

**HUBUNGAN KEPEMIMPINAN SITUASIONAL KEPALA  
SEKOLAH DENGAN KINERJA GURU MELALUI  
MOTIVASI KERJA GURU DAN IKLIM KERJA GURU SMK  
NEGERI DI KOTA BANJARMASIN**

**TESIS**

**EMELIA YULITA  
NIM 1820111320021**



**PROGRAM MAGISTER ADMINISTRASI PENDIDIKAN  
PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS LAMBUNG MANGKURAT**

**2022**

**HUBUNGAN KEPEMIMPINAN SITUASIONAL KEPALA  
SEKOLAH DENGAN KINERJA GURU MELALUI MOTIVASI  
KERJA GURU DAN IKLIM KERJA GURU SMK NEGERI DI  
KOTA BANJARMASIN**

**OLEH  
EMELIA YULITA  
NIM 1820111320021**

**TESIS**

**Sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Master  
Pada Program Studi Magister Administrasi Pendidikan**


**PROGRAM MAGISTER ADMINISTRASI PENDIDIKAN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS LAMBUNG MANGKURAT  
BANJARMASIN**

**2022**

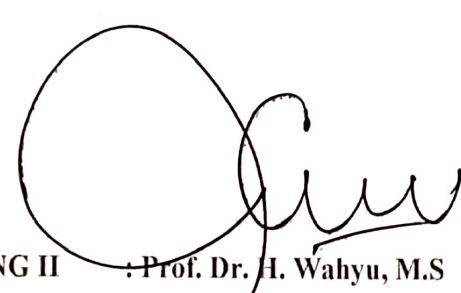
HALAMAN PENGESAHAN

NASKAH TESIS INI DISETUJUI UNTUK  
DIUSULKAN KEPADA DEWAN PENGUJI

OLEH



PEMBIMBING I : Dr. H. Metroyadi, S.H., M.Pd.  
NIP 19591215 198703 1 017



PEMBIMBING II : Prof. Dr. H. Wahyu, M.S  
NIP 19550910 198103 1 005

## HALAMAN PENGESAHAN DEWAN PENGUJI

Tesis Calon Magister : Emelia Yulita  
NIM : 1820111320021  
Disetujui pada Tanggal : 10 Januari 2023

Oleh Dewan Penguji

1. Prof. Dr. Hj. Aslamiah, M.Pd., Ph.D  
NIP 19600110 198603 2 001

(Ketua)



2. Ratna Purwanti, M.Pd.  
NIPK 19890919201812201001

(Plt. Sekretaris)



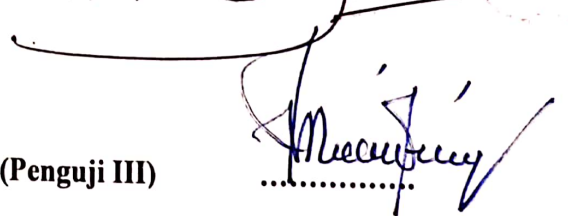
3. Dr. H. Metroyadi, S.H., M.Pd  
NIP 19591215 198703 1 017

(Penguji I)



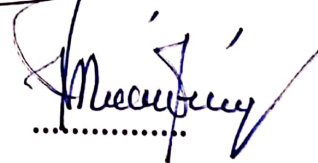
4. Prof. Dr. H. Wahyu, M.S  
NIP 19550910 198103 1 005

(Penguji II)

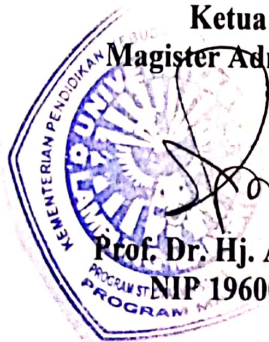


5. Dr. Darmiyati, M.Pd  
NIP 19600606 198710 2 001

(Penguji III)



Mengetahui  
Ketua Program Studi  
Magister Administrasi Pendidikan



Prof. Dr. Hj. Aslamiah, M.Pd., Ph.D  
NIP 19600110 198603 2 001

**HUBUNGAN KEPEMIMPINAN SITUASIONAL KEPALA  
SEKOLAH DENGAN KINERJA GURU MELALUI  
MOTIVASI KERJA GURU DAN IKLIM KERJA GURU SMK  
NEGERI DI KOTA BANJARMASIN**

**Nama : Emelia Yulita  
NIM : 1820111320021**

**Disetujui Komisi Pembimbing**

**Pembimbing I**


**Dr. H. Metyoyadi, S.H., M.Pd  
NIP 19591215 198703 1 017**

**Pembimbing II**


**Prof. Dr. H. Wahyu, M.S  
NIP 19550910 198103 1 005**

**Diketahui**

**Ketua Program Studi  
Magister Administrasi Pendidikan**

  
**Prof. Dr. Hj. Aslamiah, M.Pd., Ph.D  
NIP 19600110 198603 2 001**

**Direktur Program Pascasarjana**

  
**Prof. Drs. Ahmad Suriansyah, M.Pd., Ph.D  
NIP 19591225 198603 1 001**

## SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Emelia Yulita  
NIM : 1820111320021  
Tempat/Tanggal Lahir : Banjarmasin, 23 Agustus 1989  
Program Studi : Magister Administrasi Pendidikan

Dengan ini menyatakan yang sebenar-benarnya, bahwa Tesis saya ini yang berjudul **"HUBUNGAN KEPEMIMPINAN SITUASIONAL KEPALA SEKOLAH DENGAN KINERJA GURU MELALUI MOTIVASI KERJA GURU DAN IKLIM KERJA GURU SMK NEGERI DI KOTA BANJARMASIN"** adalah benar-benar hasil karya asli saya sendiri, kecuali kutipan yang disebutkan sumber.

Adapun jika terdapat kesalahan dan juga kekeliruan didalamnya, itu sepenuhnya menjadi tanggung jawab saya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Banjarmasin, 15 Januari 2023  
Yang Membuat Pernyataan,



**Emelia Yulita**  
**NIM. 1820111320021**

## ABSTRACT

**Emelia Yulita.** 2022. The relationship between the principal's situational leadership and teacher performance through teacher work motivation and the work climate of state vocational school teachers in Banjarmasin City. Advisor (I) Dr. H. Metroyadi, S.H.,M.Pd (II) Prof. Dr. H. Wahyu, M. S.

**Keywords :** Principal Situational Leadership, Teacher Performance, Working Motivation and Working Climate

Performance is the result of work achieved by a person in carrying out tasks that have been set and carried out correctly according to a predetermined time that is influenced by abilities, skills, and the environment or background. Factors that affect teacher performance include: principal leadership, teacher work motivation and teacher work climate. The purpose of this study is to analyze the relationship between the principal's situational leadership and teacher performance through work motivation and the work climate of state vocational school teachers in Banjarmasin City.

The approach to this research is quantitative. The population is state vocational school teachers in Banjarmasin city who have been certified and the number of teachers is 296 people, and the sample size is determined by the *proporsional random sampling* technique of 170 people. Data collection techniques using questionnaires that are disseminated through questionnaires and *googleforms*. Instrument testing uses *validity* and *re-liability* tests. Data analysis techniques use data description, path analysis, *trimming*, normality test, *multicholinerity* test, *heteroskedasticity* test.

The results showed that there was a relationship between: (1) the principal's situational leadership and teacher performance, (2) the principal's situational leadership and the teacher's work motivation, (3) the principal's situational leadership with a work climate, (4) work motivation with teacher performance, (5) a work climate with teacher performance, (6) the principal's situational leadership with teacher performance through work motivation, (7) situational leadership of the principal with teacher performance through the work climate.

Based on the results of this study, it can be concluded that four variables in this study showed good results. From this research, several things can be suggested such as: (1) The principal helps teachers to improve performance through appropriate leadership styles, provide motivation and pay attention to the work climate, (2) teachers are expected to improve performance, (3) other researchers can research this in other schools.



## ABSTRAK

**Emelia Yulita.** 2022. Hubungan Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Dengan Kinerja Guru Melalui Motivasi Kerja Guru Dan Iklim Kerja Guru SMK Negeri Di Kota Banjarmasin. Pembimbing (I) Dr. H. Metroyadi, S.H.,M.Pd (II) Prof. Dr. H. Wahyu, M. S.

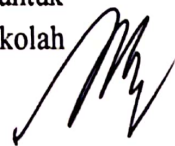
**Kata Kunci :** Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah, Kinerja Guru, Motivasi Kerja dan Iklim Kerja Guru

Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang telah ditetapkan dan dilakukan dengan tepat sesuai waktu yang telah ditentukan yang dipengaruhi oleh kemampuan, keterampilan, dan lingkungan atau latar belakang. Faktor yang mempengaruhi kinerja guru antara lain: kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja guru dan iklim kerja guru. Tujuan penelitian ini untuk menganalisis hubungan kepemimpinan situasional kepala sekolah dengan kinerja guru melalui motivasi kerja dan iklim kerja guru SMK Negeri di Kota Banjarmasin.

Pendekatan penelitian ini adalah kuantitatif. Populasi adalah guru SMK Negeri di kota Banjarmasin yang sudah sertifikasi dengan jumlah guru 296 orang, dan ukuran sampel ditentukan dengan teknik *proporsional random sampling* sebanyak 170 orang. Teknik pengumpulan data dengan menggunakan angket yang disebarluaskan melalui kuisisioner dan *googleform*. Pengujian instrumen menggunakan uji *validitas* dan *reliabilitas*. Teknik analisis data menggunakan deskripsi data, analisis jalur, *trimming*, uji *normalitas*, uji *multikolinearitas*, uji *heteroskedastisitas*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara: (1) kepemimpinan situasional kepala sekolah dengan kinerja guru, (2) kepemimpinan situasioanal kepala sekolah dengan motivasi kerja guru, (3) kepemimpinan situasioanal kepala sekolah dengan iklim kerja, (4) motivasi kerja dengan kinerja guru, (5) iklim kerja dengan kinerja guru, (6) kepemimpinan situasional kepala sekolah dengan kinerja guru melalui motivasi kerja, (7) kepemimpinan situasioanal kepala sekolah dengan kinerja guru melalui iklim kerja.

Berdasarkan hasil dari penelitian ini dapat disimpulkan bahwa empat variabel dalam penelitian ini menunjukkan hasil yang baik. Dari penelitian ini dapat disarankan beberapa hal seperti: (1) Kepala sekolah membantu para guru untuk meningkatkan kinerja melalui gaya kepemimpinan yang sesuai, memberikan motivasi dan memperhatikan iklim kerja, (2) para guru diharapkan untuk meningkatkan kinerja, (3) peneliti yang lain dapat meneliti hal ini di sekolah lainnya.





## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, berkat rahmat dan karunia-Nya penulis telah dapat menyelesaikan tesis ini yang berjudul “ *Hubungan Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Dengan Kinerja Guru Melalui Motivasi Kerja Guru Dan Iklim Kerja Guru SMK Negeri Di Kota Banjarmasin*”.

Tesis ini disusun guna memenuhi persyaratan menyelesaikan perkuliahan pada program Pascasarjana Program Studi Magister Administrasi Pendidikan di Universitas Lambung Mangkurat. Untuk itu, Penulis mengucapkan terima kasih kepada yang terhormat;

1. Prof. Dr. Ahmad, S.E., M.Si selaku Rektor Universitas Lambung Mangkurat
2. Prof. Drs. Ahmad Suriansyah, M. Pd., Ph. D selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Lambung Mangkurat.
3. Prof. Dr. Hj. Aslamiah, M. Pd., Ph. D selaku Ketua Program Studi Magister Administrasi Pendidikan di Universitas Lambung Mangkurat.
4. Dr. H. Metroyadi, S. H., M.Pd selaku pembimbing I dan Prof. Dr. H. Wahyu, M. S selaku pembimbing II yang telah banyak memberikan bimbingan dan arahan dalam penulisan tesis ini.
5. Para Guru Besar dan Dosen Program Pascasarjana Universitas Lambung Mangkurat tidak dapat dituliskan namanya satu persatu, yang telah banyak memberi kontribusi ilmiah sehingga dapat membuka cakrawala berpikir penulis
6. Kepala Sekolah SMK Negeri yang telah mengizinkan penulis untuk mengadakan penelitian terutama dalam pengumpulan data.

7. Orangtua dan keluarga yang tidak henti-hentinya memberikan doa dan motivasi, serta memberikan bantuan moril maupun materil dalam menempuh studi perkuliahan ini.
8. Rekan-rekan Mahasiswa Program Pascasarjana Universitas Lambung Mangkurat, khususnya angkatan tahun 2018 yang telah memberikan motivasi kepada penulis selama perkuliahan hingga penyusunan tesis ini.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari kesempurnaan karena keterbatasan kemampuan, pengalaman, dan ilmu yang penulis miliki, oleh karena itu penulis mengharapkan kritikan dan saran yang bersifat membangun demi kesempurnaan tesis ini. Semoga tesis ini dapat berguna bagi diri pribadi dan para pembaca yang menaruh perhatian di bidang tesis ini.

Semoga Allah SWT selalu memberikan berkah pada kita semua, Aamiin

Banjarmasin, 2022

Penulis

Emelia Yulita  
NIM. 182011132002

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN .....	vi
ABSTRAK .....	vii
ABSTRACT .....	viii
KATA PENGANTAR.....	ix
DAFTAR ISI .....	xi
DAFTAR TABEL .....	xv
DAFTAR GAMBAR.....	xvii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xviii
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi dan Batasan Masalah Penelitian .....	11
C. Rumusan Masalah.....	13
D. Tujuan Penelitian .....	14
E. Manfaat Penelitian .....	15
F. Definisi Operasional Variabel.....	16
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA.....</b>	<b>20</b>
A. Kinerja Guru.....	20
1. Pengertian Kinerja Guru .....	20
2. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja .....	22
3. Penilaian Kinerja Guru.....	23
4. Indikator Penilaian Kinerja Guru .....	25
B. Motivasi Kerja Guru .....	27
1. Definisi Motivasi.....	27

2. Teori Dua Faktor dari Herzberg .....	28
3. Cara Memotivasi .....	29
C. Iklim Kerja Guru .....	30
1. Pengertian Iklim Kerja .....	30
2. Karakteristik Iklim Kerja .....	31
3. Faktor Yang Mempengaruhi Iklim Kerja.....	33
4. Aspek-Aspek Iklim Kerja .....	35
5. Indikator Iklim Kerja.....	36
D. Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah .....	38
1. Pengertian Kepemimpinan.....	38
2. Kepemimpinan Situasional .....	39
3. Gaya Dasar Kepemimpinan Situasional.....	44
4. Indikator Kepemimpinan Situasional.....	47
E. Penelitian Yang Relevan.....	48
F. Kerangka Pemikiran.....	51
G. Hipotesis Penelitian.....	56
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>58</b>
A. Jenis Penelitian.....	58
B. Populasi dan Sampel Penelitian .....	59
1. Populasi.....	59
2. Sampel Penelitian.....	60
C. Variabel Penelitian .....	62
D. Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data .....	63
1. Teknik Pengumpulan Data .....	63
2. Instrumen Penelitian.....	64
E. Pengujian Instrumen Penelitian.....	69
1. Uji Validitas .....	69
2. Uji Reliabilitas .....	70
F. Teknik Analisis Data.....	70
1. Deskripsi Data.....	70
2. Analisa Jalur (Path Analysis).....	73

3. Teori Trimming.....	75
4. Persyaratan Analisis.....	76
a. Uji Normalitas.....	76
b. Uji Multikolinearitas.....	77
c. Uji Heteroskedastisitas.....	77
5. Uji Hipotesis.....	77
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN.....</b>	<b>79</b>
A. Deskripsi Data.....	79
1. Deskripsi Data Responden.....	79
2. Deskripsi Hasil Analisis Deskriptif.....	83
3. Deskripsi Uji Instrumen.....	100
B. Deskripsi Uji Persyaratan Analisis Data.....	102
1. Uji Normalitas.....	102
2. Uji Multikolinearitas.....	103
3. Uji Heteroskedastisitas.....	104
C. Hasil Analisis Data.....	105
1. Path Analisis.....	105
2. Uji Hipotesis.....	111
<b>BAB V PEMBAHASAN.....</b>	<b>113</b>
A. Hubungan Antara Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Dengan Kinerja Kerja Guru.....	113
B. Hubungan Antara Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Dengan Motivasi Kerja Guru.....	114
C. Hubungan Antara Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Dengan Iklim Kerja.....	115
D. Hubungan Antara Motivasi Kerja Guru Dengan Kinerja Kerja Guru ....	116
E. Hubungan Antara Iklim Kerja Guru Dengan Kinerja Kerja Guru.....	117
F. Hubungan Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Melalui Motivasi Kerja Guru.....	118

G. Hubungan Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Kerja Guru Melalui Iklim Kerja.....	120
<b>BAB VI PENUTUP .....</b>	<b>122</b>
A. Simpulan .....	122
B. Saran.....	123
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>124</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>133</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Model Motivasi Kerja Dua Faktor Herzberg .....	29
Tabel 3.1 Distribusi Guru Sertifikasi dan Belum Sertifikasi .....	60
Tabel 3.2 Populasi dan Sampel Penelitian .....	62
Tabel 3.3 Skor Jawaban Angket.....	64
Tabel 3.4 Kisi-Kisi Instrumen Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah .....	66
Tabel 3.5 Kisi-Kisi Instrumen Motivasi Kerja Guru .....	66
Tabel 3.6 Kisi-Kisi Iklim Kerja .....	67
Tabel 3.7 Kisi-Kisi Instrumen Kinerja Guru .....	67
Tabel 3.8 Distribusi Frekuensi Skor Nilai Kinerja Guru .....	73
Tabel 4.1 Jenis Kelamin Responden .....	79
Tabel 4.2 Usia Responden.....	80
Tabel 4.3 Pendidikan Terakhir Responden .....	81
Tabel 4.4 Statistik Deskriptif Variabel Kepemimpinan Situasional .....	84
Tabel 4.5 Distribusi Frekuensi Variabel Kepemimpinan Situasional .....	85
Tabel 4.6 Kelompok Skor Kepemimpinan Situasional.....	86
Tabel 4.7 Rata-Rata Variabel Kepemimpinan Situasional .....	87
Tabel 4.8 Statistik Deskriptif Variabel Motivasi Kerja .....	88
Tabel 4.9 Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Kerja .....	88
Tabel 4.10 Kelompok Skor Motivasi Kerja .....	90
Tabel 4.11 Rata-Rata Variabel Motivasi Kerja.....	91
Tabel 4.12 Statistik Deskriptif Variabel Iklim Kerja .....	92
Tabel 4.13 Distribusi Frekuensi Variabel Iklim Kerja.....	92
Tabel 4.14 Kelompok Skor Iklim Kerja.....	93
Tabel 4.15 Rata-Rata Variabel Iklim Kerja .....	95
Tabel 4.16 Statistik Deskriptif Variabel Kinerja Guru .....	96
Tabel 4.17 Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Guru .....	97

Tabel 4.18 Kelompok Skor Kinerja Guru.....	98
Tabel 4.19 Rata-Rata Variabel Kinerja Guru.....	99
Tabel 4.20 Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian.....	101
Tabel 4.21 Hasil Uji Normalitas <i>One Sample Kolmogrov Smirnov</i> .....	102
Tabel 4.22 Hasil Uji Multikolinieritas .....	103



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah.....	44
Gambar 2.2 Tingkat Kematangan Bawahan .....	47
Gambar 2.3 Diagram Kerangka Pikir.....	56
Gambar 3.1 Desain Penelitian.....	59
Gambar 4.1 Jenis Kelamin Responden .....	80
Gambar 4.2 Usia Responden.....	81
Gambar 4.3 Pendidikan Terakhir .....	82
Gambar 4.4 Grafik Distribusi Skor Kepemimpinan Situasional.....	85
Gambar 4.5 Kategori Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah .....	86
Gambar 4.6 Grafik Distribusi Skor Motivasi Kerja.....	89
Gambar 4.7 Kategori Motivasi Kerja.....	90
Gambar 4.8 Grafik Distribusi Skor Iklim Kerja.....	93
Gambar 4.9 Kategori Iklim Kerja .....	94
Gambar 4.10 Grafik Distribusi Skor Kinerja Guru.....	97
Gambar 4.11 Kategori Skor Kinerja Guru .....	98
Gambar 4.12 Hasil <i>Scatterplot</i> .....	104
Gambar 4.13 Hubungan Kausalitas Antar Variabel.....	106
Gambar 4.14 Pengaruh Langsung Terhadap $Z_1$ dan $Z_2$ .....	106
Gambar 4.15 Pengaruh Tidak Langsung X Terhadap Y Melalui $Z_1$ dan $Z_2$ .....	107
Gambar 4.16 Diagram Struktur Pengaruh Langsung X Terhadap $Z_1$ dan $Z_2$ .....	109
Gambar 4.17 Pengaruh Tidak Langsung X Terhadap Y Melalui $Z_1$ dan $Z_2$ .....	110

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuisisioner Kinerja Kerja Guru .....	134
Lampiran 2 Kuisisioner Motivasi Kerja Guru .....	138
Lampiran 3 Kuisisioner Kepemimpinan Situasional .....	141
Lampiran 4 Kuisisioner Iklim Kerja.....	144