

Pengaruh Kepemimpinan Situasional, Budaya Organisasi, dan Efikasi Diri terhadap Kinerja Guru di SMK Negeri 5 Surabaya

Sultonun Huda¹, Muhammad Sholeh², Karwanto³, Amrozi Khamidi⁴

^{1,2,3,4}, Magister Manajemen Pendidikan, Universitas Negeri Surabaya, Surabaya, Indonesia

Article Info

Keywords:

Kepemimpinan Situasional
Budaya Organisasi
Efikasi Diri
Kinerja Guru

ABSTRACT

Salah satu faktor kunci dalam meningkatkan kualitas pendidikan adalah kinerja guru. Data hasil pengelolaan kinerja guru di SMK Negeri 5 Surabaya menunjukkan predikat kinerja yang belum optimal. Penelitian ini bertujuan menganalisis bagaimana variabel-variabel kepemimpinan situasional, budaya organisasi, dan efikasi diri memengaruhi variabel kinerja guru di SMK Negeri 5 Surabaya. Pendekatan penelitian kuantitatif dengan metode survei. Sampel penelitian menggunakan teknik total sampling dengan 103 orang guru di SMK Negeri 5 Surabaya sebagai respondennya. Pengumpulan data melalui kuesioner yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Teknik analisis data dengan analisis statistik deskriptif, uji prasyarat meliputi uji normalitas, multikolinieritas, dan heteroskedastisitas, analisis regresi linier berganda, uji hipotesis melalui uji t dan uji F, serta uji koefisien determinasi menggunakan bantuan perangkat lunak IBM SPSS Statistics 25. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru, budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru, efikasi diri berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru, serta kepemimpinan situasional, budaya organisasi, dan efikasi diri secara bersama-sama juga berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru di SMK Negeri 5 Surabaya. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi untuk meningkatkan kinerja guru melalui pengembangan kepemimpinan situasional yang adaptif, memperkuat budaya organisasi yang positif di sekolah, dan peningkatan efikasi diri guru melalui pengembangan keprofesionalan berkelanjutan. Dengan mendukung peningkatan kinerja guru, maka kualitas pendidikan akan semakin meningkat.

This is an open access article under the [CC BY-SA](#) license.



Corresponding Author:

Sultonun Huda

Magister Manajemen Pendidikan, Universitas Negeri Surabaya, Surabaya, Indonesia

Lidah Wetan, Kec. Lakarsantri, Surabaya, Jawa Timur

Email: sultonunhuda@gmail.com

1. PENDAHULUAN

Kinerja guru merupakan suatu topik yang selalu menarik perhatian dalam kaitannya dengan kualitas pendidikan dan proses pembelajaran di sekolah. Hal ini sesuai pernyataan bahwa salah satu elemen penting untuk memastikan proses pembelajaran di sekolah dapat berjalan optimal adalah adanya kinerja guru yang profesional [1]. Kemampuan guru untuk menjalankan pekerjaan serta tanggung jawabnya selama kegiatan pembelajaran di sekolah merupakan cerminan dari kinerja guru. Selain itu, kinerja ini juga mencakup kemampuan guru dalam memberikan motivasi dan memengaruhi peserta didik dengan baik, yang bertujuan agar proses pembelajaran menjadi lebih efektif serta memenuhi tujuan pembelajaran. Kinerja seorang guru dapat terlihat melalui penampilan, perbuatan, dan prestasi kerjanya [2].

Dilihat dari perspektif manajemen pendidikan, kinerja guru merujuk kepada kompetensi guru dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi proses pembelajaran secara efektif. Menurut Perdirjen GTK No. 2626/B/HK.04.01/2023 terdapat empat kompetensi kunci yang wajib dimiliki oleh seorang guru, yaitu pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional. Memiliki semua kompetensi tersebut adalah persyaratan mutlak untuk menjadi seorang guru profesional yang melakukan pekerjaannya secara efektif dan sesuai standar profesi [3].

Kinerja guru merupakan hasil yang diperoleh melalui keberhasilan dalam mengajar, yang terwujud lewat tindakan, perilaku, dan prestasi sebagai bentuk akumulasi kerja dalam periode tertentu [4]. Berdasarkan hasil pengelolaan kinerja guru di SMK Negeri 5 Surabaya diperoleh data rata-rata predikat guru yang baik. Rinciannya dari total 103 orang guru, hanya terdapat 36 orang guru yang memiliki predikat amat baik, sementara 67 orang guru memiliki predikat baik. Hal ini menunjukkan bahwa masih belum optimalnya kinerja guru di SMK Negeri 5 Surabaya. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru, baik eksternal maupun internal, beberapa diantaranya adalah kepemimpinan situasional, budaya organisasi, dan efikasi diri.

Kepala sekolah bertanggung jawab atas pengelolaan pembelajaran, pengelolaan staf, hubungan sekolah dengan masyarakat, keuangan, sarana dan prasarana, dan urusan kesiswaan [5]. Kepemimpinan kepala sekolah menjadi faktor penting untuk mencapai peningkatan kinerja guru. Dalam kepemimpinannya, kepala sekolah perlu berupaya untuk meningkatkan kinerja para guru, seperti memberi motivasi dan dukungan sehingga dapat membangkitkan semangat yang menginspirasi seorang guru dalam menjalankan peran serta tanggung jawabnya [6].

Harsey dan Blanchard menyampaikan bahwa kepemimpinan situasional dalam pendekatannya harus disesuaikan dengan tingkat kesiapan dan kematangan bawahan dalam menyelesaikan tugas [7]. Terdapat 4 macam pendekatan dalam kepemimpinan situasional, yaitu memerintah (telling); mengajak/menawarkan (selling); melibatkan (participating); dan mendelegasikan (delegating). Pendekatan ini dapat digunakan secara efektif oleh kepala sekolah untuk mengembangkan kinerja guru, khususnya di sekolah negeri yang sering berganti kepala sekolah dan memiliki guru dengan berbagai tingkat kematangan.

Penerapan pendekatan kepemimpinan ini dapat dilihat dari beberapa hasil penelitian terdahulu yang menginterpretasikan bahwa kepala sekolah dapat mempengaruhi kinerja guru secara positif dalam suatu sekolah. Jadi jika semakin baik penerapan kepemimpinan situasional kepala sekolah maka kinerja guru juga akan lebih baik [8]. Demikian juga terdapat penelitian lain yang menunjukkan bahwa pengaruh positif dan signifikan antara faktor kepemimpinan situasional dengan kinerja guru. Pendekatan kepemimpinan kepala sekolah tersebut dapat menumbuhkan suasana kerja yang nyaman, sehingga mampu memberikan kontribusi dalam peningkatan kinerja guru [9].

Budaya organisasi yang terdapat di sekolah merupakan hasil dari terbentuknya perilaku-perilaku yang muncul dari guru dan warga sekolah serta berhubungan dengan tata cara aktivitas mereka. Organisasi yang baik akan tercermin melalui perilaku serta budaya yang baik dari para anggotanya, yang nantinya akan membantu dalam mewujudkan tujuan yang telah ditentukan bersama oleh organisasi tersebut [10]. Budaya organisasi yang sehat mampu mendorong motivasi dan loyalitas anggota dari organisasi tersebut. Guru akan lebih bersemangat untuk melakukan pekerjaan terbaik mereka jika ada budaya organisasi yang positif, terutama dalam memberikan pembelajaran yang berkualitas kepada peserta didik [11]. Namun, tantangan yang secara umumnya terjadi dalam pembentukan budaya organisasi yang solid adalah terdapat adanya perbedaan persepsi, konflik antar individu, serta kurangnya komunikasi yang efektif. Hal ini dapat berdampak terhadap penurunan semangat dan produktivitas guru.

Budaya organisasi di sekolah mendorong kolaborasi antar guru yang memungkinkan terjadinya pertukaran ide, praktik terbaik, serta dukungan satu sama lain, sehingga dapat meningkatkan pengalaman pembelajaran dan meningkatkan kinerja secara keseluruhan [12]. Dalam kaitannya dengan kinerja guru telah dijelaskan pada penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa produktivitas kerja dipengaruhi secara signifikan oleh budaya organisasi. Pengembangan budaya organisasi perlu diprioritaskan pada bagian perbaikan Sumber Daya Manusia (SDM), dimana mereka berperan sebagai pelaku utama dalam proses yang ada di organisasi dan merupakan sumber pengetahuan [13].

Selain faktor eksternal, kinerja guru akan dapat meningkat secara optimal dengan adanya dukungan dari faktor internal, salah satunya yaitu efikasi diri. Efikasi diri merupakan keyakinan diri seseorang atas kompetensi yang dimiliki dalam menjalankan tugasnya [14]. Efikasi diri dapat mempengaruhi proses kognitif seseorang. Kuatnya efikasi diri akan memicu tingginya komitmen individu untuk mencapai tujuannya. Efikasi diri memainkan peran penting dalam bagaimana membuat seseorang berpikir, memiliki perasaan, memberikan motivasi kepada dirinya, dan berperilaku [15]. Apabila seseorang memiliki keyakinan terhadap kemampuan dan keberhasilan yang nantinya akan dicapai akan membuat dia lebih bersemangat dalam melakukan pekerjaan dan mendapatkan hasil yang terbaik.

Permasalahan yang terjadi secara umum di sekolah adalah sebagian guru masih menunjukkan tingkat efikasi diri yang kurang terutama dalam mengikuti kebijakan perubahan kurikulum yang terjadi serta dalam penerapan metode pembelajaran yang inovatif. Adapun pengaruh efikasi diri terhadap kinerja guru dijelaskan pada hasil penelitian terdahulu bahwa efikasi diri memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja guru. Efikasi diri yang semakin baik dari guru dapat mendorong kinerja guru menjadi semakin tinggi [16]. Demikian juga hasil penelitian lain yang mengungkapkan tentang adanya hubungan yang positif dan signifikan di antara kinerja dan efikasi diri guru. Guru yang memiliki efikasi diri tinggi seringkali diiringi dengan rasa kepercayaan diri yang besar saat menghadapi tantangan, memiliki inisiatif, serta daya juang yang tinggi [17].

Karena adanya keterbatasan, maka dalam penelitian ini hanya akan menganalisis beberapa faktor eksternal dan internal seperti kepemimpinan situasional, budaya organisasi, dan efikasi diri yang dapat mempengaruhi kinerja guru di SMK Negeri 5 Surabaya. Kombinasi dari ketiga faktor tersebut perlu diteliti lebih lanjut untuk memahami sejauh mana pengaruhnya dalam mempengaruhi kinerja guru.

2. METODE

Penelitian ini dilakukan melalui pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Variabel bebas dalam penelitian adalah Kepemimpinan Situasional (X1), Budaya Organisasi (X2), dan Efikasi Diri (X3). Sedangkan Kinerja Guru (Y) akan menjadi variabel terikat. Penelitian menggunakan teknik total sampling, dimana seluruh anggota populasi dijadikan sampel penelitian, yaitu sebanyak 103 orang guru yang mengajar di SMK Negeri 5 Surabaya. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya.

Hipotesis penelitian meliputi: (a) Hipotesis 1. Terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan situasional (X1) terhadap kinerja guru (Y) di SMK Negeri 5 Surabaya; (b) Hipotesis 2. Terdapat pengaruh yang signifikan budaya organisasi (X2) terhadap kinerja guru (Y) di SMK Negeri 5 Surabaya; (c) Hipotesis 3. Terdapat pengaruh yang signifikan efikasi diri (X3) terhadap kinerja guru (Y) di SMK Negeri 5 Surabaya; dan (d) Hipotesis 4. Terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan situasional (X1), budaya organisasi (X2), dan efikasi diri (X3) secara bersama-sama terhadap kinerja guru (Y) di SMK Negeri 5 Surabaya.

Teknik analisis data dengan analisis statistik deskriptif untuk menganalisis variabel-variabel yang ada dalam penelitian. Uji asumsi klasik atau uji prasyarat yang bertujuan untuk menguji apakah data penelitian yang telah dikumpulkan memiliki kualitas yang baik serta untuk memberikan kepastian agar koefisien regresi tidak bias, konsisten, dan memiliki ketepatan estimasi dilakukan sebelum analisis regresi linier berganda, yang meliputi uji normalitas, multikolinieritas, dan heteroskedastisitas. Selanjutnya, dilakukan analisis regresi linier berganda dan uji hipotesis melalui uji t dan uji F, serta pengujian koefisien determinasi (*R Square*) untuk menganalisis persentase variabel bebas secara bersama-sama dalam mempengaruhi variabel terikat yang terdapat dalam model regresi [18]. Perangkat lunak IBM SPSS Statistics 25 dimanfaatkan untuk pengujian-pengujian dalam penelitian.

3. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

3.1. Hasil Penelitian

3.1.1. Hasil Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk memastikan bahwa instrumen penelitian yang berupa kuesioner benar-benar mampu mengukur konsep yang diteliti. Dalam uji validitas, dilakukan perbandingan nilai *r* hitung dengan nilai *r* tabel. Jika *r* hitung lebih besar dari *r* tabel, maka item tersebut valid. Sebaliknya, jika *r* hitung lebih kecil dari *r* tabel, item tersebut tidak valid. Hasil uji validitas masing-masing variabel dalam kuesioner ditampilkan pada tabel berikut ini:

Tabel 1. Hasil Uji Validitas Kepemimpinan Situasional (X1)

No. Soal	r hitung	r tabel	Keterangan
1	0.678	0.361	Valid
2	0.581	0.361	Valid
3	0.674	0.361	Valid
4	0.525	0.361	Valid
5	0.560	0.361	Valid
6	0.458	0.361	Valid
7	0.463	0.361	Valid
8	0.642	0.361	Valid

Sumber: Hasil Output IBM SPSS Statistics 25 (2025)

Tabel 2 Hasil Uji Validitas Budaya Organisasi (X2)

No. Soal	r hitung	r tabel	Keterangan
----------	----------	---------	------------

1	0.703	0.361	Valid
2	0.545	0.361	Valid
3	0.582	0.361	Valid
4	0.552	0.361	Valid
5	0.603	0.361	Valid
6	0.563	0.361	Valid
7	0.577	0.361	Valid
8	0.599	0.361	Valid

Sumber: Hasil Output IBM SPSS Statistics 25 (2025)

Tabel 3. Hasil Uji Validitas Efikasi Diri (X3)

No. Soal	r hitung	r tabel	Keterangan
1	0.571	0.361	Valid
2	0.481	0.361	Valid
3	0.641	0.361	Valid
4	0.638	0.361	Valid
5	0.638	0.361	Valid
6	0.480	0.361	Valid
7	0.554	0.361	Valid
8	0.423	0.361	Valid
9	0.394	0.361	Valid
10	0.580	0.361	Valid
11	0.384	0.361	Valid
12	0.432	0.361	Valid

Sumber: Hasil Output IBM SPSS Statistics 25 (2025)

Tabel 4. Hasil Uji Validitas Kinerja Guru (Y)

No. Soal	r hitung	r tabel	Keterangan
1	0.399	0.361	Valid
2	0.461	0.361	Valid
3	0.594	0.361	Valid
4	0.486	0.361	Valid
5	0.706	0.361	Valid
6	0.612	0.361	Valid
7	0.572	0.361	Valid
8	0.505	0.361	Valid
9	0.596	0.361	Valid
10	0.561	0.361	Valid
11	0.520	0.361	Valid
12	0.515	0.361	Valid

Sumber: Hasil Output IBM SPSS Statistics 25 (2025)

Berdasarkan hasil uji validitas, dapat disimpulkan bahwa indikator yang mengukur variabel-variabel penelitian untuk setiap item pertanyaannya memiliki nilai r hitung yang melebihi nilai r tabel. Hal ini menunjukkan bahwa kuesioner valid dan layak digunakan dalam penelitian.

3.1.2. Hasil Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk konsistensi atau stabilitas instrumen penelitian yang berupa kuesioner sehingga menghasilkan data yang konsisten dan akurat. Jika nilai Cronbach's Alpha > 0,60 maka kuesioner atau angket dinyatakan reliabel atau konsisten. Hasil uji reliabilitas masing-masing variabel dalam kuesioner ditampilkan pada tabel berikut ini:

Tabel 5. Hasil Uji Reliabilitas Gaya Kepemimpinan Situasional (X1)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.709	8

Sumber: Hasil Output IBM SPSS Statistics 25 (2025)

Tabel 6. Hasil Uji Reliabilitas Budaya Organisasi (X2)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.731	8

Sumber: Hasil Output IBM SPSS Statistics 25 (2025)

Tabel 7. Hasil Uji Reliabilitas Efikasi Diri (X3)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.752	12

Sumber: Hasil Output IBM SPSS Statistics 25 (2025)

Tabel 8. Hasil Uji Reliabilitas Kinerja Guru (Y)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.780	12

Sumber: Hasil Output IBM SPSS Statistics 25 (2025)

Berdasarkan hasil uji reliabilitas, dapat disimpulkan bahwa indikator yang mengukur variabel-variabel tersebut secara konsisten melampaui ambang batas nilai Cronbach's Alpha 0,6. Hal ini menunjukkan bahwa kuesioner reliabel dan layak digunakan sebagai instrumen dalam penelitian.

3.1.3. Analisis Statistik Deskriptif

Untuk memaparkan beberapa statistik variabel-variabel yang diukur dalam penelitian digunakan analisis statistik deskriptif yang hasilnya terlihat pada tabel berikut:

Tabel 9. Analisis Statistik Deskriptif

Deskriptive Statistics					
	N	Min.	Max.	Mean	Std.Dev.
Kepemimpinan Situasional (X1)	103	28	29	32.58	2.455
Budaya Organisasi (X2)	103	27	37	32.80	2.281
Efikasi Diri (X3)	103	42	59	50.38	3.707
Kinerja Guru (Y)	103	42	60	51.17	4.088
Valid N (listwise)	103				

Sumber: Hasil Output IBM SPSS Statistics 25 (2025)

Berdasarkan tabel analisis statistik deskriptif, maka dapat disampaikan bahwa:

- Variabel kepemimpinan situasional (X1) memperoleh nilai minimum 28, nilai maksimum 39, nilai rata-rata 32,58 dan standar deviasi 2,455.
- Variabel budaya organisasi (X2) memperoleh nilai minimum 27, nilai maksimum 37, nilai rata-rata 32,80 dan standar deviasi 2,281.
- Variabel efikasi diri (X3) memperoleh nilai minimum 42, nilai maksimum 59, nilai rata-rata 50,38 dan standar deviasi 3,707.
- Variabel kinerja guru (Y) memperoleh nilai minimum 42, nilai maksimum 60, nilai rata-rata 51,17 dan standar deviasi 4,088.

3.1.4. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik merupakan uji prasyarat yang dilakukan sebelum melakukan analisis regresi linier berganda. Dalam penelitian ini uji asumsi klasik meliputi pengujian normalitas, multikolinieritas, dan heteroskedastisitas. Hasil uji normalitas dapat dilihat pada Tabel 10.

Tabel 10. Hasil Uji Asumsi Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		103
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.78041715
Most Extreme Differences	Absolute	.080
	Positive	.080
	Negative	-.057
Test Statistic		.080
Asymp. Sig. (2-tailed)		.100 ^c
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		
c. Lilliefors Significance Correction.		

Sumber: Hasil Output IBM SPSS Statistics 25 (2025)

Pada tabel di atas, hasil uji normalitas Kolmogorov-Smirnov menunjukkan nilai dari Asymp. Sig. (2-tailed) adalah 0,100, sehingga ($0,100 > 0,05$). Maka tidak ada gejala normalitas, sehingga data terdistribusi normal.

Tabel 11. Hasil Uji Asumsi Multikolinieritas

Coefficients ^a					
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Collinearity Statistics
Model		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	-9.255	5.756		
	Kepemimpinan Situasional (X1)	.170	.072	.169	.918
	Budaya Organisasi (X2)	1.070	.125	.597	.964
	Efikasi Diri (X3)	.393	.078	.356	.936

a. Dependent Variable: Kinerja Guru (Y)

Sumber: Hasil Output IBM SPSS Statistics 25 (2025)

Pada tabel di atas, hasil uji multikolinieritas menunjukkan nilai tolerance dari variabel kepemimpinan situasional (X1) 0,918 ($0,918 > 0,10$); budaya organisasi (X2) 0,964 ($0,964 > 0,10$); dan efikasi diri (X3) 0,936 ($0,936 > 0,10$). Selanjutnya, nilai VIF dari variabel kepemimpinan situasional (X1) 1,089; budaya organisasi (X2) 1,037; dan efikasi diri (X3) 1,068 lebih kecil daripada 10 ($1,089 < 10$; $1,037 < 10$; dan $1,068 < 10$). Berdasarkan hasil tersebut, maka, tidak ada gejala multikolinearitas, seluruh variabel bebas dalam penelitian tidak saling berkorelasi.

Tabel 12. Hasil Uji Asumsi Heteroskedastisitas

Coefficients ^a					
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
Model		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	1.694	2.051		.411
	Kepemimpinan Situasional (X1)	-.030	.026	-.121	.243
	Budaya Organisasi (X2)	-.058	.044	-.130	.196
	Efikasi Diri (X3)	.045	.028	.166	.105

a. Dependent Variable: Abs_Residual

Sumber: Hasil Output IBM SPSS Statistics 25 (2025)

Pada tabel di atas, hasil uji heteroskedastisitas glejser menunjukkan nilai Signifikansi (Sig.) variabel kepemimpinan situasional (X1) 0,243 ($0,243 > 0,05$); budaya organisasi (X2) 0,196 ($0,196 > 0,05$); dan efikasi

diri (X3) 0,105 ($0,105 > 0,05$). Maka tidak ada gejala heteroskedastisitas, varian dari nilai residual dari ketiga variabel adalah sama. Dengan demikian, data penelitian yang dikumpulkan telah lolos uji asumsi klasik dan memenuhi syarat untuk dapat dilakukan analisis regresi linear berganda.

3.1.5. Analisis Regresi Linier Berganda

Hasil analisis regresi linier berganda ditampilkan pada tabel berikut:

Tabel 13. Analisis Regresi Linier Berganda

Model	Coefficients ^a		Standardized Coefficients	t	Sig.
	Unstandardized Coefficients	Std. Error			
	B		Beta		
1 (Constant)	-9.255	5.756		-1.608	.111
Kepemimpinan Situasional (X1)	.170	.072	.169	2.364	.020
Budaya Organisasi (X2)	1.070	.125	.597	8.580	.000
Efikasi Diri (X3)	.393	.078	.356	5.044	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Guru (Y)

Sumber: Hasil Output IBM SPSS Statistics 25 (2025)

Pada tabel di atas, hasil analisis regresi linear berganda menunjukkan persamaan regresi:

$$Y = -9,255 + 0,170 X_1 + 1,070 X_2 + 0,398 X_3$$

Selanjutnya, dari persamaan regresi linear tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut:

- a = -9,255, artinya variabel bebas (kepemimpinan situasional, budaya organisasi, dan efikasi diri) apabila diasumsikan sebesar 0 (nol) maka variabel terikat (kinerja guru) sebesar -9,255.
- b) $X_1 = 0,170$, artinya variabel bebas kepemimpinan situasional apabila bertambah 1 (satu) poin, sementara variabel bebas lainnya (budaya organisasi dan efikasi diri) tetap, maka variabel terikat kinerja guru meningkat sebesar 0,170.
- c) $X_2 = 1,070$, artinya variabel bebas budaya organisasi apabila bertambah 1 (satu) poin, sementara variabel bebas lainnya (kepemimpinan situasional dan efikasi diri) tetap, maka variabel terikat kinerja guru meningkat sebesar 1,070.
- d) $X_3 = 0,398$, artinya variabel bebas efikasi diri apabila bertambah 1 (satu) poin, sementara variabel bebas lainnya (kepemimpinan situasional dan budaya organisasi) tetap, maka variabel terikat kinerja guru meningkat sebesar 0,398.

3.1.6. Pengujian Hipotesis dengan Uji t Parsial

Hipotesis 1, 2, dan 3 dalam penelitian ini diuji dengan uji t parsial untuk melihat apakah terdapat pengaruh yang signifikan dari setiap variabel bebas terhadap variabel terikat.

Tabel 14. Hasil Uji t Parsial

Model	Coefficients ^a		Standardized Coefficients	t	Sig.
	Unstandardized Coefficients	Std. Error			
	B		Beta		
1 (Constant)	-9.255	5.756		-1.608	.111
Kepemimpinan Situasional (X1)	.170	.072	.169	2.364	.020
Budaya Organisasi (X2)	1.070	.125	.597	8.580	.000
Efikasi Diri (X3)	.393	.078	.356	5.044	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Guru (Y)

Sumber: Hasil Output IBM SPSS Statistics 25 (2025)

Pada tabel di atas, hasil uji t parsial menunjukkan kepemimpinan situasional (X1) memiliki nilai t-hitung 2,364; budaya organisasi (X2) memiliki nilai t-hitung 8,580; dan efikasi diri (X3) memiliki nilai t-hitung 5,044. Kemudian diperoleh nilai t-tabel 1,984.

Pengujian Hipotesis 1 menunjukkan bahwa t-hitung kepemimpinan situasional (X1) 2,364 lebih besar daripada t-tabel 1,984 ($2,364 > 1,984$) dengan nilai signifikansi (Sig.) 0,020 lebih kecil daripada 0,05 ($0,020 <$

0,05), sehingga Hipotesis 1 diterima. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan situasional terhadap kinerja guru.

Pengujian Hipotesis 2 menunjukkan bahwa t-hitung budaya organisasi (X2) 8,580 lebih besar daripada t-tabel 1,984 ($8,580 > 1,984$) dengan nilai signifikansi (Sig.) 0,000 lebih kecil daripada 0,05 ($0,000 < 0,05$), sehingga Hipotesis 2 diterima. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap kinerja guru.

Pengujian Hipotesis 3 menunjukkan bahwa t-hitung efikasi diri (X3) 5,044 lebih besar daripada t-tabel 1,984 ($5,044 > 1,984$) dengan nilai signifikansi (Sig.) 0,000 lebih kecil daripada 0,05 ($0,000 < 0,05$), sehingga Hipotesis 3 diterima. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan efikasi diri terhadap kinerja guru.

3.1.7. Pengujian Hipotesis dengan Uji F Simultan

Hipotesis 4 diuji dengan uji F simultan untuk melihat apakah terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat secara bersama-sama.

Tabel 15. Hasil Uji F Simultan

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	915.869	3	305.290	38.329	.000 ^b
Residual	788.533	99	7.965		
Total	1704.403	102			

a. Dependent Variable: Kinerja Guru (Y)
 1b. Predictors: (Constant), Efikasi Diri (X3), Budaya Organisasi (X2), Kepemimpinan Situasional (X1)

Sumber: Hasil Output IBM SPSS Statistics 25 (2025)

Pada tabel di atas, hasil uji F simultan menunjukkan nilai F-hitung 38,329. Kemudian diperoleh nilai F-tabel 2,696. Nilai F-hitung 38,329 lebih besar daripada F-tabel 2,696 ($38,329 > 2,696$) dengan nilai signifikansi (Sig.) 0,000 lebih kecil daripada 0,05 ($0,000 < 0,05$), sehingga Hipotesis 4 diterima. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan situasional, budaya organisasi, dan efikasi diri secara bersama-sama terhadap kinerja guru.

3.1.8. Pengujian Koefisien Determinasi (*R Square*)

Besarnya kontribusi variabel bebas kepemimpinan situasional (X1), budaya organisasi (X2), dan efikasi diri (X3) secara bersama-sama terhadap kinerja guru (Y) dapat diketahui berdasarkan nilai R Square.

Tabel 16. Koefisien Determinasi

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.733 ^a	.537	.523	2.822

a. Predictors: (Constant), Efikasi Diri (X3), Budaya Organisasi (X2), Kepemimpinan Situasional (X1)
 b. Dependent Variable: Kinerja Guru (Y)

Sumber: Hasil Output IBM SPSS Statistics 25 (2025)

Pada tabel di atas, koefisien determinan memiliki nilai R Square 0,537. Hal ini menunjukkan bahwa 53,7% yang mempengaruhi kinerja guru (Y) adalah kepemimpinan situasional (X1), budaya organisasi (X2), dan efikasi diri (X3). 46,3% sisanya adalah kinerja guru dipengaruhi oleh variabel-variabel lainnya yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

3.2. Pembahasan

3.2.1. Pengaruh Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Guru

Pengaruh kepemimpinan situasional terhadap kinerja guru memiliki nilai t-hitung yang lebih besar daripada nilai t-tabel, yaitu $2,364 > 1,984$ dan nilai Signifikansi (Sig.) yang lebih kecil dari 0,05 ($0,020 < 0,05$).

Berdasarkan hasil tersebut, maka hipotesis 1 dapat diterima, yaitu terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan situasional terhadap kinerja guru di SMK Negeri 5 Surabaya. Pendekatan kepemimpinan situasional dari kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru perlu ditingkatkan, karena hal tersebut akan membuat guru merasa nyaman dalam melaksanakan tugas-tugasnya di sekolah. Kepala sekolah yang efektif adalah yang mengetahui tingkat kesiapan dan kematangan dari guru. Mereka mampu mengadaptasi gaya kepemimpinannya sesuai dengan kebutuhan dan tingkat perkembangan guru, serta memberikan dukungan yang tepat untuk meningkatkan kinerja guru dan mutu sekolah.

Hasil penelitian juga diperkuat oleh teori yang menjabarkan bahwa kepemimpinan situasional adalah strategi yang dapat digunakan secara efektif oleh kepala sekolah untuk mengembangkan kinerja guru. Keadaan ini dapat terwujud dikarenakan bahwa dalam hubungannya dengan berbagai tugas tertentu, penerapan gaya kepemimpinan situasional ini dapat menyesuaikan dengan tingkat kematangan bawahannya [19].

3.2.2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru

Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru ditunjukkan dengan adanya upaya penerapan budaya organisasi yang baik di sekolah. Dari hasil pengujian didapatkan nilai t-hitung yang lebih besar daripada nilai t-tabel, yaitu $8,580 > 1,984$ dan nilai Signifikansi (Sig.) yang lebih kecil dari 0,05 ($0,000 < 0,05$). Berdasarkan hasil tersebut, maka hipotesis 2 dapat diterima, yaitu terdapat pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap kinerja guru di SMK Negeri 5 Surabaya. Budaya organisasi mencakup norma, nilai, dan kebiasaan di lingkungan sekolah yang berdampak secara langsung kepada sikap dan perilaku warga sekolah, terutama guru. Budaya organisasi yang baik mendukung kolaborasi, inovasi dan komunikasi yang terbuka, sehingga memotivasi guru untuk meningkatkan kinerjanya menjadi lebih baik sesuai visi dan misi sekolah.

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori yang mengungkapkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja guru di sekolah. Budaya organisasi tersebut tampak dari adanya komunikasi formal dan informal, adanya inovasi dan bersedia mengambil risiko, adanya sistem evaluasi yang jelas, adanya komitmen yang kuat, keputusan yang diambil melalui diskusi dan musyawarah, adanya sistem imbalan yang jelas, kerjasama tim yang solid, adanya sikap-sikap kepribadian yang gembira, jujur, hormat, disiplin, empati, dan sopan santun [20].

3.2.3. Pengaruh Efikasi Diri terhadap Kinerja Guru

Hasil analisis uji t parsial menunjukkan nilai t-hitung efikasi diri yang lebih besar daripada nilai t-tabel, yaitu $5,044 > 1,984$ dan nilai Signifikansi (Sig.) yang lebih kecil dari 0,05 ($0,000 < 0,05$). Berdasarkan hasil tersebut, maka hipotesis 3 dapat diterima, yaitu terdapat pengaruh yang signifikan efikasi diri terhadap kinerja guru di SMK Negeri 5 Surabaya. Efikasi diri pada seorang guru merupakan keyakinan guru pada kemampuannya untuk berhasil dalam melaksanakan tugas-tugas mengajar, termasuk dalam menghadapi perubahan kurikulum dan inovasi pembelajaran. Di SMK Negeri 5 Surabaya, guru yang memiliki efikasi diri tinggi cenderung lebih terbuka, percaya diri dalam menerima dan menghadapi tantangan yang mungkin muncul, seperti perubahan kurikulum baru, serta lebih berani dalam mengimplementasikan inovasi pembelajaran, seperti penggunaan teknologi atau pendekatan pembelajaran yang berbeda.

Hasil ini sesuai dengan teori bahwa efikasi diri merupakan keyakinan guru terhadap kemampuan yang dimiliki untuk menjalankan dan mengatur tugas yang diberikan oleh kepala sekolah agar dapat mencapai suatu tujuan yang ditentukan. Efikasi diri juga mengarah kepada pegawai dalam melakukan penilaian terhadap kemampuan diri sendiri, yang berdampak pada seberapa banyak mereka berusaha untuk meningkatkan kinerjanya [21]. Efikasi diri yang tinggi pada pegawai akan mendorongnya untuk lebih giat berusaha meningkatkan kinerja karena dia percaya bahwa usahanya akan membuahkan hasil yang positif. Sebaliknya, efikasi diri yang rendah dapat membuat pegawai cenderung menghindari tantangan dan kurang termotivasi untuk mengembangkan dirinya.

3.2.4. Pengaruh Kepemimpinan Situasional, Budaya Organisasi, dan Efikasi Diri terhadap Kinerja Guru

Penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan situasional, budaya organisasi, dan efikasi diri secara bersama-sama terhadap kinerja guru. Dari hasil analisis uji F simultan menunjukkan nilai F-hitung yang lebih besar daripada nilai F-tabel, yaitu $38,329 > 2,696$ dan nilai Signifikansi (Sig.) yang lebih kecil dari 0,05 ($0,000 < 0,05$), sehingga hipotesis 4 dapat diterima. Kepemimpinan situasional yang fleksibel dan adaptif terhadap situasi dan tingkat kesiapan guru dapat memberikan dampak positif pada kinerja guru. Budaya organisasi yang baik juga dapat meningkatkan kepuasan kerja guru, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja. Efikasi diri atau keyakinan guru terhadap kemampuannya sendiri memiliki peran penting dalam kinerjanya. Sehingga kepemimpinan situasional, budaya organisasi, dan efikasi diri bekerja secara bersama-sama mempengaruhi kinerja guru. Kepemimpinan situasional yang efektif dapat

membentuk budaya organisasi yang positif dan meningkatkan efikasi diri guru, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja guru.

Selanjutnya, nilai koefisien determinasi (*R Square*) menunjukkan bahwa kontribusi secara bersama-sama antara kepemimpinan situasional, budaya organisasi, dan efikasi diri terhadap kinerja guru sebesar 0,537. Nilai ini memiliki makna bahwa ada pengaruh yang kuat, yaitu sebesar 53,7% yang mempengaruhi kinerja guru, yaitu dari variabel kepemimpinan situasional, budaya organisasi, dan efikasi diri. Sedangkan 46,3% sisanya adalah kinerja guru dipengaruhi oleh variabel-variabel yang lainnya yang tidak diteliti.

Hasil ini mendukung teori mengenai beberapa faktor tertentu yang memiliki kontribusi terhadap kinerja dari seorang guru yang luar biasa, yang memungkinkan mereka untuk berhasil berkontribusi pada keberhasilan organisasi. Beberapa faktor tersebut termasuk motivasi, efikasi diri, kepuasan kerja, kedisiplinan, komitmen, kepemimpinan, serta lainnya [22]. Kemudian hal tersebut ditambahkan bahwa terdapat beberapa lagi komponen pendukung lainnya yang dapat mempengaruhi kualitas kinerja guru antara lain pendidikan, pelatihan dan pengalaman kerja, kepribadian, sikap, pemimpin, organisasi, kebutuhan individu, kondisi sosial, motivasi kerja, kondisi fisik tempat kerja, dan lain sebagainya oleh [23].

Penelitian ini memiliki keterbatasan yang hanya berfokus pada tiga variabel, yaitu kepemimpinan situasional, budaya organisasi, dan efikasi diri. Hal tersebut menyebabkan hasil penelitian ini belum dapat menggambarkan secara menyeluruh semua faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru. Selain itu, pelaksanaan penelitian juga hanya dilakukan di sekolah tertentu dengan jumlah responden yang terbatas. Penelitian lebih lanjut dalam pengembangan model ini dapat dilakukan dengan melibatkan sekolah-sekolah dengan karakteristik berbeda, seperti sekolah di daerah pedesaan atau sekolah swasta dengan sistem manajerial yang berbeda serta dengan memperluas cakupan variabel-variabel lainnya yang dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja guru.

4. KESIMPULAN

Dari hasil penelitian yang telah diuraikan di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan situasional terbukti berpengaruh terhadap kinerja guru secara signifikan. Kepala sekolah yang mampu menyesuaikan pendekatan kepemimpinan dengan tingkat kematangan, kebutuhan, dan kondisi guru dapat menciptakan iklim kerja yang kondusif sehingga guru lebih termotivasi dalam melaksanakan tugas profesionalnya. Budaya organisasi memiliki kontribusi penting dalam meningkatkan kinerja guru. Norma, nilai, dan kebiasaan yang terbangun dalam lingkungan sekolah mendorong guru untuk bekerja lebih disiplin, kolaboratif, serta berorientasi pada mutu pendidikan. Efikasi diri berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Guru yang memiliki efikasi diri yang tinggi terhadap kemampuan dirinya cenderung lebih percaya diri, berinisiatif, serta mampu mengatasi tantangan dalam proses pembelajaran, yang pada akhirnya meningkatkan kualitas kerjanya.

Ketiga variabel bebas dalam penelitian, yaitu kepemimpinan situasional, budaya organisasi, dan efikasi diri secara bersama-sama memberikan pengaruh yang kuat dan signifikan terhadap kinerja guru. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja guru tidak hanya ditentukan oleh faktor internal, seperti efikasi diri, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh faktor eksternal, yaitu kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi di sekolah. Variabel kepemimpinan situasional, budaya organisasi, dan efikasi diri secara bersama-sama mempengaruhi kinerja guru di SMK Negeri 5 Surabaya sebesar 53,7%. Sedangkan sisanya 46,3% kinerja guru dipengaruhi oleh variabel-variabel lainnya yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi untuk meningkatkan kinerja guru melalui pengembangan kepemimpinan situasional yang adaptif dengan kematangan guru, memperkuat budaya organisasi yang positif di sekolah dengan menanamkan nilai-nilai kedisiplinan, kerja sama, keterbukaan, dan komitmen terhadap mutu, serta peningkatan efikasi diri guru melalui pengembangan keprofesionalan berkelanjutan, seperti pelatihan, workshop, atau forum diskusi akademik. Dengan adanya kebijakan yang mendukung peningkatan kinerja guru, maka kualitas pendidikan akan semakin meningkat.

REFERENSI

- [1] H. Hartiwi, A. Y. Kozlova, and F. Masitoh, "The Effect of Certified Teachers and Principal Leadership toward Teachers' Performance," *IjEr: International Journal of Education and Research*, vol. 2, no. 1, pp. 70–88, 2020, doi: 10.33369/ijer.v2i1.10629%0A
- [2] D. R. S. Siregar, Zahruddin, and Maftuhah, "Kinerja dan Kesejahteraan Guru di Pelosok Indonesia," *ALSYS: Jurnal Keislaman dan Ilmu Pendidikan*, vol. 2, no. 5, pp. 592–603, 2022, doi: 10.58578/alsys.v2i5.557
- [3] Permendikbudristek, *Peraturan Direktur Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi Nomor 2626/B/HK.04.01/2023 Tentang Model Kompetensi Guru*. Jakarta: Kemendikbudristek Republik Indonesia, 2023.
- [4] Salmah, A. Arifin, and M. A. Idkhan, "The Effect of Principals Competencies on Teachers' Performance of Public Schools in Makassar City," *Universal Journal of Educational Research*, vol. 8, no. 12A, pp. 7825–7832, 2020, doi:

- 10.13189/ujer.2020.082571.
- [5] O. S. Seni, "Kepemimpinan Pendidikan di Sekolah," *Atma Reksa: Jurnal Pastoral dan Kateketik*, vol. 5, no. 2, pp. 25–35, 2021, doi: 10.53949/ar.v5i2.119
 - [6] Jaliah, H. Fitria, and A. Martha, "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Manajemen Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru," *Journal of Education Research*, vol. 1, no. 2, pp. 146–153, 2020, doi: 10.37985/joe.v1i2.14.
 - [7] P. Hersey and K. H. Blanchard, *Management of Organization Behavior: Utilizing Human Resources*, 10th ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc, 2013.
 - [8] I. K. J. Sentana and I. K. N. Wiyasa, "Kontribusi Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah dan Resiliensi Diri Guru Terhadap Kinerja Guru," *Jurnal Mimbar PGSD Undiksha*, vol. 9, no. 1, pp. 104–115, 2021.
 - [9] L. Suniati and Muljadi, "Pengaruh Kepemimpinan Situasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru Sekolah Minggu Buddha Se-Provinsi Bali," *Jurnal Dhammavicaya*, vol. V, no. 2, pp. 41–49, 2022, doi: 10.47861/dv.v5i2.38.
 - [10] S. P. Robbins and T. A. Judge, *Organizational Behavior*, 19th ed. New Jersey: Pearson Education Limited, 2022.
 - [11] E. H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 5th ed. San Fransisco: Jossey-Bass, 2017.
 - [12] R. Ananda, S. Sukoco, and Khairuddin, "The Influence of Ethical Leadership, Teacher Capacity Building, and School Culture on the Performance of Madrasah Tsanawiyah Teachers," *JTP: Jurnal. Teknologi Pendidikan*, vol. 26, no. 2, pp. 632–641, 2024, doi: 10.21009/jtp.v26i2.48384.
 - [13] Sulis Ekowati, Herfina, and N. Karmila, "Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Visioner, dan Motivasi Berprestasi Terhadap Produktivitas Kerja Guru (Study Empiris dan Analisis Sitorem Terhadap Guru ASN Sekolah Dasar Di Kecamatan Karawang Barat Kabupaten Karawang)," *ELSE (Elementary School Education Journal) Jurnal Pendidik dan Pembelajaran Sekolah Dasar*, vol. 8, no. 3, pp. 41–52, 2024, doi: 10.30651/else.v8i3.23529.
 - [14] A. Bandura, *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. New York: Freeman, 1997.
 - [15] G. Rahmatullah, *Pengaruh Self Efficacy dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Asuransi Umum Bumi Putera Muda 1967 Pekanbaru*. Pekanbaru: Universitas Islam Riau, 2022.
 - [16] N. A. Rasid, I. Hajar, and L. B. Adam, "Pengaruh Efikasi Diri, Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di Kota Kendari," *IJMA (Indonesian J. Manag. Accounting)*, vol. 5, no. 2, pp. 400–410, 2024, doi: 10.21927/ijma.2024.5(2).400-410
 - [17] A. Wicaksono and Lutfi, "Pengaruh Efikasi Diri dan Kompetensi Intelektual Terhadap Kinerja Guru dengan Dukungan Organisasi Sebagai Pemoderasi (Studi pada Yayasan Pendidikan Nurul Falah Kemuning Kecamatan Tunjung Teja)," *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen Tirtayasa*, vol. 6, no. 1, pp. 14–27, 2022, doi: 10.48181/jrbmt.v6i1.15667.
 - [18] I. Ghazali, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2018.
 - [19] D. Diwiyani and A. Sarino, "Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Dan Motivasi Kerja Guru Sebagai Determinan Kinerja Guru," *Jurnal. Manajerial*, vol. 17, no. 1, pp. 83–94, 2018, doi: 10.17509/manajerial.v17i1.9763.
 - [20] I. Nursita, N. Ayu, N. Murniati, and I. M. Sudana, "Pengaruh Budaya Sekolah dan Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri," *Jurnal Inovasi Pembelajaran di Sekolah*, vol. 4, no. 2, pp. 622–631, 2023, doi: 10.51874/jips.v4i2.165.
 - [21] I. Octarina, "Pengaruh Self Efficacy dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan Fakultas Bahasa dan Seni Universitas Negeri Padang," *Jurnal Pendidikan Tambusai*, vol. 7, no. 3, pp. 28856–28869, 2023, doi: 10.31004/jptam.v7i3.11595
 - [22] Sudarmanto, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009.
 - [23] T. Sunarjono, *Kontribusi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Iklim Sekolah Terhadap Peningkatan Efektivitas Sekolah pada SMP Negeri Se-Kabupaten Purwakarta*, S2 Thesis. Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia, 2012.