



## JURNAL ADMINISTRASI PENDIDIKAN INDONESIA VOL. 13 No. 2, Th. 2022 (220-231)

(Print ISSN 2613-9561 Online ISSN 2686-245X)

Tersedia online di [https://ejournal2.undiksha.ac.id/index.php/jurnal\\_ap](https://ejournal2.undiksha.ac.id/index.php/jurnal_ap)

### KONTRIBUSI GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH, MOTIVASI KERJA, IKLIM KERJA DAN ETOS KERJA TERHADAP KINERJA GURU DI SMA NEGERI 2 TEJAKULA

Received: 25 Oktober 2022; Revised: 30 November 2022; Accepted: 28 Desember 2022  
Permalink/DOI: [https://doi.org/10.23887/jurnal\\_ap.v13i2.1746](https://doi.org/10.23887/jurnal_ap.v13i2.1746)

**K.Y. Artawan<sup>1</sup>, A.A.G. Agung<sup>2</sup>, I.G.K.A. Sunu<sup>3</sup>**

<sup>1,2,3</sup> Program Studi Administrasi Pendidikan, Universitas Pendidikan Ganesha Singaraja, Indonesia  
e-mail: [yudhi.artawan.pd@undiksha.ac.id](mailto:yudhi.artawan.pd@undiksha.ac.id), [agung2056@undiksha.ac.id](mailto:agung2056@undiksha.ac.id), [arya.sunu@undiksha.ac.id](mailto:arya.sunu@undiksha.ac.id)

#### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui besaran hubungan variabel gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah, gaya komunikasi, etos kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja guru di SMK Negeri 2 Tejakula. Jenis penelitian ini adalah *ex-post facto* dengan rancangan analisis regresi linier berganda. Populasi dalam penelitian ini sejumlah 50 orang. Sampel penelitian penelitian ini berjumlah 44 orang. Pengumpulan data menggunakan kuesioner tentang variabel gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah, gaya komunikasi, etos kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja guru. Data yang terkumpul dianalisis dengan teknik analisis korelasi, regresi ganda, dan korelasi parsial. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) terdapat hubungan gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap kinerja guru sebesar 57,7%, (2) terdapat hubungan gaya komunikasi terhadap kinerja guru sebesar 71,0%, (3) terdapat hubungan etos kerja terhadap kinerja guru sebesar 75,5%, (4) terdapat hubungan motivasi kerja terhadap kinerja guru sebesar 49,7%, dan (5) terdapat hubungan gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah, gaya komunikasi, etos kerja dan motivasi kerja secara bersama-sama berkorelasi secara signifikan terhadap kinerja guru dengan korelasi sebesar 85,2%.

**Kata kunci:** gaya kepemimpinan transformasional; gaya komunikasi; etos kerja; motivasi kerja; kinerja guru.

#### Abstract

*This study aims to determine the magnitude of the relationship between principal transformational leadership style variables, communication style, work ethic, and work motivation on teacher performance at SMK Negeri 2 Tejakula. This type of research is ex post facto with multiple linear regression analysis designs. The population in this study was 50 people. The research sample of this research was 44 people. Collecting data using a questionnaire about the principal's transformational leadership style, communication style, work ethic, and work motivation on teacher performance. The collected data were analyzed using correlation analysis techniques, multiple regression, and partial correlation. The results showed that (1) there is a relationship between the principal's transformational leadership style and teacher performance at 57.7%, (2) there is a relationship between communication style and teacher performance at 71.0%, (3) there is a relationship between work ethic and teacher performance by 75.5%, (4) there is a relationship between work motivation and teacher performance by 49.7%, and (5) there is a relationship between the school principal's transformational leadership style, communication style, work ethic and work motivation which are significantly correlated with performance teachers with a correlation of 85.2%.*

**Keywords:** *transformational leadership style; communication style; work ethic; work motivation; teacher performance.*

## PENDAHULUAN

Pembangunan sumber daya manusia mempunyai peranan penting bagi kesuksesan dan kesinambungan pembangunan Nasional. Oleh karena itu, pembangunan dan peningkatan kualitas sumber daya manusia mutlak harus diperhatikan dan dirancang dengan seksama berdasarkan pemikiran yang matang. Pendidikan merupakan wadah yang tepat di dalam upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia. Konsekuensinya pembangunan di bidang pendidikan mutlak harus diutamakan dan dioptimalkan. Dalam rangka mencapai hasil yang optimal, seluruh komponen mutu harus mendapat perhatian. Komponen mutu dimaksud antara lain: siswa, guru, kurikulum, sarana dan prasarana, manajemen pengelolaan, proses pembelajaran, pengelolaan dananya, supervisi dan hubungan dengan lingkungan sekolah. Dari sekian banyak komponen mutu yang disebutkan di atas, maka dalam hal ini guru memegang peranan yang sangat penting di samping komponen yang lainnya. Pendidikan formal, guru menempati posisi yang paling strategis dalam pengelolaan proses belajar mengajar, karena guru tugasnya sebagai perancang, mengarahkan, dan mengelola proses belajar mengajar dalam rangka untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan untuk kesejahteraan subjek anak didik. Sementara Yuliana (2021), mengatakan bahwa peran guru sangat besar dalam pengelolaan kelas, karena guru sebagai penanggung jawab kegiatan belajarmengajar di kelas. Guru merupakan sentral serta sumber kegiatan belajarmengajar. Guru harus penuh inisiatif dan kreatif dalam mengelola kelas karena gurulah yang mengetahui secara pasti situasi dan kondisi kelas terutama keadaan siswa dengan segala latar belakangnya.

Guru merupakan komponen paling menentukan dalam sistem pendidikan secara keseluruhan, yang harus mendapatkan perhatian sentral, pertama, dan utama. Guru memegang peran utama dalam pembangunan pendidikan, khususnya yang diselenggarakan secara formal di sekolah. Sesuai dengan Undang-Undang Tentang Guru Dan Dosen (2005) yaitu, guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar dan pendidikan menengah (Anwar, 2017). Kompetensi guru di semua jenjang pendidikan tergolong rendah termasuk pengawas sekolah. Kondisi seperti sangat memprihatinkan karena ujung tombak pengawalan mutu pendidikan adalah guru.

Berdasarkan data Kemendikbud tahun 2020, terlihat bahwa rata-rata kompetensi guru TK 45,84, guru SD 42,05, guru SMP 51,13, guru SMA 47,70, dan guru SMK 49,75. Kondisi ini menunjukkan bahwa kompetensi guru yang telah tersertifikasi di semua jenjang pendidikan tergolong rendah, bahkan cenderung lebih rendah daripada guru yang belum mendapatkan sertifikasi guru. Kondisi seperti ini tentunya sangat jauh dari harapan kalau berbicara masalah kinerja guru.

Data di atas menunjukkan bahwa kualitas guru belum sesuai dengan harapan. Hal ini tidak bisa dipungkiri, karena masyarakat memandang bahwa keberhasilan atau kegagalan siswa merupakan keberhasilan atau kegagalan pendidik. Keraguan terhadap kinerja guru tersebut dipandang wajar karena hal itu merupakan suatu kontrol untuk mengoreksi secara terus-menerus, sehingga dengan adanya koreksi dari masyarakat dapat memacu guru untuk terus meningkatkan kinerja.

Dalam rangka meningkatkan mutu lulusan, langkah yang telah ditempuh oleh pemerintah adalah mengadakan penyempurnaan segala aspek. Penyempurnaan tersebut, misalnya melalui perbaikan sarana dan prasarana pendidikan seperti: kurikulum, strategi dan metode pembelajaran, kualitas guru, buku sumber untuk guru dan siswa, sistem penilaian, pemberian beasiswa, laboratorium, perpustakaan, serta kesejahteraan guru berangsur-angsur ditingkatkan. Semua itu dilakukan agar setiap komponen pendidikan dapat berfungsi dan berperan sebagaimana yang diharapkan.

Meskipun faktor-faktor tersebut telah ditangani selama ini, baik kualitas maupun kuantitasnya, dan telah membuat kondisi saat ini sudah lebih baik daripada kondisi sebelumnya, namun mutu pendidikan dan prestasi belajar siswa seperti yang diinginkan belum terwujud. Dengan demikian, keluhan masyarakat terhadap belum optimalnya kinerja guru masih tetap bermunculan, termasuk juga di dalamnya adalah yang terjadi di Kabupaten

Buleleng. Tampaknya ada suatu faktor yang selama ini belum mendapatkan perhatian yang setara dengan perhatian yang diberikan pada faktor-faktor lainnya yang berpengaruh terhadap kinerja guru di SMA Negeri 2 Tejakula yaitu gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja dan etos kerja. Untuk itu perlu kiranya diidentifikasi faktor-faktor lain yang diduga berbubungan dengan kinerja guru.

Secara manajerial, seperti halnya negara-negara berkembang lainnya, masalah-masalah yang dihadapi sekolah-sekolah di Indonesia pada hakikatnya lebih merupakan masalah manajerial. Kurang jelasnya tugas-tugas yang dikerjakan, tidak efektifnya kinerja guru dan pegawai, kebanyakan bersumber pada kurang kapabel dan profesionalnya manajer di sekolah tersebut. Salah satu faktor yang diduga erat kaitannya dengan kinerja guru adalah gaya kepemimpinan kepala sekolah.

Gaya kepemimpinan adalah cara yang dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya. Menurut Muslihat (2020) gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Dalam hal ini usaha menyelaraskan persepsi di antara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan yang akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya. Gaya kepemimpinan seseorang mempengaruhi kondisi kerja bawahan, terutama berkaitan dengan bagaimana bawahan menerima suatu gaya kepemimpinan yang diwujudkan dalam bentuk senang atau tidak (Rahma, 2018). Lebih lanjut dikatakan bahwa gaya kepemimpinan tertentu juga dapat menyebabkan peningkatan kinerja atau sebaliknya dapat menurunkan kinerja. Oleh karena itu, untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja guru perlu seorang pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan situasional, yaitu pemimpin yang mempunyai kemampuan pribadi dan mampu membaca keadaan bawahan serta lingkungan. Selanjutnya dikatakan bahwa, kematangan bawahan berkaitan langsung dengan gaya kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan. Dengan demikian, gaya kepemimpinan yang baik akan menyebabkan kinerja guru juga baik.

Faktor yang diduga berhubungan dengan kinerja guru adalah motivasi kerja, karena motivasi kerja pada dasarnya merupakan dorongan dari dalam dan luar seseorang untuk mengerjakan tugas-tugasnya. Dorongan itu terkait dengan kebutuhan, kemampuan dan persepsi seseorang tentang tugas-tugas. Apabila seseorang bekerja dan dari pekerjaan itu akan terpenuhi kebutuhannya dia akan giat bekerja. Menurut Anwar (2017) menyatakan bahwa motivasi dapat dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu: (1) *motivational factors* dan (2) *maintenance factors*. *Motivational factor (satisfiers)* adalah meliputi prestasi kerja, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, dan pengembangan potensi individu; sedangkan yang termasuk dalam *maintenance factors* atau *hygeine factors* adalah gaji, insentif, peluang untuk tumbuh dan berkembang, hubungan interpersonal dengan bawahan, status, hubungan interpersonal dengan atasan, peluang untuk bertumbuh, hubungan interpersonal dengan sejawat, cara mensupervisi, kebijakan administrasi, hasil kerja yang dicapai secara maksimal, kehidupan pribadi, dan keamanan kerja.

Lebih lanjut dikatakan bahwa jika faktor-faktor *motivator* atau *satisfiers* terpenuhi akan menimbulkan kepuasan kerja dan motivasi kerja. Tidak terpenuhinya faktor-faktor tersebut tidak akan menimbulkan ketidakpuasan kerja. Berpijak pada pernyataan ini, berarti faktor *motivator* atau *satisfiers* mempengaruhi kepuasan kerja seseorang yang selanjutnya berdampak pada kinerja seseorang. Faktor-faktor tersebut antara lain: (1) prestasi kerja, (2) pengakuan yang diterima, (3) pekerjaan itu sendiri, (4) tanggung jawab, dan (5) pengembangan potensi individu (Anwar, 2017).

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa, dorongan yang kuat dan mengarah kepada pencapaian tujuan, disertai dengan kemampuan, adanya faktor pendorong dapat meningkatkan kualitas kerja seseorang. Dengan demikian dapat diduga bahwa secara teoretik motivasi kerja guru berhubungan dengan kinerjanya. Salah satu hal yang juga mempengaruhi kinerja guru yakni iklim kerja. Iklim kerja merupakan hal yang utama dalam meningkatkan kinerja guru. Jika iklim kerja positif maka kinerja guru juga akan meningkat. Namun bila iklim kerja di lingkungan sekolah negatif atau kurang mendukung maka kinerja guru sudah dipastikan tidak efektif.

Iklim kerja (*work climate*) adalah suasana kerja di tempat mereka bekerja yang ditandai adanya tindakan-tindakan, tradisi-tradisi dan pelaksanaan kerja dari personalia sekolah yang dilandasi rasa tanggung jawab dan kepuasan kerja. Aisha (2015), mengatakan iklim kerja sekolah merupakan suasana lingkungan tempat diselenggarakannya pendidikan. Lingkungan yang dimaksud meliputi lingkungan fisik, sosial, intelektual, dan nilai-nilai. Kondisi lingkungan ini akan mempengaruhi perilaku warga sekolah di dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab. Sutrisno (2016) mengartikan iklim kerja sekolah merupakan suasana umum sekolah yang dirasakan oleh warga sekolah, melalui bangunan fisik, setting ruang kerja, cara berinteraksi antar warga, dan proses komunikasi yang terjadi di lingkungan sekolah. Dari kedua pengertian di atas dapat diartikan bahwa iklim kerja sekolah merupakan suasana umum sekolah yang dirasakan oleh warga sekolah, yang merupakan hasil interaksi warga sekolah terhadap lingkungan fisik dan psikologis sekolah.

Iklim kerja sekolah itu dapat berupa iklim kerja positif, netral dan juga negatif. Bentuk iklim kerja yang negatif itu biasanya terlihat dari sikap kontra produktif dari sistem yang diharapkan seperti: malas, irihati, masa bodoh, individualitas, egois. Iklim kerja yang positif adalah iklim kerja sekolah yang menunjukkan korelasi yang akrab antara satu dengan yang lainnya, gotong royong, bertanggung jawab, kepuasan kerja, prestasi, motivasi tinggi tepat waktu, musyawarah, mufakat, nyaman, tanpa merasa tertekan dan sebagainya.

Etos kerja juga diduga berkontribusi terhadap kinerja guru di SMA Negeri 2 Tejakula. Etos kerja pada ininya adalah suatu sikap guru terhadap kerja yang dicirikan oleh adanya bekerja tulus penuh syukur, bekerja benar penuh tanggung jawab, kerja tuntas penuh integritas, bekerja keras penuh semangat, bekerja serius penuh kecintaan, bekerja kreatif penuh sukacita, bekerja tekun penuh keunggulan, bekerja sempurna penuh kerendahan hati. Apabila seseorang memiliki ciri-ciri seperti ini akan berdampak pada kinerjanya. Etos kerja merupakan sikap terhadap kerja, sehingga dalam diri seseorang atau sekelompok orang dan organisasi menyikapi paradigma kerja menjadi berbeda, ada yang positif, ada yang negatif, ada yang tinggi ada yang rendah, sehingga timbullah contoh etos kerja tinggi, etos kerja rendah, dan seterusnya. Kusnan (2019) mengidentifikasi dua kutub seseorang atau sekelompok masyarakat memiliki etos kerja yakni memiliki etos kerja tinggi dan etos kerja rendah. Individu atau kelompok masyarakat memiliki etos kerja tinggi jika menunjukkan tanda-tanda adalah: (1) mempunyai penilaian yang sangat positif terhadap hasil kerja manusia, (2) menempatkan pandangan tentang kerja sebagai suatu hal yang sangat luhur bagi eksistensi manusia, (3) kerja dirasakan sebagai aktivitas yang bermakna bagi kehidupan manusia, (4) kerja dihayati sebagai suatu proses yang membutuhkan ketekunan dan sekaligus sarana yang penting dalam mewujudkan cita-cita, dan (5) kerja dilakukan sebagai ibadah. Sedangkan bagi individu atau masyarakat yang memiliki etos kerja yang rendah, akan menunjukkan ciri-ciri yang sebaliknya, yaitu: (1) kerja dirasakan sebagai suatu hal yang membebani diri, (2) kurang dan bahkan tidak menghargai hasil kerja manusia, (3) kerja dipandang sebagai penghambat dalam memperoleh kesenangan, (4) kerja dilakukan sebagai bentuk keterpaksaan, dan (5) kerja dihayati hanya sebagai bentuk rutinitas hidup. Bisa dibayangkan, suatu organisasi yang diisi oleh individu atau sekumpulan individu dengan etos kerja rendah, maka produktivitas kerja akan menurun, kondisi kerja tak kondusif, tingkat kehadiran yang rendah, yang banyak terjadi adalah keluhan, dan tuntutan, bukan memberikan andil untuk peningkatan kinerja organisasi.

Dari berbagai hal yang bersifat teoretis dan argumentatif, serta hal-hal yang menarik seperti paparan di atas, maka perlu kiranya dibuktikan secara empirik bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, iklim kerja dan etos kerja berkontribusi terhadap kinerja guru di SMA Negeri 2 Tejakula. Dengan dibuktikannya secara ilmiah, maka penelitian ini dapat dijadikan dasar untuk terus-menerus meningkatkan kinerja guru sehingga nantinya kualitas pendidikan tercapai secara optimal.

## **METODE**

Penelitian yang dilakukan ini tergolong penelitian "*expost facto*" karena dalam penelitian tidak dilakukan perlakuan atau manipulasi terhadap ubahan-variabel penelitian. Penelitian hanya mengungkapkan data berdasarkan hasil pengukuran pada gejala yang

telah ada secara wajar pada diri responden. Data yang dikumpulkan terdiri dari tiga variabel bebas yaitu: variabel pertama gaya kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ), variabel kedua motivasi kerja ( $X_2$ ), variabel ketiga etos kerja ( $X_3$ ), dan variabel terikat yaitu kinerja guru ( $Y$ ). Populasi umum adalah sama dengan jumlah penduduk, atau jumlah hewan atau jumlah tumbuh-tumbuhan (Agung, 2017). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru di SMA Negeri 2 Tejakula sebanyak 36 orang. Sampling menggunakan formula Kreje dan Morgan tersebut, jumlah sampel untuk populasi 36 adalah 30. Metode pengumpulan data menggunakan kuisioner ragam pillihan, dimana responden menjawab pertanyaan atau pernyataan dengan memilih salah satu jawaban dari alternatif jawaban yang telah disediakan di dalam kuisioner tersebut. Kuisioner ini menggunakan ragam pilihan pola skala likert yang memiliki 5 alternatif yaitu sangat setuju, setuju, kurang setuju, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Data yang terkumpul dianalisis dengan teknik analisis korelasi, regresi ganda, dan korelasi parsial dengan bantuan program *SPSS for Windows versi 16.00*. Ada beberapa persyaratan analisis yang harus dilakukan untuk uji hipotesis yaitu uji normalitas sebaran data, uji linearitas, uji multikolinieritas, uji heterogenitas, uji autokorelasi, dan baru kemudian uji hipotesis dengan teknik analisis regresi ganda dan korelasi parsial.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian yang dimaksud adalah menyangkut gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, iklim kerja dan etos kerja terhadap kinerja guru di SMA Negeri 2 Tejakula. Deskripsi data gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, iklim kerja dan etos kerja terhadap kinerja guru disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Rekapitulasi Hasil Perhitungan gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, iklim kerja dan etos kerja terhadap kinerja guru

Statistik	Variabel	X1	X2	X3	X4	Y
Rata-rata		152,60	140,26	143,26	143,63	159,83
Median		159	140	140	142,5	166,50
Modus		159	160	140	142	148
Standar Deviasi		20,87	18,63	24,37	17,47	19,02
Varians		435,972	347,099	594,340	305,275	362,006
Rentang		72	58	70	58	69
Skor Minimum		108	102	105	112	116
Skor Maksimum		180	160	175	170	185

Data yang disajikan dalam tabel 1 di atas menunjukkan rata-rata skor gaya kepemimpinan kepalasekolah sebesar 152,60, rata-rata skor motivasi kerja sebesar 140,26, rata-rata skor motivasi kerja sebesar 143,26, rata-rata skor iklim kerja sebesar 143,63 dan rata-rata skor kinerja guru 159,83. Berdasarkan hasil uji prasyarat menunjukkan data berasal dari populasi yang berdistribusi normal. Data gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, iklim kerja dan etos kerja terhadap kinerja guru masing-masing memiliki hubungan yang linier. Tidak terjadi masalah multikolinieritas, masalah autokorelasi dan masalah heterokedastisitas pada data hasil penelitian. Oleh karena semua uji prasyarat terpenuhi, maka uji hipotesis dapat dilakukan. Uji hipotesis I, uji hipotesis II, uji hipotesis III, dan uji hipotesis IV dianalisis menggunakan analisis korelasi parsial dengan bantuan program *SPSS for Windows versi 16.00* sedangkan uji hipotesis V menggunakan analisis regresi ganda dengan bantuan program *SPSS for windows versi 16.00*.

### *Kontribusi Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru*

Berdasarkan pengujian hipotesis diperoleh bahwa terdapat kontribusi yang positif dan signifikan gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru melalui persamaan garis regresi  $Y = 32,039 + 0,837 X_1$  dengan  $F_{reg} = 152,194 (p < 0,05)$  dengan kontribusi sebesar 84,5%. Dengan kata lain bahwa makin baik gaya kepemimpinan kepala sekolah makin baik pula kinerja guru. Variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah memberikan sumbangan efektif (SE) sebesar 29% terhadap kinerja guru di SMA Negeri 2 Tejakula. Ini dapat dijadikan

suatu indikasi bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah dapat dipakai sebagai prediktor kinerja guru di SMA Negeri 2 Tejakula atau dengan kata lain bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah berkontribusi dengan kinerja guru di SMA Negeri 2 Tejakula.

Dari hasil temuan seperti dipaparkan di atas, mengisyaratkan bahwa keberhasilan suatu organisasi atau institusi pendidikan sangat tergantung pada kemampuan kepala sekolah dalam mengantisipasi perubahan lingkungan internal dan eksternal. Tantangan bagi seorang pemimpin pendidikan di sekolah adalah bagaimana kepala sekolah menjadi pendorong atau pelopor perubahan yang terjadi pada lembaga yang dipimpinnya. Untuk menciptakan sekolah yang fungsional dan efektif dalam memenuhi harapan pelanggan (*customer*), maka perlu diciptakan hal-hal baru dalam organisasi pendidikan baik dalam pilihan metode pengajaran, finansial, penggunaan teknologi pengajaran yang baru, materi pengajaran yang bermutu tinggi, dan kemampuan menciptakan dan menawarkan lulusan. Pemimpin sebuah organisasi sekolah memerlukan pengertian akan dinamika perubahan dan mengelola perubahan itu. Di samping itu, kepala sekolah harus mampu menciptakan iklim kerja yang kondusif. Hal ini sesuai dengan apa yang dikatakan Lazaruth (1984) yang mengemukakan bahwa kepala sekolah harus mampu membangkitkan semangat kerja yang tinggi, mampu menciptakan suasana kerja yang menyenangkan atau kondusif, mampu mengembangkan staf untuk bertumbuh dalam kepemimpinannya.

Alan J. Rowe (2004) mengatakan bahwa kondisi lingkungan sosial tempat seseorang bekerja dapat secara langsung mempengaruhi kreativitasnya. Pendapat ini secara implisit dapat dipetik makna bahwa aspek lingkungan yang termasuk di dalamnya adalah kepemimpinan kepala sekolah sangat erat kaitannya dengan kreativitas guru. Pentingnya kepemimpinan bagi kreativitas disampaikan oleh Alan J. Rowe (2004: 180) yang menyatakan bahwa, untuk memperoleh komitmen terhadap kreativitas, para pemimpin perlu menyadari bahwa nilai-nilai individu dan norma-norma budaya organisasi harus sejalan. Lebih lanjut dikatakan bahwa tantangan besar yang dihadapi para pemimpin adalah bagaimana menyatukan nilai-nilai individu dengan norma-norma budaya. Satu pendekatan yang sukses dalam menggalang komitmen seorang individu adalah dengan memberikan kebebasan kepada individu untuk mengembangkan gagasannya sendiri. Pendekatan ini akan bisa diterapkan jika seorang pemimpin menggunakan kepemimpinannya sesuai dengan yang diisyaratkan tersebut.

Hasil penelitian ini juga didukung oleh hasil penelitian Dharsana et al., (2019) yang menemukan bahwa ada hubungan langsung yang signifikan antara kemampuan manajemen dengan keefektifan sekolah. Walaupun hasil ini tidak tampak secara eksplisit tentang kepemimpinan, namun kepemimpinan merupakan bagian dari manajemen. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berkontribusi terhadap kinerja guru sesuai dengan hasil penelitian yang telah ditemukan. Dengan memperhatikan teori pendukung yang digunakan sebagai pijakan dalam merumuskan hipotesis dan kajian penelitian yang relevan, seperti yang telah dipaparkan di atas, dugaan yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah berkontribusi secara signifikan terhadap kinerja guru telah terbukti secara empirik dalam penelitian ini. Dengan demikian dugaan yang menyatakan bahwa terdapat kontribusi yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru di SMA Negeri 2 Tejakula telah terbukti secara empirik dalam penelitian ini.

#### *Kontribusi Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru*

Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat kontribusi yang positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja guru melalui persamaan garis regresi:  $\hat{Y} = 26,792 + 0,948X_2$  dengan  $F_{reg} = 175,755$  ( $p < 0,05$ ) dengan kontribusi sebesar 86,3%. Dengan kata lain bahwa makin tinggi skor pencapaian motivasi kerja makin tinggi kinerja guru. Variabel motivasi kerja memberikan sumbangan efektif (SE) sebesar 32,4% terhadap kinerja guru di SMA Negeri 2 Tejakula. motivasi mendorong timbulnya kelakuan dan mempengaruhi serta merubah kelakuan sehingga tercapai tujuan yang dikehendaki. Jadi seseorang melakukan suatu usaha karena adanya motivasi. Dalam hal ini dikatakan motivasi berfungsi pendorong usaha dan pencapaian prestasi. Adanya motivasi yang baik dalam belajar akan

menunjukkan hasil yang baik. Dengan kata lain, dengan adanya usaha yang tekun dan terutama didasari adanya motivasi, maka seorang yang belajar itu akan dapat melahirkan prestasi yang baik. Intensitas motivasi seorang akan sangat menentukan tingkat pencapaian kinerja. Kinerja akan menjadi optimal kalau ada motivasi. *Motivation is an essential condition of learning.*

Selain itu, motivasi bertalian dengan suatu tujuan. Dengan demikian motivasi mempengaruhi adanya kegiatan. Sehubungan hal tersebut ada tiga fungsi motivasi yang diungkapkan oleh Sardiman (1990) antara lain: (1) mendorong manusia untuk berbuat, jadi sebagai penggerak atau motor yang melepaskan energi. Dalam hal ini motivasi merupakan motor penggerak dari setiap kegiatan yang dikerjakan, Menentukan arah perbuatan, yakni ke arah tujuan yang hendak dicapai. Dengan demikian motivasi dapat memberikan arah dan kegiatan yang harus dikerjakan sesuai dengan rumusan tujuannya, dan (2) menyeleksi perbuatan, yakni menentukan perbuatan-perbuatan apa yang harus dikerjakan yang serasi guna mencapai tujuan, dengan menyisihkan perbuatan-perbuatan yang tidak bermanfaat bagi tujuan tersebut.

Hasil penelitian yang diperoleh juga sesuai dengan apa yang dimemukakan oleh Buchari (1989) bahwa faktor motivasi dan kemampuan untuk menghasilkan merupakan syarat pokok yang istimewa bagi manusia yang langsung berpengaruh terhadap tingkat dan mutu produktivitas kerja. Kenyataan ini juga sesuai dengan yang diungkapkan oleh Wijania (2017) yang menyatakan bahwa orang-orang yang berhasil dalam pekerjaannya adalah orang yang rata-rata mempunyai motivasi kerja tinggi. Hal senada diungkapkan oleh Hadari (dalam Dharsana et al., (2019) bahwa motivasi kerja adalah sikap atau perasaan-perasaan yang timbul pada diri seseorang terhadap pekerjaannya dalam rangka memenuhi kebutuhan yang dapat menyebabkan naik turunnya semangat dan kegairahan kerja dan berdampak pada kinerja.

Hasil penelitian ini sesuai dengan apa yang dikatakan oleh Hasibuan & S.P (2016) yang mengatakan bahwa dalam hubungan dengan pelaksanaan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepada seseorang, maka motivasi berperan sebagai pendorong kemauan dan keinginan untuk bekerja menurut ukuran-ukuran atau batasan-batasan yang ditetapkan. Dorongan ini pula yang menyebabkan seseorang itu berperilaku. Dengan mengetahui perilaku manusia, apa sebabnya orang mau bekerja dan kepuasan-kepuasan apa yang dinikmatinya karena bekerja, maka seorang pemimpin akan lebih mudah memotivasi bawahannya. Hal senada diungkapkan. Motivasi merupakan kebutuhan atau dorongan membuat seseorang itu berperilaku. Dorongan kerja yang timbul pada diri seseorang untuk berperilaku untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Ketiga pendapat di atas menggambarkan bahwa motivasi merupakan salah satu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu kegiatan untuk mencapai tujuannya.

Bila dikaitkan dengan pendapat Herzberg yang dikutip oleh Ritonga et al. (2021) membagi dua kelompok utama yang mendasari motivasi dalam memenuhi kebutuhan yaitu: (1) kelompok *satisfiers* atau motivator. Faktor ini merupakan sumber kepuasan kerja, yang berkaitan erat dengan kepuasan kerja antara lain keberhasilan, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan dalam jabatan dan kemungkinan untuk berkembang. (2) kelompok *dissatisfiers* atau faktor penyehat. Kebutuhan-kebutuhan dalam higienis, bila tidak mendapat pemuasan akan menimbulkan ketidakpuasan dalam kerja. Juga bila terpuaskan orang belum tentu akan puas. Yang memiliki kaitan erat dengan ketidakpuasan kerja adalah faktor ekstrinsik seperti kebijaksanaan kantor, administrasi, supervisi, hubungan antar pribadi, kondisi kerja, dan gaji.

Hal terpenting dari teori Herzberg tersebut bahwa pimpinan perlu memahami faktor-faktor apa yang dapat digunakan untuk memotivasi karyawan. Herzberg membagi motivasi kedalam motivasi yang bersifat intrinsik, yaitu faktor-faktor yang memuaskan dalam diri karyawan dan motivasi yang bersifat ekstrinsik, yaitu faktor-faktor luar yang menyehatkan. Menurut teori ini faktor-faktor yang bersifat menyehatkan yang datang dari luar atau bersifat ekstrinsik (seperti gaji, kondisi kerja dan sebagainya) bukanlah yang sungguh-sungguh mendorong pegawai untuk bekerja hanya saja peranannya sekadar mengurangi keresahan pegawai tersebut. Sedangkan faktor-faktor yang bersifat intrinsik (keberhasilan, pengakuan,

tanggung jawab, dan sebagainya) inilah yang sungguh-sungguh dapat merupakan motivator bagi orang-orang yang memperolehnya. Dengan demikian, kalau menginginkan kinerja guru lebih optimal maka perlu diupayakan peningkatan motivasi intrinsik yang disertai dengan motivasi ekstrinsik.

Demikian pula seperti apa yang dikatakan Gorton (1976) yang menyatakan bahwa motivasi kerja merupakan dorongan untuk melakukan suatu pekerjaan dan motivasi kerja erat kaitannya dengan kinerja atau performansi seseorang. Motivasi kerja yang tinggi akan menyebabkan seseorang melakukan pekerjaannya dengan lebih bersemangat, karena dalam melakukan pekerjaan itu ia laksanakan dengan senang hati dan dorongan yang kuat untuk melakukannya. Bila seseorang melakukan pekerjaan dengan senang hati dan atas kesadaran sendiri maka pekerjaannya yang dihasilkan juga baik. Seseorang yang memiliki motivasi tinggi dapat melaksanakan pekerjaannya dengan maksimal. Orang yang bekerja dengan maksimal, berarti orang tersebut memiliki tingkat kinerja yang tinggi Timpe (1999). Dengan demikian sangat tepat bahwa motivasi kerja guru berkontribusi secara signifikan terhadap kinerja guru SMA Negeri 2 Tejakula.

#### *Kontribusi Iklim Kerja Terhadap Kinerja Guru*

Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat kontribusi yang positif dan signifikan etos kerja dengan kinerja guru melalui persamaan garis regresi  $Y = 26,077 + 0,931 X_4$  dengan  $F_{reg} = 76,203$  ( $p < 0,05$ ) memberikan kontribusi sebesar 73,1%. Dengan kata lain bahwa makin tinggi skor pencapaian etos kerja makin baik kinerja guru. Variabel etos kerja memberikan sumbangan efektif (SE) = 17,4% terhadap kinerja guru di SMA Negeri 2 Tejakula. Dari hasil temuan tersebut, mengisyaratkan bahwa iklim kerja berkontribusi secara signifikan terhadap kinerja guru. Hal ini karena organisasi sekolah dapat diartikan sebagai suatu system yang di dalamnya terdapat individu-individu atau kelompok-kelompok orang yang mempunyai tugas dan tanggung jawab tertentu dan saling keterkaitan dalam mewujudkan tujuan organisasi yaitu mencerdaskan peserta didik

Sekolah sebagai sistem, dimana di dalamnya terdapat kepala sekolah, para guru, staf administrasi dan peserta didik, memiliki karakteristik, kewajiban dan perilaku tersendiri yang berbeda antara satu sekolah dengan sekolah lainnya. Perbedaan-perbedaan kondisi dan situasi yang meningkatkan kesan terhadap warga sekolah, termasuk kesan pada guru tersebut dengan iklim kerja sekolah. Suasana kerja di tempat bekerja yang ditandai adanya tindakan-tindakan, tradisi-tradisi dan pelaksanaan kerja dari personalia sekolah yang dilandasi rasa tanggung jawab dan kepuasan kerja. Iklim kerja sekolah itu dapat berupa iklim kerja positif, netral dan juga negatif. Bentuk iklim kerja yang negatif itu biasanya terlihat dari sikap kontra produktif dari sistem yang diharapkan seperti: malas, irihati, masa bodoh, individualitas, egois. Iklim kerja yang positif adalah iklim kerja sekolah yang menunjukkan korelasi yang akrab antara satu dengan yang lainnya, gotong royong, bertanggung jawab, kepuasan kerja, prestasi, motivasi tinggi tepat waktu, musyawarah, mufakat, nyaman, tanpa merasa tertekan dan sebagainya.

Ratmini et al., (2019) memandang iklim kerja sekolah dari empat dimensi, yaitu: (1) dimensi ekologi, (2) dimensi lingkaran (*milieu*), (3) system social dan (4) budaya. Lebih jauh dijelaskan bahwa dimensi ekologi adalah lingkungan yang berkaitan dengan sarana dan prasarana sekolah, seperti: keadaan gedung, baik ukuran bentuk dan kondisi serta sarana perlengkapan lainnya yang digunakan dalam proses pembelajaran. Dimensi lingkaran (*milieu*) adalah lingkungan yang berkaitan dengan hubungan social antara individu, dan yang berkaitan dengan ras, kesukaan, penghasilan/gaji, guru-guru, tingkat kepuasan dan karakteristik-karakteristik lain dari orang yang ada di dalam organisasi sekolah. System social adalah dimensi yang berkaitan dengan manajemen, seperti: struktur, proses pengambilan keputusan, sistem komunikasi antara individu, individu dengan kelompok, maupun kelompok dengan kelompok, dan yang terakhir yaitu budaya atau *culture* yakni, yang berhubungan dengan nilai-nilai yang di anut, kepercayaan, norma-norma, dan cara berpikir yang merupakan karakteristik dari orang-orang yang ada didalamnya. Adanya kerjasama dan juga sikap yang saling harga-menghargai diantara warga sekolah, baik diantara guru dengan guru, kepala sekolah dengan staf, guru dengan pegawai, guru dengan

siswa menunjukkan sekolah dengan iklim kerja terbuka. Kepala sekolah juga harus bersedia mendengarkan dan menerima secara terbuka atas masukan-masukan dari staf terutama guru dan sekolah menjunjung tinggi kompetensi profesional guru.

Dengan memperhatikan teori pendukung yang digunakan sebagai pijakan dalam merumuskan hipotesis dan kajian penelitian yang relevan, seperti yang telah dipaparkan di atas, dugaan yang menyatakan bahwa iklim kerja berkontribusi secara signifikan terhadap kinerja guru telah terbukti secara empirik dalam penelitian ini. Dengan demikian dugaan yang menyatakan bahwa terdapat kontribusi yang positif dan signifikan antara iklim kerja terhadap kinerja guru SMA Negeri 1 Tejakula telah terbukti secara empirik dalam penelitian ini.

#### *Kontribusi Etos Kerja Terhadap Kinerja Guru*

Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat kontribusi yang positif dan signifikan etos kerja dengan kinerja guru melalui persamaan garis regresi  $Y = 26,077 + 0,931 X$  dengan  $F_{reg} = 76,203$  ( $p < 0,05$ ) memberikan kontribusi sebesar 73,1%. Dengan kata lain bahwa makin tinggi skor pencapaian etos kerja makin baik kinerja guru. Variabel etos kerja memberikan sumbangan efektif (SE) = 17,4% terhadap kinerja guru di SMA Negeri 2 Tejakula. Dari hasil temuan tersebut, mengisyaratkan bahwa etos kerja berkontribusi secara signifikan terhadap kinerja guru. Hal ini karena etos kerja pada intinya adalah suatu sikap guru terhadap kerja yang dicirikan oleh adanya bekerja tulus penuh syukur, bekerja benar penuh tanggung jawab, kerja tuntas penuh integritas, bekerja keras penuh semangat, bekerja serius penuh kecintaan, bekerja kreatif penuh sukacita, bekerja tekun penuh keunggulan, bekerja sempurna penuh kerendahan hati. Apabila seseorang memiliki ciri-ciri seperti ini berdampak pada kinerjanya.

Etos kerja merupakan sikap terhadap kerja, sehingga dalam diri seseorang atau sekelompok orang dan organisasi menyikapi paradigma kerja menjadi berbeda, ada yang positif, ada yang negatif, ada yang tinggi ada yang rendah, sehingga timbullah contoh etos kerja tinggi, etos kerja rendah, dan seterusnya. Panji & Sri (1995) mengidentifikasi dua kutub seseorang atau sekelompok masyarakat memiliki etos kerja yakni memiliki etos kerja tinggi dan etos kerja rendah. Individu atau kelompok masyarakat memiliki etos kerja tinggi jika menunjukkan tanda-tanda adalah: (1) mempunyai penilaian yang sangat positif terhadap hasil kerja manusia, (2) menempatkan pandangan tentang kerja sebagai suatu hal yang sangat luhur bagi eksistensi manusia, (3) kerja dirasakan sebagai aktivitas yang bermakna bagi kehidupan manusia, (4) kerja dihayati sebagai suatu proses yang membutuhkan ketekunan dan sekaligus sarana yang penting dalam mewujudkan cita-cita, dan (5) kerja dilakukan sebagai ibadah. Sedangkan bagi individu atau masyarakat yang memiliki etos kerja yang rendah, akan menunjukkan ciri-ciri yang sebaliknya, yaitu: (1) kerja dirasakan sebagai suatu hal yang membebani diri, (2) kurang dan bahkan tidak menghargai hasil kerja manusia, (3) kerja dipandang sebagai penghambat dalam memperoleh kesenangan, (4) kerja dilakukan sebagai bentuk keterpaksaan, dan (5) kerja dihayati hanya sebagai bentuk rutinitas hidup. Bisa dibayangkan, suatu organisasi yang diisi oleh individu atau sekumpulan individu dengan etos kerja rendah, maka produktivitas kerja akan menurun, kondisi kerja tak kondusif, tingkat kehadiran yang rendah, yang banyak terjadi adalah keluhan, dan tuntutan, bukan memberikan andil untuk peningkatan kinerja organisasi.

Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian terdahulu, yakni Japa (2018) hasil penelitian yang berjudul "Kontribusi Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah, Iklim Kerja, dan Etos Kerja terhadap Kinerja Guru Pembimbing pada SMP Negeri di Kabupaten Karangasem" menemukan bahwa tingkat etos kerja guru pembimbing SMP Negeri di Kabupaten Karangasem ada pada kategori sangat baik 12,82%, dan 30,76% dalam kategori baik. Selanjutnya, ditemukan bahwa ada korelasi positif antara etos kerja guru dengan kinerja guru pembimbing SMP Negeri di Kabupaten Karangasem. Etos kerja memberikan sumbangan efektif sebesar 19,82% terhadap kinerja guru pembimbing SMP Negeri di Kabupaten Karangasem. Dengan demikian penelitian ini saling melengkapi penelitian sebelumnya. Dengan demikian, sangatlah tepat bila variabel etos kerja sekolah dilibatkan dalam penelitian ini dan telah terbukti bahwa etos kerja sekolah mempunyai kontribusi yang

positif dan signifikan dengan kinerja guru di SMA Negeri 2 Tejakula. Dengan demikian dugaan yang menyatakan bahwa terdapat kontribusi yang positif dan signifikan antara etos kerja dengan kinerja guru di SMA Negeri 2 Tejakula telah terbukti dalam penelitian ini.

#### *Kontribusi Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja, Iklim Kerja Dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Guru*

Hasil analisis menunjukkan bahwa, terdapat kontribusi yang positif dan signifikan secara bersama-sama gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, iklim kerja dan etos kerja terhadap kinerja guru melalui persamaan garis regresi  $Y = 14,438 + 0,674 X_1 + 0,191 X_2 + 0,364 X_3 + 0,472 X_4$  dengan  $F_{reg} = 82,263$  ( $p < 0,05$ ) dengan kontribusi sebesar 92,9%. Ini berarti secara bersama-sama variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja guru, iklim kerja dan etos kerja dapat menjelaskan tingkat kecenderungan kinerja guru SMA Negeri 2 Tejakula. Dengan kata lain bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, iklim kerja dan etos kerja terhadap kinerja guru di SMA Negeri 2 Tejakula. Dari hasil analisis juga diperoleh koefisien korelasi ganda sebesar 0,964 dengan  $F = 82,263$  ( $p < 0,05$ ). Ini berarti, secara bersama-sama gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, iklim kerja dan etos kerja berkontribusi secara signifikan terhadap kinerja guru SMA Negeri 2 Tejakula sebesar 92,9%. Makin baik gaya kepemimpinan kepala sekolah, makin tinggi motivasi kerja, makin baik iklim kerja dan makin baik etos kerja, makin baik pula kinerja guru. Bila dilihat koefisien kontribusikeempat variabel tersebut, tidak sepenuhnya bahwa variabel-variabel tersebut dapat memprediksikan kinerja guru. Terkait dengan kinerja guru, kepala sekolah harus memiliki kemampuan merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan dan mengendalikan, sehingga implementasinya dapat dilakukan secara optimal. Apabila keempat komponen ini berjalan dengan baik maka kinerja guru juga baik. Di samping itu motivasi kerja guru dan etos kerja juga berkontribusi dengan kinerja guru.

Berdasarkan beberapa kajian di atas, dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, dan etos kerja dapat mempengaruhi kinerja guru. Atau dengan kata lain, gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, dan etos kerja berkontribusi terhadap kinerja guru. Hal ini dapat didasari bahwa seorang kepala sekolah harus memiliki kecakapan manajerial yang baik yang meliputi faktor kemampuan merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan. Suasana sekolah harus berada dalam suasana yang kondusif yang meliputi rasa aman dan lingkungan sosial yang baik. Di samping itu faktor internal guru juga berperan seperti motivasi kerja yang meliputi usaha unggul, menyelesaikan tugas dengan baik, menyukai tantangan, percaya diri, tanggung jawab, umpan balik, dan menanggung risiko dari pekerjaannya. Berdasarkan paparan di atas dapat diduga bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja dan etos kerja memberikan kontribusi yang positif terhadap kinerja guru. Dengan demikian dugaan yang menyatakan bahwa terdapat kontribusi yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, dan etos kerja dengan kinerja guru telah terbukti secara empirik dalam penelitian ini.

Penelitian ini juga menghasilkan kontribusi murni antara gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, dan etos kerja terhadap kinerja guru yang diperoleh melalui analisis korelasi parsial jenjang kedua. Hasil yang diperoleh adalah: (1) terdapat kontribusi yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru dengan mengendalikan variabel motivasi kerja guru, iklim kerja dan etos kerja ( $r_{1y-234} = 0,480$ ,  $p < 0,05$ ) dengan kontribusi parsial sebesar 14,6%, (2) terdapat kontribusi yang positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja guru dengan mengendalikan variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah, iklim kerja dan etos kerja ( $r_{2y-13} = 0,199$ ,  $p < 0,05$ ) dengan kontribusi parsial sebesar 5,4%, (3) terdapat kontribusi yang positif dan signifikan antara iklim kerja terhadap kinerja guru dengan mengendalikan variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi dan etos kerja ( $r_{2y-13} = 0,496$ ,  $p < 0,05$ ) dengan kontribusi parsial sebesar 15,2% dan (4) terdapat kontribusi yang positif dan signifikan antara etos kerja dengan kinerja guru dengan mengendalikan variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah, iklim kerja dan motivasi kerja guru ( $r_{3y-12} = 0,475$ ,  $p < 0,05$ ) dengan kontribusi parsial sebesar 14,4%. Kekuatan kontribusi keempat variabel bebas dengan kinerja guru secara berurutan adalah

iklim kerja, gaya kepemimpinan, etos kerja dan motivasi kerja. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa sebelum dan setelah diadakan pengendalian, terdapat kontribusi yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, iklim kerja dan etos kerja secara simultan maupun secara terpisah dengan kinerja guru SMA Negeri 2 Tejakula. Atas dasar tersebut, variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, iklim kerja dan etos kerja dapat dijadikan prediktor kecenderungan kinerja guru SMA Negeri 2 Tejakula.

## SIMPULAN

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut; (1) Terdapat kontribusi yang positif dan signifikan gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru melalui persamaan garis regresi  $Y = 32,039 + 0,837 X_1$  dengan  $F_{reg} = 152,194$  ( $p < 0,05$ ) dan sumbangan efektif sebesar 29%, (2) Terdapat kontribusi yang positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja guru melalui persamaan garis regresi:  $Y = 26,792 + 0,948 X_2$  dengan  $F_{reg} = 175,755$  ( $p < 0,05$ ) dan sumbangan efektif sebesar 32,4%, (3) Terdapat kontribusi yang positif dan signifikan iklim kerja terhadap kinerja guru melalui persamaan garis regresi:  $Y = 89,028 + 0,494 X_3$  dengan  $F_{reg} = 18,746$  ( $p < 0,05$ ) dan sumbangan efektif sebesar 13,5%, (4) Terdapat kontribusi yang positif dan signifikan etos kerja terhadap kinerja guru melalui persamaan garis regresi  $Y = 26,077 + 0,931 X_4$  dengan  $F_{reg} = 76,203$  ( $p < 0,05$ ) dan sumbangan efektif sebesar 17,4%, (5) Terdapat kontribusi yang positif dan signifikan secara bersama-sama gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, iklim kerja dan etos kerja terhadap kinerja guru melalui persamaan garis regresi  $Y = 14,438 + 0,674 X_1 + 0,191 X_2 + 0,364 X_3 + 0,472 X_4$  dengan  $F_{reg} = 82,263$  ( $p < 0,05$ ) dengan kontribusi sebesar 92,9%.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agung, A. A. G. (2017). *Evaluasi Pendidikan* (4th ed.). Universitas Pendidikan Ganesha.
- Aisha, K. (2015). Organization Commitment Of Employees In Relation To Job Involvement and Job Satisfaction. *IJMSS*, 3(2), 12–21. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2018.00132/full>
- Anwar. (2017). Pengaruh Motivasi Kerja dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (studi pada karyawan perusahaan daerah air minum PDAM Kota Malang). *Jurnal Universitas Brawijaya*, 12(2), 1–10. <http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/view/98>
- Buchari, Z. (1989). *Manajemen dan Motivasi*. Balai Aksara.
- Dharsana, I. K., Sudarsana, G. N., Suarni, N. K., Paramartha, W. E., Tirka, I. W., & Rismawan, K. S. G. (2019). Cognitive Counseling with Reframing Techniques to Intervene in Self Aggression. *Proceedings of the 5th International Conference on Education and Technology (ICET 2019)*, 2(3), 62–64. <https://dx.doi.org/10.2991/icet-19.2019.15>
- Gorton, R. . (1976). *School Administration Challenge and Opportunity For Leadershi*. Wm. C. Brown.
- Hasibuan, & S.P, M. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Japa. (2018). Kontribusi Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah, Iklim Kerja, dan Etos Kerja terhadap Kinerja Guru Pembimbing pada SMP Negeri di Kabupaten Karangasem. *E-Journal Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha*, 2(1), 24–30.
- Kusnan, A. (2019). *Analisis Sikap Iklim Organisasi, Etos Kerja, dan Disiplin Kerja dalam Menentukan Efektivitas Kinerja Organisasi di Garnisun Tetap III Surabaya*. Universitas Airlangga Surabaya. <https://repository.unair.ac.id/35933/>
- Lazaruth, S. (1984). *Kepala Sekolah & Tanggung Jawabnya*. Kanisius.
- Muslihat. (2020). *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Kinerja Guru*. Deepublish.

- Panji, A., & Sri, S. (1995). *Perilaku Keorganisasian*. Pustaka Jaya.
- Rahma, S. (2018). *Kepala Sekolah dan Guru Profesional*. Percetakan Universitas Islam Negeri (UIN) Ar-Raniry Darussalam.
- Ratmini, N. A., Natajaya, I. N., Ketut, I. G., & Sunu, A. (2019). Komitmen Organisasi , Iklim Kerja Dan Motivasi Kerja. *Jurnal Administrasi Pendidikan Indonesia*, 10(2), 91–100. [https://ejournal-pasca.undiksha.ac.id/index.php/jurnal\\_ap/article/view/2795](https://ejournal-pasca.undiksha.ac.id/index.php/jurnal_ap/article/view/2795)
- Undang-undang Tentang Guru dan Dosen, Pub. L. No. 14 (2005).
- Ritonga, D. E., Pohan, R., Sianturi, R., Hutagalung, G. R., & Purba, G. H. (2021). Pengaruh Pengalaman Mengajar, Etos Kerja Dan Motivasi Mengajar Terhadap Kinerja Guru Smk Negeri 1 Sibolga. *JEKKP (Jurnal Ekonomi, Keuangan Dan Kebijakan Publik)*, 2(2), 126–138. <https://doi.org/10.30743/jekkp.v2i2.3388>
- Rowe, A. J. (2004). *Creative Intelligence: Discovering the Innovative Potential in Ourselves and Others*. Mizan (Terjemahan).
- Sardiman, A. . (1990). *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*. Raja Wali Pers.
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Prenada Media Group.
- Timpe, A. D. (ed. . (1999). *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia: Kepemimpinan, Vol. 2*. Gramedia Asri Media.
- Wijania, I. W. (2017). Kontribusi Kepemimpinan Pelayan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Dan Pembelajaran PPs Universitas Pendidikan Ganesha*, 1(4), 176–184. <https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/JIPP/article/view/11983>
- Yuliana, L. (2021). *Kepemimpinan Kepala Sekolah Efektif*. Rineka Cipta.