

**TESIS**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN SITUASIONAL KEPALA  
SEKOLAH, IKLIM KERJA DAN SEMANGAT KERJA  
TERHADAP KINERJA GURU SMK NEGERI  
DI KABUPATEN GORONTALO**

**BAWI PATRIAH  
NIM 2020111320027**



**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PENDIDIKAN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS LAMBUNG MANGKURAT  
BANJARMASIN  
2022**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN SITUASIONAL KEPALA  
SEKOLAH, IKLIM KERJA DAN SEMANGAT KERJA  
TERHADAP KINERJA GURU SMK NEGERI  
DI KABUPATEN GORONTALO**

**BAWI PATRIAH  
NIM 2020111320027**

**TESIS**

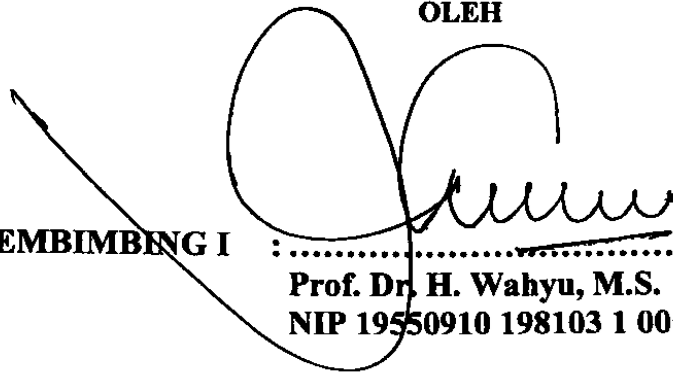
Sebagai salah satu syarat memperoleh Gelar Magister  
Pada Program Studi Magister Administrasi Pendidikan

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

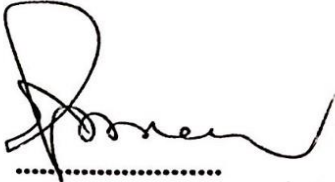

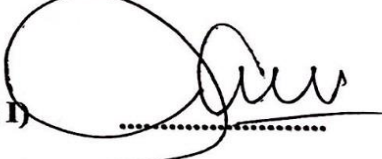




**PEMBIMBING II : .....**  
**Dr. Suhaimi, S.Pd., M.Pd.**  
**NIP 19690417 199703 1 006**

**HALAMAN PENGESAHAN DEWAN PENGUJI**

Tesis Calon Magister : BAWI PATRIAH  
NIM : 2020111320027  
Disetujui Pada Tanggal : 13 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. Prof. Dr. H. Wahyu, M.S  
NIP 19550910 198103 1 005  
(Penguji I) 
4. Dr. Suhaimi, S.Pd., M.Pd  
NIP 19690417 199703 1 006  
(Penguji II) 
5. Prof. Dr. Hj. Aslamiah, M.Pd., Ph.D  
NIP 19600110 198603 2 001  
(Penguji III) 

**Mengetahui**  
**Ketua Program Studi**  
**Magister Administrasi Pendidikan**



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

**PENGARUH KEPEMIMPINAN SITUASIONAL KEPALA SEKOLAH,  
IKLIM KERJA DAN SEMANGAT KERJA TERHADAP KINERJA GURU  
SMKN DI KABUPATEN GORONTALO**

**Nama : BAWI PATRIAH**

**NIM : 2020111320027**

**Disetujui Komisi Pembimbing**

**Pembimbing I**

**Prof. Dr. H. Wahyu, M.S**

**NIP.19550910 198103 1 005**

**Pembimbing II**

**Dr. Suhaimi, S.Pd., M.Pd**

**NIP.19690417 199703 1 006**

**Diketahui**

**Ketua Program Studi**

**Departemen Administrasi Pendidikan**

**Prof. Dr. H. 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**

## PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Bawi Patriah  
Nim : 2020111320027  
Tempat/Tgl. Lahir : M. Bakanon, 04 Agustus 1993  
Progam Studi : Magister Administrasi Pendidikan

Denagn ini menyatakan bahwa Tesis yang berjudul **“Pengaruh Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah, Iklim Kerja dan Semangat Kerja terhadap Kinerja Guru SMK Negeri di Kabupaten Gorontalo”** beserta seluruh isi dan kelengkapannya adalah benar hasil karya tulisan saya.

Untuk itu atas pernyataan ini, saya bersedia bertanggung jawab atas segala resiko apabila terdapat pelanggaran terhadap tulisan ini..

Gorontalo, 06 November 2022

g Membuat Pernyataan



## ABSTRAK

Patriah, Bawi. 2022. *Pengaruh Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah, Iklim Kerja dan Semangat Kerja terhadap Kinerja Guru SMK Negeri di Kabupaten Gorontalo*. Tesis Program Magister Administrasi Pendidikan, Program Pascasarjana, Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin. Pembimbing: Prof. Dr. H. Wahyu, MS., Dr. Suhaimi, S.Pd., M.Pd.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan Situasional, Iklim Kerja, Semangat Kerja, Kinerja

Penelitian inidilatar belakang oleh masih rendahnya kinerja guru SMK Negeri Gorontalo. Penelitian ini bertujuan untuk: (1) Mendeskripsikan kepemimpinan situasional kepala sekolah, iklim kerja, semangat kerja dan kinerja guru SMK Negeri di Kabupaten Gorontalo, (2) Menganalisis pengaruh langsung kepemimpinan situasional kepala sekolah terhadap kinerja; iklim kerja terhadap kinerja; semangat kerja terhadap kinerja; kepemimpinan situasional kepala sekolah terhadap semangat kerja; iklim kerja terhadap semangat kerja. 3) Pengaruh tidak langsung kepemimpinan situasional kepala sekolah terhadap kinerja melalui semangat kerja; iklim kerja terhadap kinerja melalui semangat kerja.

Penelitian ini merupakan penelitian korelasional dengan metode kuantitatif. Populasi penelitian adalah semua guru SMK Negeri di Kabupaten Gorontalo sebanyak 296 orang dengan sampel sebanyak 170 orang ditentukan secara *Simple Random Sampling*. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dokumentasi kemudian dianalisis secara statistik deskriptif dan inferensial melalui SPSS 26.

Hasil penelitian menunjukkan: 1). Kepemimpinan situasional kepala sekolah, iklim kerja dan semangat kerja serta kinerja guru tergolong tinggi. 2) Terdapat pengaruh langsung kepemimpinan situasional kepala sekolah terhadap kinerja (0,520); iklim kerja terhadap kinerja (0,750); semangat kerja terhadap kinerja (0,643); kepemimpinan situasional kepala sekolah terhadap semangat kerja (0,475); iklim kerja terhadap semangat kerja (0,509), 3) Terdapat pengaruh tidak langsung kepemimpinan situasional kepala sekolah terhadap kinerja melalui semangat kerja guru (0,305); iklim kerja guru terhadap kinerja melalui semangat kerja guru (0,327).

Hendaknya guru lebih banyak melakukan penelitian Tindakan dengan harapan bisa menemukan strategi atau model pembelajaran yang paling sesuai diterapkan bagi peserta didik, sekaligus untuk meningkatkan kompetensi profesional guru demi optimalisasi kinerja.

## ABSTRACT

Patria, Bawi. 2022. *The Influence of Principal Situational Leadership, Work Climate and Morale on the Performance of State Vocational High School Teachers in Gorontalo Regency*. Thesis of Master of Education Administration Program, Postgraduate Program, University of Lambung Mangkurat Banjarmasin. Advisor: (1) Prof. Dr. H. Wahyu, MS., (2) Dr. Suhaimi, S.Pd., M.Pd.

**Keywords:** Situational Leadership, Work Climate, Morale, Performance

This research is motivated by the low performance of teachers at SMK Negeri Gorontalo, which then has an impact on the quality of education in Gorontalo Regency.

This study aims to: (1) describe the situational leadership of school principals, work climate, morale and performance of state vocational school teachers in Gorontalo Regency, (2) analyze the direct influence of school principal situational leadership on performance; work climate on performance; morale towards performance; the principal's situational leadership on morale; work climate on morale. 3) The indirect effect of the principal's situational leadership on performance through morale; work climate on performance through morale.

This research is correlational research with quantitative method. The research population was all teachers of State Vocational Schools in Gorontalo Regency as many as 296 people with a sample of 170 people determined by Simple Random Sampling. Data were collected through questionnaires and documentation and then analyzed descriptively and inferentially through SPSS 26.

The results showed: 1). The principal's situational leadership, work climate and morale and teacher performance are high. 2) There is a direct influence of the principal's situational leadership on performance (0,520); work climate on performance (0,750); morale towards performance (0,643); the principal's situational leadership on morale (0,475); work climate on work morale (0,509), 3) There is an indirect effect of situational leadership of the principal on performance through teacher morale (0,305); the teacher's work climate on performance through the work spirit of the teacher (0,327).

Teachers should do more action research in the hope of finding the most appropriate learning strategies or models to be applied to students, as well as to improve the professional competence of teachers for optimizing performance.





## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan Rahmat dan Karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan proposal tesis ini yang berjudul **“Pengaruh Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah, Iklim Kerja dan Semangat Kerja terhadap Kinerja Guru SMK Negeri di Kabupaten Gorontalo”**. Tesis ini diselesaikan dalam rangka memenuhi salah satu prasyarat guna memperoleh gelar Magister pada Program Magister Administrasi Pendidikan Program Pascasarjana Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa tesis ini tidak dapat terwujud tanpa arahan dan bimbingan Prof. Dr. H. Wahyu, MS. sebagai pembimbing I, dan Dr. Suhaimi, S.Pd., M.Pd sebagai pembimbing II yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan, arahan, dan koreksi yang syarat akan sentuhan nilai akademik selama masa bimbingan yang sangat berharga bagi penyelesaian Tesis ini.

Penulis juga menyadari bahwa terwujudnya Tesis ini tidak terlepas dari bantuan dari berbagai pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu dalam kesempatan ini dengan segala kerendahan hati penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. Ahmad, S.E., M.Si, M.Sc selaku Rektor Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin.

2. Prof. Drs. Ahmad Suriansyah, M.Pd.,Ph.D selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin.
3. Prof. Dr. Hj. Aslamiah, M.Pd.,Ph.D selaku Ketua Program Studi Magister Administrasi Pendidikan Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin.
4. Ratna Purwanti, M.Pd selaku Plt. Sekretaris Program Studi Magister Administrasi Pendidikan Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin.
5. Seluruh dosen yang telah membekali ilmu pengetahuan yang bermanfaat bagi penulis.
6. Kedua orang tua, tercinta yang terus menerus memberikan semangat dan dorongan moril dan materil selama menyelesaikan kuliah.
7. Sahabat-sahabat atas dukungan dan semangatnya.
8. Kepala sekolah dan Guru SMK Negeri di Kabupaten Gorontalo yang telah bersedia menjadi responden penelitian.
9. Semua pihak yang telah membantu dan memberikan dukungan kepada penulis sehingga tesis ini dapat diselesaikan.

Penulis menyadari bahwa Tesis ini belum sempurna mengingat kemampuan, keterampilan dan pengalaman penulis masih sangat terbatas. Oleh karena itu, kritik dan saran yang bersifat membangun sangat diharapkan.

Akhir kata, semoga Allah SWT memberikan karunia-Nya dan tesis ini dapat bermanfaat bagi pembaca dan dunia pendidikan.

Gorontalo, November 2022

Bawi Patriah

## DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN .....	v
ABSTRAK .....	vi
ABSTRACT.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b> ii
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR .....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB I PENDAHULUAN .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
A. Latar Belakang Masalah .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
B. Rumsan Masalah .....	10
C. Tujuan Penelitian .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b> 1
D. Manfaat Penelitian .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b> 3
E. Definisi Operasional .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1. Kepemimpinan situasional kepala sekolah .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b> 4
2. Iklim Kerja.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b> 4
3. Semangat Kerja.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b> 5
4. Kinerja Guru .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b> 6
BAB II KAJIAN PUSTAKA .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b> 7
A. Kinerja Guru .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b> 7
B. Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah.....	28
C. Iklim Kerja.....	41
D. Semangat Kerja.....	58
E. Kerangka Berpikir.....	67
F. Asumsi dan Hipotesis Penelitian .....	85
BAB III METODE PENELITIAN.....	87
A. Rancangan Penelitian.....	87
B. Populasi.....	88
C. Teknik Penarikan Sampel .....	89
D. Instrumen Penelitian .....	91
E. Teknik Pengumpulan Data.....	99
F. Teknik Pengujian Instrumen Penelitian .....	100
G. Teknik Analisis Data .....	102
BAB IV HASIL PENELITIAN .....	111
A. Deskripsi Data.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b> 1
1. Karakteristik Responden.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b> 1
2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b> 15
3. Deskripsi Variabel Penelitian .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b> 16

B.	Hasil Uji Persyaratan Data.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>	45
1.	Normalitas Data .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>	45
C.	Pengujian Hipotesis .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>	49
BAB V PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN .....		<b>Error! Bookmark not defined.</b>	1
A.	Pengaruh langsung Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru SMK Negeri di Kabupaten Gorontalo .	<b>Error! Bookmark not defined.</b>	1
B.	Pengaruh langsung Iklim Kerja terhadap Kinerja Guru SMK Negeri di Kabupaten Gorontalo....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>	64
C.	Pengaruh langsung Semangat Kerja terhadap Kinerja Guru SMK Negeri di Kabupaten Gorontalo .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>	66
D.	Pengaruh langsung Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah terhadap Kepuasan Kerja Guru SMK Negeri di Kabupaten Gorontalo .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>	67
E.	Pengaruh langsung Iklim Kerja terhadap Kepuasan Kerja Guru SMK Negeri di Kabupaten Gorontalo .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>	69
F.	Pengaruh Tidak Langsung Kepemimpinan Situasional Kepala sekolah melalui Semangat Kerja terhadap Kinerja Guru SMK Negeri di Kabupaten Gorontalo....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>	71
G.	Pengaruh Tidak Langsung Iklim Kerja melalui Semangat Kerja terhadap Kinerja Guru SMK Negeri di Kabupaten Gorontalo .	<b>Error! Bookmark not defined.</b>	74
BAB VI PENUTUP .....		<b>Error! Bookmark not defined.</b>	77
A.	Kesimpulan .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>	77
B.	Saran .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>	78
DAFTAR PUSTAKA .....		<b>Error! Bookmark not defined.</b>	80
LAMPIRAN-LAMPIRAN.....		<b>Error! Bookmark not defined.</b>	85

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 3. 1	Jumlah populasi ..... 89
Tabel 3. 2	Jumlah Populasi Dan Sampel Yang Diteliti ..... 90
Tabel 3. 3	Kisi-kisi instrument variabel kepemimpinan situasional kepala sekolah ..... 93
Tabel 3. 4	Kisi-kisi instrument variabel iklim kerja ..... 95
Tabel 3. 5	Kisi-kisi instrument untuk variable semangat kerja ..... 97
Tabel 3. 6	Kisi-kisi intrumen variabel kinerja guru ..... 99
Tabel 3. 7	Gradasi model Skala Likert ..... 100
Tabel 3. 8	Kriteria reliabilitas ..... 102
Tabel 3. 9	Kategori Variabel Penelitian..... 104
Tabel 4. 1.	Jenis Kelamin Responden..... 111
Tabel 4. 2	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia ..... 112
Tabel 4. 3.	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir ..... 114
Tabel 4. 4	Hasil Uji Validitas Intrumen Penelitian..... 115
Tabel 4. 5	Hasil Uji Reliabilitas Intrumen Penelitian ..... 116
Tabel 4. 6	Statistik Deskriptif Variabel Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah..... 117
Tabel 4. 7	Distribusi Frekuensi Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah 118
Tabel 4. 8	Kelompok Skor Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah ..... 120
Tabel 4. 9.	Rata-Rata Variabel Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah.. 121
Tabel 4. 10	Interpretasi Rerata Nilai Variabel Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah ..... 124
Tabel 4. 11	Statistik Deskriptif Variabel Iklim Kerja..... 125
Tabel 4. 12	Distribusi Frekuensi Iklim kerja ..... 126

Tabel 4. 13	Kelompok Skor Iklim Kerja .....	128
Tabel 4. 14.	Rata-Rata Variabel Iklim Kerja .....	129
Tabel 4. 15	Interpretasi Rerata Nilai Variabel Iklim Kerja .....	131
Tabel 4. 16	Statistik Deskriptif Variabel Semangat kerja.....	132
Tabel 4. 17	Distribusi Frekuensi Semangat Kerja .....	133
Tabel 4. 18	Kelompok Skor Semangat kerja .....	135
Tabel 4. 19.	Rata-Rata Variabel Semangat kerja.....	136
Tabel 4. 20	Interpretasi Rerata Nilai Variabel Kepuasan kerja .....	137
Tabel 4. 21.	Statistik Deskriptif Variabel Kinerja .....	138
Tabel 4. 22.	Distribusi Frekuensi Kinerja.....	139
Tabel 4. 23	Kelompok Skor Kinerja .....	142
Tabel 4. 24.	Rata-Rata Variabel Kinerja.....	142
Tabel 4. 25	Interpretasi Rerata Nilai Variabel Kinerja .....	144
Tabel 4. 26.	Hasil Uji Normalitas dengan Kolmogorov-Smirnov Test .....	146
Tabel 4. 27.	Hasil Uji Multikolinieritas .....	148
Tabel 4. 28.	Hasil Uji Linieritas.....	149
Tabel 4. 29	Analisis Regresi X1, X2 dan Z terhadap Y .....	150
Tabel 4. 30	Analisis Regresi X1, X2 terhadap Z.....	151
Tabel 4. 31	Ringkasan Hasil Pengaruh .....	160

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2. 1 Kerangka berpikir .....	33
Gambar 3. 1 Desain Penelitian .....	87
Gambar 3. 2 Diagram jalur .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b> 09
Gambar 3. 3 Stuktur 1 .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b> 09
Gambar 3. 4 Stuktur 2 .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b> 10
Gambar 4. 1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b> 12
Gambar 4. 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .	<b>Error! Bookmark not defined.</b> 13
Gambar 4. 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir..	<b>Error! Bookmark not defined.</b> 14
Gambar 4. 4 Histogram Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah (X1)	<b>Error! Bookmark not defined.</b> 19
Gambar 4. 5 Histogram Iklim kerja (X2) .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b> 27
Gambar 4. 6 Histogram Semangat kerja (Z) ...	<b>Error! Bookmark not defined.</b> 34
Gambar 4. 7 Histogram Kinerja (Y).....	<b>Error! Bookmark not defined.</b> 40
Gambar 4. 8 Bagan Alur Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b> 51
Gambar 4. 9. Bagan Alur Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b> 52
Gambar 4.10. Model Analisis Jalur Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Guru.	<b>Error! Bookmark not defined.</b> 53
Gambar 4.11. Model Mediasi Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah (X1) Terhadap Kinerja Guru (Y) Melalui Semangat kerja (Z) .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b> 56

Gambar 4.12. Model Mediasi Iklim kerja (X2) Terhadap Kinerja Guru (Y) Melalui Semangat kerja (Z) ..... **Error! Bookmark not defined.**58



## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Kuesioner Penelitian.....	186
Lampiran 2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian.....	196
Lampiran 3. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian.....	<b>Error! Bookmark not defined.01</b>
Lampiran 4 Path Analysis.....	<b>Error! Bookmark not defined.09</b>
Surat Keterangan.....	217

