

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL, KOMPENSASI DAN LINGKUNGAN KERJA DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING TERHADAP KINERJA GURU DI MAN 2 SITUBONDO

Annur Shofiah.

Annur@unars.ac.id

Universitas Abdurachman Saleh
Situbondo

Lita Permata Sari

Lita@unars.ac.id

Universitas Abdurachman Saleh
Situbondo

Riska Ayu Pramesthi

Riska@unars.ac.id

Universitas Abdurachman Saleh
Situbondo

ABSTRACT

The aim of this research is to analyze and test the influence of situational leadership style, compensation and work environment with work motivation as an intervening variable on teacher performance at MAN 2 Situbondo. The population of this research is ASN teachers at MAN 2 Situbondo. The analysis and testing method in this research is using the Structural Equation Model - Partial Least Square (PLS-SEM).

The results of the direct influence hypothesis test using the Smart PLS 3.0 application, show that situational leadership style has a significant positive effect on work motivation, Compensation has a positive but not significant effect on work motivation, Work environment has a positive but not significant effect on work motivation, Situational leadership style has a positive but not significant effect significant effect on teacher performance, Compensation has a positive but not significant effect on teacher performance, Work environment has a negative but not significant effect on teacher performance, Work motivation has a significant effect on teacher performance, Situational leadership style has a significant effect on teacher performance through work motivation, Compensation has a positive effect but not significant on performance through job satisfaction. The work environment has a positive but not significant effect on teacher performance through job satisfaction.

Keywords: *Situational leadership style, Compensation, Work environment, Work motivation, Performance.*

1. PENDAHULUAN

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah bidang yang berkaitan dengan pengelolaan orang-orang dalam suatu organisasi atau lembaga. Fokus utamanya adalah memastikan pegawai diatur, dikembangkan dan dimanfaatkan

secara efektif untuk mencapai tujuan lembaga.

Dalam konteks MSDM, kepemimpinan memainkan peran penting dalam mengelola dan mengembangkan Sumber Daya Manusia. Dengan memperhatikan dan mengintegrasikan kepemimpinan

dalam setiap aspek MSDM, lembaga dapat mencapai visi dengan lebih efektif. Pemimpin yang baik memiliki visi yang jelas dan mampu mengarahkan karyawan bagaimana cara mencapainya. Teori kepemimpinan yang terkenal adalah teori yang diciptakan oleh Hersey dan Blanchard.

Menurut Daft (2012), "Model kepemimpinan situasional yang diciptakan oleh Hersey dan Blanchard memfokuskan pendekatan yang berfokus pada perhatian yang besar pada karakteristik karyawan dalam menentukan perilaku kepemimpinan yang tepat". Dalam teori ini ada 4 gaya kepemimpinan yang utama yaitu pemimpin yang mendikte, pemimpin yang meminta masukan, pemimpin yang berkolaborasi, dan pemimpin yang mendelegasikan.

Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan situasional adalah pemimpin yang mampu mengevaluasi tingkat kesiapan dan kebutuhan anggota tim kemudian menyesuaikan gaya kepemimpinannya sesuai dengan situasi yang dihadapi di sekolah

Selain gaya kepemimpinan, kompensasi di lembaga sekolah juga sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Guru yang merasa dihargai atas kontribusi mereka cenderung lebih termotivasi untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan mereka. Kompensasi yang adil dan memadai dapat meningkatkan kepuasan finansial guru, yang dapat menjadi faktor motivasi yang kuat.

Lembaga harus menyediakan lingkungan kerja fisik yang nyaman dan memadai seperti tata ruangan kantor yang nyaman, lingkungan yang bersih, pertukaran udara yang baik maupun penerangan ruangan

yang cukup. Adapun Lingkungan non fisik yaitu suasana kerja, hubungan antar karyawan dan kesejahteraan karyawan. Lingkungan kerja yang baik dapat mendukung pelaksanaan kerja sehingga pegawai memiliki motivasi kerja yang baik sehingga mampu meningkatkan kinerjanya.

Menurut Sunyoto (2018), "Motivasi membicarakan tentang bagaimana cara mendorong semangat kerja seseorang, agar mau bekerja dengan memberikan kemampuan dan keahliannya secara optimal guna mencapai tujuan organisasi". Ketika karyawan merasa termotivasi dan terinspirasi, mereka cenderung bekerja lebih keras, lebih fokus, dan lebih produktif.

Dengan menerapkan strategi-strategi ini, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang memiliki motivasi kerja tinggi, yang pada akhirnya akan berkontribusi pada peningkatan kinerja pegawai secara keseluruhan. Mangkunegara (2016:9) mengemukakan bahwa, "Kinerja karyawan merupakan hasil kerja seseorang secara kualitas maupun secara kuantitas yang telah dicapai oleh karyawan dalam menjalankan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan".

II. TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Prasadja Ricardianto (2018:15), "Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga (goal) bersama perusahaan, pegawai dan masyarakat maksimal". Menurut

H. Suparyadi (2015:2), “Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu sistem yang bertujuan untuk mempengaruhi, sikap, perilaku, dan kinerja pegawai agar mampu memberikan kontribusi yang optimal dalam rangka mencapai sasaran-sasaran perusahaan”.

Mangkunegara (2016:7) mengatakan bahwa “MSDM merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi”.

Kinerja Guru

Jasmani (2013: 155) mengemukakan, “Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang)”. Hal ini dapat diartikan bahwa kinerja merupakan prestasi yang nampak sebagai bentuk keberhasilan kerja seseorang. Senada dengan yang dikemukakan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 35 Tahun 2010 tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya, kinerja guru adalah hasil penilaian terhadap proses dan hasil kerja yang dicapai guru dalam melaksanakan tugasnya.

Wagiran dalam Jurnal Pendidikan Evaluasi Pendidikan Tahun 17 Nomor 1 (2013: 155) mendefinisikan “Kinerja (*performance*) guru adalah hasil yang dicapai oleh guru dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta

waktu dengan output yang dihasilkan tercermin dari kuantitas maupun kualitasnya”.

Ada beberapa indikator untuk meningkatkan kemampuan dalam proses belajar mengajar. Adapun indikator kinerja guru menurut Priansa (2018:78) yaitu:

- 1) Merencanakan pembelajaran
- 2) Melaksanakan pembelajaran
- 3) Menilai hasil pembelajaran
- 4) Membimbing dan melatih siswa”.

Motivasi Kerja

Motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan, daya penggerak atau kekuatan yang menyebabkan suatu tindakan atau perbuatan. Kata *movere*, dalam bahasa Inggris, sering disepadankan dengan *motivation* yang berarti pemberian motif, penimbulkan motif, atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan.

Menurut Frederick Herzberg (2014:171) “Motivasi adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan seseorang”.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan motivasi dapat bersumber dari dalam diri seseorang (pekerja) yang berupa kesadaran mengenai pentingnya manfaat pekerjaan yang dilaksanakannya, dan juga dapat bersumber dari luar diri pekerja.

Indikator-indikator Motivasi menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2009:93) dalam Bayu Fadillah, et all (2013:5) “Indikator Motivasi Kerja adalah sebagai berikut :

- 1) Tanggung Jawab

- Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi terhadap pekerjaannya
- 2) Prestasi Kerja
Melakukan sesuatu/pekerjaan dengan sebaik-baiknya
 - 3) Peluang Untuk Maju
Keinginan mendapatkan upah yang adil sesuai dengan pekerjaan
 - 4) Pengakuan Atas Kinerja
Keinginan mendapatkan upah lebih tinggi dari biasanya
 - 5) Pekerjaan yang menantang
Keinginan untuk belajar menguasai pekerjaannya di bidangnya”.

Gaya Kepemimpinan Situasional

Gaya kepemimpinan merupakan pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya.

Gaya kepemimpinan menggambarkan dari falsafah yang konsisten, keterampilan, sifat dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Menurut Gary (2011:142), “Melakukan klasifikasi dalam kepemimpinan dan salah satunya dengan pendekatan situasional yaitu menekankan pada pentingnya faktor-faktor kontekstual seperti sifat pekerjaan yang dilaksanakan oleh unit pemimpin, sifat lingkungan eksternal dan karakteristik para pengikut”.

Toha (2015:318) menyatakan, “Gaya kepemimpinan situasional terdiri dari empat gaya dasar kepemimpinan yaitu, gaya instruksi, konsultasi, partisipasi, dan delegasi”. Melalui keempat gaya dasar kepemimpinan situasional tersebut pemimpin dapat memilih cara yang paling cocok digunakan untuk membimbing pengikutnya melalui situasi yang

sedang terjadi di dalam perusahaan. Menurut Hersey, Blanchard, Kenneth, & Johnson (dalam jurnal Aisyah, I., & Dewi, S. W. K. 2015), “Perilaku dan gaya kepemimpinan itu bersifat situasional. Dalam model kepemimpinan situasional, tidak ada gaya kepemimpinan yang dapat dinyatakan paling baik dari gaya kepemimpinan lainnya”.

Indikator Gaya Kepemimpinan Situasional menurut Hersey, Blanchard, Kenneth, & Johnson dalam jurnal Aisyah, I., & Dewi, S. W. K. (2015), “Indikator gaya kepemimpinan dalam penelitian ini adalah 4 gaya kepemimpinan situasional mengarahkan (*telling*), melatih (*selling*), menggalang partisipasi (*participating*), dan mendelegasikan (*delegating*).

1) Mengarahkan (*Telling*)

Pada saat bawahan pertama kali memasuki organisasi, orientasi tugas yang tinggi dan orientasi hubungan yang rendah adalah yang paling tepat. Bawahan harus lebih banyak diberi perintah dalam melaksanakan tugasnya dan diperkenalkan dengan aturan-aturan dan prosedur organisasi.

2) Melatih (*Selling*)

Pada tahap kedua ini, bawahan mulai mempelajari tugasnya. Kepemimpinan orientasi tugas yang tinggi masih diperlukan karena bawahan belum bersedia menerima penuh. Tetapi kepercayaan dan dukungan kepemimpinan terhadap bawahan dapat meningkat.

3) Partisipasi (*Participating*)

Pada tahap ketiga, kemampuan dan motivasi prestasi bawahan meningkat, dan bawahan mulai aktif mencari tanggung jawab yang lebih besar. Pada tahap ini,

gaya kepemimpinan yang tepat adalah orientasi hubungan tinggi dan orientasi tugas rendah.

4) Delegasi (*Delegating*)

Pada tahap keempat, dimana bawahan secara berangsur-berangsur menjadi lebih percaya diri sendiri. Cukup berpengalaman, dan tanggung jawabnya dapat diandalkan. Pada tahap ini gaya pendelegasian yang tepat yaitu orientasi tugas dan hubungan yang rendah.

Kompensasi

Menurut Arif Yusuf Hamali (2018:78), “Kompensasi dimaksudkan sebagai balas jasa (*reward*) perusahaan terhadap pengorbanan waktu, tenaga, dan pikiran yang telah diberikan pegawai kepada perusahaan”.

Menurut Byars & Rue (2015:152) “Kompensasi adalah seluruh *extrinsic rewards* (imbalan yang dikontrol dan didistribusikan secara langsung oleh organisasi dan sifatnya berwujud) yang diterima oleh pegawai dalam bentuk upah atau gaji, insentif atau bonus, dan beberapa tunjangan (*benefits*)”.

Menurut Fachrezi & Khair (2020:111), “Indikator Kompensasi yaitu :

1) Upah dan Gaji

Upah adalah imbalan finansial yang diberikan secara langsung kepada pegawai yang didasarkan pada jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan, atau banyaknya pelayanan yang diberikan.

Gaji adalah sejumlah uang yang diberikan kepada pegawai secara tetap sebagai balas jasa atas kontribusinya

kepada organisasi atau lembaga, yaitu dengan melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya

2) Insentif

Insentif merupakan imbalan finansial yang diberikan secara langsung kepada pegawai yang kinerjanya melebihi *standard* yang ditentukan.

3) Tunjangan

Tunjangan merupakan kompensasi yang diberikan kepada pegawai tertentu sebagai imbalan atas pengorbanannya sebagai tuntutan pekerjaan yang melebihi pegawai lain, baik pikiran, tenaga maupun psikologis.

4) Fasilitas

Fasilitas yang memadai dapat memaksimalkan hasil kinerja Guru MAN 2 Situbondo”.

Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan perlu diperhatikan, hal ini disebabkan karena lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap para pegawai. Lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan kinerja pegawai dan sebaliknya, lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan kinerja pegawai.

Kondisi lingkungan kerja dikatakan baik apabila manusia dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman dan nyaman. Kesesuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu yang lama.

Menurut Sedarmayati (2009:21) mendefinisikan “Lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan

sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok”.

Menurut Sedarmayanti (2009:31), “Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Sedangkan lingkungan kerja nonfisik adalah semua keadaan yang terjadi berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun dengan rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan”.

Masalah lingkungan kerja dalam suatu organisasi sangatlah penting, dalam hal ini diperlukan adanya pengaturan maupun penataan faktor-faktor lingkungan kerja dalam penyelenggaraan aktivitas organisasi.

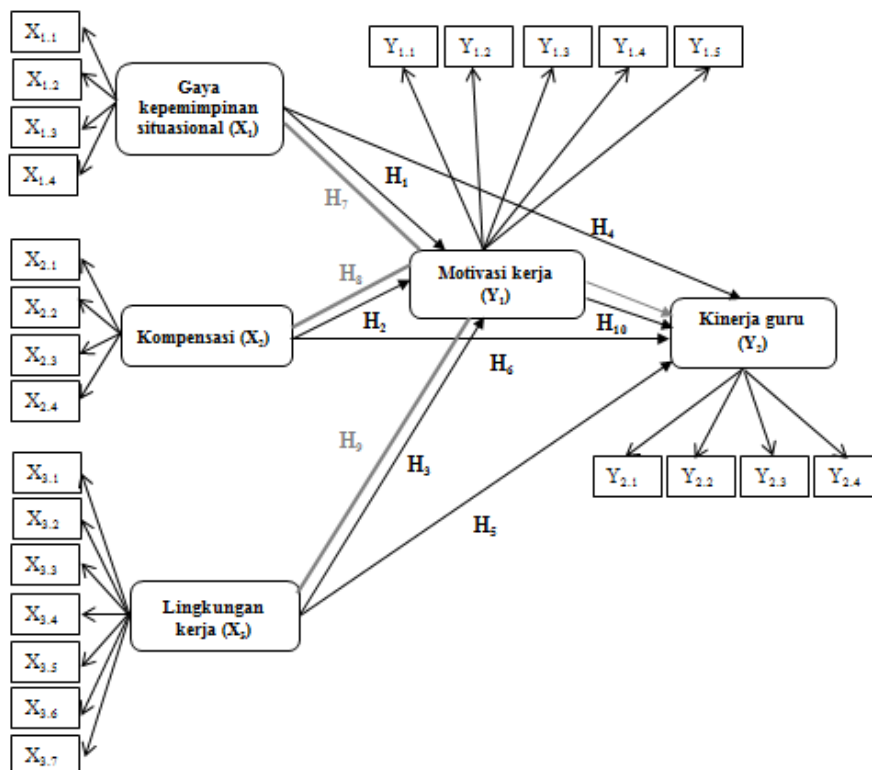
Menurut Sedarmayanti (2003:46), indikator Lingkungan Kerja adalah sebagai berikut :

- 1) Penerangan
- 2) Suhu Udara
- 3) Suara Bising
- 4) Penggunaan Warna
- 5) Ruang Gerak
- 6) Keamanan Kerja
- 7) Hubungan Karyawan

Kerangka Konseptual

Menurut Sugiyono (2017:60) “Kerangka Konseptual adalah model konseptual tentang bagaimana teori hubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting”. Kerangka konseptual berguna untuk menghubungkan atau menjelaskan secara panjang lebar tentang suatu topik yang akan dibahas.

Berikut ini merupakan kerangka konseptual penelitian yang disusun pada Gambar 1 berikut :



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

Hipotesis

Berdasarkan kerangka konseptual penelitian tersebut, maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut :

- H₁ : Gaya kepemimpinan situasional berpengaruh signifikan terhadap Motivasi kerja
- H₂ : Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Motivasi kerja
- H₃ : Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap Motivasi kerja
- H₄ : Gaya kepemimpinan situasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja guru
- H₅ : Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja guru
- H₆ : Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja guru
- H₇ : Gaya kepemimpinan situasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja guru melalui Motivasi kerja
- H₈ : Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja guru melalui Motivasi kerja
- H₉ : Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja guru melalui Motivasi kerja
- H₁₀ : Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja guru

III. METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian dengan pendekatan kuantitatif, yaitu menurut Musfikon (2012:59), “Suatu penelitian yang difokuskan pada kajian fenomenal objektif untuk dikaji secara kuantitatif. penelitian pengumpulan data dilakukan secara kuantitatif”.

Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian akan dilaksanakan di MAN 2 Situbondo yang beralamat di Jl. Argopuro No. 55, Kelurahan Mimbaan, Kecamatan Panji, Kabupaten Situbondo, Provinsi Jawa Timur.

Waktu yang digunakan peneliti untuk penelitian ini dilaksanakan sejak tanggal dikeluarkannya ijin penelitian dalam kurun waktu kurang lebih 3 (tiga) bulan, 2 bulan pengumpulan data dan 1 bulan pengolahan data yang meliputi penyajian dalam bentuk skripsi dan proses bimbingan berlangsung.

Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2010:117), “Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari”.

“Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi”, Sugiyono (2003:91). Teknik pengumpulan sampel yang digunakan adalah teknik sampling jenuh.

Menurut Sugiyono (2014:188), “Teknik sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel”.

Berdasarkan objek penelitian, maka populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah guru ASN yang ada di MAN 2 Situbondo yaitu sebanyak 50 ASN selain pimpinan.

Teknik Pengumpulan Data

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Wawancara
2. Kuesioner
3. Dokumentasi
4. Studi Pustaka

Metode Analisa Data

Metode yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode Analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan menggunakan alat analisis *Partial Least Square* (PLS) dengan perangkat lunak *Smart PLS 3.0* untuk mengolah serta menganalisis hasil data yang telah dikumpulkan.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Deskriptif

Responden yang menjadi subjek pada penelitian ini adalah pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) di MAN 2 Situbondo yang berjumlah 50 orang. Adapun karakteristik responden di lihat pada tabel berikut:

Tabel 5
Jumlah ASN MAN 2 Situbondo

No	Karakteristik	Jumlah	Prese ntase
1.	Jenis kelamin Perempuan	24	48.0
	Laki-laki	26	52.0
	Total	50	100%

Sumber : Lampiran 6, Tahun 2024

Uji Validitas Konvergen

Uji validitas konvergen secara umum untuk mengetahui suatu data yang akan diteliti dapat dipercaya sesuai dengan yang terjadi dilapangan. Validitas konvergen dalam penelitian ini dianalisis melalui program *Smart PLS 3.0* untuk mengukur nilai AVE (*Average Variance Extracted*) dan mengukur nilai *outer loading*.

Indikator dikatakan valid jika nilai *outerloading* $> 0,7$ adalah nilai ideal, artinya indikator tersebut valid mengukur konstruk yang dibuat. Serta Nilai AVE sebesar 0,5 atau lebih mengidentifikasi bahwa rata-rata sebuah konstruk

menjelaskan lebih dari separuh varian indikator-indikatornya. Pada penelitian ini menunjukkan seluruh item dan instrumen dinyatakan . ‘valid’.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah hasil yang telah didapatkan oleh penlitit dengan melakukan pengamatan secara berulang sebagai bukti kebenaran pada objek yang terjadi di lapangan dengan menguji *crobanch alpha dan composite reliability*. Variabel penelitian menunjukkan hasil reliabel dengan nilai $\alpha > 0,70$ apabila $\alpha < 0,70$ maka dapat di artikan tidak reliabel”. Selanjutn disajikan dalam tabel seperti berikut ini:

Pada penelitian ini menunjukkan bahwa nilai *cronbachs alpha* lebih besar dari 0,70 dengan demikian instrumen yang digunakan ‘reliable’.

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Uji Normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah masing-masing data penelitian tiap variabel berdistribusi normal atau tidak, dalam arti distribusi data tidak menjauhi nilai tengah (*median*) yang berakibat pada penyimpangan (*standart deviation*) yang tinggi. Dikatakan tidak melanggar asumsi normalitas apabila nilai *Excess Kurtois* atau *Skewness* berada dalam rentang $-2,58 < CR < 2,58$. Selanjutnya disajikan tabel uji asumsi klasik normalitas seperti berikut ini:

Pada penelitian ini menunjukkan bahwa sebaran data seluruh indikator tersebut berdistribusi normal.

Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar

variabel bebas. Uji multikolinieritas dapat dilakukan dengan melihat nilai *Collinierity Statistics* (VIF) pada “*Inner VIF Values*” pada hasil analisis aplikasi *partial least square Smart PLS 3.0*.

Pada aplikasi *smart PLS 3.0* dikatakan tidak terjadi pelanggaran asumsi klasik “Multikolinieritas” apabila nilai VIF (*varians inflation factor*) $\leq 5,00$, namun apabila nilai VIF $> 5,00$ maka melanggar asumsi Multikolinieritas atau variabel bebas saling mempengaruhi (angka berwarna merah).

Uji Goodness Of Fit (GOF)

Uji *goodness of fit* (GOF) pada prinsipnya bertujuan untuk mengetahui apakah sebuah distribusi data dari sampel mengikuti sebuah distribusi teoritis tertentu atau tidak. Model penelitian dikatakan *fit* apabila konsep struktural yang dibangun didalam penelitian telah sesuai dengan fakta yang terjadi di lapangan, sehingga hasil penelitian bisa diterima baik dari segi teoritis maupun praktis.

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan tiga ukuran *fit* model yaitu SRMR (*Standardized Root Mean Square Residual*), *Chi-Square* dan NFI (*Normed Fit Index*). Model penelitian dikatakan *fit* membuktikan bahwa :

- 1) Nilai SRMR $\leq 0,09$
- 2) Nilai *Chi-Square* diharapkan rendah dan lebih kecil
- 3) Nilai NFI lebih besar $> 0,5$ atau mendekati angka 1

Uji Koefisien Determinasi

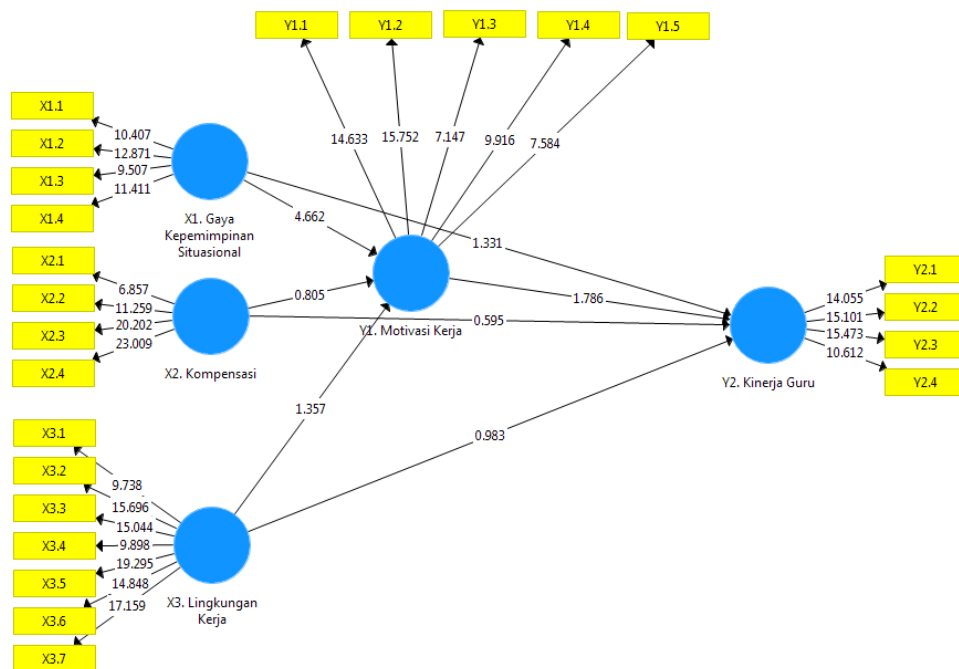
Uji koefisien determinasi untuk mengetahui suatu nilai seberapa besar *RSquare* pada variabel terikat, apabila nilai *R-Square* mengalami perubahan maka dapat diketahui seberapa dalam pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Berikut angka interpretasi persamaan koefisien determinasi yang dianalisis melalui program *Smart PLS 3.0*.

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan Koefisien Determinasi R_2 (*R-Square*) kemudian diketahui hasil sebagai berikut :

- 1) Variabel Gaya kepemimpinan situasional (X_1), Kompensasi (X_2) dan Lingkungan kerja (X_3) mempengaruhi Motivasi kerja (Y_1) sebesar 0,657 (65,7%), sedangkan sisanya 34,3% dipengaruhi variabel lain yang tidak masuk dalam penelitian.
- 2) Variabel Gaya kepemimpinan situasional (X_1), Kompensasi (X_2) dan Lingkungan kerja (X_3) mempengaruhi Kinerja (Y_2) sebesar 0,610 (61%), sedangkan sisanya 39% dipengaruhi variabel lain yang tidak masuk dalam penelitian.

Analisis Persamaan Struktural (*inner model*)

Analisis persamaan struktural adalah nilai koefisien regresi dengan tujuan guna menguji korelasi antar variabel terikat dengan data variabel yang dikumpulkan. Hasil analisis penelitian dengan menggunakan analisis *Smart PLS (partial least square)* tersebut selanjutnya dibuat persamaan struktural sebagai berikut:



Gambar 1. Hasil Uji Model Struktural dengan Aplikasi Smart PLS

Pembahasan Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Motivasi Kerja

Hasil uji hipotesis pertama mengacu pada nilai *original sample* yaitu positif (0.530), nilai *T-Statistic* yaitu 4,711 ($>1,964$) dan nilai *P Value* yaitu sebesar **0,000** ($<0,05$), maka dapat disimpulkan bahwa Gaya kepemimpinan situasional (X_1) berpengaruh signifikan positif terhadap Motivasi kerja (Y_1), dengan demikian **H₁ diterima**.

Berdasarkan hasil pengujian dapat dilihat bahwa Gaya kepemimpinan situasional berpengaruh besar terhadap Motivasi. Maka dengan gaya kepemimpinan tersebut pegawai ASN MAN 2 Situbondo memiliki motivasi kerja yang tinggi. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diberikan sudah baik dan mampu memotivasi

semangat kerja para pegawai ASN MAN 2 Situbondo. Hasil penelitian saat ini mendukung dan memperkuat temuan penelitian terdahulu oleh Sri Tilawati (2021).

Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja

Hasil uji hipotesis kedua dengan mengacu pada nilai *original sampel* yaitu positif (0.168), nilai *T-Statistic* yaitu 0.813 ($<1,964$) dan nilai *P Value* yaitu sebesar **0,417** ($>0,05$), maka dapat disimpulkan bahwa Kompensasi (X_2) berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Motivasi kerja (Y_1), dengan demikian **H₂ ditolak**.

Berdasarkan hasil pengujian dapat dilihat bahwa Kompensasi tidak mampu memberikan pengaruh besar terhadap Motivasi kerja. Hal ini dikarenakan kompensasi yang dibagikan terlalu kecil sehingga tidak mampu memotivasi ASN agar

bekerja lebih baik lagi. Hasil penelitian ini tidak mendukung temuan penelitian terdahulu oleh Kholik Yohana (2020).

Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja

Hasil uji hipotesis ketiga dengan mengacu pada nilai *original sampel* yaitu hasilnya positif (0.219), nilai *T-Statistic* yaitu 1,340 (<1,964) dan nilai *P Value* yaitu sebesar **0,181** (>0,05), maka dapat disimpulkan bahwa Lingkungan kerja (X_3) berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Motivasi kerja (Y_2), dengan demikian **H3 ditolak**.

Berdasarkan hasil pengujian, Lingkungan kerja tidak mampu memberikan pengaruh besar terhadap motivasi kerja guru. Hal ini dikarenakan beberapa fasilitas sekolah yang kurang memadai. Hasil penelitian ini tidak mendukung temuan penelitian terdahulu oleh Khusnul Ratna Sari (2022).

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Guru

Hasil uji hipotesis keempat dengan mengacu pada nilai *original sampel* yaitu positif (0.292), nilai *T-Statistic* yaitu 1.520 (<1,964) dan nilai *P Value* yaitu sebesar **0,129** (>0,05), maka dapat disimpulkan bahwa Gaya kepemimpinan situasional (X_1) berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja guru (Y_2), dengan demikian **H4 ditolak**.

Berdasarkan hasil pengujian maka dapat disimpulkan bahwa Gaya kepemimpinan tidak memberikan pengaruh besar dalam peningkatan kinerja guru. Hal ini dikarenakan

untuk beberapa personal ASN Gaya Kepemimpinan yang digunakan oleh pimpinan dirasa kurang cocok. Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian terdahulu oleh Sri Tilawati (2021).

Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Guru

Hasil uji hipotesis kelima dengan mengacu pada nilai *original sampel* yaitu positif (0.053), nilai *T-Statistic* yaitu 0.295 (<1,964) dan nilai *P Value* yaitu sebesar **0,768** (>0,05), maka dapat disimpulkan bahwa Kompensasi (X_2) berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja guru (Y_2), dengan demikian **H5 ditolak**.

Berdasarkan hasil pengujian maka dapat disimpulkan bahwa Kompensasi tidak mampu memberikan pengaruh yang besar terhadap Kinerja guru. Hal ini dikarenakan besaran Kompensasi yang diberikan tidak sepadan dengan tanggung jawab pekerjaan yang dibebankan. Hasil penelitian ini tidak mendukung dan memperkuat temuan penelitian terdahulu oleh Resdhia Maula Pracharya (2021).

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru

Hasil uji hipotesis keenam dengan mengacu pada nilai *original sampel* yaitu negatif (0,007), nilai *T-Statistic* yaitu 0,041 (<1,964) dan nilai *P Value* yaitu sebesar **0,967** (>0,05), maka dapat disimpulkan bahwa Lingkungan kerja (X_2) berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap Kinerja guru (Y_2), dengan demikian **H5 ditolak**.

Berdasarkan hasil pengujian maka dapat disimpulkan bahwa

Lingkungan kerja tidak memiliki pengaruh besar terhadap Kinerja Guru. Hal ini dikarenakan beberapa Guru ASN MAN 2 Situbondo merasa tidak cocok dengan lingkungan kerja baik lingkungan kerja fisik maupun non fisik. Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian terdahulu Mohammad Yahya Arif dan Riska Ayu Pramesthi (2022).

Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru

Hasil uji hipotesis ketujuh dengan mengacu pada nilai *original sampel* yaitu (0,505), nilai *T-Statistic* yaitu 2.276 (>1,964) dan nilai *P Value* yaitu sebesar **0,023** (<0,05), maka dapat disimpulkan Motivasi kerja (Y1) berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja (Y2), dengan demikian **H7 diterima**.

Berdasarkan hasil pengujian maka dapat dilihat bahwa terdapat pengaruh signifikan positif antara variabel Motivasi kerja terhadap Kinerja guru. Pegawai yang termotivasi cenderung bekerja lebih keras dan lebih efisien. Mereka memiliki dorongan internal untuk menyelesaikan tugas dengan baik dan tepat waktu, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas. Hasil penelitian ini mendukung dan memperkuat penelitian terdahulu oleh Kholik Yohana (2020).

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Guru melalui Motivasi Kerja

Hasil uji hipotesis kedelapan dengan mengacu pada nilai *original sample* yaitu (0,268), nilai *T-Statistic* yaitu 2.029 (>1,964) dan nilai *P Value* yaitu sebesar **0,043** (<0,05), maka dapat disimpulkan bahwa Gaya

kepemimpinan situasional (X₁) terhadap Kinerja guru (Y₂) melalui Motivasi kerja (Y₁) berpengaruh signifikan positif, dengan demikian **H8 diterima**.

Berdasarkan hasil pengujian, dapat dilihat bahwa terdapat pengaruh signifikan positif antara variabel Gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja guru melalui variabel Motivasi kerja. Dengan menyesuaikan gaya kepemimpinan berdasarkan tingkat kompetensi guru, pemimpin dapat membantu guru berkembang secara profesional. Pengembangan keterampilan dan kompetensi ini dapat meningkatkan motivasi kerja guru untuk terus belajar dan berkembang. Secara keseluruhan, gaya kepemimpinan situasional yang diterapkan dengan baik dapat meningkatkan motivasi kerja guru, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja guru. Hasil penelitian ini mendukung dan memperkuat penelitian terdahulu oleh Khusnul Ratna Sari (2022)

Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Guru melalui Motivasi Kerja

Hasil uji hipotesis kesembilan dengan mengacu pada nilai *original sample* yaitu (0,085), nilai *T-Statistic* yaitu 0.757 (<1,964) dan nilai *P Value* yaitu sebesar **0,450** (<0,005), maka dapat disimpulkan bahwa Kompensasi (X₂) terhadap Kinerja Guru (Y₂) melalui Motivasi kerja (Y₁), berpengaruh positif namun tidak signifikan, dengan demikian **H9 ditolak**.

Berdasarkan hasil pengujian maka dapat dilihat bahwa tidak terdapat pengaruh besar antara variabel Kompensasi terhadap

Kinerja Guru melalui Motivasi kerja. Hal ini karena Kompensasi yang diberikan tidak cukup membantu kesejahteraan keluarga guru. Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian terdahulu oleh Kholik Yohana (2020).

Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru melalui Motivasi Kerja

Hasil uji hipotesis kesepuluh dengan mengacu pada nilai *original sample* yaitu (0,111), nilai *T-Statistic* yaitu 1.088 (<1,964) dan nilai *P Value* yaitu sebesar **0,277** (<0,05), maka dapat disimpulkan bahwa Lingkungan kerja (X_2) terhadap Kinerja guru (Y_2) melalui Motivasi kerja (Y_1), berpengaruh positif namun tidak signifikan, dengan demikian **H10 ditolak**.

Berdasarkan hasil pengujian, dapat dilihat bahwa tidak terdapat pengaruh besar antara variabel Lingkungan kerja terhadap Kinerja guru melalui Motivasi kerja. Hal ini karena beberapa guru ASN merasa kurang nyaman dengan Lingkungan kerjanya. Guru yang merasa tidak nyaman di tempat kerjanya cenderung kurang termotivasi sehingga mengurangi produktivitasnya dalam bekerja. Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian terdahulu oleh Sri Martina (2022).

V. KESIMPULAN

Berdasarkan dari hasil penelitian yang saya peroleh pada MAN 2 Situbondo dapat ditarik kesimpulan bahwa :

1. Gaya kepemimpinan situasional berpengaruh signifikan positif terhadap Motivasi kerja (H_1 diterima);

2. Kompensasi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap Motivasi kerja (H_2 ditolak);
3. Lingkungan kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Motivasi kerja (H_3 ditolak);
4. Gaya kepemimpinan situasional berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja guru (H_4 ditolak);
5. Kompensasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja guru (H_5 ditolak);
6. Lingkungan kerja berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap Kinerja guru (H_5 ditolak);
7. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja guru (H_7 diterima);
8. Gaya kepemimpinan situasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja guru melalui Motivasi kerja (H_8 diterima);
9. Kompensasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja melalui Kepuasan kerja (H_9 ditolak);
10. Lingkungan kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja guru melalui Kepuasan kerja (H_{10} ditolak);

B. Saran

Perihal saran untuk pegawai ASN MAN 2 Situbondo kedepannya agar lebih baik dan

terus menjadi sekolah yang unggul dan berkualitas.

Bagi Kepala MAN 2 Situbondo

Bagi Kepala MAN 2 Situbondo dapat menjadi pandangan kedepan tentang pentingnya gaya kepemimpinan yang menyesuaikan dengan keadaan pegawai. Membangun lingkungan kerja yang nyaman juga tidak kalah pentingnya untuk membentuk suatu suasana yang kondusif sehingga karyawan lebih produktif dalam melakukan pekerjaan. Kinerja pegawai sangat berkaitan erat dengan kepemimpinan, kompensasi, lingkungan kerja serta motivasi kerja baik dari internal maupun eksternal.

Bagi Universitas Abdurachman Saleh Situbondo

Bagi Universitas Abdurachman Saleh Situbondo hasil penelitian ini dapat menjadi bahan referensi kepastakaan yang dapat digunakan sebagai dasar pemikiran bagi kemungkinan adanya penelitian sejenis di masa mendatang yang berkenaan dengan Gaya kepemimpinan situasional, Kompensasi, Lingkungan kerja dan Motivasi kerja terhadap Kinerja guru.

Bagi Peneliti Lain

Hasil penelitian ini bagi peneliti yang lain diharapkan bisa dapat membantu dalam segi pengetahuan bahwasanya Gaya kepemimpinan situasional, Kompensasi dan Lingkungan kerja merupakan hal yang sangat penting dan harus diperhatikan dalam suatu lembaga pendidikan. Dengan memaksimalkan 3 hal tersebut dapat membantu

memotivasi guru untuk meningkatkan kinerja. Guru yang memiliki kinerja baik mampu mempengaruhi perkembangan keseluruhan siswa dan berkontribusi pada sekolah.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Nusa Media. Yogyakarta.
- Arief, M.Y. Prameshti, R.A. 2022. "Pengaruh Komunikasi, Lingkungan Kerja dan Semangat Kerja terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di UPT SDA Wilayah Prajekon Bondowoso". *Jurnal Penelitian*. Situbondo. Universitas Abdurachman Saleh Situbondo.
- Danang, P. 2015. *Penelitian Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Buku Seru.
- Fajariyanti, Amin. 2020. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru (Studi Kasus pada Pondok Pesantren Ma'had Tarbiyatul Mubtadiin)". Skripsi. Jakarta. Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah.
- Farida, U., dan Hartono, S. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia II*, Ponorogo, Universitas Muhammadiyah Ponorogo.
- Hamali, A. Y. 2018. *Pemahaman Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: PT Buku Seru.
- Hasibuan Malayu S. P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Bumi Aksara, Jakarta
- Hersey, Paul dan Blanchard, K.

- (1994). *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*, Terjemahan Agus Dharma, Airlangga, Jakarta.
- Mangkunegara, A. A. P. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Miftah Thoha, (2009). *Perilaku Organisasi*, Edisi Pertama, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Netisemito, A.S. 2002. *Manajemen Personalia*, Cetakan Kesepuluh, Ghalia Indonesia, Yogyakarta.
- Pracahya, Resdhia Maula. 2021. "Pengaruh Kepemimpinan Situasional, Kompensasi Kerja dan Kinerja Guru terhadap Kualitas Layanan Pendidikan di SMK swasta Piringsewu". Tesis. Lampung. Universitas Lampung.
- Rivai Dan Ella Sagala. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, Rajawali Pers, Jakarta.
- Robbins. 2016. *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*, Penerbit Gaya Media.
- Sedarmayanti, M.Pd., APU. 2009. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung : Penerbit Mandar Maju.
- Siagian, S.P. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabeta, CV
- Sunyoto, Danang. 2015. *Manajemen dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Cetakan Pertama, CAPS, Yogyakarta.
- Suwatno. & Priansa, D. 2011. *Manajemen SDM dalam organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta
- Tilawati, Sri. 2021. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Motivasi Kerja Guru dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupaten Deli Serdang". Tesis. Sumatera Utara. Universitas Muhammadiyah.
- Yohana, Kholik. 2020. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Motivasi dan Kompensasi terhadap Kinerja Guru (Studi pada Guru di SMK Taman Karya Madya Teknik Kebumen)". Jurnal. Kebumen. STIE Putra Bangsa.
- 117 Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 edisi 2009, Sistem Pendidikan Nasional, Bandung, Depdiknas, Citra Umbara.