

**PENGARUH KEPEMIMPINAN SITUASIONAL KEPALA SEKOLAH,  
KOMPETENSI GURU DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP  
KINERJA GURU DI SMPN LAMPUNG SELATAN**

**(Tesis)**

Oleh  
**MELINDA KHOLILAH**  
**NPM 2423012013**



**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PENDIDIKAN  
FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG  
2026**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN SITUASIONAL KEPALA SEKOLAH,  
KOMPETENSI GURU DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP  
KINERJA GURU DI SMPN LAMPUNG SELATAN**

**Oleh**

**MELINDA KHOLILAH**

**Tesis**

**Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar  
MAGISTER PENDIDIKAN**

**Pada**

**Jurusan Ilmu Pendidikan  
Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan**



**FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG  
2026**

## **ABSTRAK**

### **PENGARUH KEPEMIMPINAN SITUASIONAL KEPALA SEKOLAH, KOMPETENSI GURU DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA GURU DI SMPN LAMPUNG SELATAN**

**Oleh**

**MELINDA KHOLILAH**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan situasional kepala sekolah, kompetensi guru, dan budaya organisasi terhadap kinerja guru di Sekolah Menengah Pertama Negeri Kabupaten Lampung Selatan secara parsial dan simultan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis *ex post facto* dengan penentuan sampel menggunakan teknik *cluster random sampling* yang melibatkan sampel sebanyak 312 guru di Sekolah Menengah Pertama Negeri Kabupaten Lampung Selatan. Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuisioner. Analisis data menggunakan regresi linier sederhana dan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional kepala sekolah memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru sebesar 0,611; kompetensi guru memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru sebesar 0,515; budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru sebesar 0,673; serta secara simultan kepemimpinan situasional kepala sekolah, kompetensi guru, dan budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru sebesar 0,696.

Kata Kunci: budaya organisasi, kepemimpinan situasional, kinerja guru, kompetensi guru

## **ABSTRACT**

### **THE INFLUENCE OF PRINCIPAL SITUATIONAL LEADERSHIP, TEACHER COMPETENCE, AND ORGANIZATIONAL CULTURE ON TEACHER PERFORMANCE IN JUNIOR HIGH SCHOOL IN SOUTH LAMPUNG REGENCY**

**By**

**MELINDA KHOLILAH**

*This study aims to examine the influence of principal situational leadership, teacher competence, and organizational culture on teacher performance in junior high schools in South Lampung Regency, both partially and simultaneously. This research employs a quantitative approach with an ex post facto design. The sampling technique was used cluster random sampling, involving 312 teachers from junior high schools in South Lampung Regency. Data were collected through the distribution of questionnaires. The data analysis techniques were used simple linear regression and multiple linear regression. The results of the study indicate that principal situational leadership has a positive and significant effect on teacher performance with a coefficient of 0.611; teacher competence has a positive and significant effect on teacher performance with a coefficient of 0.515; organizational culture has a positive and significant effect on teacher performance with a coefficient of 0.673; and simultaneously, principal situational leadership, teacher competence, and organizational culture have a positive and significant effect on teacher performance with a coefficient of 0.696.*

*Keywords: organizational culture, situational leadership, teacher performance, teacher competence*

**Judul Tesis : PENGARUH KEPEMIMPINAN  
SITUASIONAL KEPALA SEKOLAH,  
KOMPETENSI GURU, DAN BUDAYA  
ORGANISASI TERHADAP KINERJA  
GURU DI SMPN LAMPUNG SELATAN**

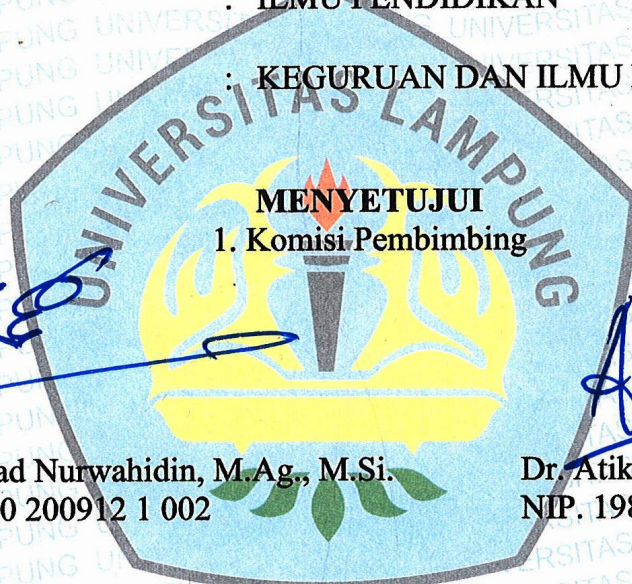
**Nama Mahasiswa : MELINDA KHOLILAH**

**Nomor Pokok Mahasiswa : 2423012013**

**Program Studi : MAGISTER ADMINISTRASI PENDIDIKAN**

**Jurusan : ILMU PENDIDIKAN**

**Fakultas : KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN**



**Dr. Muhammad Nurwahidin, M.Ag., M.Si.**  
NIP. 19741220 200912 1 002

**Dr. Atik Rusdiani, M.Pd.I**  
NIP. 19840222 202521 2 023

**2. Mengetahui**

**Ketua Jurusan Ilmu Pendidikan**

**Koordinator Program Studi  
Magister Administrasi Pendidikan**

**Dr. Muhammad Nurwahidin, M.Ag., M.Si.**  
NIP. 19741220 200912 1 002

**Dr. Handoko, S.T., M.Pd**  
NIP. 19860515 202406 1 001

**MENGESAHKAN**

1. Tim Penguji

Ketua : **Dr. Muhammad Nurwahidin, M.Ag., M.Si**  
NIP. 19741220 200912 1 002

Sekretaris : **Dr. Atik Rusdiani, M.Pd.I**  
NIP. 19840222 202521 2 023

Penguji Anggota : I. **Dr. Handoko, S.T., M.Pd**  
NIP. 19860515 202406 1 001

II. **Dr. Siti Rahma Sari, M.Pd**  
NIP. 19880429 202406 2 001

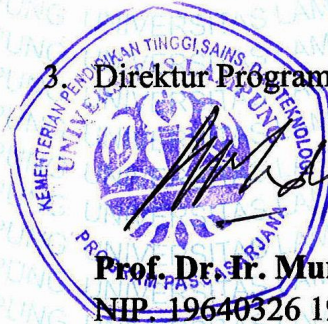
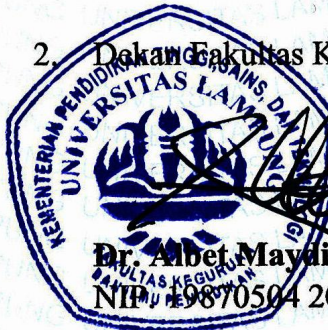
2. Dekan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan

**Dr. Albet Maydiantoro, S.Pd., M.Pd.**  
NIP. 19870504 201404 1 001

3. Direktur Program Pascasarjana Universitas Lampung

**Prof. Dr. Ir. Murhadi, M.Si**  
NIP. 19640326 198902 1 001

4. Tanggal Lulus Ujian Tesis: 30 April 2026



## LEMBAR PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan dengan sebenarnya bahwa;

1. Tesis dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah, Kompetensi Guru dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru di SMPN Lampung Selatan” adalah karya saya sendiri dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan atas karya penulis lain dengan cara yang tidak sesuai dengan tata etika ilmiah yang berlaku dalam masyarakat akademik atau yang disebut plagiarism.
2. Hak intelektual atas karya ilmiah ini diserahkan sepenuhnya kepada Universitas Lampung.

Atas pernyataan ini apabila dikemudian hari ditemukan ketidakbenaran, saya bersedia menanggung akibat dan sanksi yang diberikan kepada saya, saya bersedia dan sanggup dituntut sesuai dengan hukum yang berlaku.

Bandar Lampung, 30 April 2026

Pembuat Pernyataan



Melinda Kholilah

NPM 2423012013

## RIWAYAT HIDUP



Peneliti bernama Melinda Kholilah, lahir di Lampung Selatan, pada tanggal 1 Mei 1999. Peneliti merupakan anak pertama dari tiga bersaudara, dari pasangan Bapak Undang Rukiman dan Ibu Soerfa Cyitra.

Pendidikan Formal Peneliti dimulai di SD Negeri 5 Sidorejo, Kecamatan Sidomulyo, Lampung Selatan dan berhasil diselesaikan pada tahun 2011. Selanjutnya, peneliti melanjutkan pendidikan ke MTs Terpadu Ushuluddin Lampung Selatan dan lulus pada tahun 2014. Kemudian peneliti melanjutkan pendidikan ke MA Terpadu Ushuluddin, Lampung Selatan hingga lulus pada tahun 2017.

Tahun 2018, peneliti melanjutkan pendidikan ke jenjang perguruan tinggi dengan terdaftar sebagai mahasiswa Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) Fakultas Tarbiyah Sekolah Tinggi Agama Islam (STAI) Yasba Kalianda Lampung Selatan dan lulus pada tahun 2022. Pada tahun 2024, peneliti melanjutkan studi ke jenjang pascasarjana melalui jalur reguler pada Program Magister Administrasi Pendidikan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Lampung.

## **MOTTO**

“Diwajibkan atas kamu berperang, padahal itu tidak menyenangkan bagimu. Tetapi boleh jadi kamu tidak menyenangi sesuatu, padahal itu baik bagimu, dan boleh jadi (pula) kamu menyukai sesuatu, padahal itu tidak baik bagimu. Allah mengetahui, sedang kamu tidak mengetahui.”

(Q.S Al-Baqarah: 216)

## **PERSEMBAHAN**

*Bismillahirrahmannirrahim*

Puji syukur selalu terucap atas kehadiran Allah SWT, sholawat dan salam selalu tercurah kepada Nabi Muhammad SAW.

Karya ini kupersembahkan kepada

Kedua Orang tuaku

Papa dan Mama tercinta sebagai tanda bakti, hormat dan rasa terima kasih. Kupersembahkan karya kecil ini kepada Papa Undang Rukiman dan Mama Soerfa Cyitra yang telah memberikan banyak doa, semangat, kasih sayang, dukungan dan cinta kasih yang tak bisa dihitung dan dibalas hanya dengan selembar kertas bertuliskan kata-kata cinta dalam lembar persembahan. Semoga ini adalah langkah berikutnya untuk membahagiakan Papa dan Mama.

Terimakasih sudah selalu sehat, bekerja dengan keras untuk membiayai kuliahku, selalu berjuang untuk memenuhi kebutuhanku, serta mendidik dengan ketulusan.

Kedua Adikku

Dliya Ul Munawwaroh dan Lulu Zakia Azzahra yang telah mendampingiku sepanjang hidup yang telah kulalui, terimakasih atas segala dukungan dan doanya selama ini. Tak lupa juga tesis ini kupersembahkan untuk seluruh keluarga besarku yang telah memberikan semangat sehingga sampai ditahap ini.

Almamater tercinta Universitas Lampung.

## SANWACANA

Puji Syukur peneliti ucapkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis ini yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah, Kompetensi Guru, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru di Sekolah Menengah Pertama Negeri Kabupaten Lampung Selatan”, sebagai syarat meraih gelar magister pendidikan di Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Lampung.

Peneliti menyadari bahwa dalam penyusunan tesis ini tentunya tidak terlepas dari dukungan dan bantuan dari berbagai pihak sehingga tesis ini dapat terselesaikan. Ucapan terima kasih disampaikan kepada:

1. Prof. Dr. Ir. Lusmeilia Afriani, D.E.A., I.P.M, selaku Rektor Universitas Lampung.
2. Prof. Dr. Ir. Murhadi, M. Si., selaku Direktur Pascasarjana Universitas Lampung.
3. Dr. Albet Maydiantoro, M.Pd., selaku Dekan FKIP Universitas Lampung yang telah memfasilitasi dan memberikan kemudahan sehingga tesis ini dapat terselesaikan dengan baik.
4. Dr. Muhammad Nurwahidin, M.Ag, M.Si., selaku Ketua Jurusan Ilmu Pendidikan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan sekaligus dosen pembimbing I yang telah memberikan bimbingan dan arahan dalam menyelesaikan tesis ini.
5. Dr. Handoko, S.T., M.Pd., selaku Ketua Program Studi Magister Administrasi Pendidikan sekaligus dosen penguji. Terimakasih atas saran, nasihat dan kritik yang membangun dalam penyusunan tesis ini.
6. Dr. Atik Rusdiani, M.Pd.I, selaku dosen Pembimbing Akademik (PA) sekaligus dosen pembimbing II. Terimakasih atas dukungan, bimbingan,

motivasi dan kesediannya dalam memberikan bimbingan dan arahan selama menyelesaikan tesis ini.

7. Bapak/Ibu dosen Magister Administrasi Pendidikan FKIP Universitas Lampung, yang telah memberikan ilmu pengetahuan dan membantu peneliti sehingga tesis ini dapat terselesaikan.
8. Bapak/Ibu Staff Magister Administrasi Pendidikan FKIP Universitas Lampung, yang telah memberikan arahan dan kemudahan dalam penyusunan tesis ini.
9. Bapak/Ibu Kepala Dinas, Jajaran Kasubbag serta Staff Dinas Pendidikan Kabupaten Lampung Selatan yang telah memberikan izin dalam proses penyelesaian tesis ini.
10. Bapak/Ibu Kepala Sekolah dan guru SMP Negeri Kabupaten Lampung Selatan yang telah membantu mengisi kuisioner penelitian tesis ini.
11. Teman-teman mahasiswa Magister Administrasi Pendidikan Angkatan 2024. Terimakasih atas kebersamaan dan cerita yang telah dilalui selama proses perkuliahan ini.
12. Semua pihak yang telah membantu dalam menyelesaikan tesis ini baik secara langsung maupun tidak langsung yang tidak dapat peneliti sebutkan satu persatu.

Akhir kata, peneliti menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari kesempurnaan. Namun, peneliti berharap semoga tesis ini dapat bermanfaat untuk semua.

Bandar Lampung, 30 April 2026  
Peneliti

Melinda Kholilah  
NPM 2423012013

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN JUDUL DALAM .....</b>	<b>ii</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>iii</b>
<b>LEMBAR PERSETUJUAN .....</b>	<b>v</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN .....</b>	<b>vi</b>
<b>LEMBAR PERNYATAAN .....</b>	<b>vii</b>
<b>RIWAYAT HIDUP .....</b>	<b>viii</b>
<b>MOTTO .....</b>	<b>ix</b>
<b>PERSEMBAHAN .....</b>	<b>x</b>
<b>SANWACANA .....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>xvi</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xvii</b>
<b>I. PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Identifikasi Masalah .....	8
1.3 Batasan Masalah .....	8
1.4 Rumusan Masalah .....	9
1.5 Tujuan Penelitian .....	9
1.6 Manfaat Penelitian .....	9
1.7 Ruang Lingkup Penelitian .....	10
<b>II. TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>12</b>
2.1 Kinerja Guru .....	12
2.2 Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah .....	14
2.3 Kompetensi Guru .....	17
2.4 Budaya Organisasi .....	19
2.5 Penelitian Relevan .....	21
2.6 Kerangka Pikir .....	23
2.7 Hipotesis .....	25
<b>III. METODE PENELITIAN .....</b>	<b>27</b>
3.1 Jenis Penelitian .....	27
3.2 Populasi dan Sampel Penelitian .....	27
3.2.1 Populasi .....	27
3.2.2 Sampel .....	28
3.3 Variabel Penelitian .....	31

3.4 Definisi Konseptual Variabel Penelitian .....	31
3.4.1 Variabel Terikat .....	32
3.4.2 Variabel Bebas .....	32
3.5 Definisi Operasional Variabel Penelitian .....	32
3.5.1 Kinerja Guru .....	32
3.5.2 Kepemimpinan Situasional .....	33
3.5.3 Kompetensi Guru .....	33
3.5.4 Budaya Organisasi .....	33
3.6 Instrumen Penelitian .....	33
3.7 Teknik Pengumpulan Data .....	35
3.8 Kalibrasi Instrumen Penelitian .....	36
3.8.1 Uji Validitas .....	37
3.8.2 Uji Reabilitas .....	43
3.9 Uji Prasyarat Analisis Data .....	44
3.9.1 Uji Normalitas .....	44
3.9.2 Uji Linieritas .....	45
3.9.3 Uji Multikolinieritas .....	45
3.9.4 Uji Heteroskedastisitas .....	46
3.10 Teknis Analisis Data .....	46
3.9.5 Analisis Regresi Sederhana .....	46
3.9.6 Analisis Regresi Berganda .....	47
<b>IV. HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>48</b>
4.1 Deskripsi Lokasi Penelitian .....	48
4.2 Deskripsi Hasil Penelitian .....	48
4.3 Pengujian Prasyarat Analisis Data .....	55
4.4 Uji Hipotesis .....	59
4.5 Pembahasan Hasil Penelitian .....	66
4.6 Keterbatasan Penelitian .....	75
<b>V. KESIMPULAN IMPLIKASI DAN SARAN .....</b>	<b>77</b>
5.1 Kesimpulan .....	77
5.2 Implikasi .....	78
5.3 Saran .....	79
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>81</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>88</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1.1 Data UKG Provinsi Lampung .....	3
3.1 Jumlah Populasi .....	27
3.2 <i>Cluster</i> .....	29
3.3 <i>Cluster</i> Terpilih .....	30
3.4 Jumlah Sampel Sekolah .....	31
3.5 Kisi-kisi Instrumen Penelitian .....	34
3.6 Skor Skala Likert .....	36
3.7 Hasil Uji Validitas Kuisisioner Kinerja Guru .....	37
3.8 Hasil Uji Validitas Ulang Kuisisioner Kinerja Guru .....	38
3.9 Hasil Uji Validitas Kuisisioner Kepemimpinan Kepala Sekolah .....	39
3.10 Hasil Uji Validitas Ulang Kuisisioner Kepemimpinan Kepala Sekolah .....	40
3.11 Hasil Uji Validitas Kuisisioner Kompetensi Guru .....	40
3.12 Hasil Uji Validitas Ulang Kuisisioner Kompetensi Guru .....	41
3.13 Hasil Uji Validitas Kuisisioner Budaya Organisasi .....	42
3.14 Hasil Uji Validitas Ulang Kuisisioner Budaya Organisasi .....	43
3.15 Hasil Uji Reliabilitas Kuisisioner .....	44
4.1 Statistik Deskriptif Data .....	48
4.2 Kategori Kinerja Guru.....	49
4.3 Kategori Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah .....	51
4.4 Kategori Kompetensi Guru .....	53
4.5 Kategori Budaya Organisasi .....	54
4.6 Hasil Uji Normalitas Data Penelitian .....	55
4.7 Hasil Uji Linieritas Data Penelitian .....	56
4.8 Hasil Uji Multikolinieritas Data Penelitian .....	57
4.9 Hasil Uji Heteroskedastisitas Data Penelitian .....	58
4.10 Hasil Analisis Regresi Linier Sederhana X1 terhadap Y .....	59

4.11 Koefisien Korelasi X1 terhadap Y .....	60
4.12 Hasil Analisis Regresi Linier Sederhana X2 terhadap Y .....	60
4.13 Koefisien Korelasi X2 terhadap Y .....	61
4.14 Hasil Analisis Regresi Linier Sederhana X3 terhadap Y .....	62
4.15 Koefisien Korelasi X3 terhadap Y .....	63
4.16 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda X1, X2, X3 terhadap Y.....	63
4.17 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda X1, X2, X3 terhadap Y.....	64
4.18 Koefisien Korelasi X1, X2, X3 terhadap Y .....	65
4.19 Rekapitulasi Hasil Pengujian Hipotesis .....	66

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 Kerangka Pikir .....	25
4.1 Distibusi Skor Kinerja Guru .....	50
4.2 Distibusi Skor Kepemimpinan Situasional .....	52
4.3 Distibusi Skor Kompetensi Guru .....	53
4.4 Distibusi Skor Budaya Organisasi .....	55
4.5 Koefisien Korelasi X1 Terhadap Y .....	60
4.6 Koefisien Korelasi X2 Terhadap Y .....	61
4.7 Koefisien Korelasi X3 Terhadap Y .....	63
4.8 Koefisien Korelasi X1, X2, X3 Terhadap Y .....	65

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Surat Izin Penelitian .....	89
2. Surat Balasan Penelitian .....	90
3. Matriks Penelitian Relevan .....	92
4. Instrumen Penelitian .....	93
5. Kuisisioner .....	96
6. Data Hasil Penelitian Variabel X1 .....	97
7. Data Hasil Penelitian Variabel X2 .....	98
8. Data Hasil Penelitian Variabel X3 .....	99
9. Data Hasil Penelitian Variabel Y .....	100
10. Hasil Uji Validitas X1 .....	101
11. Hasil Uji Validitas X2 .....	104
12. Hasil Uji Validitas X3 .....	107
13. Hasil Uji Validitas Y .....	110
14. Hasil Uji Reliabilitas X1, X2, X3, dan Y .....	116
15. Hasil Uji Prasyarat Analisis Data .....	117

## I. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Kinerja guru merupakan salah satu faktor paling penting dalam menentukan kualitas pendidikan. Kedudukan guru sebagai tenaga pendidik mempunyai visi terwujudnya penyelenggaraan pembelajaran sesuai dengan prinsip-prinsip profesionalitas untuk memenuhi hak yang sama bagi setiap warga negara dalam memperoleh pendidikan yang bermutu (Azizah & Tiadilona, 2023). Dalam hal ini guru memegang peranan penting dalam proses pendidikan karena mereka menjadi ujung tombak dalam mentransfer ilmu pengetahuan, nilai, dan keterampilan kepada peserta didik.

Guru merupakan salah satu sumber daya manusia yang dapat mendukung pendidikan bermutu di sekolah dalam mencapai tujuan dan hasil kinerja guru. Kinerja guru merupakan suatu kondisi yang menunjukkan kemampuan dari seorang guru dalam menjalankan tugas dan menggambarkan adanya suatu perbuatan yang ditampilkan oleh guru selama kegiatan pembelajaran (Putri & Azahra, 2023). Kinerja guru akan menentukan keberhasilan proses belajar-mengajar serta pencapaian tujuan pendidikan secara keseluruhan. Oleh karena itu, kinerja guru perlu senantiasa diperhatikan, dievaluasi, dan ditingkatkan demi terwujudnya mutu pendidikan yang optimal.

Kinerja guru mencakup berbagai aspek, seperti kemampuan merancang pembelajaran, menjalankan kegiatan belajar mengajar, mengevaluasi hasil belajar, serta disiplin dan tanggung jawab (Rivai & Sagala, 2011). Dalam konteks peningkatan mutu pendidikan nasional, perhatian terhadap kinerja guru menjadi semakin penting, terlebih di era kurikulum yang terus berkembang dan menuntut guru untuk lebih adaptif, kreatif, serta mampu memanfaatkan teknologi dalam

pembelajaran (Fadil et al., 2023). Oleh karena itu, analisis terhadap kinerja guru menjadi bahan pertimbangan dalam pengambilan kebijakan pendidikan dan pengembangan sumber daya manusia di bidang pendidikan.

Menurut data yang dikeluarkan oleh United Nations Educational Scientific and Cultural Organization (UNESCO), kualitas guru Indonesia sebagai komponen kunci dalam pendidikan berada di urutan terakhir, yaitu urutan ke-14 dari 14 negara berkembang di dunia. Hal ini tentu perlu menjadi perhatian karena guru merupakan kunci sukses pendidikan yang ada di sekolah (Arisanti & Sa'diyah, 2021). Dalam organisasi sekolah, kinerja guru merupakan salah satu kunci utama agar tujuan pendidikan di sekolah dapat tercapai. Melalui kinerja yang berkualitas, guru dapat menghasilkan sumber daya manusia yang unggul untuk meningkatkan mutu sekolah (Sinaga et al., 2024).

Kualitas guru menjadi salah satu indikator utama dalam meningkatkan mutu Pendidikan. Kinerja guru yang baik akan mencerminkan profesionalitas yang menjadi tolok ukur efektivitas pelaksanaan proses belajar mengajar (Kusumaningrum et al., 2024). Kemajuan pendidikan akan sulit tercapai jika kinerja guru masih lemah. Beberapa hal yang menjadi indikator lemahnya kinerja guru antara lain RPP yang dikerjakan kurang optimal, minimnya inovasi dalam metode pembelajaran, keterlambatan dalam pengelolaan kelas, serta disiplin waktu dalam kehadiran guru di sekolah (Rosyidah, 2025).

Fenomena melemahnya kinerja guru juga dapat dilihat dari hasil Uji Kompetensi Guru (UKG) yang ditunjukkan pada Tabel 1.1. Rata-rata nilai UKG tingkat SMP di Kabupaten Lampung Selatan hanya mencapai 53,95%. Namun angka tersebut masih tergolong rendah dibandingkan dengan nilai perolehan rerata UKG Nasional yaitu 55,55% untuk kategori profesionalitas kinerja guru. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa profesionalitas guru SMP Negeri di Kabupaten Lampung Selatan masih tergolong belum optimal sehingga peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut tentang kinerja guru di wilayah tersebut yaitu di Kabupaten Lampung Selatan.

**Tabel 1.1 Data UKG Provinsi Lampung**

No	Nama Wilayah	Rata-rata
1	<b>Kab. Lampung Selatan</b>	53,95
2	Kab. Lampung Tengah	53,76
3	Kab. Lampung Utara	50,39
4	Kab. Lampung Barat	51,16
5	Kab. Tulang Bawang	52,49
6	Kab. Tanggamus	51,60
7	Kab. Lampung Timur	53,48
8	Kab. Way Kanan	51,02
9	Kab. Pesawaran	52,64
10	Kab. Pringsewu	55,01
11	Kab. Mesuji	53,65
12	Kab. Tulang Bawang Barat	53,23
13	Kab. Pesisir Barat	48,48
14	Kota. Bandar Lampung	56,95
15	Kota. Metro	58,94

Sumber: Neraca Pendidikan Daerah 2021

Rendahnya nilai capaian rata-rata profesionalitas kinerja guru dalam sebuah lembaga pendidikan bisa dipengaruhi oleh beberapa faktor. Terdapat berbagai faktor seperti seperti kepuasan kerja, kompensasi, kompetensi guru, kepemimpinan kepala sekolah, kedisiplinan, lingkungan kerja, produktivitas, penghargaan, budaya organisasi, dan faktor lainnya (Mumtaz & Rindanigsih, 2023). Faktor-faktor tersebut dapat menjadi penyebab meningkat atau menurunnya kinerja guru dalam sebuah lembaga pendidikan (Bumay et al., 2022). Namun demikian, dalam penelitian ini tidak semua faktor tersebut dibahas. Fokus penelitian ini tertuju pada tiga faktor utama, yaitu kepemimpinan situasional kepala sekolah, kompetensi guru, dan budaya organisasi, yang diduga memiliki pengaruh terhadap kinerja guru.

Dalam upaya meningkatkan kinerja guru, kepemimpinan kepala sekolah memegang peran penting dalam menciptakan suasana kerja yang kondusif. Kepemimpinan kepala sekolah yang baik dibutuhkan dalam pelaksanaan pendidikan di sekolah agar mampu mendorong dan memotivasi guru untuk mencapai hasil kerja guru yang optimal dan mencapai tujuan pendidikan secara

efektif dan efisien (Rosdiana et al., 2023). Kepemimpinan kepala sekolah sangat menentukan keberhasilan mutu pendidikan dalam menjalankan tugas, peran dan fungsinya. Kepala sekolah yang profesional akan mengutamakan tingkat kesiapan dan kematangan guru sebagai dasar dalam memilih pendekatan dalam menjalankan kepemimpinan (Aisyah et al., 2023).

Salah satu pendekatan kepemimpinan yang relevan dalam dunia pendidikan adalah kepemimpinan situasional. Model kepemimpinan ini memungkinkan kepala sekolah menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan kondisi dan kebutuhan individu atau kelompok guru yang dipimpinnya. Dalam konteks ini, kepemimpinan yang adaptif ini menjadi kunci untuk meningkatkan potensi sumber daya manusia dan mendorong performa guru secara maksimal (Putri et al., 2024). Kepemimpinan situasional merupakan kepemimpinan yang menekankan pentingnya fleksibilitas dalam menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan kondisi dan kebutuhan guru (Ramadhan et al., 2024). Strategi ini mendorong para pemimpin untuk memperhatikan anggota tim mereka, menimbang banyak variabel di tempat kerja mereka dan memilih gaya kepemimpinan yang paling sesuai dengan tujuan dan keadaan mereka (Nuradhawati, 2021).

Kepemimpinan situasional pertama kali diperkenalkan oleh Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard dengan mengidentifikasi bahwa pemimpin harus mampu menyesuaikan strategi kepemimpinannya berdasarkan tingkat kompetensi dan komitmen individu yang dipimpin (Dewi, 2022). Disebutkan juga bahwa terdapat beberapa aspek dalam menerapkan kepemimpinan situasional seperti *telling*, *selling*, *participating*, dan *delegating* (Northouse, 2016). Kepala sekolah yang menerapkan kepemimpinan situasional mempunyai kemampuan pribadi yang mampu membaca keadaan bawahannya serta lingkungan kerjanya. Konsep ini akan memprioritaskan tingkat kesiapan guru dalam menjalankan tugasnya masing-masing dan dinilai sebagai salah satu cara dalam menjadi pemimpin yang lebih efektif (Hersey et al., 1979). Oleh karena itu, kepemimpinan situasional dinilai lebih baik dan lebih ideal untuk diterapkan di masing-masing sekolah dan menjadi faktor yang berpengaruh terhadap pengembangan kompetensi guru.

Kompetensi guru menjadi faktor yang berpengaruh terhadap kinerja guru. Dalam penerapannya kompetensi guru dapat dilihat meliputi pengetahuan, keterampilan guru, serta sikap yang harus dimiliki guru untuk melaksanakan tugas mereka dengan baik. Seorang guru harus memiliki kemampuan yang kompeten dalam sebuah proses pembelajaran di Lembaga Pendidikan untuk meningkatkan kualitas mutu Pendidikan dan peserta didik (Sukiyanto & Maulidah, 2020). Guru yang kompeten akan mampu mengelola kelas secara efektif, menggunakan metode pembelajaran yang tepat, dan mampu menyesuaikan diri dengan kebutuhan siswa yang beragam.

Menurut Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 guru harus memiliki kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial dan profesional. Guru yang memiliki kompetensi tinggi cenderung menunjukkan kinerja lebih baik karena lebih mampu menghadapi tantangan dalam proses pembelajaran (Rusmana & Kembara, 2025). Seiring dengan itu, Bab 1 Pasal 1 dalam Undang-Undang yang sama, disebutkan bahwa guru merupakan tenaga pendidik profesional yang bertugas mengajar, mendidik, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.

Sementara itu, Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Pasal 39 Ayat 2 tentang Sistem Pendidikan Nasional menegaskan bahwa seorang pendidik merupakan tenaga profesional yang memiliki peran dalam dunia Pendidikan mencakup perencanaan, pelaksanaan, evaluasi pembelajaran serta pengabdian masyarakat. Dengan demikian, kompetensi guru menjadi faktor utama dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Untuk mewujudkan hal tersebut, diperlukan budaya organisasi yang kuat di lembaga Pendidikan.

Budaya organisasi di sekolah berperan dalam mendukung kinerja guru. Menurut Luthans et al. (2015) budaya organisasi merupakan tindakan yang diambil untuk membentuk norma dan perilaku agar dapat bertahan meskipun terjadi perubahan pada anggotanya. Dalam kehidupan masyarakat sehari-hari tidak terlepas dari ikatan budaya yang diciptakan. Budaya tercipta oleh masyarakat yang bersangkutan, baik dalam keluarga, organisasi bisnis maupun bangsa. Budaya

membedakan seorang dengan lainnya dalam cara berinteraksi dan menyelesaikan suatu pekerjaan (Rifa'i et al., 2023). Begitupun penerapan budaya organisasi dalam dunia Pendidikan, baik di sekolah maupun di lembaga pendidikan.

Dunia pendidikan mengistilahkan budaya organisasi dengan istilah kultur akademis yang mengatur para tenaga pendidik agar memahami bagaimana bersikap terhadap profesinya, beradaptasi terhadap rekan kerja dan lingkungan kerjanya serta berlaku aktif terhadap kebijakan pimpinannya. Sehingga terbentuklah sebuah sistem nilai, kebiasaan, citra akademis dan etos kerja yang terinternalisasikan dalam kehidupannya sehingga mendorong adanya apresiasi dirinya terhadap peningkatan prestasi kerja (Rois et al., 2017). Dalam sebuah lembaga pendidikan, Budaya organisasi merupakan upaya untuk membentuk norma dan perilaku yang dapat bertahan meskipun terjadi perubahan pada anggotanya.

Pratiwi et al. (2023) mengungkapkan bahwa budaya organisasi menggambarkan suasana dan hubungan kerja antara sesama guru, guru dengan kepala sekolah, serta guru dengan tenaga kependidikan lainnya. Budaya organisasi mempengaruhi isi keunggulan bersaing organisasi. Ketika faktor-faktor objektif dipersepsikan sama oleh seluruh guru atau karyawan sehingga akan membentuk budaya organisasi. Budaya organisasi yang kuat dan positif akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan guru merasa didukung, termotivasi, dan dihargai. Budaya organisasi yang baik mendorong kolaborasi, komunikasi yang terbuka, serta inovasi dalam metode pengajaran, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja guru (Safariningsih et al., 2022).

Hamid (2020) mengungkapkan bahwa budaya organisasi merupakan seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota organisasi untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Schein (2010) menyatakan bahwa terdapat beberapa dimensi penting dalam mencerminkan budaya organisasi seperti pola perilaku teratur, norma, nilai dominan, filosofi, aturan dan iklim organisasi. Budaya organisasi berfungsi sebagai pedoman perilaku untuk menyatukan visi dan misi seluruh warga sekolah dalam mencapai tujuan

Pendidikan (Luthans et al., 2015). Oleh karena itu, budaya organisasi yang kuat dan konsisten sangat penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, dan produktif di sekolah. Hal ini tentunya berdampak pada peningkatan kualitas proses dan hasil pembelajaran di sekolah.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan situasional kepala sekolah, kompetensi guru, dan budaya organisasi merupakan elemen dalam mendukung kinerja guru. Ketiga variabel tersebut saling berkaitan dan membentuk sebuah sistem yang berimplikasi terhadap pada peningkatan kinerja guru, dan berdampak pada peningkatan kualitas pendidikan di sekolah. Oleh karena itu, penting bagi pihak sekolah dan pemangku kebijakan pendidikan untuk memperhatikan dan mengembangkan ketiga aspek tersebut.

Berbagai hasil penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah, kompetensi guru, dan budaya organisasi merupakan faktor yang sangat berpengaruh terhadap kinerja guru. Farida et al. (2024) menemukan bahwa gaya kepemimpinan situasional yang tidak sesuai dengan kondisi sekolah berdampak pada rendahnya motivasi dan kinerja guru, yang pada akhirnya turut menurunkan hasil belajar siswa. Penelitian lain oleh Wijaya et al. (2018) juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional, budaya organisasi, dan kompensasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dalam sebuah organisasi, termasuk institusi pendidikan. Sejalan dengan itu, Rosdiana et al. (2023) dalam kajian literaturnya menemukan bahwa kepemimpinan kepala sekolah memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja guru, sementara budaya organisasi memberikan pengaruh, dan secara simultan ketiganya memengaruhi kinerja guru. Hal ini menunjukkan pentingnya peran kepala sekolah dalam mengarahkan dan membina guru melalui pola kepemimpinan yang tepat serta membangun budaya kerja yang kondusif.

Selain kepemimpinan dan budaya organisasi, faktor kompetensi guru juga terbukti secara signifikan memengaruhi kinerja mereka di sekolah. (Rohman, 2020) dalam penelitiannya menemukan bahwa keempat dimensi kompetensi guru yaitu pedagogik, kepribadian, sosial, dan professional secara simultan berpengaruh besar

terhadap kinerja guru. Penelitian oleh Aini et al. (2024) juga memperkuat temuan tersebut dengan menunjukkan bahwa gaya budaya organisasi mampu mendorong guru mencapai kinerja optimal. Namun, studi tersebut dilakukan di lokasi yang berbeda sehingga tidak sepenuhnya relevan dan mencerminkan kondisi di SMPN Lampung Selatan. Sehingga, terdapat *gap* atau kesenjangan penelitian yang dapat dijadikan dasar untuk meneliti yaitu konteks lokal. mengingat setiap daerah memiliki karakteristik dalam hal budaya, sumber daya, dan tantangan Pendidikan yang berbeda. Oleh karena itu, diperlukan studi untuk memahami dinamika yang terjadi dan mempengaruhi kinerja guru di SMPN Lampung Selatan.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan di atas, maka peneliti mengidentifikasi masalah sebagai berikut:

- 1.2.1 Kinerja guru belum optimal secara merata di SMPN Lampung Selatan.
- 1.2.2 Kepemimpinan kepala sekolah sering tidak disesuaikan dengan kondisi guru.
- 1.2.3 Kompetensi guru belum sepenuhnya tercermin dalam praktik pembelajaran.
- 1.2.4 Budaya organisasi di sekolah belum sepenuhnya mendukung kolaborasi dan profesionalisme guru.
- 1.2.5 Belum adanya penelitian terkait pengaruh kepemimpinan situasional kepala sekolah, kompetensi guru, dan budaya organisasi terhadap kinerja guru di SMPN Lampung Selatan.
- 1.2.6 Penelitian yang menggabungkan empat variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu kepemimpinan situasional kepala sekolah, kompetensi guru, budaya organisasi, dan kinerja guru belum banyak dilakukan.

## **1.3 Batasan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah diuraikan di atas, peneliti perlu membatasi masalah guna menghindari salah penafsiran dan menyesuaikan dengan kemampuan, pengetahuan, waktu dan materi peneliti. Adapun Batasan masalah dari penelitian ini adalah kepemimpinan situasional kepala sekolah (X1), kompetensi guru (X2), budaya organisasi (X3), dan kinerja guru (Y).

#### **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, rumusan masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1.4.1 Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan situasional kepala sekolah terhadap kinerja guru di SMPN Lampung Selatan?
- 1.4.2 Apakah terdapat pengaruh kompetensi guru terhadap kinerja guru di SMPN Lampung Selatan?
- 1.4.3 Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru di SMPN Lampung Selatan?
- 1.4.4 Apakah terdapat pengaruh antara kepemimpinan situasional kepala sekolah, kompetensi guru, dan budaya organisasi terhadap kinerja guru di SMPN Lampung Selatan?

#### **1.5 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas maka tujuan penelitian yang hendak dicapai adalah untuk menganalisis, mengetahui dan memahami:

- 1.5.1 Pengaruh kepemimpinan situasional kepala sekolah terhadap kinerja guru di SMPN Lampung Selatan.
- 1.5.2 Pengaruh kompetensi guru terhadap kinerja guru di SMPN Lampung Selatan.
- 1.5.3 Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru di SMPN Lampung Selatan.
- 1.5.4 Pengaruh antara kepemimpinan situasional kepala sekolah, kompetensi guru, dan budaya organisasi dalam mempengaruhi kinerja guru di SMPN Lampung Selatan.

#### **1.6 Manfaat Penelitian**

Pada hakikat penelitian yang dilakukan untuk mendapatkan manfaat tertentu. Begitu pula dengan penelitian ini diharapkan mendatangkan manfaat sebagai berikut:

### **1.6.1 Manfaat Teoritis**

Penelitian ini diharapkan berguna dalam pengembangan disiplin ilmu administrasi pendidikan, khususnya dalam memberikan penjelasan secara sistematis mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru, yaitu kepemimpinan situasional kepala sekolah, kompetensi guru, dan budaya organisasi di SMPN Lampung Selatan.

### **1.6.2 Manfaat Praktis**

Secara praktis, penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi:

- a. Dinas Pendidikan, sebagai sumbangan pemikiran dalam merumuskan kebijakan yang mendukung peningkatan kinerja guru, terutama melalui penguatan peran kepemimpinan kepala sekolah, pengembangan kompetensi guru, dan pembinaan budaya organisasi yang kondusif di lingkungan SMPN Lampung Selatan
- b. Kepala Sekolah, sebagai dasar masukan dalam pengambilan kebijakan strategis yang berkaitan dengan penerapan gaya kepemimpinan situasional yang sesuai dengan kondisi dan kebutuhan guru, guna menciptakan lingkungan kerja yang mendukung peningkatan kinerja.
- c. Guru (Pendidik), sebagai refleksi dan dorongan untuk terus mengembangkan kompetensi profesional, pedagogik, sosial, dan kepribadian, serta memperkuat kolaborasi dan etos kerja dalam budaya organisasi sekolah.
- d. Penelitian Selanjutnya, sebagai referensi dan acuan untuk penelitian lanjutan, baik dalam bidang yang sama maupun berbeda, terutama yang berhubungan dengan upaya peningkatan kinerja guru dan kualitas pendidikan, dengan cakupan wilayah yang lebih luas atau pendekatan yang berbeda.

## **1.7 Ruang Lingkup Penelitian**

### **1.7.1 Ruang Lingkup Ilmu**

Ruang lingkup ilmu dalam penelitian ini berada pada bidang administrasi pendidikan, khususnya yang berkaitan dengan kinerja guru dan faktor-

faktor yang mempengaruhinya. Penelitian ini mengkaji pengaruh kepemimpinan situasional kepala sekolah, kompetensi guru, dan budaya organisasi terhadap peningkatan kinerja guru. Kajian ini juga berada dalam ranah manajemen pendidikan, terutama dalam pengelolaan sumber daya manusia dan kepemimpinan di lingkungan sekolah menengah pertama.

### **1.7.2 Subjek Penelitian**

Subjek dalam penelitian ini adalah guru-guru SMPN yang berada di wilayah Kabupaten Lampung Selatan.

### **1.7.3 Objek Penelitian**

Objek dalam penelitian ini adalah kinerja guru sebagai variabel terikat, dengan kepemimpinan situasional kepala sekolah, kompetensi guru serta budaya organisasi sebagai variabel bebas.

### **1.7.4 Tempat Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di SMPN yang berada di Kabupaten Lampung Selatan.

## II. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Kinerja Guru

Kinerja merupakan suatu hal yang dicapai dan diperlihatkan melalui kemampuan kerja serta hasil kerja secara individu serta kerjasama tim dalam organisasi. Kinerja merupakan kegiatan yang dilakukan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan harapan dan tujuan yang telah ditetapkan (Roswirman & Elazhari, 2021). Kinerja diartikan sebagai hasil penilaian terhadap pelaksanaan tugas individu yang diukur berdasarkan standar atau kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Erawati et al., 2017). Evaluasi ini bertujuan untuk mengidentifikasi tingkat kemampuan individu dalam menjalankan tanggung jawabnya secara optimal. Dalam dunia pendidikan, kinerja guru memegang peran penting dalam Lembaga Pendidikan khususnya sekolah yang dapat mempengaruhi hasil mutu pembelajaran (Tiyas & Parmin, 2021).

Pramudya et al. (2022) menyatakan bahwa kinerja guru dalam proses pembelajaran berperan sebagai demonstrator, pengelola kelas, mediator, fasilitator, inovator serta sebagai evaluator. Sebagai demonstrasi, guru harus menguasai materi pelajaran yang akan diajarkan. Sebagai pengelola kelas, guru harus menciptakan suasana belajar yang menyenangkan. Sebagai mediator, guru hendaknya memiliki pengetahuan dan pemahaman yang baik tentang media pembelajaran, sebagai fasilitator, guru hendaknya mampu mengusahakan sumber pembelajaran. Sebagai inovator, guru harus mampu mengusahakan sumber pembelajaran. Sebagai evaluator, guru harus mampu melakukan penilaian kegiatan pembelajaran dengan baik (Sancoko & Sugiarti, 2022).

Saifullah (2020) menyatakan bahwa kinerja guru dapat diartikan sebagai tingkat keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas pendidikan sesuai dengan tanggung jawab dan wewenangnya berdasarkan standar kinerja yang telah ditetapkan selama periode tertentu dalam kerangka mencapai tujuan Pendidikan. Kinerja guru dalam merencanakan dan melaksanakan pembelajaran, merupakan faktor utama dalam pencapaian tujuan pengajaran, keterampilan penguasaan proses pembelajaran ini sangat erat kaitannya dengan tugas dan tanggung jawab guru sebagai pengajar, pendidik dan fasilitator belajar siswa (Munawir et al., 2022). Jadi, kinerja guru berpengaruh terhadap terciptanya proses dan hasil pendidikan yang berkualitas.

Kinerja guru atau prestasi kerja merupakan hasil akhir dari suatu aktifitas yang telah dilakukan seorang guru untuk meraih suatu tujuan. Pencapaian hasil kerja ini juga sebagai bentuk perbandingan hasil kerja seseorang dengan standar yang telah ditetapkan. Apabila hasil kerja yang dilakukan oleh seseorang sesuai dengan standar kerja atau bahkan melebihi standar maka dapat dikatakan kinerja itu mencapai prestasi yang baik berdasarkan kemampuan mengelola kegiatan belajar mengajar, yang meliputi perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, evaluasi pembelajaran (Santoso et al., 2023).

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja guru adalah wujud perilaku atau hasil kerja guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran mulai dari merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran dan mengevaluasi pembelajaran sebagai wujud dari kompetensi yang dimiliki setiap guru.

### **2.1.1 Dimensi Kinerja Guru**

Kompetensi guru dapat diduga berpengaruh terhadap proses pengelolaan pendidikan yang kemudian akan berdampak pada hasil prestasi yang dicapai siswa. Dari hal tersebut dapat diketahui bahwa kompetensi yang dimiliki oleh guru mempunyai pengaruh yang cukup besar dalam kinerja seorang guru (Uno & Nina Lamatenggo, 2022). Kinerja guru di sekolah dipengaruhi oleh berbagai hal, termasuk kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah yang berlaku, fasilitas yang tersedia, lingkungan sekolah, dan berbagai faktor lainnya (Pratiwi et al., 2023).

Kinerja guru mencakup serangkaian kegiatan yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas profesional dalam merancang, melaksanakan, serta mengevaluasi proses pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan. Kinerja guru dapat dilihat dari beberapa dimensi utama (Rivai & Sagala, 2011) yaitu:

a. Perencanaan Pembelajaran

Guru dituntut untuk menyusun rencana pembelajaran yang sistematis dan sesuai dengan kurikulum, mencakup tujuan pembelajaran, materi, metode, serta evaluasi yang akan digunakan.

b. Pelaksanaan Pembelajaran

Guru harus mampu mengelola proses pembelajaran di kelas secara efektif, termasuk dalam penggunaan media, metode, serta pendekatan pembelajaran yang sesuai dengan karakteristik peserta didik.

c. Evaluasi Pembelajaran

Guru berkewajiban melakukan penilaian terhadap hasil belajar siswa melalui berbagai teknik evaluasi untuk mengetahui tingkat pencapaian kompetensi peserta didik.

d. Kedisiplinan dan Tanggung Jawab

Aspek ini mencakup kehadiran, ketepatan waktu, kepatuhan terhadap peraturan, serta komitmen guru terhadap tugas dan tanggung jawab profesinya.

Melalui dimensi-dimensi tersebut, kinerja guru dapat diukur secara lebih komprehensif melalui hasil belajar siswa, proses dan tanggung jawab profesional guru dalam menjalankan tugasnya.

## **2.2 Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah**

Kepemimpinan adalah usaha mempengaruhi orang antar perseorangan atau interpersonal lewat proses komunikasi untuk mencapai beberapa tujuan (Yanti, 2019). Kepemimpinan sebagai segala tindakan yang dilakukan seseorang baik individu maupun kelompok untuk melakukan koordinasi dan melakukan pengarahan kepada individu atau kelompok lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan selanjutnya (Fathurrochman et al., 2021). Pemimpin memiliki peran

yang dominan dalam sebuah organisasi yang dalam hal ini adalah seorang kepala sekolah dalam sebuah Lembaga Pendidikan. Peran kepala sekolah yang dominan dapat mempengaruhi kepuasan dan kualitas kerja, ataupun prestasi suatu organisasi atau lembaga (Sutoro et al., 2020).

Menurut Suryana and Iskandar (2022) Kepala sekolah merupakan pemimpin disuatu lembaga pendidikan yang mempunyai peranan penting dalam mewujudkan sekolah yang berkualitas dengan didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas pula. Kepala sekolah sebagai administrator dengan bertanggung jawab atas tugas-tugas yang dilakukan para guru terkait dengan urusan sekolah yang memerlukan pertimbangan dan kerjasama antara warga sekolah. Siskawati et al. (2024) mengungkapkan bahwa peran kepala sekolah dalam meningkatkan kedisiplinan guru pertama yaitu kepala sekolah sebagai leader, dalam hal ini cara kepala sekolah dalam mendisiplinkan guru dengan memberikan arahan pada setiap kegiatan yang dilakukan, memberikan sanksi atau peringatan atas kesalahan para guru. Sehingga, membutuhkan gaya kepemimpinan atau pendekatan yang menyesuaikan atau fleksibel dengan kondisi dan waktu tertentu (Islami et al., 2021).

Gaya kepemimpinan fleksibel ini dikembangkan oleh Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard yang menyatakan bahwa tidak ada gaya kepemimpinan yang mampu diterapkan setiap waktu, melainkan kepemimpinan harus mampu beradaptasi dengan situasi dan kondisi yang sedang terjadi. Gaya kepemimpinan yang menyesuaikan situasi tersebut dikenal dengan kepemimpinan situasional (Darmawan & Roselini, 2022). Kepemimpinan situasional bukanlah gaya kepemimpinan statis, melainkan gaya kepemimpinan fleksibel yang menyesuaikan berdasarkan kemampuan dan kematangan yang dimiliki oleh bawahan (Qurtubi, 2024).

Menurut Ramadhan et al. (2024) Kepemimpinan Situasional merupakan gaya kepemimpinan adaptif. Strategi ini mendorong para pemimpin untuk memperhatikan anggota tim mereka, menimbang banyak variabel di tempat kerja mereka dan memilih gaya kepemimpinan yang paling sesuai dengan tujuan dan keadaan mereka (Nuradhawati, 2021).. Kepemimpinan situasional merupakan teori yang memfokuskan pada pengikut. Pendekatan ini memfokuskan banyak perhatian

pada karakteristik karyawan (Wijaya et al., 2018). Oleh karena itu gaya kepemimpinan situasional lebih baik dan lebih ideal untuk diterapkan di masing-masing sekolah.

Dari beberapa pendapat di atas dipahami bahwa yang dimaksud dengan kepemimpinan situasional kepala sekolah adalah sikap atau tingkah laku yang dilakukan kepala sekolah kepada bawahannya untuk memengaruhi, menggerakkan dan mengarahkan agar mau dan bisa bekerja sesuai dengan kesepakatan organisasi sekolah guna tercapainya tujuan lembaga sekolah.

### **2.2.1 Dimensi Kepemimpinan Situasional**

Terdapat empat dimensi teori dari kepemimpinan situasional (Northouse, 2016), antara lain:

- a. *Telling/* memberitahukan, dengan indikator yaitu pimpinan mampu memberikan perintah dengan jelas dan pimpinan selalu memberikan pengarahan secara spesifik dalam menyelesaikan masalah pekerjaan
- b. *Selling/* menjajakan, dengan indikator pimpinan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berpendapat dan memberikan dorongan motivasi kepada bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan.
- c. *Participating/* mengikutsertakan, dengan indikator pimpinan meminta masukan dari bawahan dalam mengambil sebuah keputusan. Pimpinan hanya menyajikan informasi mengenai suatu permasalahan dan memberikan kesempatan kepada anggota organisasi untuk mengembangkan strategi dan pemecahannya.
- d. *Delegating/* wewenang, dengan indikator yaitu pemimpin memberikan pengarahan dan penyerahan tanggung jawab penuh kepada bawahan untuk mengatasi dan menyelesaikan tugas.

Dalam konsep yang dipaparkan diatas gaya kepemimpinan dapat diukur dengan konsep kepemimpinan instruktif, konsultatif, partisipatif, dan delegatif. Keempat dimensi ini menggambarkan variasi pendekatan se orang pemimpin dalam mengarahkan, membimbing, dan memberdayakan bawahannya. Oleh karena itu, dengan memahami dan menerapkannya

seorang kepala sekolah dapat meningkatkan efektivitas kepemimpinannya dalam mengelola sumber daya manusia, termasuk guru, sehingga berdampak positif terhadap kinerja dan kualitas pendidikan di sekolah.

### **2.3 Kompetensi Guru**

Kompetensi merupakan aspek kemampuan seseorang yang meliputi pengetahuan, keterampilan, sikap, nilai, atau karakteristik pribadi yang memungkinkan pekerja mencapai keberhasilan dalam menyelesaikan pekerjaan mereka melalui pencapaian hasil atau keberhasilan dalam menyelesaikan tugas-tugas (Pratama & Permatasari, 2021). Secara sederhana dapat dijelaskan bahwa kompetensi adalah kemampuan atau kecakapan yang dimiliki seseorang. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia dijelaskan bahwa kompetensi berarti kewenangan atau kekuasaan untuk menentukan/memutuskan sesuatu. kompetensi merupakan perpaduan yang harmonis dari beberapa unsur, antara lain pengetahuan, keterampilan, nilai, dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak, sehingga erat sekali kaitannya dengan kualitas secara personal (Ismail et al., 2020).

Yuningsih (2019) mengungkapkan bahwa kompetensi merupakan kemampuan guru untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan berdasarkan keterampilan, pengetahuan, dan sikap kerja sesuai standar yang ditetapkan oleh lembaga pendidikan. Kompetensi yang dimiliki oleh setiap guru akan menunjukkan kualitas guru dalam mengajar. Kompetensi dimaksud akan terwujud dalam bentuk penguasaan pengetahuan dan profesional dalam menjalankan fungsinya sebagai guru. Untuk dapat memiliki kompetensi keguruan, seseorang harus menempuh Pendidikan formal yang memadai diperkuat oleh pengalaman (Rohman, 2020).

Baskara and Sutarni (2024) mengungkapkan bahwa di dalam Instansi Pendidikan guru yang memiliki pengetahuan, keterampilan, dan pemahaman mendalam tentang bidangnya dapat memberikan pengajaran yang berkualitas. Alfath et al. (2022) Menyatakan bahwa kompetensi guru meliputi pemahaman tentang kurikulum, metode pengajaran yang efektif, dan kemampuan mengelola kelas dengan baik. Kemampuan yang harus dimiliki oleh setiap guru dan menjadi salah satu faktor yang menentukan kemampuan guru dalam menghasilkan kinerja yang baik.

Dalam pengertian yang sederhana, guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah dalam jalur pendidikan formal (Najmi, 2021). Dengan kata lain guru adalah orang-orang yang bertanggung jawab terhadap perkembangan anak didiknya dengan upaya mengembangkan seluruh potensi peserta didik, baik potensi afektif, kognitif, maupun psikomotorik (Sulaiman, 2019).

Berdasarkan pembahasan di atas, kompetensi guru adalah sikap yang harus dimiliki, dihayati, dikuasai, dan diwujudkan oleh seorang pendidik. Dalam menjalankan tugasnya sebagai tenaga pendidik, seorang guru harus memiliki pengetahuan serta keterampilan agar proses belajar mengajar di sekolah menjadi berkualitas.

### **2.3.1 Dimensi Kompetensi Guru**

Kompetensi guru merupakan seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki dan dikuasai oleh guru dalam melaksanakan tugasnya (Wardoyo et al., 2023). Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, serta sesuai dengan pendapat (Mulyasa, 2012), kompetensi guru meliputi empat dimensi, yaitu:

a. **Kompetensi Pedagogik**

Merupakan kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran peserta didik, mulai dari memahami karakteristik siswa, merancang dan melaksanakan pembelajaran, hingga melakukan evaluasi hasil belajar untuk mengembangkan potensi peserta didik secara optimal.

b. **Kompetensi Kepribadian**

Mencerminkan kepribadian guru yang mantap dan berwibawa, seperti bersikap dewasa, arif, dan menjadi teladan bagi peserta didik. Guru harus menunjukkan integritas dan moralitas yang tinggi dalam menjalankan tugasnya.

c. **Kompetensi Sosial**

Berkaitan dengan kemampuan guru dalam berinteraksi secara efektif dan harmonis dengan peserta didik, sesama pendidik, orang tua/wali, serta masyarakat sekitar. Guru harus mampu menempatkan diri dengan baik dalam lingkungan sosialnya.

d. **Kompetensi Profesional**

Merupakan penguasaan materi pelajaran secara luas dan mendalam, sesuai dengan standar isi kurikulum. Guru dituntut mampu mengaplikasikan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni dalam proses pembelajaran.

Keempat kompetensi tersebut saling berkaitan dan menjadi landasan utama bagi guru untuk melaksanakan tugasnya secara efektif dan profesional. Pemenuhan seluruh dimensi kompetensi ini diharapkan dapat meningkatkan kualitas pendidikan dan mendorong tercapainya tujuan nasional pendidikan.

## **2.4 Budaya Organisasi**

Budaya merupakan seperangkat aturan, nilai-nilai, keyakinan, dan sikap yang dapat menyesuaikan serta mendorong keterlibatan pegawai, dan dapat memperjelas tujuan dan arah strategi organisasi serta yang selalu menguraikan dan mengajarkan nilai-nilai dan keyakinan organisasi, dapat membantu organisasi mencapai pertumbuhan yang lebih tinggi atau baik (Aini et al., 2024).

Budaya dalam sebuah organisasi mempunyai peran penting dalam menentukan pertumbuhan organisasi. Organisasi dapat tumbuh dan berkembang karena budaya organisasi yang terdapat di dalamnya mampu merangsang semangat kerja sumber daya manusia sehingga kinerja organisasi meningkat. Kinerja organisasi tersebut tercapai karena dukungan kinerja individu-individu yang ada dalam organisasi (Prayoga & Yuniati, 2019).

menyatakan bahwa budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap perilaku para anggota organisasi karena sistem nilai dalam budaya organisasi dapat dijadikan acuan perilaku manusia dalam organisasi yang berorientasi pada pencapaian tujuan atau hasil kinerja yang ditetapkan. Dengan demikian, budaya organisasi baik secara

langsung maupun tidak langsung akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di sebuah instansi (Afriansyah et al., 2023).

Dalam instansi pendidikan, Aini et al. (2024) mengungkapkan bahwa budaya organisasi merupakan tindakan yang diambil untuk membentuk norma dan perilaku agar dapat bertahan meskipun terjadi perubahan pada anggotanya. Kemudian menurut Dahlan et al. (2020) budaya organisasi yang dibangun di sekolah merupakan faktor penting yang dapat memotivasi guru untuk meningkatkan kinerjanya.

Setiap organisasi memiliki budaya unik yang memegang kendali atas siklus operasionalnya, mewujudkan ciri-ciri berbeda yang membedakannya dari entitas lain. Budaya organisasi berkembang dari konsep-konsep yang berasal dari para pendiri organisasi dan kemudian ditularkan kepada para pengikutnya melalui proses pembelajaran dan pengalaman (Indajang et al., 2020). Budaya organisasi atau budaya sekolah menjadi unsur penting dalam pengembangan sekolah. Sekolah adalah lembaga yang dirancang untuk pengajaran siswa di bawah pengawasan guru. Budaya organisasi menggambarkan suasana dan hubungan kerja antara sesama guru, guru dengan kepala sekolah, serta guru dengan tenaga kependidikan lainnya (Pratiwi et al., 2023).

Berdasarkan beberapa definisi di atas dapat peneliti simpulkan bahwa budaya organisasi adalah suatu pola/sistem yang berupa sikap, nilai, norma perilaku, bahasa, keyakinan, ritual yang dibentuk, dikembangkan dan diwariskan kepada anggota organisasi sebagai kepribadian organisasi tersebut yang membedakan dengan organisasi lain serta menentukan bagaimana kelompok dalam merasakan, berfikir dan bereaksi terhadap lingkungan yang beragam serta berfungsi untuk mengatasi masalah adaptasi internal dan eksternal. Dengan demikian jelas bahwa budaya organisasi dapat mempengaruhi sikap, perilaku dan kinerja guru dalam bekerja. Budaya organisasi yang kuat akan membantu sekolah dalam memberikan kepastian kepada guru, staf dan siswa untuk tumbuh dan berkembang secara bersama-sama di sekolah.

### 2.4.1 Dimensi Budaya Organisasi

Dalam rangka keberhasilan penerapan budaya organisasi, dibutuhkan suatu dimensi. Menurut Luthans et al. (2015), keberhasilan penerapan budaya organisasi sekolah dapat diukur melalui enam dimensi, antara lain:

- a. Pola Perilaku Teratur (*Behavioral regularities*), yaitu perilaku organisasi yang teratur dan dapat diamati
- b. Norma (*Norms*), yaitu ukuran, batasan, standar, atau pedoman seluruh warga sekolah,
- c. Nilai dominan (*Dominant values*), yaitu nilai inti dan keyakinan untuk mencapai mutu,
- d. Filosofi (*Philosophy*), yaitu pandangan dan kepercayaan sebagai kebijakan sekolah,
- e. Aturan (*Rules*), yaitu aturan yang dibuat dan diikuti oleh seluruh warga sekolah,
- f. Iklim Organisasi (*Organizational climate*), yaitu keseluruhan kondisi kehidupan yang tercermin dalam interaksi hubungan antar sesama warga sekolah.

Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa suatu organisasi atau lembaga pendidikan yang baik adalah suatu lembaga/organisasi yang mengedepankan dan memaksimalkan budaya organisasinya, karena dengan budaya yang baik maka akan tercipta iklim dan kinerja suatu lembaga/organisasi yang baik.

## 2.5 Penelitian Relevan

Penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, kompetensi guru, dan budaya organisasi terhadap kinerja guru telah dilakukan sebelumnya dan memberikan kontribusi penting sebagai landasan teori dan bukti empiris bagi penelitian ini.

Saifullah (2020) menemukan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dan profesionalisme guru memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi dan kinerja guru. Senada dengan itu, Dewi Susanti, Moh. Rois, dan Fartika Ifriqia (2017)

menunjukkan bahwa kepala sekolah berperan penting dalam meningkatkan kompetensi guru melalui peranannya sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, dan motivator. Sementara itu, Sancoko dan Sugiarti (2022) menyatakan bahwa kinerja guru dipengaruhi oleh faktor internal seperti motivasi, emosi, dan disiplin, serta faktor eksternal seperti gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja.

Penelitian dari Ramadhan et al. (2024) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional efektif dalam meningkatkan kinerja tim dan adaptabilitas organisasi, terutama di era digital. Temuan serupa diperkuat oleh Qurtubi (2024) yang menyatakan bahwa efektivitas kepemimpinan situasional sangat bergantung pada kemampuan pemimpin dalam menyesuaikan diri dengan kondisi yang ada. Selain itu, Farida et al. (2024) menekankan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah yang tidak sesuai dapat menurunkan motivasi dan kinerja guru, yang berdampak pula pada hasil belajar siswa.

Dari aspek budaya organisasi, Prayoga dan Yuniati (2019) menemukan bahwa budaya organisasi sekolah memberikan pengaruh positif sebesar 55,2% terhadap kinerja guru. Penelitian oleh Putri et al. (2024) juga menunjukkan bahwa kombinasi budaya organisasi yang kuat dan gaya kepemimpinan adaptif mampu meningkatkan motivasi, komitmen, dan kinerja pegawai. Penelitian oleh Aini, Hariri, dan Rini (2024) mengungkap bahwa kepemimpinan transformasional yang ditunjang dengan budaya organisasi positif dapat meningkatkan kinerja guru secara signifikan.

Penelitian oleh Wijaya et al. (2018) mengungkap bahwa gaya kepemimpinan situasional, budaya organisasi, dan kompensasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini sejalan dengan temuan Rahmawati et al. (2023), yang menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, dan motivasi kerja secara simultan memberikan pengaruh sebesar 87% terhadap kinerja guru.

Dari sisi kompetensi guru, penelitian Rohman (2020) membuktikan bahwa keempat dimensi kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja guru, baik secara parsial maupun simultan. Penelitian Aisyafarda dan Sarino (2019) juga mendukung bahwa gaya

kepemimpinan situasional dan budaya organisasi merupakan determinan penting terhadap kinerja guru, dengan indikator tertinggi pada gaya *telling* dan aspek keyakinan dalam budaya organisasi.

Selanjutnya, penelitian oleh Sukiyanto dan Maulidah (2020) menegaskan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi dan kinerja guru maupun karyawan, menunjukkan pentingnya iklim kerja dan kepemimpinan yang suportif dalam mendukung kinerja. Terakhir, penelitian oleh Indajang, Jufrizen, dan Juliandi (2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dan kompetensi guru berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, namun budaya organisasi tidak memberikan pengaruh signifikan secara langsung.

Temuan-temuan dari kelima belas penelitian ini memperkuat urgensi dan relevansi penelitian tesis ini yang mengkaji pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, kompetensi guru, dan budaya organisasi terhadap kinerja guru di SMPN Lampung Selatan.

## **2.6 Kerangka Pikir**

### **2.5.1 Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru**

Kepala sekolah memiliki posisi yang sangat penting sehingga kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan dan kesiapan untuk mempengaruhi, mendorong, mengajak membimbing, bergerak, mengarahkan dan kemudian melakukan sesuatu yang dapat membantu mencapai tujuan yang ditetapkan. Sebagai pemimpin pendidikan, kepala sekolah memiliki tanggung jawab yang berat. Kepala sekolah sebagai pemimpin harus bertanggung jawab atas peningkatan kinerja guru. Karena itu, kepala sekolah menerapkan kepemimpinan situasional untuk mempelajari tentang jenis kepemimpinan situasional kepala sekolah, memahami kinerja guru, faktor-faktor yang meningkatkan kinerja dan standar kinerja guru.

### **2.5.2 Pengaruh Kompetensi Guru terhadap Kinerja Guru**

Kompetensi adalah kemampuan yang harus dimiliki seorang individu untuk dapat melaksanakan suatu pekerjaan. Kompetensi guru diperlukan dalam memberikan pengajaran. Guru yang memiliki kompetensi tinggi merupakan guru profesional yang memiliki keterampilan dan pengetahuan. Kompetensi guru merupakan seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang harus dimiliki, dihayati, dikuasai, dan diwujudkan oleh guru dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Kompetensi guru harus dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan yang didukung oleh sikap kerja serta penerapannya dalam melaksanakan tugasnya yang ditetapkan kemudian menjadikan siswa berkualitas dalam proses belajar mengajar di sekolah.

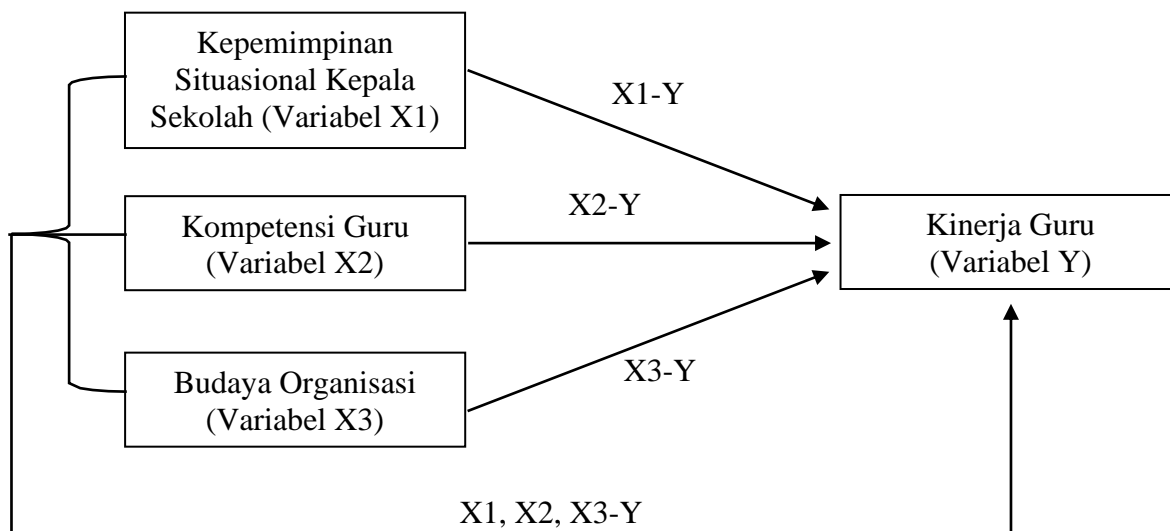
### **2.5.3 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru**

Budaya organisasi adalah sistem nilai yang semua anggotanya organisasi percaya, belajar, menerapkan, dan mengembangkan, dan dapat menjadi digunakan sebagai acuan untuk berperilaku dalam organisasi mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan, diukur dengan indikator: norma, pekerjaan, harapan, kebijakan. Dengan kerja yang bagus lingkungan dan budaya organisasi yang berdedikasi, sehingga akan meningkatkan Kinerja guru untuk mencapai target yang ditetapkan, yaitu menciptakan siswa yang berkualitas dan berprestasi secara penuh tujuan pendidikan.

### **2.5.4 Pengaruh Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah, Kompetensi Guru, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru**

Kinerja guru dipengaruhi oleh hasil interaksi dari berbagai faktor internal dan eksternal. Kepemimpinan kepala sekolah, kompetensi guru, dan budaya organisasi memiliki peran masing-masing dalam mendorong kinerja guru. Namun, secara simultan, ketiga faktor tersebut diyakini dapat saling melengkapi dan memperkuat satu sama lain. Kepemimpinan yang baik akan mendukung guru untuk mengembangkan kompetensinya, dan budaya organisasi yang positif akan memperkuat iklim kerja yang mendukung pencapaian kinerja optimal. Oleh karena itu, ketiga variabel tersebut diduga secara bersama-sama memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

Alur kerangka pikir digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 2.1. Kerangka Pikir**

Keterangan:

X1-Y: Pengaruh variabel X1 secara langsung terhadap variabel Y

X2-Y: Pengaruh variabel X2 secara langsung terhadap variabel Y

X3-Y: Pengaruh variabel X3 secara langsung terhadap variabel Y

X1, X2, X3-Y: Pengaruh antara variabel X1, X2, dan X3 terhadap variabel Y

## 2.7 Hipotesis Penelitian

Penelitian ini dirancang berdasarkan hipotesis berikut:

H1: Terdapat pengaruh positif yang signifikan antara kepemimpinan situasional kepala sekolah terhadap kinerja guru.

H0: Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan situasional kepala sekolah terhadap kinerja guru.

H1: Terdapat pengaruh positif yang signifikan antara kompetensi guru terhadap kinerja guru.

H0: Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara kompetensi guru terhadap kinerja guru.

H1: Terdapat pengaruh positif yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja guru.

H0: Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja guru.

H1: Terdapat pengaruh positif yang signifikan antara kepemimpinan situasional kepala sekolah, kompetensi guru, dan budaya organisasi terhadap kinerja guru.

H0: Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan situasional kepala sekolah, kompetensi guru, dan budaya organisasi terhadap kinerja guru.

### III. METODE PENELITIAN

#### 3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif *expost facto*, yaitu penelitian yang bertujuan untuk menyelidiki peristiwa yang telah terjadi dan kemudian merunut kebelakang untuk mengetahui faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya peristiwa tersebut (Johnson & Christensen, 2024). Data kuantitatif sering dikaitkan dengan penulisan skala besar, studi kasus, penulisan tindakan, penulisan korelasional, dan eksperimen (Pakaya et al., 2023).

#### 3.2 Populasi Dan Sampel Penelitian

##### 3.2.1 Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya atau keseluruhan subjek penelitian (Rukajat, 2018). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru SMPN Di Kabupaten Lampung Selatan dengan jumlah 1.415 guru yang bisa dilihat di tabel sebagai berikut.

**Tabel 3.1 Jumlah Populasi**

No	Wilayah	Jumlah Guru SMP
1	Kecamatan Natar	228
2	Kecamatan Jati Agung	166
3	Kecamatan Tanjung Bintang	77
4	Kecamatan Tanjung Sari	66
5	Kecamatan Katibung	82
6	Kecamatan Merbau Mataram	73
7	Kecamatan Way Sulan	13
8	Kecamatan Sidomulyo	124

**Tabel 3.1 (Lanjutan)**

No	Wilayah	Jumlah Guru SMP
9	Kecamatan Candipuro	53
10	Kecamatan Way Panji	21
11	Kecamatan Kalianda	148
12	Kecamatan Rajabasa	41
13	Kecamatan Palas	79
14	Kecamatan Sragi	60
15	Kecamatan Penengahan	70
16	Kecamatan Ketapang	65
17	Kecamatan Bakauheni	49
<b>Jumlah</b>		1.415

Sumber : Dapodikdasmen Semester Genap Tahun Pelajaran 2024/2025

### 3.2.2 Sampel

Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti. Dinamakan penelitian sampel apabila kita bermaksud untuk menggeneralisasikan hasil penelitian sampel (Johnson & Christensen, 2024). Adapun teknik pengambilan sampel yang digunakan dari populasi penelitian dilakukan dengan teknik *cluster random sampling*, yaitu cara pengambilan sampel dengan melakukan randomisasi terhadap kelompok, bukan terhadap subjek secara individual. Jumlah sampel penelitian yang diambil dengan rumus Slovin.

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan :

N = Banyak populasi

n = Banyak sampel

e = Tingkat toleransi kesalahan yang diinginkan (5%)

Jumlah guru SMPN di Lampung Selatan = 1.415 orang

Rumus Slovin Untuk mencari Sampel dengan *margin error* 5% atau 0.05

$$\begin{aligned}
 n \frac{N}{1+Ne^2} &= n \frac{1415}{1+1415(0.05)^2} \\
 &= n \frac{1415}{1+1415(0.0025)^2} \\
 &= n \frac{1415}{1+3.5375} \\
 &= n \frac{1415}{4.5375} \\
 &= 311,85 \text{ dibulatkan menjadi } 312 \text{ guru}
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil diatas maka diperlukan sekitar 312 responden untuk mendapatkan hasil yang representatif. Kemudian, dilakukan penentuan jumlah sampel dengan menggunakan teknik sampel *cluster random sampling*. Teknik ini dilakukan dalam beberapa tahapan sebagai berikut:

- a. Pilih pengelompokan *cluster* untuk kerangka pengambilan sampel.
- b. Memberi penomoran pada setiap *cluster*.
- c. Digunakan *random sampling* dalam memilih sampel (Taherdoost, 2016).

Tahap pertama, peneliti membagi 63 sekolah menjadi 3 *cluster*, pembagian *cluster* berdasarkan akreditasi sekolah antara lain akreditasi A (sangat baik), akreditasi B (baik), dan Akreditasi C (cukup). Tahapan ini bisa dilihat pada tabel 3.2 berikut.

**Tabel 3.2 Cluster berdasarkan akreditasi sekolah**

<b>Cluster 1 (Akreditasi A)</b>	<b>Cluster 2 (Akreditasi B)</b>	<b>Cluster 3 (Akreditasi C)</b>
SMPN 1 Natar	SMPN 5 Natar	SMPN Satu Atap 1 Jati Agung
SMPN 2 Natar	SMP Negeri 6 Natar	SMPN Satu Atap 1 Kalianda
SMPN 3 Natar	SMPN 3 Jati Agung	SMPN Satu Atap 2 Sidomulyo
SMPN 4 Natar	SMPN Satu Atap 2 Jati Agung	SMPN Satu Atap 3 Sidomulyo
SMPN 1 Jati Agung	SMPN Satu Atap 3 Jati Agung	SMPN Satu Atap 1 Palas
SMPN 2 Jati Agung	SMPN 2 Kalianda	SMPN 3 Merbau Mataram
SMPN 1 Kalianda	SMPN 3 Kalianda	SMPN Satu Atap 1 Merbau Mataram
SMPN Satu Atap 3 Kalianda	SMPN Satu Atap 2 Kalianda	SMPN Satu Atap 1 Ketapang
SMPN 1 Tanjung Bintang	SMPN Satu Atap 4 Kalianda	SMPN Satu Atap 1 Sragi
SMPN 2 Tanjung Bintang	SMPN 3 Tanjung Bintang	Uptd SMP Negeri 3 Sragi
SMPN 1 Sidomulyo	SMPN 2 Sidomulyo	SMPN Satu Atap 1 Tanjung Sari
SMPN 1 Katibung	SMPN 3 Sidomulyo	SMPN 1 Way Sulan
SMPN 2 Merbau Mataram	SMPNegeri Satu Atap Sidomulyo	SMPN Satu Atap 1 Bakauheni
SMPN 1 Penengahan	SMPN 1 Candipuro	Uptd SMP Negeri 4 Katibung
SMPN 1 Tanjung Sari	SMPN 2 Candipuro	
SMPN 1 Bakauheni	SMPN Satu Atap 1 Candipuro	
	SMPN 1 Palas	
	SMPN 2 Palas	
	SMPN 3 Palas	

Tabel 3.2 (Lanjutan)

Cluster 1 (Akreditasi A)	Cluster 2 (Akreditasi B)	Cluster 3 (Akreditasi C)
	SMPN 2 Katibung	
	SMPN 3 Katibung	
	SMPN 1 Merbau Mataram	
	SMPN 1 Ketapang	
	SMPN 2 Ketapang	
	SMPN 3 Ketapang	
	SMPN 2 Penengahan	
	SMPN 1 Sragi	
	SMPN 2 Sragi	
	SMPN 1 Rajabasa	
	SMPN 2 Rajabasa	
	SMPN 2 Tanjungsari	
	SMPN 2 Bakauheni	
	SMPN 1 Way Panji	

Sumber : Peneliti

Setelah itu, dari masing masing *cluster* dipilih empat sekolah secara random menggunakan alat bantu *Spin the Wheel* yang menghasilkan sekolah berakreditasi A yaitu SMPN 1 Kalianda, SMPN 1 Sidomulyo, SMPN 1 Bakauheni, SMPN 1 Penengahan, sekolah berakreditasi B yaitu SMPN 1 Candipuro, SMPN 2 Sidomulyo, SMPN 1 Ketapang, SMPN 2 Sragi, dan sekolah berakreditasi C yaitu SMPN 3 Merbau Mataram, SMPN Satu Atap 3 Sidomulyo, SMPN 1 Way Sulan, SMPN Satu Atap 1 Palas. Kemudian, guru yang bekerja di sekolah terpilih menjadi responden dalam penelitian.

Tabel 3.3 *Cluster* terpilih

Cluster	Nama Sekolah	Jumlah Guru
Cluster 1	SMPN 1 Kalianda	62
	SMPN 1 Sidomulyo	52
	SMPN 1 Bakauheni	25
	SMPN 1 Penengahan	47
Cluster 2	SMPN 1 Candipuro	31
	SMPN 2 Sidomulyo	28
	SMPN 1 Ketapang	31
	SMPN 2 Sragi	31
Cluster 3	SMPN 3 Merbau Mataram	11
	SMPN Satu Atap 3 Sidomulyo	9
	SMPN 1 Way Sulan	13
	SMPN Satu Atap 1 Palas	8
<b>Jumlah</b>		348

Sumber: Peneliti

Kemudian dilakukan penentuan jumlah sampel dari masing-masing sekolah dengan menentukan proporsinya sesuai dengan jumlah guru pada masing-masing sekolah yang akan diteliti. Jumlah sampel setiap sekolah didapatkan dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$S = \frac{x}{y} \times N$$

Keterangan :

$S$  = Target jumlah sampel

$x$  = Jumlah populasi setiap sekolah

$y$  = Tingkat populasi keseluruhan sekolah sampel

$n$  = Jumlah keseluruhan sampel

**Tabel 3.4 Jumlah sampel untuk setiap sekolah**

No	Nama Sekolah	Populasi	Perhitungan	Sampel
Cluster 1	SMPN 1 Kalianda	62	$(62/348) \times 312$	55
	SMPN 1 Sidomulyo	52	$(52/348) \times 312$	47
	SMPN 1 Bakauheni	25	$(25/348) \times 312$	22
	SMPN 1 Penengahan	47	$(47/348) \times 312$	42
Cluster 2	SMPN 1 Candipuro	31	$(31/348) \times 312$	28
	SMPN 2 Sidomulyo	28	$(28/348) \times 312$	25
	SMPN 1 Ketapang	31	$(31/348) \times 312$	28
	SMPN 2 Sragi	31	$(31/348) \times 312$	28
Cluster 3	SMPN 3 Merbau Mataram	11	$(11/348) \times 312$	10
	SMPN Satu Atap 3 Sidomulyo	9	$(9/348) \times 312$	8
	SMPN 1 Way Sulan	13	$(13/348) \times 312$	12
	SMPN Satu Atap 1 Palas	8	$(8/348) \times 312$	7
Jumlah		348		312

Sumber: Peneliti

### 3.3 Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya Priadana and Sunarsi (2021). Penelitian ini akan mengukur empat variabel yang di teliti, yakni kinerja guru sebagai variabel terikat serta kepemimpinan situasional kepala sekolah, kompetensi guru, dan budaya organisasi sebagai variabel bebas.

### **3.4 Definisi Konseptual Variabel Penelitian**

Definisi konseptual penelitian adalah penjelasan teoritis mengenai konsep yang berhubungan dengan variabel penelitian yang berdasarkan empat pakar yang telah dikemukakan pada bagian sebelumnya. Definisi konseptual penelitian ini secara rinci dijelaskan sebagai berikut:

#### **3.4.1 Variabel Terikat (Dependen)**

Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja guru. Kinerja guru merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang guru dalam melaksanakan tugas-tugas profesionalnya, baik dalam kegiatan perencanaan, pelaksanaan pembelajaran, penilaian hasil belajar, pembimbingan peserta didik, maupun tugas-tugas tambahan lainnya di sekolah. Kinerja guru mencerminkan seberapa efektif seorang guru menjalankan perannya dalam mendukung pencapaian tujuan pendidikan di sekolah.

#### **3.4.2 Variabel Bebas (Independen)**

- a. Kepemimpinan Situasional adalah gaya kepemimpinan kepala sekolah yang menyesuaikan pendekatan dan perilakunya berdasarkan situasi dan kondisi yang dihadapi.
- b. Kompetensi Guru adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan sikap profesional yang dimiliki oleh seorang guru dalam melaksanakan tugas belajar mengajar, mendidik, membimbing, dan mengevaluasi peserta didik.
- c. Budaya Organisasi adalah sistem nilai, norma, keyakinan, dan kebiasaan yang dianut dan dijalankan oleh seluruh anggota organisasi sekolah. Budaya ini terbentuk melalui proses interaksi antar anggota, serta menjadi pedoman dalam bersikap dan bertindak dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab.

### **3.5 Definisi Operasional Variabel Penelitian**

Definisi operasional pada penelitian ini adalah penjelasan secara aplikatif perihal hubungan langsung antar variabel yang digunakan dalam penelitian, secara detail definisi operasional dapat dijelaskan sebagai berikut:

### **3.5.1 Kinerja Guru**

Kinerja guru adalah skor total yang diperoleh dari kuisisioner kinerja guru yang meliputi empat dimensi yaitu kemampuan merancang pembelajaran, menjalankan kegiatan belajar mengajar, mengevaluasi hasil belajar, serta disiplin dan tanggung jawab.

### **3.5.2 Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah**

Kepemimpinan situasional kepala sekolah adalah skor total yang diperoleh dari kuisisioner kepemimpinan situasional yang meliputi empat dimensi yaitu *telling, selling, participating, dan delegating*.

### **3.5.3 Kompetensi Guru**

Kompetensi guru adalah skor total yang diperoleh dari kuisisioner kompetensi guru yang meliputi empat dimensi yaitu pedagogik, kepribadian, sosial dan profesional.

### **3.5.4 Budaya Organisasi**

Budaya Organisasi adalah skor total yang diperoleh dari budaya organisasi yang meliputi enam dimensi yaitu *behavioral regularities, norms, dominant value, philosophy, rules, dan organizational climate*.

## **3.6 Instrumen Penelitian**

Instrumen merupakan alat yang digunakan peneliti untuk mengumpulkan data dari suatu variabel. Menurut Taherdoost (2016) instrumen yang baik harus memiliki dua prasyarat penting yaitu harus valid dan reliabel. Uji validitas dan reliabilitas dibutuhkan untuk mengetahui dan mengukur instrumen yang akan digunakan dalam Penulisan, karena validitas dan reliabilitas menjadi syarat mutlak untuk mendapatkan hasil Penulisan yang dapat dipertanggung jawabkan.

Adapun kisi-kisi instrumen penelitian dalam penelitian ini terdiri dari variabel kepemimpinan situasional kepala sekolah, kompetensi guru, budaya organisasi, dan kinerja guru dapat dilihat pada Tabel 3.5 berikut ini:

Tabel 3.5 Kisi-Kisi Instrumen Penelitian

No	Variabel	Dimensi	Indikator	Sub-Indikator	No Soal
1	Kepemimpinan Situasional (Northouse, 2016)	<i>telling</i>	Instruksi jelas	Kepala sekolah memberikan instruksi yang jelas dan terperinci	1, 2
			Arahan tugas	Kepala sekolah mengarahkan tugas secara langsung	3, 4
		<i>selling</i>	Motivasi	Kepala sekolah memberi motivasi saat memberikan instruksi	5, 6
			Kebijakan	Kepala sekolah menjelaskan alasan dibalik kebijakan	7, 8
		<i>participating</i>	Keterlibatan keputusan	Kepala sekolah melibatkan guru dalam pengambilan keputusan	9, 10
			Diskusi terbuka	Kepala sekolah membuka ruang diskusi dalam rapat	11, 12
		<i>delegating</i>	Pemberian kepercayaan	Kepala sekolah memberi kepercayaan penuh kepada guru	13, 14
			Pendelegasian mandiri	Kepala sekolah mendelegasikan tugas tanpa intervensi berlebihan	15, 16
2	Kompetensi Guru (Mulyasa, 2012)	pedagogik	Pemahaman karakter siswa	Guru memahami karakter peserta didik	17, 18
			Perencanaan kebutuhan siswa	Guru merancang pembelajaran sesuai kebutuhan siswa	19, 20
		kepribadian,	Keteladanan	Guru menjadi teladan dalam bersikap dan berperilaku	21, 22
			Integritas kerja	Guru menunjukkan integritas dan etika kerja tinggi	23, 24
		sosial	Hubungan antar guru/siswa	Guru menjalin hubungan baik dengan siswa dan antar guru	25, 26
			Komunikasi	Guru mampu berkomunikasi efektif dengan orang tua siswa	27, 28
		profesional	Penguasaan Materi	Guru menguasai materi pelajaran secara mendalam	29, 30
			Pengembangan diri	Guru mengikuti pelatihan untuk pengembangan diri	31, 32

Tabel 3.5 (Lanjutan)

No	Variabel	Dimensi	Indikator	Sub-Indikator	No Soal		
3	Budaya Organisasi (Luthans et al., 2015)	<i>Behavioral regularities</i>	Kerja sama	Adanya kebiasaan kerja sama antar guru	33, 34		
			Perilaku	Pola perilaku kerja yang konsisten di sekolah	35, 36		
		<i>norms</i>	Aturan tidak tertulis	Ada aturan tidak tertulis yang ditaati bersama	37, 38		
			Didiplin	Guru mengikuti norma disiplin sekolah	39, 40		
		<i>dominant value</i>	Komitmen	Komitmen terhadap mutu pendidikan sekolah	41, 42		
			Apresiasi	Penghargaan terhadap prestasi akademik dan non-akademik	43, 44		
		<i>philosophy</i>	Visi dan misi	Visi dan misi sekolah menjadi pedoman bersama	45, 46		
			Arah kebijakan	Guru memahami arah kebijakan sekolah	47, 48		
		<i>Rules</i>	Aturan tertulis	Ada peraturan tertulis yang dipatuhi semua warga sekolah	49, 50		
			Prosedur kerja	Guru menjalankan tugas sesuai prosedur sekolah	51, 52		
		<i>organizational climate</i>	Kolaborasi	Suasana kerja yang mendukung kolaborasi	53, 54		
			Harmonisasi	Hubungan antar warga sekolah harmonis dan terbuka	55, 56		
		4	Kinerja Guru (Rivai & Sagala, 2011)	kemampuan merancang pembelajaran	RPP sesuai kurikulum	Guru membuat RPP sesuai kurikulum	57, 58
					Tujuan pembelajaran	Guru merancang tujuan pembelajaran yang jelas	59, 60
menjalankan kegiatan belajar mengajar	Metode ajar			Guru menggunakan metode mengajar yang variatif	61, 62		
	Pengelolaan kelas			Guru mengelola kelas dengan baik saat pembelajaran	63, 64		
mengevaluasi hasil belajar	Penilaian tepat			Guru membuat instrumen penilaian yang sesuai	65, 66		
	Umpan balik			Guru memberikan umpan balik terhadap hasil belajar siswa	67, 68		
serta disiplin dan tanggung jawab	Kehadiran			Guru hadir tepat waktu dan menyelesaikan tugas	69, 70		
	Tanggung jawab			Guru bertanggung jawab atas hasil belajar siswa	71, 72		

Sumber: Peneliti

### 3.7 Teknik Pengumpulan Data

Untuk mendapatkan data yang cukup sesuai dengan pokok pembahasan sehingga dipercaya tepat dan benar, maka teknik pengumpulan data yang digunakan peneliti adalah Kuesioner atau angket. Kuisisioner atau angket merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab (Daruhadi & Sopiati, 2024). Teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah berupa kuesioner atau angket dengan Skala Likert sebagai alat ukur untuk mengetahui keadaan responden.

Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Rukajat, 2018). Fenomena sosial yang dimaksud dalam hal ini adalah variabel penelitian. Dalam penelitian ini menggunakan angket dengan Skala Likert ada 5 (lima) pilihan jawaban yaitu SS (sangat setuju), S (Setuju), R (ragu-ragu), TS (Tidak setuju), dan STS (sangat tidak setuju). Pembobotan nilai dari pernyataan tergantung pada pernyataan yang disajikan apakah favourable atau unfavourable. Pernyataan unfavourable adalah pernyataan kuesioner yang bersifat negative sehingga ketika semakin responden setuju dengan pernyataan tersebut maka nilai variabel semakin kecil. Pernyataan unfavourable diberi tanda (\*) dalam kuesioner. Bobot nilai dapat dilihat pada Tabel 3.6 dibawah ini

**Tabel 3.6 Skor Skala Likert**

<b>Alternatif Jawaban</b>	<b><i>Favourable</i></b>	<b><i>Unfavourable</i></b>
Sangat Setuju	5	1
Setuju	4	2
Ragu-ragu	3	3
Tidak Setuju	2	4
Sangat Tidak Setuju	1	5

Sumber: (Sugiyono, 2013)

### 3.8 Kalibrasi Instrumen Penelitian

Penggunaan instrument untuk mendapatkan data pada sampel yang telah ditentukan harus diuji coba terlebih dahulu. Uji coba instrument disarankan untuk dilakukan minimum pada 30 perwakilan populasi dimana tujuannya dalam survei awal dan pengembangan skala (Ramdhan, 2021). Oleh karena itu, pada penelitian ini, uji

coba instrument dilakukan pada 30 guru SMP Negeri Se-Kabupaten Lampung Selatan yang bukan merupakan bagian dari sampel penelitian.

Terdapat beberapa syarat instrument yang dapat digunakan dalam penelitian dan mampu menggali data yang diharapkan. Nurlan (2019), memberi ciri-ciri kuesioner yang harus memenuhi dua persyaratan penting, yakni valid dan reliabel.

### 3.8.1 Uji Validitas

Uji Validitas adalah suatu indeks yang menunjukkan alat ukur tersebut benar-benar mengukur apa yang diukur. Validitas ini menyangkut akurasi instrumen (Taherdoost, 2016). Untuk mengetahui apakah kuesioner yang disusun tersebut itu valid, maka perlu diuji dengan uji korelasi antara skor tiap-tiap butir pertanyaan dengan skor total kuesioner tersebut.

Uji Validitas ini dapat dihitung dengan koefisien korelasi menggunakan *product moment*. Dari nilai  $r$  yang diperoleh kemudian dibandingkan dengan tabel  $r$  *product moment* pada taraf 5% dengan ketentuan: bila  $r_{hitung}$  lebih besar ( $>$ ) dari  $r$  tabel, maka instrumen dikatakan valid sedangkan bila  $r_{hitung}$  lebih kecil ( $<$ ) dari  $r$  tabel, maka instrumen dikatakan tidak valid (Taherdoost, 2016).

Hasil pengujian validitas instrumen yang dilakukan dengan bantuan *software* SPSS menggunakan korelasi *Product Moment*, dengan kriteria instrumen dinyatakan valid apabila nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$  ( $r_{tabel} = 0,361$  pada taraf signifikansi 5%). Berdasarkan hasil uji validitas tersebut adalah sebagai berikut:

#### 3.8.1.1 Uji Validitas Kinerja Guru (Y)

Hasil pengujian validitas terhadap kuisisioner kinerja guru tertera pada tabel 3.7

**Tabel 3.7 Hasil Uji Validitas Kuisisioner Kinerja Guru**

No	R Hitung	R Tabel	Keterangan
1	0,718	0,361	Valid
2	0,757		Valid
3	0,805		Valid

No	R Hitung	R Tabel	Keterangan
4	0,785		Valid
5	0,126		Tidak Valid
6	0,808		Valid
7	0,182		Tidak Valid
8	0,711		Valid
9	0,833		Valid
10	0,766		Valid
11	0,797		Valid
12	0,727		Valid
13	0,651		Valid
14	0,784		Valid
15	0,795		Valid
16	0,702		Valid

Berdasarkan data pada Tabel 3.7 dapat diketahui bahwa item nomor 5 dan 7 pada kuesioner kinerja guru dinyatakan tidak valid, sehingga tidak dapat digunakan untuk pengambilan data. Karena ada dua butir item yang tidak valid. dilakukan pengujian validitas ulang dengan menghapus item yang tidak valid.

**Tabel 3.8 Hasil Uji Validitas Ulang Kuisisioner Kinerja Guru**

No	R Hitung	R Tabel	Keterangan
1	0,718	0,361	Valid
2	0,757		Valid
3	0,805		Valid
4	0,785		Valid
5	0,808		Valid
6	0,711		Valid
7	0,833		Valid
8	0,766		Valid
9	0,797		Valid
10	0,727		Valid
11	0,651		Valid
12	0,784		Valid
13	0,795		Valid
14	0,702		Valid

Berdasarkan data pada Tabel 3.8 dapat diketahui bahwa seluruh item nomor pada kuesioner kinerja guru dinyatakan valid, sehingga dapat digunakan untuk pengambilan data.

### 3.8.1.2 Uji Validitas Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah (X1)

Hasil pengujian validitas terhadap kuisisioner kepemimpinan situasional kepala sekolah tertera pada tabel 3.9

**Tabel 3.9 Hasil Uji Validitas Kuisisioner Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah**

No	R Hitung	R Tabel	Keterangan
1	0,664	0,361	Valid
2	0,637		Valid
3	0,651		Valid
4	0,741		Valid
5	0,482		Valid
6	0,074		Tidak Valid
7	0,692		Valid
8	0,635		Valid
9	0,457		Valid
10	0,519		Valid
11	0,716		Valid
12	0,729		Valid
13	0,784		Valid
14	0,774		Valid
15	0,369		Valid
16	0,351		Tidak Valid

Berdasarkan data pada Tabel 3.9 dapat diketahui bahwa item nomor 6 dan 16 pada kuisisioner kepemimpinan situasional kepala sekolah dinyatakan tidak valid, sehingga tidak dapat digunakan untuk pengambilan data. Karena ada dua butir item yang tidak valid. dilakukan pengujian validitas ulang dengan menghapus item yang tidak valid.

**Tabel 3.10 Hasil Uji Validitas Ulang Kuisisioner Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah**

No	R Hitung	R Tabel	Keterangan
1	0,664	0,361	Valid
2	0,637		Valid
3	0,651		Valid
4	0,741		Valid
5	0,482		Valid
6	0,692		Valid
7	0,635		Valid
8	0,457		Valid
9	0,519		Valid
10	0,716		Valid
11	0,729		Valid
12	0,784		Valid
13	0,774		Valid
14	0,369		Valid

Berdasarkan data pada Tabel 3.10 dapat diketahui bahwa seluruh item nomor pada kuisisioner kepemimpinan situasional kepala sekolah dinyatakan valid, sehingga dapat digunakan untuk pengambilan data.

### 3.8.1.3 Uji Validitas Kompetensi Guru (X2)

Hasil pengujian validitas terhadap kuisisioner kompetensi guru tertera pada tabel 3.11

**Tabel 3.11 Hasil Uji Validitas Kuisisioner Kompetensi Guru**

No	R Hitung	R Tabel	Keterangan
1	0,290	0,361	Tidak Valid
2	0,671		Valid
3	0,678		Valid
4	0,816		Valid
5	0,643		Valid
6	0,670		Valid
7	0,735		Valid

No	R Hitung	R Tabel	Keterangan
8	0,746		Valid
9	0,713		Valid
10	0,755		Valid
11	0,680		Valid
12	0,717		Valid
13	0,248		Tidak Valid
14	0,414		Valid
15	0,578		Valid
16	0,112		Tidak Valid

Berdasarkan data pada Tabel 3.11 diketahui bahwa item nomor 1, 13, dan 16 pada kuisioner kompetensi guru dinyatakan tidak valid, sehingga tidak dapat digunakan untuk pengambilan data. Karena ada tiga butir item yang tidak valid. dilakukan pengujian validitas ulang dengan menghapus item yang tidak valid.

**Tabel 3.12 Hasil Uji Validitas Ulang Kuisioner Kompetensi Guru**

No	R Hitung	R Tabel	Keterangan
1	0,671	0,361	Valid
2	0,678		Valid
3	0,816		Valid
4	0,643		Valid
5	0,670		Valid
6	0,735		Valid
7	0,746		Valid
8	0,713		Valid
9	0,755		Valid
10	0,680		Valid
11	0,717		Valid
12	0,414		Valid
13	0,578		Valid

Berdasarkan data pada Tabel 3.12 dapat diketahui bahwa seluruh item nomor pada kuesioner kompetensi guru dinyatakan valid, sehingga dapat digunakan untuk pengambilan data.

### 3.8.1.4 Uji Validitas Budaya Organisasi (X3)

Hasil pengujian validitas terhadap kuisisioner budaya organisasi tertera pada tabel 3.13

**Tabel 3.13 Uji Validitas Kuisisioner Budaya Organisasi**

No	R Hitung	R Tabel	Keterangan
1	0,638	0,361	Valid
2	0,058		Tidak Valid
3	0,738		Valid
4	0,779		Valid
5	0,422		Valid
6	0,790		Valid
7	0,807		Valid
8	0,800		Valid
9	0,823		Valid
10	0,347		Tidak Valid
11	0,703		Valid
12	0,651		Valid
13	0,612		Valid
14	0,895		Valid
15	0,820		Valid
16	0,792		Valid
17	0,666		Valid
18	0,882		Valid
19	0,872		Valid
20	0,264		Tidak Valid
21	0,810		Valid
22	0,832		Valid
23	0,788		Valid
24	0,802		Valid

Berdasarkan data pada Tabel 3.13 diketahui bahwa item nomor 2, 10, dan 20 pada kuisisioner budaya organisasi dinyatakan tidak valid, sehingga tidak dapat digunakan untuk pengambilan data. Karena ada tiga butir item yang tidak valid, dilakukan pengujian validitas ulang dengan menghapus item yang tidak valid.

**Tabel 3.14 Uji Validitas Ulang Kuisiener Budaya Organisasi**

No	R Hitung	R Tabel	Keterangan
1	0,638	0,361	Valid
2	0,738		Valid
3	0,779		Valid
4	0,422		Valid
5	0,790		Valid
6	0,807		Valid
7	0,800		Valid
8	0,823		Valid
9	0,703		Valid
10	0,651		Valid
11	0,612		Valid
12	0,895		Valid
13	0,820		Valid
14	0,792		Valid
15	0,666		Valid
16	0,882		Valid
17	0,872		Valid
18	0,810		Valid
19	0,832		Valid
20	0,788		Valid
21	0,802		Valid

Berdasarkan data pada Tabel 3.14 dapat diketahui bahwa seluruh item nomor pada kuesioner budaya organisasi dinyatakan valid, sehingga dapat digunakan untuk pengambilan data.

### 3.8.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dengan *internal consistency*, yaitu suatu instrumen penelitian dapat dikatakan mempunyai nilai reabilitas tinggi, apabila tes yang dibuat mempunyai nilai yang konsisten dalam mengukur yang hendak diukur (Taherdoost, 2016). Untuk menentukan tingkat reliabilitas tes digunakan metode satu kali tes dengan teknik *Cronbach Alpha*.

Dalam perhitungannya peneliti menggunakan alat bantu program statistik yaitu SPSS tipe 25, dengan kriteria Apabila  $r_{hitung}$  lebih besar dari 0,05 maka butir-butir item pada variabel dinyatakan reliabel. Sedangkan, apabila  $r_{hitung}$  lebih kecil dari pada 0,05 maka butir-butir item pada variabel dinyatakan tidak reliabel. Pengujian realibilitas pada penelitian ini dilakukan dengan kriteria jika nilai *Cronbach Alpha* >0,361 dengan hasil sebagai berikut:

**Tabel 3.15 Hasil Uji Reliabilitas Kuisisioner**

No	Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	Standar <i>Alpha</i>	Keterangan
1	Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah	0,772	0,361	Reliabel
2	Kompetensi Guru	0,797		Reliabel
3	Budaya Organisasi	0,918		Reliabel
4	Kinerja Guru	0,850		Reliabel

Sumber: Data Olahan SPSS 25

Berdasarkan hasil pengujian pada Tabel 3.15 menunjukkan bahwa seluruh instrument dalam penelitian ini adalah reliabel. Selanjutnya setelah instrument dinyatakan layak maka kemudian dilakukan uji prasyarat analisis data terhadap data yang telah terkumpul menggunakan instrument tersebut.

### 3.9 Uji Prasyarat Analisis Data

Uji prasyarat analisis data adalah uji prasyarat dalam analisis regresi. Terdapat beberapa asumsi yang harus terpenuhi agar kesimpulan dari hasil pengujian tidak biasa (Akbar et al., 2023). Hal ini dilakukan untuk mengetahui apakah data tersebut telah memenuhi persyaratan untuk dianalisis menggunakan regresi, berikut beberapa persyaratan yang diperlukan.

#### 3.9.1 Uji Normalitas

Uji Normalitas data digunakan untuk menguji data berdistribusi normal atau sebaliknya. Pengujian normalitas data dilakukan terhadap semua variable yang diteliti, yaitu kepemimpinan situasional kepala sekolah (X1), kompetensi guru (X2), budaya organisasi (X3) terhadap kinerja guru (Y).

Pengujian dilakukan menggunakan uji statistik Kolmogrov-Smirnov dengan taraf signifikansi 0,05. Hipotesis yang diuji sebagai berikut.

H<sub>0</sub> : Sampel berasal dari populasi berdistribusi normal

H<sub>1</sub> : Sampel tidak berasal dari populasi berdistribusi normal

Kriteria uji H<sub>0</sub> diterima jika data berdistribusi normal dengan Asymptotic Significance dari Kolmogrov – Smirnov > 0,05.

### 3.9.2 Uji Linieritas

Uji linieritas digunakan untuk menguji apakah dua variabel mempunyai hubungan yang linier atau tidak secara signifikan (Arafah & Tanjung, 2019). Uji ini biasanya digunakan sebagai prasyarat dalam analisis korelasi atau regresi linier. Pengujian dilakukan dengan metode *Test for Linearity* pada taraf signifikansi 0,05. Dua variabel dikatakan mempunyai hubungan yang linier bila signifikansi *deviation from linearity* > 0,05.

### 3.9.3 Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas untuk membuktikan ada tidaknya hubungan yang linier antara variabel bebas satu dengan variabel bebas lainnya (Arafah & Tanjung, 2019). Hal yang diharapkan adalah tidak terjadi adanya hubungan yang linier (multikolinieritas) diantara variabel-variabel bebas. Karena apabila terjadi hubungan antara variabel bebas maka: (a) Tingkat ketelitian prediksi atau pendugaan sangat rendah sehingga tidak akurat, (b) Koefisien regresi akan bersifat tidak stabil karena adanya perubahan data kecil akan mengakibatkan perubahan yang signifikan pada variabel bebas (Y), (c) Sulit untuk memisahkan pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikatnya. Hipotesis yang digunakan untuk membuktikan ada tidaknya multikolinieritas adalah:

H<sub>0</sub>: Tidak terdapat hubungan antar variabel bebas

H<sub>1</sub>: Terdapat hubungan antar variabel bebas

Kriteria pengambilan keputusan untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas di dalam model regresi adalah dengan melihat nilai Tolerance dan Variance Inflation Factor (VIF) dengan kriteria:

- a. Mempunyai angka Tolerance di atas ( $>$ ) 0,10 tidak terjadi multikolinieritas
- b. Mempunyai nilai VIF di bawah ( $<$ ) 10, maka tidak terjadi hubungan antar variabel bebas dan (H0) diterima.

### 3.9.4 Uji Heteroskedastisitas

Uji heterokedastisitas adalah untuk mengetahui adanya ketidaksamaan varians residual pada seluruh pengamatan dalam model regresi linier (Arikunto, 2016). Pengujian heteroskedastisitas menggunakan teknik uji glejser. Kriteria uji heterokedastisitas adalah jika nilai signifikansi  $\alpha > 0,05$ , maka tidak terjadi gejala heterokedastisitas dalam model regresi dan (H1) ditolak, dan jika nilai signifikansi  $\alpha < 0,05$ , maka terjadi gejala heterokedastisitas dalam model regresi dan (H1) diterima.

Hipotesis yang diuji sebagai berikut:

H0: tidak terjadi gejala heteroskedastisitas

H1: terjadi gejala heteroskedastisitas

Kriteria pengujian H0 diterima jika Asimtotik *Significance* lebih besar dari  $\alpha = 0,05$ .

## 3.10 Teknik Analisis Data

### 3.10.1 Analisis Regresi Sederhana

Analisis regresi sederhana bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari suatu variabel terhadap variabel lainnya. Pada analisis regresi suatu variabel yang mempengaruhi disebut variabel, sedangkan variabel yang dipengaruhi disebut variabel terkait (Arikunto, 2016).

$$\tilde{Y} = \alpha + bX$$

Keterangan:

$\tilde{Y}$  = Variabel terikat

$X$  = Variabel bebas

$\alpha$  = Konstanta

$b$  = Koefisien regresi variabel  $X$

### 3.10.2 Analisis Regresi Linear Berganda

Uji korelasi ganda atau persamaan regresi ganda digunakan untuk menguji hipotesis keempat (Arikunto, 2016), dengan rumus:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

Keterangan:

Y = Variabel kinerja guru

X1 = Variabel kepemimpinan situasional

X2 = Variabel kompetensi guru

X3 = Variabel budaya organisasi

*a* = Konstanta

*b*<sub>1</sub>, *b*<sub>2</sub> dan *b*<sub>3</sub> = Koefisien regresi yang dicari (variabel bebas)

## **V. KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN**

Pada bagian ini berisi tentang simpulan dari penelitian ini dilengkapi dengan saran yang ingin disampaikan oleh peneliti.

### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai pengaruh kepemimpinan situasional kepala sekolah, kompetensi guru, dan budaya organisasi terhadap kinerja guru di SMPN Kabupaten Lampung Selatan, maka dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut.

1. Terdapat pengaruh positif kepemimpinan situasional kepala sekolah terhadap kinerja guru di SMPN Kabupaten Lampung Selatan. Apabila variabel Kepemimpinan Situasional kepala sekolah meningkat, variabel kinerja guru cenderung naik, artinya semakin tinggi skor kepemimpinan Situasional kepala sekolah, semakin tinggi pula kinerja guru.
2. Terdapat pengaruh positif kompetensi guru terhadap kinerja guru di SMPN Kabupaten Lampung Selatan. Apabila variabel kompetensi guru meningkat, variabel kinerja guru cenderung naik, artinya semakin tinggi skor kompetensi guru, semakin tinggi pula kinerja guru.
3. Terdapat pengaruh positif budaya organisasi terhadap kinerja guru di SMPN Kabupaten Lampung Selatan. Apabila variabel budaya organisasi meningkat, variabel kinerja guru cenderung naik, artinya semakin tinggi skor budaya organisasi, semakin tinggi pula kinerja guru.
4. Terdapat pengaruh secara simultan antara kepemimpinan Situasional kepala sekolah, kompetensi guru, dan budaya organisasi terhadap kinerja guru. Hal

ini berarti jika kualitas kepemimpinan situasional kepala sekolah, kompetensi guru, dan budaya organisasi, maka kinerja guru akan meningkat. Sebaliknya, jika kualitas kepemimpinan situasional kepala sekolah, kompetensi guru, dan budaya organisasi tidak baik, maka kinerja guru akan rendah.

## **5.2 Implikasi**

Berdasarkan hasil analisis dan simpulan dari penelitian ini, maka implikasi penelitian adalah SMPN Kabupaten Lampung Selatan perlu merumuskan strategi kebijakan dalam mengembangkan kepemimpinan Situasional kepala sekolah, kompetensi guru, dan budaya organisasi yang sesuai dengan karakteristik sekolah. Implikasi spesifik yang perlu dipertimbangkan adalah sebagai berikut.

### **1. Meningkatkan Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah**

Kepemimpinan situasional kepala sekolah memberikan kontribusi positif terhadap kinerja guru di SMP Negeri Kabupaten Lampung Selatan. Oleh karena itu, pihak terkait perlu memperhatikan pengembangan kemampuan kepala sekolah dalam menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan kondisi dan kebutuhan guru. Hal ini dapat dilakukan melalui perbaikan sistem rekrutmen kepala sekolah yang lebih selektif serta penyelenggaraan pelatihan dan pengembangan kepemimpinan secara berkelanjutan.

### **2. Meningkatkan Kompetensi Guru**

Kompetensi guru memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kinerja guru. Oleh karena itu, perlu adanya upaya peningkatan kompetensi guru secara berkelanjutan, baik dalam aspek pedagogik, kepribadian, sosial, maupun profesional. Peningkatan kompetensi ini dapat dilakukan melalui pelatihan, workshop, kegiatan MGMP, serta pengembangan profesional lainnya guna meningkatkan kualitas pembelajaran di sekolah.

### **3. Meningkatkan Budaya Organisasi**

Budaya organisasi memberikan kontribusi positif terhadap kinerja guru. Oleh karena itu, pihak sekolah perlu menciptakan dan mempertahankan budaya organisasi yang kondusif, seperti membangun nilai-nilai kerja sama,

kedisiplinan, tanggung jawab, serta komunikasi yang baik antar warga sekolah. Budaya organisasi yang kuat akan meningkatkan keterikatan dan semangat kerja guru dalam mencapai tujuan sekolah.

### 5.3 Saran

Beberapa saran yang diajukan berdasarkan hasil penelitian ini adalah sebagai berikut.

#### 1. Bagi Kepala Sekolah

- a. Kepala sekolah perlu mengembangkan kepemimpinan situasional yang adaptif agar mampu menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan kondisi dan kebutuhan guru.
- b. Kepala sekolah perlu mendorong peningkatan kompetensi guru melalui program pembinaan, pelatihan, dan supervisi akademik secara berkelanjutan.
- c. Kepala sekolah perlu menciptakan budaya organisasi yang positif serta lingkungan kerja yang kondusif agar dapat meningkatkan kinerja guru secara optimal.

#### 2. Bagi Guru

Guru diharapkan dapat meningkatkan kompetensi diri serta berperan aktif dalam membangun budaya organisasi yang positif. Guru perlu memiliki kesadaran dan tanggung jawab dalam melaksanakan tugas secara profesional guna meningkatkan kinerja.

#### 3. Bagi Peneliti Lanjutan

Hasil penelitian ini masih memiliki banyak keterbatasan yang sebagaimana dipaparkan pada poin 4.6. Oleh karena itu, perlu adanya penelitian lanjut dengan memperbaiki keterbatasan tersebut yaitu dalam hal.

- a. Jumlah sampel tidak hanya terbatas pada satu kota/kabupaten. Dengan memperluas cakupan wilayah penelitian, maka hasil penelitian diharapkan dapat berlaku secara umum.

- b. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian selanjutnya sebaiknya dilengkapi dengan pendekatan kualitatif untuk memperdalam pemahaman terkait hasil penelitian.
- c. Instrumen pengumpulan data dalam penelitian selanjutnya sebaiknya dilengkapi dengan wawancara agar jawaban yang diberikan lebih representatif terhadap perasaan dan pengalaman guru.
- d. Peneliti lanjutan juga disarankan untuk meneliti variabel lain yang mungkin memengaruhi kinerja guru, sehingga dapat memberikan wawasan yang lebih komprehensif.

## DAFTAR PUSTAKA

- Afriansyah, R., Dahmiri, D., & Khalik, I. (2023). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dimediasi oleh disiplin kerja pada Dinas Kesehatan Provinsi Jambi. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 4(6), 815-823. <https://doi.org/10.31933/jimt.v4i6>
- Aini, I., Hariri, H., & Rini, R. (2024). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja guru. *Paramurobi Jurnal Pendidikan Agama Islam*, 7(1), 164-177. <https://doi.org/10.32699/paramurobi.v7i1.6728>
- Aisyah, S., Akil, A., & Nurlaeli, A. (2023). Penerapan Gaya Kepemimpinan Situasional Dalam Rangka Meningkatkan Efektifitas Pembelajaran Di Sdn Kertamulya 3. *ANSIRU PAI: Pengembangan Profesi Guru Pendidikan Agama Islam*, 7(1), 220-227. <https://doi.org/10.30821/ansiru.v7i1.16391.g6935>
- Akbar, R., Sukmawati, U. S., & Katsirin, K. (2023). Analisis Data Penelitian Kuantitatif: Pengujian Hipotesis Asosiatif Korelasi. *Jurnal Pelita Nusantara*, 1(3), 430-448. <https://doi.org/10.59996/jurnalpelitanusantara.v1i3.350>
- Alfath, A., Azizah, F. N., & Setiabudi, D. I. (2022). Pengembangan kompetensi guru dalam menyongsong kurikulum merdeka belajar. *Jurnal Riset Sosial Humaniora Dan Pendidikan*, 1(2), 42-50. <https://doi.org/10.30997/jvs.v5i1.1804>
- Arafah, S., & Tanjung, Y. (2019). Analisis Faktor Determinan yang Mempengaruhi pemakaian metode JIT. *Bisei: Jurnal Bisnis dan Ekonomi islam*, 4(01). <https://doi.org/10.33752/bisei.v4i01.440>
- Arikunto, S. (2016). *Prosedur Penelitian*. Rineka Cipta.
- Arisanti, R., & Sa'diyah, M. (2021). Penilaian Komitmen Kerja Guru Dalam Pengembangan Total Quality Management Modern di SMPIT/SMAIT Insan Mandiri Cibubur. *Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal*, 3(3), 342-361. <https://doi.org/10.47467/reslaj.v3i3.418>

- Azizah, A. L., & Tiadilona, W. (2023). Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru: Systematic Literature Review. *Jurnal Manajemen Mutu Pendidikan*, 11(2). <https://doi.org/10.23960/jmmp.v11.i2.2023.03>
- Baskara, A., & Sutarni, N. (2024). Kompetensi Pedagogik Guru SMA di Indonesia: Sebuah systematic literature review. *Didaktika: Jurnal Kependidikan*, 13(3), 3481-3496. <https://doi.org/10.58230/27454312.772>
- Bumay, A. F., Sudjarwo, S., Nurwahidin, M., & Rahman, B. (2022). Kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru (kajian dari aspek ontologi). *Jurnal Cakrawala Ilmiah*, 2(4), 1441-1450. <https://doi.org/10.53625/jcijurnalcakrawalailmiah.v2i4.4331>
- Dahlan, M., Arafat, Y., & Eddy, S. (2020). Pengaruh budaya sekolah dan diklat terhadap kinerja guru. *Journal of Education Research*, 1(3), 218-225. <https://doi.org/10.37985/jer.v1i3.25>
- Darmawan, S., & Roselini, B. T. (2022). Studi Gaya Kepemimpinan Situasional (Situational Leadership Model Hersey-Blanchard) pada Rumah Makan Padang Se-Kabupaten Sleman DIY. *Telaah Bisnis*, 23(1), 50-62. <https://doi.org/10.35917/tb.v23i1.248>
- Daruhadi, G., & Sopiati, P. (2024). Pengumpulan data penelitian. *CEKI: Jurnal Cendekia Ilmiah*, 3(5), 5423-5443. <https://doi.org/10.56799/jceki.v3i5.5181>
- Dewi, F. (2022). The Effect of the Principal's Situational Leadership Style and the Teacher's Work Commitment to the Implementation of Teaching Tasks for Public Elementary School Teachers. *International Journal Of Humanities Education Social Sciences*, 2(3). <https://doi.org/10.55227/ijhess.v2i3.310>
- Erawati, I., Darwis, M., & Nasrullah, M. (2017). Efektivitas Kinerja Pegawai pada Kantor Kecamatan Pallangga Kabupaten Gowa. *Jurnal Office*, 3(1), 13. <https://doi.org/10.26858/jo.v3i1.3450>
- Fadil, K., Amran, A., & Alfaien, N. I. (2023). Peningkatan Kualitas Pendidikan Dasar Melalui Implementasi Kurikulum Merdeka Belajar Dalam Mewujudkan Sustainable Developments Goal's. *Attadib: Journal of Elementary Education*, 7(2). <https://doi.org/10.32832/at-tadib.v7i2.19512>
- Farida, N., Dwikurnaningsih, Y., & Sugiarto, A. (2024). Pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja guru dan hasil belajar siswa. *Jurnal CONSILIUM (Education and Counseling Journal)*. <https://doi.org/10.36841/consilium.v5i1.5603>
- Fathurrochman, I., Danim, S., Anwar AB, S., Kurniah, N., & Ristianti, D. H. (2021). Theoretical review of the implementation Islamic boarding school curriculum management in Indonesia. *International Journal of Education Research Development*, 1(1), 1-15. <https://doi.org/10.52760/ijerd.v1i1.2>

- Hamid, A. (2020). Profesionalisme guru dalam proses pembelajaran. *Aktualita: Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan*, 10(1), 1-17.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Natemeyer, W. E. (1979). Situational leadership, perception, and the impact of power. *Group organization studies*, 4(4), 418-428. <https://doi.org/10.1177/105960117900400404>
- Indajang, K., Jufrizen, J., & Juliandi, A. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kompetensi Dan Kinerja Guru Pada Yayasan Perguruan Sultan Agung Pematangsiantar. *JUPIIS: Jurnal Pendidikan Ilmu-ilmu Sosial*, 12(2), 393-406. <https://doi.org/10.24114/jupiis.v12i2.17881>
- Islami, N. F., Oktrifianty, E., & Magdalena, I. (2021). Peran kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kedisiplinan guru sekolah dasar di SDN Cipondoh 1 Kota Tangerang. *Edisi*, 3(3), 500-518. <https://doi.org/10.36088/edisi.v3i3.1466>
- Ismail, S., Suhana, S., & Hadiana, E. (2020). Kompetensi Guru Zaman Now dalam Menghadapi Tantangan di Era Revolusi Industri 4.0. *Attulab: Islamic Religion Teaching Learning Journal*, 5(2), 198-209. <https://doi.org/10.24127/att.v4.i02.1229>
- Johnson, R. B., & Christensen, L. B. (2024). *Educational research: Quantitative, qualitative, and mixed approaches*. Sage publications.
- Kusumaningrum, H., Chaerany, C., Kholisah, T. A., & Cahyani, R. (2024). Kinerja Guru Sebagai Aspek Strategis Dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia Pendidikan. *Journal Education Government Wiyata*, 2(2), 105-125. <https://doi.org/10.71128/e-gov.v2i2.85>
- Luthans, F., Luthans, B. C., & Luthans, K. W. (2015). *Organizational behavior: An evidence-based approach, 13th Ed*. Information Age Publishing IAP.
- Mulyasa, E. (2012). *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru (Cetakan VI)*. PT. Remaja Rosdakarya.
- Mumtaz, S., & Rindanigsih, I. (2023). Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru: Literature review. *Academic Journal Research*, 1(1), 48-57. <https://doi.org/10.61796/acjoure.v1i1.12>
- Munawir, M., Fitrianti, Y., & Anisa, E. N. (2022). Kinerja guru profesional sekolah dasar. *Jurnal Pendidikan Guru*, 3(1), 8-14. <https://doi.org/10.32832/jpg.v3i1.6251>
- Najmi, A. (2021). Konsep Profesionalisme Guru Dalam Pendidikan. *I(2)*. <https://doi.org/10.31219/osf.io/85bj4>
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice*, 7<sup>th</sup> ed. Sage publications.

- Nuradhawati, R. (2021). *Diskursus kepemimpinan situasional*. Deepublish.
- Nurlan, F. (2019). *Metodologi penelitian kuantitatif*. CV. Pilar Nusantara.
- Pakaya, W. C., Sutadji, E., Dina, L. N. A. B., Rahma, F. I., Mashfufah, A., & Ayu, I. R. (2023). *Metode Penelitian Pendidikan*. Nawa Litera Publishing.
- Pramudya, A., Tanjung, A., Hasibuan, E., Salamah, I. A., Azzahrah, N., Khotima, N., & Harahap, T. S. A. (2022). Implementasi Profesionalisme Tenaga Pendidik Dalam Upaya Meningkatkan Mutu Pembelajaran. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 8(20), 190-200. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7240477>
- Pratama, S. A., & Permatasari, R. I. (2021). Pengaruh penerapan standar operasional prosedur dan kompetensi terhadap produktivitas kerja karyawan divisi ekspor pt. Dua kuda indonesia. *Jurnal ilmiah m-progress*, 11(1). <https://doi.org/10.35968/m-pu.v11i1.600>
- Pratiwi, L. C., Prihatin, T., & Raharjo, T. J. (2023). Pengaruh Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah, Supervisi Akademik, Budaya Sekolah Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Lensa Pendas*, 8(2), 217-222. <https://doi.org/10.33222/jlp.v8i2.3204>
- Prayoga, S., & Yuniati, S. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi Sekolah Terhadap Kinerja Guru SMA Negeri di Kota Mataram. *urnal Kependidikan: Jurnal Hasil Penelitian dan Kajian Kepustakaan di Bidang Pendidikan, Pengajaran dan Pembelajaran*, 5(1), 54-60. <https://doi.org/10.33394/jk.v5i1.1394>
- Priadana, M. S., & Sunarsi, D. (2021). *Metode penelitian kuantitatif*. Pascal Books.
- Putri, D. N., & Azahra, A. D. (2023). Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru: Narrative Literature Review. *Journal of Information Systems Management*, 2(4), 1-7. <https://doi.org/10.4444/jisma.v2i4.334>
- Putri, R. D. Z., Yulianti, S., & Anshori, M. I. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan; Literature Review. *Jurnal Ilmiah Dan Karya Mahasiswa*, 2(2), 298-310. <https://doi.org/10.54066/jikma.v2i2.1761>
- Qurtubi, A. (2024). Peran Kepemimpinan Situasional Dalam Meningkatkan Kinerja Dan Kepuasan Anggota Tim. *Jurnal Review Pendidikan dan Pengajaran*, 7(1), 2082-2094. <https://doi.org/10.31004/jrpp.v7i1.25660>
- Ramadhan, I. F., Fitriani, N. B., Zakia, H. G., Hermawati, S. P., & Sahwaludin, T. H. (2024). Analisis Efektifitas Gaya Kepemimpinan Situasional Di Lingkungan Organisasi Era 4.0. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 4(5), 453-462. <https://doi.org/10.31004/innovative.v4i5.14107>
- Ramdhan, M. (2021). *Metode penelitian*. Cipta Media Nusantara.

- Rifa'i, A., Hadinata, F., & Nasor, M. (2023). Implementasi Teori dan Konsep Organisasi Terhadap Budaya Organisasi Sekolah. *UNISAN JURNAL*, 2(6), 55-68.
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Kedua*. Rajawali Pers.
- Rohman, H. (2020). Pengaruh kompetensi guru terhadap kinerja guru. *JURNAL MADINASIKA Manajemen Pendidikan Dan Keguruan*, 1(2), 92-102.
- Rois, M., Ifriqia, F., & Susanti, D. (2017). Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru. *Edudeena*, 1(2), 240944. <https://doi.org/10.30762/ed.v1i2.449>
- Rosdiana, D., Rahmawati, A., & Novitasari, D. (2023). Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru: Narrative Literature Review. *Journal of Information Systems Management*, 2(3), 41-48. <https://doi.org/10.4444/jisma.v2i3.319>
- Roswirman, R., & Elazhari, E. (2021). Pengaruh implementasi manajemen mutu terpadu dan disiplin kerja terhadap kinerja guru pada era new normal di SMK Swasta PAB 2 Helvetia. *All Fields of Science Journal Liaison Academia Society*, 1(4), 316-333. <https://doi.org/10.58939/afosj-las.v1i4.139>
- Rosyidah, A. (2025). Analisis dampak supervisi akademik kepala sekolah terhadap upaya peningkatan kinerja guru di sd muhammadiyah 9 malang. *Jurnal Perseda: Jurnal Pendidikan Guru Sekolah Dasar*, 8(1), 87-98. <https://doi.org/10.37150/perseda.v8i1.2898>
- Rukajat, A. (2018). *Pendekatan penelitian kuantitatif: quantitative research approach*. Deepublish.
- Rusmana, N., & Kembara, M. D. (2025). Analisis pemahaman guru terhadap kompetensi pedagogik guru: systematic literature review. *Didaktik: Jurnal Ilmiah PGSD STKIP Subang*, 11(01), 221-240. <https://doi.org/10.36989/didaktik.v11i01.5257>
- Safariningsih, R. T. H., Nurjanah, S., & Purwanto, E. U. A. (2022). Analisis Peran Kompetensi Guru terhadap Prestasi Akademik Siswa di Indonesia, Finlandia, dan China: Systematic Literature Review. *Jurnal Administrasi Kantor*, 10(2), 1-17. <https://doi.org/10.51211/jak.v10i2.2000>
- Saifullah, S. (2020). Determinasi Motivasi dan Kinerja Guru Terhadap Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kompetensi Profesional Guru (Studi Kasus di SMAN Negeri 1 Kota Bima) Literature Review Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 1(2), 600-621. <https://doi.org/10.38035/JMPIS>

- Sancoko, C. H., & Sugiarti, R. (2022). Kinerja Guru Dan Faktor Yang Mempengaruhinya. *Jurnal Pendidikan Rokania*, 7(1), 1-14. <https://doi.org/10.37728/jpr.v7i1.486>
- Santoso, E. B., Hamid, M. A., Warisno, A., Andari, A. A., & Sujarwo, A. (2023). Sistem Manajemen Perencanaan, Pelaksanaan Dan Evaluasi Pembelajaran Di Smp Qur'an Darul Fattah Lampung Selatan. *Al Wildan: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1(3), 146-155. <https://doi.org/10.57146/alwildan.v1i3.1520>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership Fourth Edition*. Jossey Bass.
- Sinaga, P. R., Samosir, N., Hutauruk, V., Nababan, C., Nadeak, E., & Tambunanf, A. M. (2024). Konsep Dasar Supervisi Pendidikan: Implikasi Terhadap Pengembangan Kinerja Guru. *Jurnal Ilmiah Multidisiplin Ilmu*, 1(1), 06-16. <https://doi.org/10.69714/rgqtga74>
- Siskawati, G., Muspawi, M., & Lestari, A. (2024). Studi Empiris Upaya Kepala Sekolah Untuk Menegakkan Disiplin Kerja Guru. *Jurnal Niara*, 17(1), 42-50. <https://doi.org/10.31849/niara.v17i1.19752>
- Sugiyono. (2013). *Metode penelitian pendidikan pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Sukiyanto, S., & Maulidah, T. (2020). Pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi terhadap motivasi guru dan karyawan. *Jurnal Pendidikan Edutama*, 7(1), 127. <https://doi.org/10.30734/jpe.v7i1.874>
- Sulaiman, S. (2019). Hakikat Manusia Sebagai Pendidik dalam Perspektif Filsafat Pendidikan Islam. *Auladuna: Jurnal Prodi Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah*, 1(1), 91-99. <https://doi.org/10.36835/au.v1i1.165>
- Suryana, C., & Iskandar, S. (2022). Kepemimpinan kepala sekolah dalam menerapkan konsep merdeka belajar di sekolah dasar. *Jurnal Basicedu*, 6(4), 7317-7326. <https://doi.org/10.31004/basicedu.v6i4.3485>
- Sutoro, M., Mawardi, S., & Sugiarti, E. (2020). Pengaruh kepemimpinan, kompensasi, budaya organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai negeri sipil. *Scientific Journal Of Reflection: Economic, Accounting, Management Business*, 3(4), 411-420. <https://doi.org/10.37481/sjr.v3i4.267>
- Taherdoost, H. (2016). Validity and reliability of the research instrument; how to test the validation of a questionnaire/survey in a research. *International Journal of Academic Research in Management*, 5. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3205040>

- Tiyas, A. P., & Parmin, P. (2021). Pengaruh Kompetensi Dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pendamping Pkh Kabupaten Kebumen. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 3(2), 377-395. <https://doi.org/10.32639/jimmba.v3i2.841>
- Uno, H. B., & Nina Lamatenggo, S. (2022). *Tugas Guru dalam pembelajaran: Aspek yang memengaruhi*. Bumi Aksara.
- Wardoyo, S., Septiani, M., Fauziah, N., Wiherdiansyah, F., & Akbar, Z. (2023). Pengaruh keterkaitan kompetensi guru smk terhadap daya saing lulusan dalam dunia industri: systematic literature review. *VOCATIONAL: Jurnal Inovasi Pendidikan Kejuruan*, 3(4), 184-192. <https://doi.org/10.51878/vocational.v3i4.3874>
- Wijaya, P. H., Widayati, C. C., & Rahmayanti, C. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Budaya Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja. *Jurnal Ekonomi*, 23(3), 319-333. <https://doi.org/10.24912/je.v23i3.416>
- Yanti, N. M. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Organisasi (Studi Pada Kantor Pegawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Banjarmasin). *Jurnal Riset Akuntansi Politala*, 2(2), 92-99. <https://doi.org/10.34128/jra.v2i2.28>
- Yuningsih, E. (2019). Pengaruh kompetensi dan motivasi terhadap kinerja pegawai pada PT XXX. *Jurnal Visionida*, 5(1), 32-45. <https://doi.org/10.30997/jvs.v5i1.1804>