian ilmiah tidak ada keharusan atau tidak mutlak semua populasi harus diteliti secara keseluruhan tetapi dapat dilakukan sebagian saja dari populasi tersebut. Menurut Hair (1995) sebaiknya ukuran sampel harus 100

atau lebih besar. Sebagai aturan umum, jumlah sampel minimum setidaknya lima kali lebih banyak dari jumlah item pertanyaan yang akan dianalisis, dan ukuran sampel akan lebih diterima apabila memiliki rasio 10:1. Dalam penelitian ini terdapat 12 item pertanyaan, maka ukuran sampel yang dibutuhkan minimal  $12 \times 10 = 120$  sampel.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan teknik penarikan sampel. Dalam penelitian ini penulis menggunakan teknik penarikan *Purposive Sampling*. Teknik Sensus *Purposive Sampling* yaitu teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. Dalam penelitian ini penentuan sampel adalah Guru SMP se Kabupaten Kotawaringin Barat dengan ketentuan sebagaimana berikut :

1. Guru ASN
2. Masa kerja > 5 tahun
3. Menggunakan device digital dalam penyelesaian pekerjaannya.

### 3.3 Jenis dan Sumber Data

Sumber data pada studi ini mencakup data primer dan skunder. Data primer data yang diperoleh langsung dari obyeknya (Widodo, 2017). Data primer studi adalah mencakup : Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja Guru dan kinerja Guru. Data skunder adalah data yang diperoleh dari pihak lain. Data tersebut meliputi data statistic SDM, data dan referensi yang berkaitan dengan studi ini.

### 3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan beberapa cara sebagai berikut :

#### 1. Data Primer

Dalam penelitian ini data primer diperoleh dari kuesioner yaitu metode pengumpulan data yang dilakukan dengan mengajukan lembaran angket yang berisi daftar pertanyaan kepada responden yaitu terkait variable penelitian Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja Guru dan kinerja Guru.

Pengukuran variable penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner secara personal (*Personality Questionnaires*). Data dikumpulkan dengan menggunakan angket tertutup. Interval pernyataan dalam penelitian ini adalah 1-5 dengan pernyataan jankarnya Sangat Tidak Setuju (STS) hingga Sangat Setuju (SS).

Pengambilan data yang diperoleh melalui kuesioner dilakukan dengan menggunakan pengukuran *interval* dengan ketentuan skornya adalah sebagai berikut :

<b><i>Sangat Tidak Setuju</i></b>	1	2	3	4	5	<b><i>Sangat Setuju</i></b>
-----------------------------------	---	---	---	---	---	-----------------------------

#### 2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung terkait dengan hasil penelitian. Adapun data sekunder diperoleh berupa :

- a. Jurnal, diperoleh dari beberapa penelitian terdahulu guna mendukung penelitian.
- b. Literature berupa beberapa referensi dari beberapa buku dalam mendukung penelitian.

### 3.5 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Indrianto dan Supomo (2012) menyatakan definisi operasional adalah penentuan contruk sehingga menjadi variabel yang dapat diukur. Variabel penelitian ini mencakup Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja Guru dan kinerja Guru. Adapun masing-masing indikator nampak pada table 3.1

Table 3.1  
Variabel dan Indikator Penelitian

No	Variabel	Indikator	Sumber
1.	Kinerja guru Sesuatu yang dihasilkan oleh seorang guru dalam melaksanakan berdasarkan kemampuan, pembelajaran, kesanggupan, dan sesuai dengan kompetensi keguruan.	1. Kompetensi pedagogic, 2. Kompetensi kepribadian, 3. Kompetensi social 4. Kompetensi Profesional.	
2.	Kepemimpinan Kepala Sekolah gaya kepemimpinan yang dilakukan untuk mengarahkan, membimbing, menggerakkan dan mengontrol orang-orang yang ada dalam organisasi pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan.	1. mampu memetakan kebutuhan guru dan siswa 2. Memiliki daya inovasi tinggi 3. Mengawasi jalannya Proses Pengajaran 4. Melakukan stimulasi 5. Melakukan bimbingan	Timor (2018)
3.	Motivasi Kerja Guru daya pendorong yang mengakibatkan Guru mau dan rela untuk menggerakkan kemampuan dalam membentuk keahlian dan keterampilan	1. Kebutuhan akan kekuasaan 2. Kebutuhan untuk berprestasi 3. Kebutuhan akan afiliasi	(Robbin s, S. P., & Judge, 2013):

No	Variabel	Indikator	Sumber
	tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka proses belajar dan mengajar.		

### 3.6 Metode Analisis Data

#### 3.6.1 Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif yaitu analisis yang ditunjukkan pada perkembangan dan pertumbuhan dari suatu keadaan dan hanya memberikan gambaran tentang keadaan tertentu dengan cara menguraikan tentang sifat-sifat dari obyek penelitian (Umar, 2012). Dalam hal ini dilakukan dengan menggunakan analisa non statistic untuk menganalisis data kualitatif, yaitu dengan membaca tabel-tabel, grafik / angka-angka berdasarkan hasil jawaban responden terhadap variabel penelitian kemudian dilakukan uraian dan penafsiran.

#### 3.6.2 Analisis Uji Partial Least Square

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS). PLS adalah model persamaan *Structural Equation Modeling* (SEM) yang berbasis komponen atau varian. PLS merupakan pendekatan alternative yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis kovarian menjadi berbasis varian. SEM yang berbasis kovarian umumnya menguji kuasalita/teori sedangkan PLS lebih bersifat *predictive model*.

PLS merupakan metode analisis yang powerfull, karena tidak didasarkan pada banyak asumsi.

Tujuan penggunaan PLS adalah membantu peneliti untuk tujuan prediksi. Model formalnya mendefinisikan variabel laten, variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. *Weight estimate* untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan bagaimana *inner model* (model structural yang menghubungkan antar variabel laten) dan *outer model* (model pengukuran yaitu hubungan antara indikator dengan kontruknya) dispesifikasi. Hasilnya adalah *residual variance* dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimumkan.

Estimasi parameter yang didapat dengan PLS (Partial Least Square) dapat dikategorikan sebagai berikut: Kategori pertama, adalah *weight estimate* yang digunakan untuk menciptakan skor variabel laten. Kedua mencerminkan estimasi jalur (*path estimate*) yang menghubungkan variabel laten dan antar variabel laten dan blok indikatornya (*loading*). Kategori ketiga adalah berkaitan dengan *means* dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten. Untuk memperoleh ketiga estimasi tersebut, PLS (*Partial Least Square*) menggunakan proses iterasi tiga tahap dan dalam setiap tahapnya menghasilkan estimasi yaitu sebagai berikut:

1. Menghasilkan *weight estimate*.
2. Menghasilkan estimasi untuk *inner model* dan *outer model*.

3. Menghasilkan estimasi means dan lokasi (konstanta).

### 3.6.3. Analisa model Partial Least Square

Dalam metode PLS (*Partial Least Square*) teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

#### 1. *Convergent Validity*

*Convergent Validity* dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item *score/component score* yang dihitung dengan PLS. ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70% dengan kontruk yang diukur. Namun menurut Chin (1998) dalam Ghozali dan Hengky (2015) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading

#### 2. *Discriminant Validity*

*Discriminant Validity* dari model pengukuran dengan refleksi indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan kontruk. Jika korelasi kontruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran kontruk lainnya, maka hal tersebut menunjukkan kontruk laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik daripada ukuran pada blok lainnya. Metode lain untuk menilai *Discriminant Validity* adalah membandingkan nilai *Root Of Average Variance Extracted* (AVE) setiap kontruk dengan korelasi antara kontruk dengan kontruk lainnya dalam model. Jika nilai AVE setiap kontruk lebih besar daripada nilai korelasi antara kontruk dengan kontruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *Discriminant Validity* yang baik (Fornell dan

Larcker, 1981 dalam Ghozali dan Hengky, 2015). Berikut ini rumus untuk menghitung AVE:

$$\frac{\sum_{i=1}^m \lambda_i^2}{m}$$

Keterangan :

**AVE** : Rerata persentase skor varian yang diekstrasi dari seperangkat variabel laten yang di estimasi melalui loading standarize indikatornya dalam proses iterasi algoritma dalam PLS.

$\lambda$  : Melambangkan standarize loading factor dan  $i$  adalah jumlah indikator.

### 3. Validitas Konvergen

Validitas konvergen terjadi jika skor yang dioeroleh dari dua instrument yang berbeda yang mengyjur kontruk yang mana memounyai korelasi tinggi. Uji validitas konvergen dalam PLS dengan indikator reflektif dinilai berdasarkan *loading factor* (korelasi antara skor item atau skor jomponen dengan skor kontruk) indikator-indikator yang mengukur kontruk tersebut. (Hair et al, 2016) mengemukakan bahwa rule of thumb yang biasanya digunakan untuk membuat pemeriksaan awal dari matrik faktor adalah  $\pm 30$  dipertimbangan telah memenuhi level minimal, untuk loading  $\pm 40$  dianggap lebih baik, dan untuk loading  $> 0.50$  dianggap signifikan secara praktis. Dengan

demikian semakin tinggi nilai faktor *loading*, semakin penting peranan *loading* dalam menginterpretasi matrik faktor. Rule of thumb yang digunakan untuk validitas konvergen adalah *outer loading* > 0.7, *cummunality* > 0.5 dan *Average Variance Extracted* (AVE) > 0.5 (Chin, 1995 dalam Abdillah & Hartono, 2015). Metode lain yang digunakan untuk menilai validitas diskriminan adalah dengan membandingkan akar AVE untuk setiap kontruk dengan korelasi antara kontruk dengan kontruk lainnya dalam model. Model mempunyai validitas diskriminan yang cukup jika akar AVE untuk setiap kontruk lebih besar daripada korelasi antara kontruk dengan kontruk lainnta dalam model (Chin, Gopan & Salinsbury, 1997 dalam Abdillah & Hartono, 2015). AVE dapat dihitung dengan rumus berikut:

Merupakan model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan kontruk. Jika korelasi kontruk lainnya, maka menunjukkan ukuran blok mereka lebih baik dibandingkan dengan blok lainnya. Sedangkan menurut metode lain untuk menilai discriminant validity yaitu dengan membandingkan nilai *squareroot of average variance extracted* (AVE).

#### 4. *Composite reliability*

Merupakan indikator untuk mengukur suatu kontruk yang dapat dilihat pada *view latent variabel coefficients*. Untuk mengevaluasi *composite reliability* terdapat dua alat ukur yaitu internal consistency dan *cronbach's alpha*. Dalam pengukuran tersebut apabila nilai yang

dicapai adalah  $> 0,70$  maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi.

## 5. *Cronbach's Alpha*

Merupakan uji reliabilitas yang dilakukan memperkuat hasil dari *composite reliability*. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *cronbach's alpha*  $> 0.7$ . Uji yang dilakukan di atas merupakan uji pada outer model untuk indikator reflektif. Sedangkan untuk indikator formatif dilakukan pengujian yang berbeda. Uji indikator formatif yaitu:

### a. *Uji Significance of weight*

Nilai *weight* indikator formatif dengan konstruksinya harus signifikan.

### b. *Uji Multikolinieritas*

Uji multikolinieritas dilakukan untuk mengetahui hubungan antar indikator. Untuk mengetahui apakah indikator formatif mengalami multikolinieritas dengan mengetahui nilai VIF. Nilai VIF antara 5 – 10 dapat dikatakan bahwa indikator tersebut terjadi multikolinieritas.

## 6. *Analisa Inner Model*

Analisa inner model biasanya juga disebut dengan (*inner relation, structural model* dan *substantive theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Analisa inner model dapat dievaluasi yaitu dengan

menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur structural (Stone, 1974; Geisser, 1975). Dalam pengevaluasian inner model dengan PLS (*Partial Least Square*) dimulai dengan cara melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Kemudian dalam penginterpretasiannya sama dengan interpretasi pada regresi.

Perubahan nilai pada *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independent tertentu terhadap variabel laten dependen apakah memiliki pengaruh yang substantif. Selain melihat nilai ( $R^2$ ), pada model PLS (*Partial Least Square*) juga dievaluasi dengan melihat nilai *Q-square* prediktif relevansi untuk model konstruktif.  $Q^2$  mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya. Nilai  $Q^2$  lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai nilai *predictive relevance*, sedangkan apabila nilai  $Q^2$  kurang dari nol (0), maka menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*.

Merupakan spesifikasi hubungan antar variabel laten (*structural model*), disebut juga inner relation, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substantif penelitian. Tanpa kehilangan sifat umumnya, diasumsikan bahwa variabel laten dan indikator atau variabel manifest diskala *zeromeans* dan unit varian

sama dengan satu sehingga parameter lokasi (parameter konstanta) dapat dihilangkan dari model inner model yang diperoleh adalah :

$$Y = b_1 X_1 + e$$

$$Y_2 = b_1 X_1 + b_2 y_1 + e$$

*Weight Relation*, estimasi nilai kasus variabel laten, inner dan outer model memberikan spesifikasi yang diikuti dalam estimasi algoritma PLS. Setelah itu diperlukan definisi *weight relation*. Nilai kasus untuk setiap variabel laten diestimasi dalam PLS yakni :

$$\xi_b = \sum_{kb} W_{kb} X_{kb}$$

$$\eta_1 = \sum_{ki} W_{ki} X_{ki}$$

Dimana  $W_{kb}$  dan  $W_{ki}$  adalah *weight* yang digunakan untuk membentuk estimasi variabel laten endogen ( $\eta$ ) dan eksogen ( $\xi$ ). Estimasi variabel laten adalah linier agregasi dari indikator yang nilai *weight*-nya didapat dengan prosedur estimasi PLS seperti dispesifikasi oleh *inner* dan *outer* model dimana variabel laten endogen (dependen) adalah  $\eta$  dan variabel laten eksogen adalah  $\xi$  (independent), sedangkan  $\zeta$  merupakan residual dan  $\beta$  dan  $\gamma$  adalah matriks koefisien jalur (*pathcoefficient*)

*Inner* model diukur menggunakan *R-square* variabel laten eksogen dengan interpretasi yang sama dengan regresi. *Q Square predictive relevance* untuk model konstruk, mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai *Q-square* > 0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance*

, sebaliknya jika nilai Q-square  $\leq 0$  menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevante*. Perhitungan Q-Square dilakukan dengan rumus :

$$Q^2 = 1 - (1-R1^2)(1-R2^2)\dots\dots(1-Rp^2)$$

Dimana  $(1-R1^2)(1-R2^2)\dots\dots(1-Rp^2)$  adalah R-square eksogen dalam model persamaan. Dengan asumsi data terdistribusi bebas (*distribution free*), model struktural pendekatan prediktif PLS dievaluasi dengan R-Square untuk konstruk endogen (dependen), Q-square test untuk relevansi prediktif, t-statistik dengan tingkat signifikansi setiap koefisien path dalam model struktural.

## 7. Pengujian Hipotesis

Uji t digunakan untuk membuktikan ada tidaknya pengaruh masing masing variabel bebas secara individu terhadap variabel terikat. Langkah langkah pengujiannya adalah :

### 1) Menentukan hipotesis nol dan hipotesis alternatif

a)  $H_0 : \beta_1 = 0$ , tidak ada pengaruh signifikan dari variabel Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru

$H_0 : \beta_1 \neq 0$ , ada pengaruh signifikan dari variabel Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru

b)  $H_0 : \beta_2 = 0$ , tidak ada pengaruh signifikan dari variabel Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja Guru

$H_0 : \beta_2 \neq 0$ , ada pengaruh signifikan dari variabel Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja Guru

c)  $H_0 : \beta_3 = 0$ , tidak ada pengaruh signifikan dari variabel Motivasi Kerja Guru terhadap Kinerja Guru

$H_0 : \beta_3 \neq 0$ , ada pengaruh signifikan dari variabel Motivasi Kerja Guru terhadap kinerja SDM

2) Menentukan level of significance :  $\alpha = 0,05$  dengan  $Df = (\alpha;n-k)$

3) Kriteria pengujian

$H_0$  diterima bila  $t^{\text{hitung}} < t^{\text{tabel}}$

$H_0$  diterima bila  $t^{\text{hitung}} \geq t^{\text{tabel}}$

4) Perhitungan nilai t :

a) Apabila  $t^{\text{hitung}} \geq t^{\text{tabel}}$  berarti ada pengaruh secara partial masing masing variabel independent terhadap variabel dependent.

b) Apabila  $t^{\text{hitung}} < t^{\text{tabel}}$  berarti tidak ada pengaruh secara partial masing masing variabel independent terhadap variabel dependent.

## 8. Evaluasi Model.

Model pengukuran atau *outer model* dengan indikator refleksif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composit reliability* untuk blok indikator. Model struktur alat auinner model dievaluasi dengan melihat presentase varian yang dijelaskanya itu dengan melihat  $R^2$  untuk konstruk laten eksogen dengan menggunakan ukuran *Stone Gaisser Q Square test* dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari estimasi ini dievaluasi dengan menggunakan uji t-statistik yang didapat melalui prosedur *bootstrapping*.

#### 9. Pengujian Hipotesa

Dalam pengujian hipotesa dapat dilihat dari nilai t-statistik dan nilai probabilitas. Untuk pengujian hipotesis yaitu dengan menggunakan nilai statistic maka untuk  $\alpha = 0,05$  nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,96. Sehingga kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis adalah  $H_a$  diterima dan  $H_0$  di tolak ketika t-statistik  $> 1,96$ . Untuk menolak atau menerima hiootesis menggunakan probabilitas maka  $H_a$  diterima jika nilai  $p < 0,05$ .

## BAB IV

### HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Analisis Deskriptif Statistik

##### 4.1.1. Analisis Deskripsi Responden

Responden penelitian ini terdiri dari Guru SMP se Kabupaten Kotawaringin Barat dengan berbagai karakteristik sebagaimana dapat disajikan dalam tabel 4.1.

Tabel 4.1  
Deskripsi Responden

No	Karakteristik	Total Sampel n=120	
		Jumlah	Persentase (%)
1.	<b>Jenis Kelamin</b>		
	Pria	57	47.5
	Wanita	63	52.5
2.	<b>Usia</b>		
	25 - 30 tahun	7	5.8
	31 - 40 tahun	66	55.0
	41 - 50 tahun	38	31.7
	51 - 60 tahun	9	7.5
3.	<b>Pendidikan Terakhir</b>		
	Sarjana (S1)	93	77.5
	Pascasarjana (S2)	27	22.5
4.	<b>Masa Kerja</b>		
	5 - 10 tahun	29	24.2
	11 - 20 tahun	38	31.7
	21 - 30 tahun	32	26.7
	>30 tahun	21	17.5

Sumber : Data primer yang diolah, 2023

Tampilan data pada Tabel 4.1 menyajikan gambaran responden penelitian ini paling banyak adalah wanita yaitu terdapat 63 orang (52,5%). Sebagian besar responden ada dalam rentang usia 31 - 40 tahun yakni terdapat 66

orang (55,0%). Pendidikan terakhir responden sebagian besar adalah berpendidikan setingkat sarjana S1 yaitu 93 orang (77,5%) dan paling banyak responden telah bekerja selama 11 – 20 tahun sebanyak 38 orang (31,7%).

#### 4.1.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian

Deskripsi data penelitian dilakukan pada bagian ini untuk menggambarkan tanggapan responden terhadap variabel penelitian. Tujuan dari analisis ini juga adalah untuk mengetahui kecenderungan responden untuk menanggapi item-item yang menjadi indikator dalam mengukur variabel-variabel yang diteliti, dan sebagai penentu status variabel-variabel tersebut di lokasi penelitian.

Penelitian menggunakan lima pilihan jawaban (skala 1-5), dan skor untuk masing-masing pernyataan dihitung sebagai berikut:

Skor maksimum = 5

Skor minimum = 1

Rentang = 4

Interval kelas =  $\text{rentang} : \text{banyak kelas} = 4/5 = 0,8$

Berikut ini merupakan kategorisasi data untuk memberikan gambaran pada variabel yang diteliti :

- a) Sangat Baik atau Sangat Tinggi:  $4,2 < \text{rata-rata skor} \leq 5$
- b) Baik atau Tinggi:  $3,4 < \text{rata-rata skor} \leq 4,2$
- c) Cukup atau Sedang:  $2,6 < \text{rata-rata skor} \leq 3,4$
- d) Kurang Baik atau Rendah:  $1,8 < \text{rata-rata skor} \leq 2,6$

e) Sangat Kurang Baik atau Sangat Rendah:  $1 < \text{rata-rata skor} \leq 1,8$

Tabel berikut menunjukkan hasil analisis rata-rata jawaban responden untuk masing-masing variabel:

1. Gaya kepemimpinan kepala sekolah

Variabel Gaya kepemimpinan kepala sekolah diukur dengan lima indikator yakni: Mampu memetakan kebutuhan guru dan siswa, Memiliki daya inovasi tinggi, Mengawasi jalannya Proses Pengajaran, Melakukan stimulasi, dan Melakukan bimbingan. Tabel berikut menampilkan deskripsi tanggapan responden serta deskripsi statistik data variabel Gaya kepemimpinan kepala sekolah:

Tabel 4.2.  
Statistik Deskriptif Variabel Gaya kepemimpinan Kepala Sekolah

Indikator		N	Min	Max	Mean
X1_1	Mampu memetakan kebutuhan guru dan siswa	120	1.00	5.00	3.55
X1_2	Memiliki daya inovasi tinggi	120	1.00	5.00	3.61
X1_3	Mengawasi jalannya Proses Pengajaran	120	1.00	5.00	3.60
X1_4	Melakukan stimulasi	120	2.00	5.00	3.60
X1_5	Melakukan bimbingan	120	1.00	5.00	3.68
Mean variabel					3.61

Sumber : Data Primer 2023.

Tabel 4.2 memperlihatkan bahwa nilai mean data variabel Gaya kepemimpinan kepala sekolah secara keseluruhan sebesar 3,61 terletak pada rentang kategori baik ( $3,4 < \text{rata-rata skor} \leq 4,2$ ). Artinya, bahwa responden secara umum memberikan penilaian baik pada gaya

kepemimpinan kepala sekolah. Hasil deskripsi data pada variabel Gaya kepemimpinan kepala sekolah didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah Melakukan bimbingan dengan skor 3,68. Temuan tersebut memberi petunjuk bahwa responden menganggap bahwa kepala sekolah mereka mampu memberikan bimbingan yang baik kepada para guru. Indikator yang mendapatkan skor terendah adalah Mampu memetakan kebutuhan guru dan siswa yaitu diperoleh skor 3,55. Temuan tersebut memberi petunjuk bahwa kemampuan kepala sekolah dalam memahami kebutuhan guru dan siswa masih dirasa kurang.

## 2. Motivasi kerja

Variabel motivasi kerja diukur dengan empat indikator yakni: Kebutuhan akan kekuasaan, Kebutuhan untuk berprestasi, dan Kebutuhan akan afiliasi. Tabel berikut menampilkan deskripsi tanggapan responden serta deskripsi statistik data variabel Motivasi kerja:

Tabel 4.3.  
Statistik Deskriptif Variabel Motivasi kerja

	<b>Indikator</b>	<b>N</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>	<b>Mean</b>
Y1_1	Kebutuhan akan kekuasaan	120	2.00	5.00	3.63
Y1_2	Kebutuhan untuk berprestasi	120	1.00	5.00	3.68
Y1_3	Kebutuhan akan afiliasi	120	1.00	5.00	3.66
			Mean variabel		3.66

Tabel 4.3 memperlihatkan bahwa nilai mean data variabel Motivasi kerja secara keseluruhan sebesar 3.66 terletak pada rentang kategori tinggi ( $3,4 < \text{rata-rata skor} \leq 4,2$ ). Artinya, bahwa secara keseluruhan guru memiliki motivasi kerja yang tergolong tinggi. Hasil

deskripsi data pada variabel Motivasi kerja didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah kebutuhan untuk berprestasi dengan skor 3,68. Indikator Motivasi kerja yang mendapatkan skor terendah adalah Kebutuhan akan kekuasaan yaitu diperoleh skor 3,63. Temuan tersebut berarti bahwa guru memiliki semangat yang besar untuk memberikan prestasi yang unggul bagi anak didik.

### 3. Kinerja guru

Variabel Kinerja guru diukur dengan empat indikator yakni: Kompetensi pedagogic, Kompetensi kepribadian, Kompetensi sosial, dan Kompetensi profesional. Tabel berikut menampilkan deskripsi tanggapan responden serta deskripsi statistik data variabel kinerja guru:

Tabel 4.4.  
Statistik Deskriptif Variabel Kinerja guru

	<b>Indikator</b>	<b>N</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>	<b>Mean</b>
Y2_1	Kompetensi pedagogik	120	1.00	5.00	3.92
Y2_2	Kompetensi kepribadian	120	1.00	5.00	3.80
Y2_3	Kompetensi sosial	120	1.00	5.00	4.02
Y2_4	Kompetensi profesional	120	2.00	5.00	3.84
				Rata-rata variabel	3.89

Pada Tabel 4.4 terlihat bahwa nilai mean data variabel kinerja guru secara keseluruhan sebesar 3,89 terletak pada rentang kategori baik ( $3,4 < \text{rata-rata skor} \leq 4,2$ ). Artinya, bahwa guru yang menjadi responden penelitian ini umumnya berkinerja baik. Hasil deskripsi data pada variabel kinerja guru didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah kompetensi sosial dengan skor 4,07. Artinya, para guru memiliki kemampuan yang baik berkomunikasi dan bergaul dengan tenaga

kependidikan, peserta didik, orang tua peserta didik, dan masyarakat di sekitar sekolah. Indikator Kinerja guru yang mendapatkan skor terendah adalah Kompetensi kepribadian yaitu diperoleh skor 3,80. Hal ini menunjukkan masih perlunya peningkatan sikap dan perilaku guru agar menjadi teladan bagi peserta didik.

## 4.2. Analisis Data Statistik

### 4.2.1. Uji Validitas dan Reliabilitas Konstruk Penelitian (*Outer Model*)

Model PLS terdiri dari model pengukuran (*outer model*), kriteria *Goodness of fit* (GoF) dan model struktural (*inner model*) (Ghozali dan Latan, 2015:7). Pada bagian pertama, model pengukuran *outer model* merupakan evaluasi dasar harus dilakukan dilakukan. Tujuan dari evaluasi ini adalah untuk menentukan validitas dan reliabilitas indikator yang menjadi ukuran variabel laten.

#### 1. Validitas

Kriteria validitas diukur dengan *convergent* dan *discriminant validity*, sedangkan kriteria reliabilitas konstruk diukur dengan *composite reliability*, *Average Variance Extracted* (*AVE*), dan *cronbach alpha*.

##### a. *Convergent Validity*

*Convergent validity* masing-masing indikator digunakan untuk mengevaluasi indikator reflektif pada model pengukuran variabel laten. Pada PLS, nilai *outer loading* setiap indikator terhadap variabel latennya menunjukkan pengujian *convergent*

*validity*. Menurut Ghozali (2011), sangat disarankan agar nilai *outer loading* lebih dari 0,70; namun, besaran *loading* antara 0,50 dan 0,60 masih dapat diterima dengan nilai *t-statistic* lebih dari 1,96 atau *p-value* kurang dari 0,05. Untuk merefleksikan variabel laten yang bersangkutan, *outer loading* setiap indikator yang mendapat nilai paling tinggi adalah pengukur paling kuat atau paling penting. Nilai *outer loading* menggambarkan kekuatan indikator dalam menjelaskan variabel laten.

1) Evaluasi Model Pengukuran Variabel Gaya kepemimpinan kepala sekolah (X1)

Pengukuran variabel Gaya kepemimpinan kepala sekolah pada penelitian ini merupakan refleksi dari lima indikator, yakni Mampu memetakan kebutuhan guru dan siswa (X1\_1), Memiliki daya inovasi tinggi (X1\_2), Mengawasi jalannya Proses Pengajaran (X1\_3), Melakukan stimulasi (X1\_4), dan Melakukan bimbingan (X1\_5). Nilai *loading* faktor masing-masing indikator variabel Gaya kepemimpinan kepala sekolah menunjukkan evaluasi model pengukuran *outer model*. Berikut ditampilkan besaran *outer loading* bagi konstruk Gaya kepemimpinan kepala sekolah.

Tabel 4.5  
Output Estimasi Nilai Outer Loading Variabel Gaya kepemimpinan kepala sekolah (X1)

Indikator	<i>Outer Loading</i>	<i>t-statistics</i>	t-tabel ( $\alpha=5\%$ )	<i>p value</i>
X1_1 <- Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah	0.781	16.431	1.960	0.000
X1_2 <- Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah	0.795	21.094	1.960	0.000
X1_3 <- Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah	0.827	23.022	1.960	0.000
X1_4 <- Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah	0.846	44.417	1.960	0.000
X1_5 <- Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah	0.814	25.050	1.960	0.000



Gambar 4.1 Nilai Loading Faktor pada Indikator Variabel Gaya kepemimpinan kepala sekolah

Tabel di atas menyajikan nilai loading faktor variabel Gaya kepemimpinan kepala sekolah (X1), di mana nilai loading faktor untuk indikator Mampu memetakan kebutuhan guru dan siswa (X1\_1) sebesar 0,781, Memiliki daya inovasi tinggi (X1\_2) sebesar 0,795, Mengawasi jalannya Proses Pengajaran (X1\_3) sebesar 0,827, Melakukan stimulasi (X1\_4) sebesar 0,846, dan Melakukan bimbingan (X1\_5) sebesar 0,814. Angka-angka tersebut berada di atas angka 0,700 serta signifikan pada taraf kepercayaan 95% dan angka

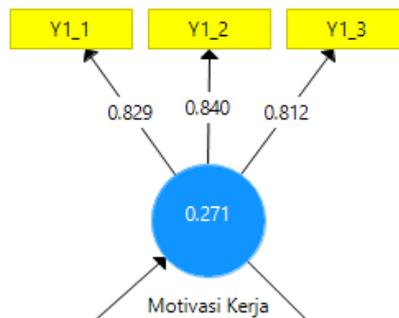
t-statistik setiap indikator di atas nilai t-tabel (1,960). Atas dasar hasil tersebut, dapat dinyatakan bahwa variabel Gaya kepemimpinan kepala sekolah (X1) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator Mampu memetakan kebutuhan guru dan siswa (X1\_1), Memiliki daya inovasi tinggi (X1\_2), Mengawasi jalannya Proses Pengajaran (X1\_3), Melakukan stimulasi (X1\_4), dan Melakukan bimbingan (X1\_5).

- 2) Evaluasi Model Pengukuran Variabel Motivasi kerja (Y1)  
 Pengukuran variabel Motivasi kerja pada penelitian ini merupakan refleksi dari tiga indikator yaitu: Kebutuhan akan kekuasaan (Y1\_1), Kebutuhan untuk berprestasi (Y1\_2), dan Kebutuhan akan afiliasi (Y1\_3). Nilai loading faktor masing-masing indikator variabel Motivasi kerja menunjukkan evaluasi model pengukuran outer model. Berikut ditampilkan besaran outer loading bagi konstruk Motivasi kerja.

Tabel 4.6

Output Estimasi Nilai Outer Loading Variabel Motivasi kerja (Y1)

Indikator	<i>Outer Loading</i>	<i>t-statistics</i>	t-tabel ( $\alpha=5\%$ )	<i>p value</i>
Y1_1 <- Motivasi kerja	0.829	26.951	1.960	0.000
Y1_2 <- Motivasi kerja	0.840	24.712	1.960	0.000
Y1_3 <- Motivasi kerja	0.812	24.607	1.960	0.000



Gambar 4.3 Nilai Loading Faktor pada Indikator Variabel Motivasi kerja

Tabel di atas menyajikan nilai loading faktor variabel Motivasi kerja (Y1), di mana loading faktor untuk indikator Kebutuhan akan kekuasaan (Y1\_1) bernilai 0,829, Kebutuhan untuk berprestasi (Y1\_2) bernilai 0,840, dan Kebutuhan akan afiliasi (Y1\_3) sebesar 0,812. Angka-angka tersebut berada di atas angka 0,700 serta signifikan pada taraf kepercayaan 95% dan angka t-statistik setiap indikator di atas nilai t-tabel (1,960). Atas dasar hasil tersebut, dapat dinyatakan bahwa variabel Motivasi kerja sekolah (Y1) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator Kebutuhan akan kekuasaan (Y1\_1), Kebutuhan untuk berprestasi (Y1\_2), dan Kebutuhan akan afiliasi (Y1\_3).

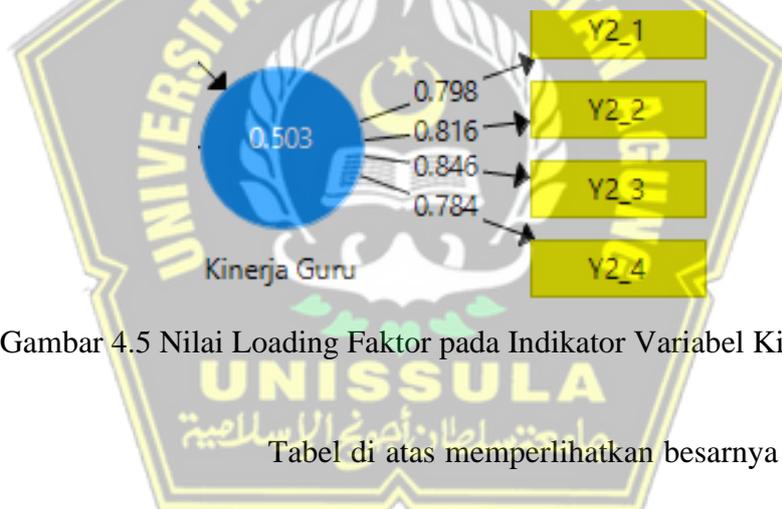
### 3) Evaluasi Model Pengukuran Variabel Kinerja guru (Y2)

Variabel kinerja guru pada penelitian ini diukur dari refleksi empat indikator yakni: Kompetensi pedagogik (Y2\_1), Kompetensi kepribadian (Y2\_2), Kompetensi sosial (Y2\_3), dan Kompetensi profesional (Y2\_4). Evaluasi model pengukuran (*outer model*) diidentifikasi dari nilai loading

faktor dari setiap indikator variabel Kinerja guru. Berikut ditampilkan besaran nilai loading bagi variabel kinerja guru.

Tabel 4.7  
Output Estimasi Nilai Outer Loading Variabel Kinerja guru (Y2)

Indikator	<i>Outer Loading</i>	<i>t-statistics</i>	t-tabel ( $\alpha=5\%$ )	<i>p value</i>
Y2_1 <- Kinerja guru	0.798	15.389	1.960	0.000
Y2_2 <- Kinerja guru	0.816	25.842	1.960	0.000
Y2_3 <- Kinerja guru	0.846	29.527	1.960	0.000
Y2_4 <- Kinerja guru	0.784	17.250	1.960	0.000



Gambar 4.5 Nilai Loading Faktor pada Indikator Variabel Kinerja guru

Tabel di atas memperlihatkan besarnya loading faktor setiap indikator untuk variabel Kinerja guru (Y2), di mana besarnya loading faktor pada indikator Kompetensi pedagogik (Y2\_1) bernilai 0,798, Kompetensi kepribadian (Y2\_2) sebesar 0,816, Kompetensi sosial (Y2\_3) bernilai 0,846, dan Kompetensi profesional (Y2\_4) dengan nilai 0,784. Angka-angka loading tersebut berada di atas angka 0,700 serta signifikan pada taraf kepercayaan 95% dan angka t-statistik

setiap indikator di atas nilai t-tabel (1,960). Atas dasar hasil tersebut, dapat dinyatakan bahwa variabel kinerja guru (Y2) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator: Kompetensi pedagogik (Y2\_1), Kompetensi kepribadian (Y2\_2), Kompetensi sosial (Y2\_3), dan Kompetensi profesional (Y2\_4).

Berdasarkan hasil pengujian validitas konvergen pada masing-masing variabel, dapat dikatakan seluruh indikator yang digunakan dalam model penelitian ini dinyatakan valid, sehingga dapat dipakai sebagai ukuran bagi variabel yang dipakai dalam penelitian ini.

b. *Discriminant Validity*

Pengujian *discriminant validity* dilakukan melalui dua cara yaitu: melihat *square root of average variance extracted* atau akar AVE dan nilai *cross loading*. Hasil uji *discriminant validity* untuk data variabel penelitian ini dipaparkan di bawah ini:

1) *Akar AVE atau Square Root Of Average Variance Extracted (AVE)*

Pengujian *discriminant validity* model ini dijalankan dengan memeriksa perbandingan nilai akar *Average Variance Extract* (AVE) dengan nilai korelasi antara satu konstruk dengan konstruk yang lain. Hasilnya dapat disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4.8

Nilai Validitas Diskriminan

	Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah	Kinerja Guru	Motivasi Kerja
Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah	<b>0.813</b>		
Kinerja Guru	0.576	<b>0.811</b>	
Motivasi Kerja	0.521	0.653	<b>0.827</b>

Keterangan: Nilai yang dicetak tebal adalah nilai akar AVE.

Sumber Data : Data primer yang diolah, 2023

Nilai yang menggambarkan hubungan antar konstruk berkembang dan nilai akar AVE memiliki nilai yang lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk yang lain, menunjukkan bahwa konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria validitas discriminant yang tinggi. Hasil pengolahan data pada Tabel 4.8 memperlihatkan nilai akar AVE yang lebih tinggi dari korelasi antar konstruk. Dengan demikian, hasil analisis data dapat diterima. Oleh karena itu, syarat validitas diskriminan telah dipenuhi oleh alat penelitian yang digunakan untuk mengevaluasi semua konstruk variabel laten penelitian ini.

2) *Cross Loading*

Analisis terhadap *cross loading* dilakukan untuk melihat besarnya korelasi indikator dengan konstruk laten. Tabel cross-loading berikut ini menampilkan hasil dari analisis korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri atau dengan indikator lainnya.

Tabel 4.9  
 Nilai Korelasi Konstruk dengan Indikator (*Cross Loading*)

	<b>Gaya Kepemimpinan KS</b>	<b>Kinerja Guru</b>	<b>Motivasi Kerja</b>
<b>X1_1</b>	<b>0.781</b>	0.358	0.309
<b>X1_2</b>	<b>0.795</b>	0.399	0.352
<b>X1_3</b>	<b>0.827</b>	0.438	0.417
<b>X1_4</b>	<b>0.846</b>	0.557	0.537
<b>X1_5</b>	<b>0.814</b>	0.532	0.443
Y1_1	0.416	0.549	<b>0.829</b>
Y1_2	0.450	0.523	<b>0.840</b>
Y1_3	0.426	0.547	<b>0.812</b>
Y2_1	0.455	<b>0.798</b>	0.531
Y2_2	0.479	<b>0.816</b>	0.542
Y2_3	0.478	<b>0.846</b>	0.540
Y2_4	0.458	<b>0.784</b>	0.504

Jika nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri lebih besar daripada dengan konstruk lainnya, dan jika semua nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri dan konstruk lainnya menunjukkan nilai yang positif, maka pengujian diskriminasi validitas dianggap valid. Semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria validitas diskriminan yang tinggi, seperti yang ditunjukkan oleh hasil pengolahan data yang ditampilkan pada tabel cross-loading atas dasar tersebut, maka hasil analisis data dapat diterima bahwa data memiliki validitas diskriminan yang baik.

## 2. Uji Reliabilitas

Ada tiga metode yang dapat digunakan untuk mengevaluasi reliabilitas, yaitu :

- a. *Composite Reliability*. Indikator-indikator sebuah konstruk memberikan hasil yang baik yaitu apabila mampu memberikan nilai *composite reliability* bernilai lebih dari 0,70.
- b. *Average Variance Extracted (AVE)*. Kriteria AVE yang berada di atas 0,5 menunjukkan indikator yang membentuk variabel penelitian dikatakan reliabel, sehingga dapat dipergunakan dalam analisis lebih lanjut dalam penelitian.
- c. *Cronbach alpha*. Kriteria skor *cronbach alpha* yang lebih dari 0,70 memiliki arti bahwa reliabilitas konstruk yang diteliti tergolong baik (Chin dalam Ghazali, 2011).

Nilai-nilai *composite reliability*, *cronbach's alpha*, dan *AVE* untuk masing-masing konstruk penelitian ini tersaji seluruhnya dalam tabel di bawah ini:

Tabel 4.10  
Hasil Uji Reliabilitas

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
Gaya kepemimpinan kepala sekolah	0.873	0.907	0.661
Kinerja guru	0.827	0.885	0.658
Motivasi kerja	0.769	0.867	0.684

Sumber Data : Data primer yang diolah, 2023

Hasil uji reliabilitas masing-masing struktur ditunjukkan dalam Tabel 4.10. Ini dibuktikan oleh fakta bahwa nilai AVE masing-masing konstruk lebih dari 0,5, nilai reliabilitas komposit masing-masing konstruk lebih dari 0,7, dan nilai cronbach alpha

masing-masing konstruk lebih dari 0,7. Menurut pendapat Chin dalam Ghozali (2011), hasil reliabilitas komposit setiap konstruk bisa dipergunakan pada proses analisis data sebagai penunjuk ada tidaknya hubungan pada masing-masing konstruk. Hasil uji reliabilitas komposit menunjukkan nilai yang lebih tinggi dari 0,70, dan nilai yang lebih tinggi dari 0,70 Reliabel menunjukkan bahwa indikator penelitian yang digunakan sesuai dengan kondisi obyek penelitian sebenarnya.

Sesuai hasil pengujian *convergent validity*, *discriminant validity*, dan reliabilitas variabel penelitian ini, maka kesimpulan yang dapat ditarik yaitu indikator-indikator yang digunakan dalam pengukuran variabel laten, seluruhnya dapat dinyatakan sebagai indikator pengukur yang valid dan reliabel.

#### 4.2.2. Pengujian *Goodness of Fit*

Setelah persyaratan validitas *convergent* dan *discriminant* model yang diestimasi telah terpenuhi, selanjutnya pengujian dilakukan uji kebaikan pada model struktural atau *inner model*. Penilaian *inner model* berarti mengevaluasi hubungan antara konstruk laten melalui pengamatan hasil estimasi koefisien parameter jalan dan tingkat signifikansinya (Ghozali, 2011). Dalam penelitian ini, uji *goodness of fit* model struktural dievaluasi dengan mempertimbangkan R-square (R<sup>2</sup>) dan Q<sup>2</sup> (model relevansi prediktif). Q<sup>2</sup> menentukan seberapa baik model menghasilkan nilai observasi. Koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) dari semua

variabel endogen menentukan Q2. Besaran Q2 memiliki nilai dalam rentang dari 0 hingga 1 dan menunjukkan bahwa semakin dekat dengan nilai 1 bermakna semakin baik model yang dibentuk. Tabel 4.11 menunjukkan hasil perhitungan koefisien determinasi (R2) untuk kedua variabel endogen.

Tabel 4.11  
Nilai Koefisien Determinasi (*R-Square*)

	R Square
Kinerja Guru	0.503
Motivasi Kerja	0.271

Tabel 4.11 di atas memperlihatkan adanya nilai koefisien determinasi (*R-square*) yang muncul pada model variabel Kinerja guru (Y2) sebesar 0,503. Nilai tersebut dapat diartikan bahwa variabel kinerja guru (Y2) dapat dijelaskan oleh variabel Gaya kepemimpinan kepala sekolah dan Motivasi kerja sebesar 50,3% dan sisanya 49,7% diperoleh oleh efek dari variabel lainnya yang tidak tertera dalam penelitian ini.

Koefisien determinasi (*R-square*) pada model variabel Motivasi kerja sebesar 0,271 dapat dijelaskan oleh Gaya kepemimpinan kepala sekolah sebesar 27,1% dan sisanya 72,9% diperoleh oleh efek dari variabel lainnya yang tidak tertera dalam penelitian ini.

Nilai Q-Square (Q2), relevansi prediksi Q-Square merupakan salah satu uji dalam melihat kebaikan model struktural, yaitu

menunjukkan seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya. Nilai Q-Square untuk model struktural penelitian ini dapat dihitung dengan rumus:

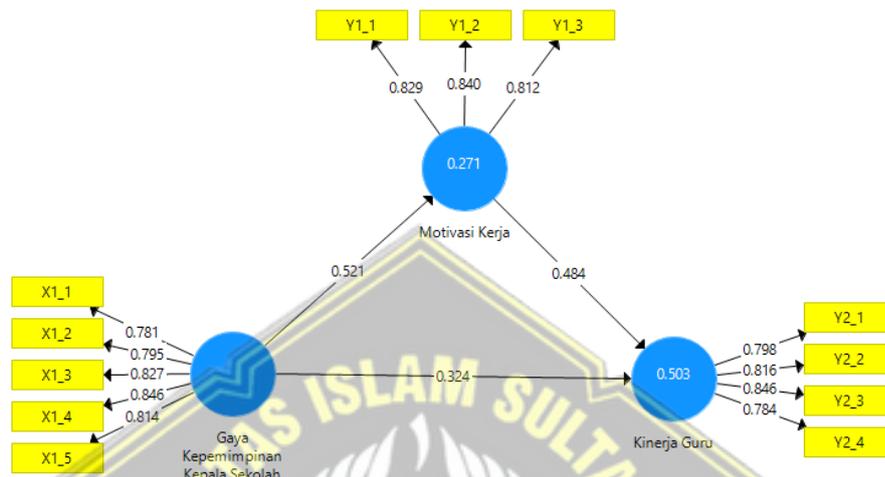
$$\begin{aligned} Q^2 &= 1 - (1 - R1^2) (1 - R2^2) \\ &= 1 - (1 - 0,503) (1 - 0,271) \\ &= 1 - ((0,497) (0,729)) \\ &= 1 - 0,362 \\ &= 0,637 \end{aligned}$$

Perhitungan Q-square ( $Q^2$ ) dihasilkan nilai 0,637 yang lebih besar dari nol yang berarti model memiliki *predictive relevance* yang baik. Hal ini bermakna nilai estimasi parameter yang dihasilkan model sesuai dengan nilai observasi. Nilai  $Q^2$  hampir sama dengan nilai 1, menunjukkan bahwa model struktural mempunyai kesesuaian yang baik atau fit dengan data.

#### 4.2.3. Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Analisis yang terakhir dalam PLS yaitu analisis model struktural atau inner model. Pada analisis model struktural dapat dilakukan pengujian hipotesis melalui uji statistik t (*T Statistics*). Hasil uji dapat dilihat dari output model struktural pada signifikansi *loading factor* yang menjelaskan pengaruh konstruk gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru melalui mediasi motivasi kerja sebagai variabel intervening.

Dalam hal ini pengolahan data digunakan dengan berbantuan perangkat lunak *SmartPLS* v3.0. Hasil pengolahan data tersebut tampak pada gambar berikut:



**Gambar 4.1.**  
**Full Model SEM-PLS dengan Mediasi**  
 Sumber: Pengolahan data primer dengan *Smart PLS* 3.0 (2023)

1. Analisis Pengaruh Langsung

Bagian ini menyajikan hasil dari pengujian hipotesis penelitian yang dilakukan dalam bab sebelumnya. Untuk mengetahui apakah hipotesis diterima atau tidak, Anda dapat membandingkan thitung dengan t-tabel, dengan asumsi bahwa t-hitung lebih besar dari t-tabel. Nilai t tabel untuk taraf signifikansi 5% adalah 1,96. Tabel 4.12 berikut menunjukkan detail lebih lanjut.

Tabel 4.12  
*Path Coefficients* Pengaruh Langsung

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah -> Kinerja Guru	0.324	0.321	0.076	4.281	0.000
Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah -> Motivasi Kerja	0.521	0.524	0.066	7.931	0.000
Motivasi Kerja -> Kinerja Guru	0.484	0.488	0.081	5.995	0.000

Sumber: Pengolahan data primer dengan *Smart PLS 3.0* (2023)

Melalui sajian hasil olah data tersebut, selanjutnya dapat dilakukan pengujian untuk setiap hipotesis penelitian, yaitu:

a. Pengujian Hipotesis 1:

Uji hipotesis pertama yang berbunyi “Gaya kepemimpinan kepala sekolah yang positif akan berpengaruh pada peningkatan kinerja guru” dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample estimate*) pengaruh Gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap Kinerja guru yakni 0.324. Hasil itu memberi bukti bahwa Gaya kepemimpinan kepala sekolah memberi pengaruh positif kepada Kinerja guru. Hasil uji t menguatkan temuan tersebut, di mana diketahui besarnya t-hitung (4,281) lebih dari t-tabel (1,96) dengan p (0,000) lebih kecil dari 0,05. Simpulan dari uji tersebut yaitu Gaya kepemimpinan kepala sekolah secara positif dan signifikan mempengaruhi kinerja guru. Hasil ini berarti apabila gaya kepemimpinan kepala sekolah semakin baik, maka kinerja guru akan cenderung menjadi lebih baik. Atas dasar tersebut, maka hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini **diterima**.

b. Pengujian Hipotesis 2:

Uji hipotesis kedua yang berbunyi “Gaya kepemimpinan kepala sekolah yang positif akan berpengaruh pada Motivasi kerja” dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample estimate*) pengaruh Gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap Motivasi kerja yakni 0.521. Hasil itu memberi bukti bahwa Gaya kepemimpinan kepala sekolah memberi pengaruh positif kepada motivasi kerja guru. Hasil uji t menguatkan temuan tersebut, di mana diketahui besarnya t-hitung (7,931) lebih dari t-tabel (1,96) dengan p (0,000) lebih kecil dari 0,05.

Simpulan dari uji tersebut yaitu gaya kepemimpinan kepala sekolah secara positif dan signifikan mempengaruhi motivasi kerja guru. Hasil ini berarti apabila gaya kepemimpinan kepala sekolah semakin baik, maka motivasi kerja guru cenderung menjadi lebih baik. Atas dasar tersebut, maka hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini **diterima.**

c. Pengujian Hipotesis 3:

Uji hipotesis ketiga “motivasi kerja akan berpengaruh pada peningkatan Kinerja guru” dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample estimate*) pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru yakni 0,484. Hasil itu memberi bukti bahwa motivasi kerja memberi pengaruh positif kepada kinerja guru. Hasil uji t menguatkan temuan tersebut, di mana diketahui besarnya t-hitung (5.995) lebih dari t-tabel (1,96) dengan p (0,000) lebih kecil dari 0,05.

Simpulan dari uji tersebut yaitu motivasi kerja secara positif dan signifikan mempengaruhi kinerja guru. Hasil ini berarti apabila motivasi kerja semakin baik, maka kinerja guru cenderung menjadi lebih baik. Berdasar pada hasil tersebut, maka hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini **diterima**.

Ringkasan hasil uji hipotesis dalam penelitian ini disajikan secara menyeluruh pada tabel 4.13.

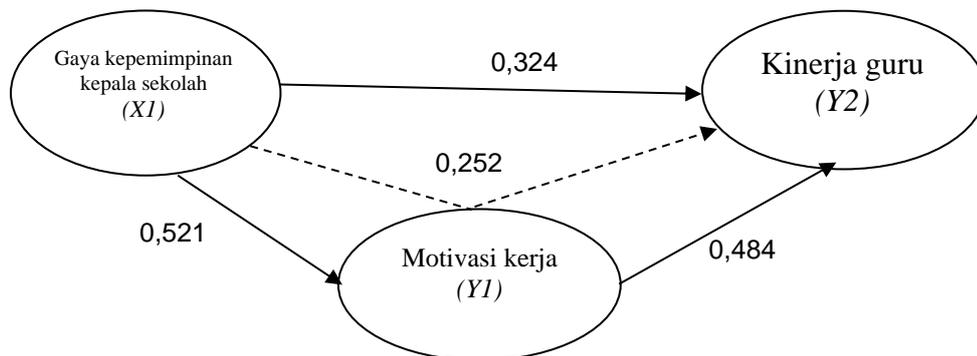
Tabel 4.13  
Ringkasan Hasil Uji Hipotesis

	Hipotesis	Kesimpulan
H1	Gaya kepemimpinan kepala sekolah yang positif akan berpengaruh pada peningkatan kinerja guru	<b>Diterima</b> $t = 4,281 > 1,96$ ( $p=0,000 < 0,05$ )
H2	Gaya kepemimpinan kepala sekolah yang positif akan berpengaruh pada Motivasi kerja	<b>Diterima</b> $t = 7,931 > 1,96$ ( $p=0,000 < 0,05$ )
H3	Motivasi kerja akan berpengaruh pada peningkatan Kinerja guru	<b>Diterima</b> $t = 5,995 > 1,96$ ( $p=0,000 < 0,05$ )

Sumber : *Data primer yang diolah, 2023*

## 2. Analisis Pengaruh Tidak Langsung Gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap Kinerja guru melalui mediasi Motivasi kerja

Pengujian pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dilakukan untuk melihat efek yang diberikan oleh suatu variabel eksogen (independen) terhadap variabel endogen (dependen) melalui variabel intervening, dalam hal ini yaitu variabel Motivasi kerja. Pengaruh tidak langsung Gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap Kinerja guru melalui intervening Motivasi kerja digambarkan pada *path diagram* berikut:



Gambar 4.2.

Koefisien Jalur Pengaruh Mediasi Motivasi kerja pada Hubungan Antar Gaya kepemimpinan kepala sekolah Terhadap Kinerja guru

Keterangan :

- ▶ : Pengaruh langsung  
 - - - - - : Pengaruh tidak langsung

Koefisien jalur pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) yang diberikan gaya kepemimpinan kepala sekolah bagi kinerja guru melalui motivasi kerja senilai 0,252. Angka tersebut merupakan hasil kali perkalian koefisien jalur X1 - Y1 dengan Y1 - Y2, yaitu  $0,521 \times 0,484 = 0,252$ . Untuk menguji pengaruh tidak langsung digunakan *Sobel Test*, seperti yang ditunjukkan pada tabel berikut.

Tabel 4.14  
 Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

variabel <i>eksogen</i>	<i>Indirect Effect</i>	t hitung	P values	Keterangan
Gaya kepemimpinan kepala sekolah -> Motivasi kerja -> Kinerja guru	0,252	4,987	0,000	Signifikan

Sumber : *Data primer yang diolah, 2023*

Pengaruh mediasi motivasi kerja dalam kaitan variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru diketahui sebesar 0,252. Uji sobel menghasilkan besaran t-hitung 4,987 ( $t > 1.96$ ) dengan  $p = 0,000 < 0,05$ . Simpulan dari pengujian tersebut yaitu bahwa motivasi kerja

menjadi variabel intervening yang memediasi pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru. Apabila dilihat dari besar pengaruhnya, pengaruh *direct* 0,324 lebih besar nilainya dibanding pengaruh *indirect* 0,252. Artinya, pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru lebih banyak secara langsung, dibandingkan secara tidak langsung melalui mediasi motivasi kerja.

### 4.3. Pembahasan

#### 4.3.1. Gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap peningkatan kinerja guru.

Pengujian statistic menunjukkan bahwa Gaya kepemimpinan kepala sekolah secara positif dan signifikan mempengaruhi kinerja guru. Hasil ini berarti apabila gaya kepemimpinan kepala sekolah semakin baik, maka kinerja guru akan cenderung menjadi lebih baik. Pengukuran variabel Gaya kepemimpinan kepala sekolah pada penelitian ini merupakan refleksi dari lima indikator, yakni mampu memetakan kebutuhan guru dan siswa; memiliki daya inovasi tinggi; mengawasi jalannya proses pengajaran; melakukan stimulasi dan melakukan bimbingan. Gaya kepemimpinan kepala sekolah terbukti dapat meningkatkan kinerja Guru yang diindikasikan dengan empat indikator yakni: Kompetensi pedagogic; Kompetensi kepribadian; Kompetensi sosial dan Kompetensi professional. Hasil penelitian ini mengkonfirmasi temuan penelitian terdahulu yang dilakukan (Bagus Wicaksono, 2021; Jaliah et al., 2020; Karwanto, 2020; Mahfud, 2021)

yang menunjukkan bahwa terdapat kontribusi yang signifikan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru.

Indikator variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan nilai loading faktor tertinggi adalah indikator melakukan stimulasi dan Variabel Kinerja guru dengan nilai loading faktor tertinggi adalah indikator kompetensi social. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa semakin Kepala Sekolah melakukan stimulasi akan semakin tinggi kompetensi sosial Guru. Hal tersebut menunjukkan bahwa keterlibatan kepala sekolah dalam memberikan rangsangan atau stimulus kepada guru memiliki dampak positif terhadap pengembangan kompetensi sosial mereka. Kepala sekolah dapat memberikan dorongan dalam bentuk dukungan dan umpan balik yang membangkitkan motivasi guru untuk terus meningkatkan kinerja mereka. Selain itu, hal ini juga membantu guru memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana berinteraksi secara positif dengan orang lain. Stimulasi yang diberikan oleh kepala sekolah melibatkan pengembangan kesadaran sosial dan kultural, membantu guru untuk beradaptasi dengan lingkungan sosial dan budaya di sekolah, serta mendorong kolaborasi dan kerja tim di antara mereka. Terlebih lagi, rangsangan tersebut mencakup pemahaman yang lebih mendalam tentang kebutuhan siswa dari berbagai latar belakang, sambil secara aktif terlibat dalam usaha untuk memperbaiki cara berinteraksi secara positif dengan orang lain.

Indikator variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan nilai loading factor terendah adalah indikator memiliki daya inovasi tinggi dan Indikator Variabel Kinerja guru dengan nilai loading factor terendah adalah indikator kompetensi profesional. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa semakin kepala sekolah memiliki daya inovasi tinggi akan semakin mendorong kompetensi profesional. Kepala sekolah yang memiliki daya inovasi tinggi mampu membentuk budaya di sekolah yang mendorong pertumbuhan kompetensi profesional secara berkelanjutan, sejalan dengan perkembangan teknologi dan regulasi dalam dunia pendidikan. Kepala sekolah dengan tingkat inovasi yang tinggi sering kali terkait dengan kemampuan mereka dalam memperkenalkan ide dan konsep baru, menciptakan peluang baru bagi guru untuk mengembangkan keterampilan baru, memahami metode pembelajaran terkini, dan menggali pengetahuan yang lebih luas. Inovasi yang diperkenalkan oleh kepala sekolah dapat membuka peluang baru bagi guru untuk meningkatkan keterampilan, memahami metode pembelajaran terkini, serta memperluas pengetahuan mereka. Oleh karena itu, kepala sekolah yang inovatif mampu mengimplementasikan strategi pengajaran baru yang efektif, metode evaluasi yang inovatif, dan memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan pengalaman pembelajaran.

#### 4.3.2. Gaya kepemimpinan kepala terhadap Motivasi kerja Guru.

Gaya kepemimpinan kepala sekolah secara positif dan signifikan mempengaruhi motivasi kerja guru. Hasil ini berarti apabila gaya kepemimpinan kepala sekolah semakin baik, maka motivasi kerja guru cenderung menjadi lebih baik. Pengukuran variabel Gaya kepemimpinan kepala sekolah yang diindikasikan dengan kemampuan memetakan kebutuhan guru dan siswa; memiliki daya inovasi tinggi; mengawasi jalannya proses pengajaran; melakukan stimulasi dan melakukan bimbingan terbukti mampu meningkatkan motivasi kerja yang merupakan refleksi dari tiga indikator yaitu: kebutuhan akan kekuasaan; kebutuhan untuk berprestasi dan kebutuhan akan afiliasi. Hasil penelitian ini mengkonfirmasi hasil temuan penelitian (Ahmad Darul Napis & Nur Alim Noor, 2021; Dwapatesty et al., 2021b; Moh Harun Al Rosid & Mukarromah, 2020; Sukiyanto & Tsalisatul Maulidah, 2020) yang menunjukkan bahwa terdapat korelasi yang signifikan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan motivasi kerja guru.

Indikator variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan nilai loading faktor tertinggi adalah indikator melakukan stimulasi sedangkan Indikator variabel motivasi kerja dengan nilai loading faktor tertinggi adalah indikator kebutuhan untuk berprestasi. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik stimulasi pimpinan maka akan semakin tinggi dorongan untuk berprestasi. Stimulasi yang positif dari pimpinan memiliki potensi besar sebagai pendorong kuat untuk

meningkatkan motivasi dan mencapai prestasi yang lebih tinggi. Guru yang merasakan dukungan tersebut cenderung merespons dengan keinginan untuk memberikan yang terbaik, karena mereka menyadari bahwa dedikasi dan usaha mereka diakui. Pimpinan yang memberikan stimulasi umumnya memberikan pengakuan atas prestasi guru melalui apresiasi verbal, pemberian penghargaan, atau pengakuan formal. Hal ini menciptakan motivasi tambahan bagi guru untuk berkontribusi secara positif dalam mencapai tujuan sekolah.

Indikator variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan nilai loading faktor terendah adalah indikator memiliki daya inovasi tinggi dan indikator variable motivasi kerja dengan nilai loading factor terendah adalah indikator kebutuhan akan afiliasi. Hasil ini mengindikasikan bahwa Kepala sekolah harus meningkatkan daya inovasi tinggi sehingga akan mampu mendukung kebutuhan Guru akan afiliasi. Seorang kepala sekolah yang memiliki tingkat inovasi yang tinggi dapat secara efektif memenuhi kebutuhan guru akan afiliasi. Kepala sekolah yang inovatif memiliki kemampuan untuk memimpin inisiatif dalam membentuk komunitas profesional di sekolah, hasilnya menciptakan lingkungan di mana guru dapat berbagi ide, pengalaman, dan dukungan secara saling mendukung. Inovasi kepala sekolah juga termanifestasi dalam fasilitasi kolaborasi antar guru melalui proyek bersama, tim pengembangan kurikulum, dan kegiatan lain yang merangsang interaksi serta pertukaran ide. Lebih lanjut, kepala sekolah

inovatif mendorong guru untuk terlibat dalam jaringan profesional di luar sekolah, seperti konferensi, seminar, atau program pelatihan eksternal, membuka peluang bagi guru untuk membina hubungan di luar konteks sekolah.

#### 4.3.3. Motivasi kerja terhadap peningkatan Kinerja guru.

Motivasi kerja secara positif dan signifikan mempengaruhi kinerja guru. Hasil ini berarti apabila motivasi kerja semakin baik, maka kinerja guru cenderung menjadi lebih baik. Motivasi kerja yang dibangun dari tiga indikator yaitu: Kebutuhan akan kekuasaan; Kebutuhan untuk berprestasi dan Kebutuhan akan afiliasi terbukti meningkatkan kinerja Guru yang diindikasikan dengan empat indikator yakni: Kompetensi pedagogic; Kompetensi kepribadian; Kompetensi sosial dan Kompetensi professional. Hasil ini mendukung penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru (Ulul Albab et al., 2019). Begitu pula dengan hasil penelitian (Diana et al., 2020) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Hasil ini dikuatkan dengan penemuan (Fitrianiingrum et al., 2022) yang menyatakan hal yang sama bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja Guru.

Variabel motivasi dengan nilai loading faktor tertinggi adalah indikator kebutuhan untuk berprestasi dan variabel kinerja guru dengan nilai loading faktor tertinggi adalah indikator kompetensi social. Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi kebutuhan untuk berprestasi

maka akan semakin tinggi kompetensi social Guru. Dorongan untuk mencapai prestasi mendorong perkembangan keterampilan sosial sebagai sarana yang efektif untuk mencapai tujuan prestasi dan memberikan dukungan yang menyeluruh terhadap perkembangan siswa. Tingginya kebutuhan untuk berprestasi mendorong guru untuk terus meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka. Dorongan ini sering kali timbul dari keinginan untuk memberikan pengajaran yang lebih efektif dan mencapai hasil yang lebih baik. Proses pengembangan diri ini melibatkan peningkatan keterampilan komunikasi dan kemampuan berinteraksi secara sosial bagi guru. Guru yang memiliki kompetensi sosial yang baik turut serta dalam membentuk atmosfer kerja yang inklusif, kooperatif, dan mendukung perkembangan sosial bagi seluruh komunitas sekolah.

Indikator motivasi dengan nilai loading factor terendah adalah indikator kebutuhan akan afiliasi dan Indikator variabel kinerja guru dengan nilai loading factor terendah adalah indikator kompetensi profesional. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kebutuhan akan afiliasi maka akan semakin tinggi kompetensi professional Guru. Kebutuhan akan afiliasi dapat mendorong guru untuk lebih aktif terlibat dalam kolaborasi dan tim kerja. Guru yang memiliki kemampuan untuk bekerja secara efektif dalam kelompok, berbagi ide, dan mendukung rekan-rekannya akan meningkatkan kompetensi profesional mereka.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1. Simpulan**

##### 5.1.1. Kesimpulan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah dan Riset Gap Penelitian terdahulu terkait peran kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap kinerja Guru maka “Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Guru terhadap Kinerja Guru SMP di Kabupaten Kotawaringin Barat?”. Jawaban hasil penelitian terhadap masalah penelitian adalah sebagaimana berikut :

4. Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap Kinerja Guru SMP di Kabupaten Kotawaringin Barat. Kinerja Guru dapat dibangun dengan pola kepemimpinan Kepala Sekolah yang efektif.
5. Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja Guru SMP di Kabupaten Kotawaringin Barat. Motivasi kerja Guru dapat ditingkatkan melalui penerapan gaya kepemimpinan Kepala Sekolah yang efektif.
6. Pengaruh motivasi kerja terhadap Kinerja Guru SMP di Kabupaten Kotawaringin Barat. Motivasi kerja guru yang tinggi akan berdampak pada peningkatan kinerja Guru. Kemudian, Guru yang termotivasi oleh gaya kepemimpinan Kepala Sekolah yang efektif akan berdampak pada peningkatan kinerja Guru.

### 5.1.2. Kesimpulan Hypothesis

Berdasarkan hasil pengujian empiris dalam penelitian ini maka kesimpulan pembuktian hypothesis adalah sebagaimana berikut :

1. Gaya kepemimpinan kepala sekolah secara positif dan signifikan mempengaruhi kinerja guru. Hasil ini berarti apabila gaya kepemimpinan kepala sekolah semakin baik, maka kinerja guru akan cenderung menjadi lebih baik.
2. Gaya kepemimpinan kepala sekolah secara positif dan signifikan mempengaruhi motivasi kerja guru. Hasil ini berarti apabila gaya kepemimpinan kepala sekolah semakin baik, maka motivasi kerja guru cenderung menjadi lebih baik.
3. Motivasi kerja secara positif dan signifikan mempengaruhi kinerja guru. Hasil ini berarti apabila motivasi kerja semakin baik, maka kinerja guru cenderung menjadi lebih baik.

### 5.2. Implikasi Teoritis

Penelitian ini menjawab gap penelitian terdahulu terkait peran kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap kinerja Guru. Penelitian ini mendukung hasil penelitian (Kartini et al., 2020) yang mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan Kepala Sekolah memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja Guru. Studi tentang Sekolah memberikan

implikasi teoritis untuk pengembangan pemimpin yang mampu mampu memetakan kebutuhan guru dan siswa; memiliki daya inovasi tinggi; mengawasi jalannya proses pengajaran; melakukan stimulasi dan melakukan bimbingan. Studi tentang Sekolah memberikan implikasi teoritis yang signifikan terkait pengembangan pemimpin sekolah yang memiliki kemampuan untuk mengidentifikasi kebutuhan guru dan siswa, menunjukkan tingkat inovasi yang tinggi, mengawasi dengan cermat pelaksanaan proses pengajaran, memberikan stimulus yang efektif, serta memberikan bimbingan yang mendalam. Implikasi ini menegaskan perlunya pemimpin sekolah yang tidak hanya memiliki pemahaman yang mendalam terhadap kebutuhan individu dalam lingkungan sekolah, tetapi juga memiliki keterampilan manajerial dan kepemimpinan yang diperlukan untuk menciptakan lingkungan belajar yang efektif dan memotivasi. Pemimpin sekolah yang efektif diharapkan dapat memberikan dorongan inovatif, mendukung pengembangan profesional guru, dan memastikan kualitas tinggi dalam pelaksanaan pembelajaran untuk meningkatkan prestasi siswa secara keseluruhan.

Motivasi kerja yang tinggi pada guru dapat memiliki dampak positif terhadap peningkatan kinerja mereka. Ketika guru terinspirasi oleh gaya kepemimpinan yang efektif dari kepala sekolah, hal ini juga dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja mereka. Dengan kata lain, motivasi guru cenderung meningkat ketika mereka merasakan dukungan dan bimbingan yang efektif dari kepala sekolah dengan kemampuan Kepala

Sekolah dalam mengidentifikasi kebutuhan guru dan siswa, menunjukkan tingkat inovasi yang tinggi, mengawasi dengan cermat pelaksanaan proses pengajaran, memberikan stimulus yang efektif, serta memberikan bimbingan yang mendalam.

Implikasi teoritis juga dapat terkait dengan teori motivasi, Teori Motivasi Manusia McClelland, yang dikemukakan oleh psikolog David McClelland, berfokus pada tiga kebutuhan dasar yang mendorong perilaku manusia yaitu Kebutuhan untuk Prestasi (nAch); Kebutuhan untuk Afiliasi (nAff) dan Kebutuhan untuk Kekuasaan (nPow). Pemahaman kepala sekolah terhadap kebutuhan motivasional guru juga dapat diterapkan. Mengetahui apakah seorang guru lebih termotivasi oleh pencapaian pribadi, hubungan sosial yang baik di antara rekan-rekannya, atau pengaruh dalam pengambilan keputusan di sekolah, kepala sekolah dapat merancang kebijakan dan dukungan yang sesuai untuk meningkatkan motivasi dan kinerja guru. Pemahaman terhadap faktor-faktor motivasi guru menjadi penting bagi kepala sekolah agar dapat menciptakan lingkungan yang memenuhi kebutuhan dan harapan guru, sehingga motivasi dan kinerja dapat ditingkatkan.

### **5.3. Implikasi Manajerial**

- 1) Terkait Kepemimpinan Kepala Sekolah. Indikator variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan nilai loading faktor tertinggi adalah indikator melakukan stimulasi dan Indikator dengan nilai loading factor terendah adalah indikator memiliki daya inovasi tinggi. Hasil ini

mengimplikasikan bahwa untuk meningkatkan peran Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap kinerja Guru, Kepala Sekolah harus mempertahankan peran stimulasi dan meningkatkan daya inovasi. Kepala sekolah dapat mempertahankan peran stimulasi dengan menyusun rencana pengembangan karir dengan memetakan jalur karir dan peluang promosi untuk membantu guru merencanakan langkah-langkah karirnya. kepala sekolah dapat meningkatkan daya inovasi dengan membangun dan memelihara budaya inovasi yang melibatkan dukungan terhadap penggunaan ide-ide baru dan memberikan ruang bagi percobaan dan eksperimen di dalam kelas.

- 2) Terkait variable motivasi kerja Guru Variabel Motivasi dengan nilai loading faktor tertinggi adalah indikator kebutuhan untuk berprestasi dan Indikator dengan nilai loading factor terendah adalah indikator kebutuhan akan afiliasi. Kepala Sekolah dapat meningkatkan motivasi kerja Guru dengan mempertahankan kebutuhan untuk berprestasi dan meningkatkan kebutuhan akan afiliasi. Mempertahankan kebutuhan untuk berprestasi guru melibatkan rangkaian tindakan dan pendekatan yang memberikan dorongan, pengakuan, serta menciptakan lingkungan yang mendukung bagi guru. Salah satu caranya adalah melalui pemberian penghargaan dan pengakuan atas pencapaian mereka. Baik dalam bentuk formal maupun informal, seperti pengakuan di rapat staf, pemberian reward and recognition dapat menjadi motivasi yang signifikan untuk mempertahankan semangat dan motivasi guru. Terkait kinerja guru Variabel Kinerja guru dengan nilai

loading faktor tertinggi adalah indikator kompetensi sosial dan indikator dengan nilai loading factor terendah adalah indikator kompetensi profesional. Meningkatkan kebutuhan akan afiliasi guru dapat dilakukan melalui berbagai tindakan dan strategi yang membangun hubungan sosial, kerja sama, dan rasa keterlibatan dalam lingkungan kerja. Sekolah dapat memulai dengan menyediakan ruang fisik yang mendukung kolaborasi dan interaksi sosial seperti ruang guru atau ruang istirahat yang nyaman dapat menjadi tempat untuk berbagi pengalaman dan menguatkan ikatan sosial.

#### **5.4. Keterbatasan Penelitian**

Koefisien determinasi (*R-square*) pada model variabel Motivasi kerja yang rendah menunjukkan variabel yang relevan mungkin tidak dimasukkan, atau mungkin ada hubungan yang lebih kompleks yang tidak terwakili oleh model. Variabel lain yang tidak termasuk dalam model Motivasi kerja mungkin memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel respons. Oleh karena itu, *R-square* rendah dapat menunjukkan bahwa ada faktor-faktor lain yang perlu dipertimbangkan. Dengan menyadari keterbatasan-keterbatasan tersebut, penelitian perlu mempertimbangkan perluasan atau perbaikan model, penambahan variabel, atau eksplorasi faktor-faktor tambahan yang dapat memberikan pemahaman yang lebih holistik dan akurat tentang motivasi kerja.

#### **5.5. Agenda Penelitian Mendatang**

*Antecedent* motivasi kerja mengacu pada faktor-faktor atau elemen-elemen yang mendahului atau mempengaruhi kemunculan motivasi dalam suatu organisasi atau konteks tertentu. Penelitian lebih lanjut dalam konteks

motivasi kerja dapat menggabungkan metode kualitatif, seperti wawancara mendalam atau studi kasus, untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam tentang pengalaman motivasi kerja dari perspektif individu.

Pendekatan ini memungkinkan eksplorasi faktor-faktor kontekstual yang mungkin terlewat dalam penelitian kuantitatif. Selain itu, penelitian dapat diperluas dengan menambahkan variabel-variabel tambahan yang berpotensi memengaruhi motivasi kerja, seperti dukungan sosial, keseimbangan kehidupan kerja, atau faktor-faktor psikologis yang lebih kompleks, sehingga memberikan pandangan yang lebih komprehensif terhadap dinamika motivasi kerja.



## Daftar Pustaka

- Ahmad Darul Napis, & Nur Alim Noor. (2021). PENGARUH KEPEMIMPINAN SEKOLAH DAN MOTIVASI BERPRESTASI TERHADAP KINERJA GURU SDN 04 DURIKOSAMBICENKARENG JAKARTA BARAT. *Jurnal Inovasi Penelitian*, 2(1), 253–259.
- Akbar, I. R., Prasetyani, D., & Nariah, N. (2020). Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Unggul Abadi Di Jakarta. *Jurnal Ekonomi Efektif*, 3(1), 84–90. <https://doi.org/10.32493/jee.v3i1.7317>
- Al Khajeh, E. H. (2018). Leadership styles on organizational performance. *Journal of Human Reseources Management Research*, 2018, 1–10. <https://doi.org/10.5171/2018.687849>
- Ali, S., & Hasanah, E. (2021). Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Menjamin Mutu Pendidikan Pada Masa Pandemi Covid-19 di SMA Muhammadiyah 3 Yogyakarta. *Jurnal Ilmiah Mandala Education*, 7(1), 264–272.
- Andayani, I., & Tirtayasa, S. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 45–54.
- Anggraeni, W. (2020). PERAN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH SEBAGAI SUPERVISOR PENDIDIKAN DALAM MENINGKATKAN DISIPLIN GURU DI SMPN 1 SUNGAI TARAB KABUPATEN TANAH DATAR. *JURNAL TARBIYAH DAN ILMU KEGURUAN INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI BATUSANGKAR*, 2507(February), 1–9.
- Aspiyana, T., & Wahyuni, E. T. (2021). *Kepemimpinan Partisipatif dalam Efektivitas Pembelajaran Jarak Jauh. 1.*
- Azziz, A. L. (2017). THE INFLUENCE OF INTRINSIC MOTIVATION AND EKSTRINSIC MOTIVATION TOWARD INTEREST TO LEARN OF BUSINESS ECONOMIC STUDENTS CLASS X IN SMKN4 MAKASSAR. *Program PAsca Sarjana Universitas Negeri Makasar*.
- Bagus Wicaksono, D. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri Di Wilayah Jakarta Timur II (JT 2). *Jurnal Improvement*, 8(1).
- Bandura, A. (1974). Behavioral Theory of The man. In *International Practice Development Journal* (Vol. 2, Issue 1).
- Basar, A. M. (2021). Problematika Pembelajaran Jarak Jauh Pada Masa Pandemi Covid-19. *Edunesia: Jurnal Ilmiah Pendidikan*, 2(1), 208–218. <https://doi.org/10.51276/edu.v2i1.112>
- Broekema, W., Porth, J., Steen, T., & Torenvlied, R. (2019). Public leaders' organizational learning orientations in the wake of a crisis and the role of public service motivation. *Safety Science*, 113(March 2018), 200–209. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2018.11.002>
- Cyert, R., & March, J. (1963). *A behavioral theory of the firm. 1*(2).
- Dede Sofia Hasanah. (2010). PENGARUH PENDIDIKAN LATIHAN (DIKLAT) KEPEMIMPINAN GURU DAN IKLIM KERJA TERHADAP

- KINERJA GURU SEKOLAH DASAR SE KECAMATAN BABAKANCIKAO KABUPATEN PURWAKARTA. *Jurnal Penelitian Pendidikan*, 11(2), 90–106.
- Diana, R., Ahmad, S., & Wahidy, A. (2020). Pengaruh Motivasi Kerja dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 4(3), 1828–1836.
- Dwapatesty, E., Gistituati, N., & Rusdinal, R. (2021a). Hubungan Gaya Kepemimpinan Karismatik terhadap Motivasi Kerja Guru. *EDUKATIF: JURNAL ILMU PENDIDIKAN*, 3(5), 3000–3006. <https://doi.org/10.31004/edukatif.v3i5.1001>
- Dwapatesty, E., Gistituati, N., & Rusdinal, R. (2021b). Hubungan Gaya Kepemimpinan Karismatik terhadap Motivasi Kerja Guru. *EDUKATIF: JURNAL ILMU PENDIDIKAN*, 3(5), 3000–3006. <https://doi.org/10.31004/edukatif.v3i5.1001>
- Eckmann, H. L. (2005). Great Man Theory: A personal account of attraction. *IBA CONFERENCE*, 1–18.
- Ekawati, F., Menengah, S., Islam, P., Imam, T., Caringin, B. J., 12, R. W., Sumedang, J., & Barat, J. (2018). MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN DI SMPIT. *Jurnal Islamic Education Manajemen*, 3(2), 118–139. <http://journal.uinsgd.ac.id/index.php/isema>
- Fajrin, I. Q., & Susilo, H. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan Pabrik Gula Kebon Agung Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 61(4), 117–124.
- Fitrianingrum, N. S., Aminin, S., & Riyanto, R. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Sekolah terhadap Kinerja Guru SMA di Kecamatan Purbolinggo. *Jurnal Humaniora Dan Ilmu Pendidikan*, 1(2), 71–83. <https://doi.org/10.35912/jahidik.v1i2.583>
- Hafni, E. (2020). Pengaruh Supervisi Dan Kompetensi Melalui Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru Man se-Kota Medan. *EduTech: Jurnal Ilmu Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 6(1), 1–9. <https://doi.org/10.30596/edutech.v6i1.4388>
- Hair, J. F. (1995). *MultiVariate Data Analysis*. Jakarta:Gramedia Pustaka Utama.
- Handayani, F., & Azizah, S. N. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru SMP Negeri 1 Karangsambung pada Masa Pandemi Covid 19. *Jurnal Ilmiah ...*, 3(3), 495–509. <http://www.journal.stieputrabangsa.ac.id/index.php/jimmba/article/view/873>
- Handini, D., Hendriani, S., & Salam, M. Y. (2020). PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH DAN KOMPETENSI PROFESIONAL GURU TERHADAP KINERJA GURU IPS SMP PADA MASA PANDEMI COVID-19 DI KABUPATEN AGAM. *Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Batusangkar, Indonesia*.

- Hasibuan, S. M., & Bahri, S. (2018). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 71–80. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v1i1.2243>
- Hayati, R., Arafat, Y., & Sari, A. P. (2020). Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru. *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, Dan Supervisi Pendidikan)*, 5(2), 100. <https://doi.org/10.31851/jmksp.v5i2.3753>
- Hennessey, B., Moran, S., Altringer, B., & Amabile, T. M. (2015). Extrinsic and Intrinsic Motivation. *Wiley Encyclopedia of Management*, 1–4. <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom110098>
- Hidayat, E. (2021). MENINGKATKAN PROFESIONALISME DAN KEPUASAN KERJA GURU PADA MASA PANDEMI COVID-19. *Literacy : Jurnal Ilmiah Sosial*, 3(1), 12–23.
- Hoover, N. R. (1991). *Transformational and Transactional Leadership: An Empirical Test of a Theory*. *Lmi*, 12–49.
- Indajang, K., Halim, F., Sudirman, A., & Agung, S. (2021). *The Effectiveness of Teacher Performance in Terms of the Aspects of Principal Leadership, Organizational Culture, and Teacher Competence*.
- Jaliah, J., Fitria, H., & Martha, A. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Manajemen Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru. *Journal of Education Research*, 1(2), 146–153. <https://doi.org/10.37985/joe.v1i2.14>
- Kartini, K., Syarwani Ahmad, & Syaiful Eddy. (2020). Pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan komunikasi interpersonal terhadap kinerja guru. *Journal of Education Research*, 1(3), 290–294.
- Kartono, K. (2008). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. PT. Raja Grafindo Persada.
- Karwanto, I. D. (2020). KEPEMIMPINAN PEMBELAJARAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU DI SMP MUHAMMADIYAH 3 WARU SIDOARJO. *Jurnal Inspirasi Manajemen Pendidikan Volume*, 08(04), 489–499.
- Kusman, Y. (1993). *Kepemimpinan Kepala Sekolah*.
- Lifornita, V., & Sholeh, M. (2021). PENERAPAN KEPEMIMPINAN VISIONER KEPALA SEKOLAH PADA PENDIDIKAN DASAR DI MASA PANDEMI COVID-19. *Jurnal Manajemen Pendidikan, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Surabaya*, 4.
- Liu, I. F. (2020). The impact of extrinsic motivation, intrinsic motivation, and social self-efficacy on English competition participation intentions of pre-college learners: Differences between high school and vocational students in Taiwan. *Learning and Motivation*, 72(February), 101675. <https://doi.org/10.1016/j.lmot.2020.101675>
- Locke, E. A., & Schattke, K. (2019). Intrinsic and extrinsic motivation: Time for expansion and clarification. *Motivation Science*, 5(4), 277–290. <https://doi.org/10.1037/mot0000116>
- Lumban Gaol, N. T. (2017). Teori dan Implementasi Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah. *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 4(2), 213. <https://doi.org/10.24246/j.jk.2017.v4.i2.p213-219>

- Mahfud, M. (2021). *PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH, MOTIVASI KERJA, DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA GURU SMA NEGERI SE-KOTA BIMA*. 2. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v2i1>
- Maslow, A. H. (1943). Preface to motivation theory. *Psychosomatic Medicine*.
- Mathis, R., & John H. Jackson. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (immy Sadeli & Bayu. Prawira Hie, Eds.; 1st ed., Vol. 1). alamba Empat.
- Mccartney, S., & Fu, N. (2021). Bridging the gap: why, how and when HR analytics can impact organizational performance. *Management Decision*, 60(13), 25–47. <https://doi.org/10.17632/hfk7fxt9fm.2>
- Moh Harun Al Rosid, & Mukarromah, M. (2020). KORELASI GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DENGAN MOTIVASI KERJA GURU. *Jurnal Tarbiyatuna*, 1(2).
- Nabela Selvi, Fitria Happy, N. (2021). Pengaruh Kompetensi Profesional dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Pendidikan*, 2(1), 12–16.
- Nauli, P. P. (2021). PENGARUH KOMPENSASI, KOMPETENSI DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN UNIVERSITAS PAMULANG Putra. *Jurnal Ekonomi Efektif*, 3(2), 195–204.
- Nawawi, M. S. (2022). PENGARUH SERTIFIKASI GURU TERHADAP KOMPETENSI, MOTIVASI DAN KESEJAHTERAAN GURU, SERTA PENGARUH KETIGANYA TERHADAP KINERJA GURU (SUATU KAJIAN STUDI LITERATUR REVIEW ILMU MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DAN MANAJEMEN KEUANGAN). *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 3(1), 2022. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v3i1>
- Novitasari, D., & Asbari, M. (2020). Peran Kesiapan untuk Berubah terhadap Kinerja Guru di Masa Pandemi Covid-19. *Journal of Industrial Engineering & Management Research (JIEMAR)*, 1(2), 219–237. <https://jiemar.org/index.php/jiemar/article/view/63>
- Ogunnaike, O. O., Aribisala, A., Ayeni, B., & Osoko, A. (2019). Maslow theory of motivation and performance of selected technology entrepreneurs in Nigeria. *International Journal of Mechanical Engineering and Technology*, 10(2), 628–635.
- Ojokuku, R. M., Odetayo, T. A., & Sajuyigbe, A. S. (2013). Impact of Leadership Style on Organizational Performance: A Case Study of Nigerian Banks. *American Journal of Business and Management*, 2(1), 202. <https://doi.org/10.11634/216796061706212>
- Ondabu, I. (2014). a Theory of Human Motivation: the Tirimba Grouping Theory of Motivation. *SOP Transactions on Economic Research*, 1(1), 16–21. <https://doi.org/10.15764/er.2014.01003>
- Osreni, O. (2020). Peran Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Dan Mutu Sekolah (Studi Kasus Di Sd Negeri 02 Batipuh Kecamatan Batipuh Selatan). *Al-Fikrah: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 8(1), 29. <https://doi.org/10.31958/jaf.v8i1.1715>
- Oudeyer, P.-Y., & Kaplan, F. (2013). How can we define intrinsic motivation? *8th International Conference on Epigenetic Robotics: Modeling Cognitive Development in Robotic Systems, Lund University Cognitive Studies*, 1–10.

- Pervin, L. A. (1994). Further reflections on current trait theory. *Psychological Inquiry*, 5(2), 169-178.
- Ristianey, F., Harapan, E., & Destiniar, D. (2020). Pengaruh Sertifikasi Guru Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru. *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, Dan Supervisi Pendidikan)*, 6(1), 1310–1317. <https://doi.org/10.31851/jmksp.v6i1.3950>
- Rivai. (2018). Kinerja. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.
- Rivai, R., Gani, M. U., & Murfat, Moh. Z. (2019). Organizational Culture and Organizational Climate as a Determinant of Motivation and Teacher Performance. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 6(2), 555–566. <https://doi.org/10.14738/assrj.62.6267>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior*. Pearson education limited.
- Rosmawati, Nur Ahyani, & Missriani. (2020). Pengaruh Disiplin dan Profesionalisme Guru terhadap Kinerja Guru. *Journal of Education Research*, 1(3), 200–205.
- Rusnita, R., Arafat, Y., & Mulyadi, M. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Disiplin Kerja Guru Di Smp Negeri 11 Prabumulih. *Jurnal Kepemimpinan ....* <http://ejurnal.stkip-pessel.ac.id/index.php/kp/article/view/566>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>
- Samsul Arifin, & Miscbahul Munir. (2021). PENGARUH PENDIDIKAN DAN PELATIHAN TERHADAP KINERJA GURU. *Jurnal Ilmu Pendidikan, Penelitian Dan Pengabdian Masyarakat*, 1(1), 39–44.
- Sansone, C., & Tang, Y. (2019). Intrinsic and Extrinsic Motivation and Self-Determination Theory. In *INTRINSIC AND EXTRINSIC MOTIVATION* (Vol. 1, pp. 1–9).
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Setiyowati, Y. (2021). Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran di Sekolah Menengah Kejuruan. *Media Manajemen Pendidikan*, 3(3), 338. <https://doi.org/10.30738/mmp.v3i3.4590>
- Setyanti, E. (2020). Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Guru yang Bersertifikasi. *SIKIP: Jurnal Pendidikan Agama Kristen*, 1(1), 60–77. <https://doi.org/10.52220/sikip.v1i1.38>
- Sofia Sebayang, & Tiur Rajagukguk. (2020). PENGARUH PENDIDIKAN, PELATIHAN DAN MOTIVASI KERJATERHADAP KINERJA GURUDI SD DAN SMP SWASTA BUDI MURNI 3 MEDAN. *Jurnal Ilmu Manajemen METHONOMIX*, 2(2), 105–114.
- Suciyati, Muhammad Tahir, & Baik Niswatul Khair. (2023). Analisis Gaya Mengajar Guru Kaitan Dengan Motivasi Belajar Siswa. *Journal of Classroom Action Reseach*, 5(1), 201–110.
- Sugiyono. (2018). Metode Penelitian Metode Penelitian. *Metode Penelitian*, 22–34.

- Sukiyanto, & Tsalisatul Maulidah. (2020). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINANKEPALA SEKOLAH DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP MOTIVASI GURUDAN KARYAWAN. *Jurnal Pendidikan Edutama*, 7(1), 127–143.
- Sunarsi, D. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pendidik Yayasan Marvin. *Inovasi*, 5(1), 1. <https://doi.org/10.32493/inovasi.v5i1.y2018.p1-18>
- Sutanja, T. (2019). Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan dan Disiplin Pegawai terhadap Kinerja Pegawai. *Journal of Management Review*, 3(2), 321–325.
- Suwanto. (2021). Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt . Fast Food Indonesia ( Kfc ) Pondok Indah Plaza , Jakarta Selatan. *Jurnal ARASTIRMA Fakultas Ekonomi Program Studi Manajemen UNPAM*, 1(1), 15–21.
- Swanson, E., Kim, S., Lee, S. M., Yang, J. J., & Lee, Y. K. (2020). The effect of leader competencies on knowledge sharing and job performance: Social capital theory. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 42(September 2019), 88–96. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.11.004>
- Timor, H. (2018). Mutu Sekolah; Antara Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Kinerja Guru. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 25(1), 21–30. <https://doi.org/10.17509/jap.v25i1.11568>
- Ulul Albab, J., Syamsu Rizal, A., Artikel, R., Kunci, K., & Kerja Kedisiplinan Kinerja Guru -----, M. (2019). PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN KEDISIPLINAN TERHADAP KINERJA GURU SMP INFO ARTIKEL ABSTRAK. 23(1), 15–22.
- Van Den Broeck, A., Howard, J. L., Van Vaerenbergh, Y., Leroy, H., & Gagné, M. (2021). *Beyond Intrinsic and Extrinsic Motivation: A Meta-Analysis on Self-Determination Theory's Multidimensional Conceptualization of Work Motivation Beyond intrinsic and extrinsic motivation: A meta-analysis on self-determination theory's multidimensional conceptualization of work motivation. Organizational Psychology Review. Advance online publication. MULTIDIMENSIONAL VIEW ON MOTIVATION 2.*
- Wang, Y. (2020). Leadership Behavior, Trust and Job Performance-Based on Social Exchange Theory. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI) ISSN*, 9, 44–48. <https://doi.org/10.35629/8028-0906054448>
- Yulianti, W. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Integritas Perilaku Dan Kepercayaan Terhadap Pimpinan Dalam Peningkatan Kinerja SDM. *Jurnal Unissula*, 2(1), 282.
- Zuraini, Z., & Nurhayati, N. (2021). Efektifitas Pembelajaran E-Learning Diera New Normal. *Genta Mulia: Jurnal Ilmiah ...*, XII(1), 130–136.