

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

4.1.1.1 Profil SMK Negeri 3 Kota Banjar

SMK Negeri 3 Banjar, merupakan salah satu dari 4 SMK Negeri di Kota Banjar. Terletak di jalan Juliaeni, Langensari Kota Banjar, dan juga termasuk sekolah favorit, dan menjadi icon pendidikan di Kota Banjar. Hal ini terlihat terutama pada saat penerimaan siswa baru. Siswa dan siswi lulusan SMP atau MTs dengan nilai tertinggi selalu membanjiri ruang pendaftaran siswa baru, melebihi daya tampung yang ada.

Berbagai prestasi akademik dan non akademik sampai tingkat Nasional banyak diraih setiap tahunnya oleh siswa-siswi SMK Negeri 3 Banjar. Pada awal berdirinya, SMK Negeri 3 Banjar bertempat di SMP PGRI Langen. Sekolah ini berdiri sejak tanggal 1 Juni 2008, dan mulai operasional pada tanggal 20 Juni 2008. Tanggal 20 Juni 2008 inilah yang kemudian ditetapkan sebagai hari jadi SMK Negeri 3 Banjar. Tahun pelajaran 2008/2009 yang merupakan tahun awal penerimaan siswa, Alhamdulillah SMK Negeri 3 Banjar bisa mendapatkan 244 peserta didik yang terbagi dalam 6 kelas dan 3 Kompetensi Keahlian yaitu RPL, TSM, dan MEP.

Sejalan dengan perkembangan jaman, SMK Negeri 3 Banjar menata diri menuju sekolah unggul yang berbudaya lingkungan (sekolah Adiwiyata) dan mempromosikan kesehatan (Health Promoting School). Dua hal ini sangat penting dilakukan, mengingat pendidikan lingkungan hidup dan pendidikan kesehatan merupakan hal mendasar. Semangat kepedulian terhadap kelestarian lingkungan terus dipupuk dengan berbagai kegiatan sebagai komitmen sekolah terhadap kelestarian sumber daya alam hayati.

Dibandingkan dengan tahun pertama berdiri, SMK Negeri 3 Banjar mengalami kemajuan yang sangat signifikan. SMK Negeri 3 Banjar pada awal berdiri hanya membuka 6 kelas dengan 240 siswa, dan sekarang telah memiliki 45 kelas dengan 1521 siswa yang terbagi dalam 6 Kompetensi Keahlian, yaitu:

- 1 Teknik Bisnis Sepeda Motor (TBSM) Sejumlah 9 kelas
- 2 Rekayasa Perangkat Lunak (RPL) Sejumlah 7 kelas
- 3 Agribisnis Pengolahan Hasil Pertanian (APHP) Sejumlah 9 kelas
- 4 Akuntansi Keuangan Lembaga (AKL) Sejumlah 9 kelas
- 5 Teknik Kendaraan Ringan Otomotif (TKRO) Sejumlah 8 kelas
- 6 Agribisnis Perikanan Air Tawar (APAT) Sejumlah 3 kelas

4.1.1.2 Visi dan Misi SMKN 3 Banjar

Adapun Visi Dan Misi SMK Negeri 3 Banjar antara lain penulis uraikan sebagai berikut :

1. Visi

Menghasilkan Lulusan Yang Kompetitif Dan Berakhlak Mulia.

2. Misi

- a. Meningkatkan profesionalitas guru dan tenaga kependidikan
- b. Menanamkan *soft skills* dan *hard skills* pada peserta didik
- c. Menyediakan fasilitas pembelajaran yang representatif melalui program revitalisasi SMK
- d. Menciptakan lingkungan yang sehat, aman, rindang, dan indah
- e. Menjalin kerjasama yang optimal dengan industri dan dunia kerja

Berdasarkan visi dan misi tersebut, dapat disimpulkan bahwa SMK Negeri 3 Banjar berkomitmen untuk menghasilkan lulusan yang tidak hanya memiliki kemampuan akademik dan keterampilan kejuruan yang kompetitif, tetapi juga memiliki karakter dan akhlak mulia. Upaya tersebut diwujudkan melalui peningkatan profesionalitas guru dan tenaga kependidikan, pengembangan *soft skills* dan *hard skills* peserta didik, penyediaan fasilitas pembelajaran yang memadai melalui program revitalisasi SMK, penciptaan lingkungan sekolah yang sehat, aman, dan nyaman, serta penguatan kerja sama dengan industri dan dunia kerja. Dengan berbagai langkah tersebut, sekolah diharapkan mampu mencetak lulusan yang berkualitas, siap bersaing di dunia kerja, serta mampu memberikan kontribusi positif bagi masyarakat.

4.1.1.3 Kondisi Fisik dan Fasilitas Sekolah

Kondisi fisik dan fasilitas pendidikan merupakan salah satu faktor penting yang mendukung keberhasilan proses pembelajaran di sekolah. SMK Negeri 3 Banjar memiliki lingkungan sekolah yang cukup luas, tertata dengan baik, serta dilengkapi dengan berbagai sarana dan prasarana yang mendukung kegiatan pendidikan dan pelatihan keterampilan bagi peserta didik. Penataan lingkungan

sekolah dirancang agar tercipta suasana yang nyaman, aman, dan kondusif bagi kegiatan belajar mengajar.

Secara umum, bangunan sekolah terdiri dari beberapa ruang kelas yang digunakan untuk kegiatan pembelajaran teori. Ruang kelas tersebut dilengkapi dengan fasilitas pendukung seperti meja dan kursi siswa, papan tulis, perangkat pembelajaran, serta ventilasi dan pencahayaan yang memadai sehingga mendukung kenyamanan belajar. Selain ruang kelas, sekolah juga memiliki ruang guru yang digunakan sebagai tempat bagi para pendidik untuk melakukan persiapan pembelajaran, diskusi, serta kegiatan administrasi akademik.

Sebagai sekolah menengah kejuruan, SMK Negeri 3 Banjar juga dilengkapi dengan berbagai ruang praktik atau laboratorium sesuai dengan program keahlian yang tersedia. Fasilitas praktik tersebut berfungsi sebagai sarana bagi peserta didik untuk mengembangkan keterampilan teknis serta memperoleh pengalaman langsung yang berkaitan dengan dunia kerja. Melalui kegiatan praktik di laboratorium atau bengkel kerja, peserta didik dapat mengaplikasikan teori yang dipelajari di kelas ke dalam kegiatan yang bersifat praktis.

Selain itu, sekolah juga menyediakan berbagai fasilitas pendukung lainnya, seperti perpustakaan yang menyediakan berbagai koleksi buku pelajaran dan referensi untuk menunjang kegiatan belajar siswa. Perpustakaan menjadi salah satu sarana penting dalam meningkatkan minat baca serta memperluas wawasan peserta didik. Di samping itu, terdapat pula ruang administrasi atau tata usaha yang berfungsi untuk mendukung kelancaran pengelolaan administrasi sekolah.

Fasilitas lain yang tersedia di lingkungan SMK Negeri 3 Banjar antara lain ruang kepala sekolah, ruang bimbingan dan konseling, ruang UKS, kantin sekolah, serta area ibadah. Sekolah juga memiliki lapangan yang digunakan untuk kegiatan olahraga, upacara bendera, maupun berbagai kegiatan ekstrakurikuler. Lingkungan sekolah yang rindang dengan pepohonan serta area terbuka hijau turut menciptakan suasana belajar yang nyaman dan sehat bagi seluruh warga sekolah.

Dengan adanya kondisi fisik dan fasilitas yang cukup memadai tersebut, diharapkan proses pembelajaran di SMK Negeri 3 Banjar dapat berjalan secara optimal. Sarana dan prasarana yang tersedia tidak hanya mendukung kegiatan belajar mengajar di dalam kelas, tetapi juga membantu peserta didik dalam mengembangkan keterampilan, kreativitas, serta potensi yang dimiliki sehingga mampu menjadi lulusan yang kompeten dan siap menghadapi tantangan di dunia kerja maupun masyarakat.

4.1.1.4 Program Keahlian (Kompetensi Keahlian) di SMKN 3 Banjar

Program keahlian merupakan bagian penting dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah menengah kejuruan karena berfungsi untuk membekali peserta didik dengan keterampilan, pengetahuan, dan sikap profesional sesuai dengan bidang pekerjaan tertentu. Di SMK Negeri 3 Banjar, program keahlian dirancang untuk menyesuaikan kebutuhan dunia usaha dan dunia industri sehingga lulusan yang dihasilkan memiliki kompetensi yang relevan dengan perkembangan teknologi dan pasar kerja. Saat ini sekolah tersebut memiliki beberapa kompetensi keahlian yang menjadi pilihan bagi peserta didik sesuai dengan minat dan bakatnya.

Salah satu program keahlian yang tersedia adalah Teknik Bisnis Sepeda Motor (TBSM). Program ini berfokus pada penguasaan keterampilan dalam bidang perawatan, perbaikan, serta pelayanan jasa kendaraan sepeda motor. Peserta didik dibekali dengan pengetahuan mengenai sistem mesin, sistem bahan bakar, sistem kelistrikan, serta penggunaan alat dan perlengkapan kerja di bengkel otomotif. Melalui pembelajaran teori dan praktik, siswa diharapkan mampu menjadi teknisi sepeda motor yang profesional ataupun membuka usaha bengkel secara mandiri.

Program keahlian berikutnya adalah Teknik Kendaraan Ringan Otomotif (TKRO). Kompetensi keahlian ini mempelajari berbagai aspek mengenai kendaraan roda empat, mulai dari dasar-dasar otomotif, pemeliharaan mesin kendaraan ringan, hingga sistem kelistrikan kendaraan. Melalui kegiatan praktik di bengkel sekolah maupun praktik kerja industri, peserta didik dilatih untuk memiliki keterampilan dalam melakukan perawatan dan perbaikan kendaraan sesuai dengan standar industri otomotif. Lulusan program ini memiliki peluang kerja sebagai mekanik, teknisi otomotif, maupun wirausahawan di bidang jasa perbaikan kendaraan.

Selain bidang teknik otomotif, SMK Negeri 3 Banjar juga memiliki program Akuntansi dan Keuangan Lembaga (AKL). Program ini memberikan pembelajaran mengenai pencatatan transaksi keuangan, penyusunan laporan keuangan, pengelolaan administrasi keuangan, serta penggunaan aplikasi komputer akuntansi. Peserta didik dilatih untuk memahami prinsip-prinsip akuntansi secara manual maupun berbasis komputer sehingga mampu bekerja di bidang administrasi keuangan, perbankan, maupun lembaga bisnis lainnya.

Di bidang teknologi informasi, sekolah ini juga memiliki program Pengembangan Perangkat Lunak dan Gim (PPLG) atau sebelumnya dikenal sebagai Rekayasa Perangkat Lunak (RPL). Program ini berfokus pada pengembangan kemampuan peserta didik dalam bidang pemrograman komputer, pembuatan aplikasi, pengelolaan basis data, serta pengembangan perangkat lunak. Melalui pembelajaran tersebut, peserta didik diharapkan mampu menjadi programmer, pengembang aplikasi, maupun tenaga profesional di bidang teknologi informasi.

Selain itu terdapat pula program Agribisnis Pengolahan Hasil Pertanian (APHP) yang mempelajari pengolahan berbagai hasil pertanian menjadi produk yang memiliki nilai tambah. Peserta didik dibekali dengan keterampilan dalam proses pengolahan bahan pangan, pengemasan produk, hingga pemasaran hasil olahan. Program ini bertujuan untuk menghasilkan lulusan yang mampu mengembangkan usaha di bidang agroindustri.

Program keahlian lainnya adalah Agribisnis Perikanan Air Tawar (APAT) yang memberikan pengetahuan dan keterampilan mengenai budidaya ikan air tawar, pengelolaan kolam, pemberian pakan, hingga pengendalian penyakit ikan. Program ini bertujuan untuk menyiapkan peserta didik agar mampu bekerja di sektor perikanan maupun mengembangkan usaha budidaya ikan secara mandiri.

Dengan adanya berbagai program keahlian tersebut, SMK Negeri 3 Banjar berupaya memberikan pendidikan yang berorientasi pada pengembangan kompetensi peserta didik sesuai dengan kebutuhan dunia kerja. Melalui pembelajaran teori, praktik di laboratorium atau bengkel, serta kegiatan praktik kerja industri, peserta didik diharapkan memiliki keterampilan yang memadai

sehingga mampu bersaing di dunia kerja maupun menciptakan peluang usaha secara mandiri.

4.1.1.5 Karakteristik Responden

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan 77 orang tenaga pendidik/guru di SMKN 3 Banjar sebagai responden. Kuesioner disebarakan kepada seluruh sampel yang terpilih secara proporsional. Berikut disajikan karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, pendidikan, masa kerja, dan usia.

Tabel 4.1
Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
1	Laki-laki	49	63,6
2	Perempuan	28	36,4
	Jumlah	77	100,0

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2026

Berdasarkan tabel 4.1 dapat dilihat bahwa dari 77 responden, terdiri dari guru laki-laki sebanyak 49 orang atau 63,6% dan guru perempuan sebanyak 28 orang atau 36,4%. Artinya bahwa terdapat kecenderungan bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini adalah berjenis kelamin laki-laki. Profil responden berdasarkan tingkat pendidikan dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.2
Profil Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No	Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
1	D3	5	6,5
2	S1	58	75,3
3	S2	14	18,2
	Jumlah	77	100,0

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2026

Berdasarkan tabel 4.2 dapat dilihat bahwa responden dengan latar belakang pendidikan D3 sebanyak 5 orang atau 6,5%, pendidikan S1 sebanyak 58 orang atau 75,3%, dan pendidikan S2 sebanyak 14 orang atau 18,2%. Kondisi ini menunjukkan bahwa mayoritas tenaga pendidik di SMKN 3 Banjar memiliki kualifikasi sarjana (S1) yang merupakan kualifikasi minimum yang disyaratkan bagi seorang guru. Profil responden berdasarkan masa kerja dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.3
Profil Responden Berdasarkan Masa Kerja

No	Masa Kerja	Frekuensi	Persentase (%)
1	1 – 5 tahun	14	18,2
2	6 – 10 tahun	23	29,9
3	11 – 20 tahun	28	36,4
4	> 20 tahun	12	15,6
	Jumlah	77	100,0

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2026

Berdasarkan tabel 4.3 dapat dilihat bahwa responden dengan masa kerja 1–5 tahun sebanyak 14 orang atau 18,2%, masa kerja 6–10 tahun sebanyak 23 orang atau 29,9%, masa kerja 11–20 tahun sebanyak 28 orang atau 36,4%, dan masa kerja lebih dari 20 tahun sebanyak 12 orang atau 15,6%. Kondisi ini menunjukkan bahwa sebagian besar tenaga pendidik di SMKN 3 Banjar memiliki pengalaman mengajar yang cukup memadai. Profil responden berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.4
Profil Responden Berdasarkan Usia

No	Usia	Frekuensi	Persentase (%)
1	22 – 30 tahun	12	15,6
2	31 – 40 tahun	27	35,1
3	41 – 50 tahun	25	32,5

4	> 50 tahun	13	16,9
	Jumlah	77	100,0

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2026

Berdasarkan tabel 4.4 dapat dilihat bahwa responden berusia 22–30 tahun sebanyak 12 orang atau 15,6%, usia 31–40 tahun sebanyak 27 orang atau 35,1%, usia 41–50 tahun sebanyak 25 orang atau 32,5%, dan usia di atas 50 tahun sebanyak 13 orang atau 16,9%. Kondisi ini menunjukkan bahwa sebagian besar tenaga pendidik berada pada usia produktif yang sangat mendukung pelaksanaan tugas-tugas keprofesian secara optimal.

4.1.2 Deskripsi Variabel Penelitian

4.1.2.1 Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah di SMKN 3 Banjar

Gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku pemimpin dalam mempengaruhi, memotivasi, dan mengarahkan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan bukan sekedar soal posisi atau jabatan formal yang melekat pada seseorang, melainkan merupakan suatu proses dinamis yang melibatkan kemampuan untuk membangun hubungan yang bermakna dengan seluruh anggota organisasi, menciptakan iklim kerja yang kondusif, serta menggerakkan seluruh potensi sumber daya manusia yang ada ke arah pencapaian visi dan misi yang telah ditetapkan bersama.

Dalam konteks satuan pendidikan, gaya kepemimpinan kepala sekolah memegang peranan yang sangat sentral dan strategis. Kepala sekolah tidak hanya berkedudukan sebagai pengelola administratif semata, tetapi juga sebagai pemimpin instruksional yang bertanggung jawab terhadap kualitas proses pembelajaran, pembinaan kompetensi guru dan tenaga kependidikan, serta

pengembangan budaya sekolah yang positif dan produktif. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah akan sangat menentukan arah perkembangan sekolah secara keseluruhan, termasuk dalam hal peningkatan kinerja seluruh warga sekolah.

Kepemimpinan yang efektif di lingkungan sekolah ditandai oleh kemampuan kepala sekolah dalam menjadi model dalam cara kerja, menginspirasi visi bersama, menantang proses yang ada, memungkinkan orang lain untuk bekerja secara optimal, serta membesarkan hati seluruh warga sekolah agar senantiasa termotivasi dan bersemangat dalam menjalankan tugasnya. Kelima hal tersebut mencerminkan karakteristik kepemimpinan yang tidak hanya berorientasi pada penyelesaian tugas semata, tetapi juga pada pengembangan manusia secara holistik sebagai aset utama organisasi pendidikan.

Di lingkungan SMKN 3 Banjar, gaya kepemimpinan kepala sekolah menjadi faktor kunci yang turut menentukan kualitas kinerja guru dan tenaga kependidikan. Sekolah Menengah Kejuruan memiliki karakteristik dan tantangan yang berbeda dibandingkan dengan jenis satuan pendidikan lainnya, karena selain dituntut untuk menghasilkan lulusan yang kompeten secara akademik, SMKN juga bertanggung jawab untuk mempersiapkan peserta didik agar siap memasuki dunia kerja dan industri. Dalam konteks inilah, kepemimpinan kepala sekolah yang visioner, adaptif, dan inspiratif menjadi sangat dibutuhkan agar seluruh komponen sekolah dapat bekerja secara sinergis dalam mewujudkan tujuan pendidikan kejuruan yang berkualitas.

Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah tidak berdiri sendiri sebagai suatu pendekatan yang tunggal dan kaku. Dalam praktiknya, kepala sekolah yang efektif senantiasa mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan situasi dan kondisi yang dihadapi, kebutuhan pegawai yang dipimpinnya, serta tantangan dan perubahan yang terjadi di lingkungan internal maupun eksternal sekolah. Fleksibilitas dalam gaya kepemimpinan ini menjadi salah satu kunci keberhasilan seorang kepala sekolah dalam menciptakan iklim kerja yang kondusif, mendorong inovasi, serta membangun komitmen dan loyalitas seluruh warga sekolah terhadap tujuan bersama.

Perlu dipahami pula bahwa dampak dari gaya kepemimpinan kepala sekolah tidak selalu bersifat langsung dan segera terlihat, melainkan seringkali bersifat jangka panjang dan terasa secara bertahap melalui perubahan budaya kerja, peningkatan motivasi pegawai, perbaikan kualitas pelayanan pendidikan, serta peningkatan prestasi sekolah secara keseluruhan. Oleh karena itu, pengukuran dan evaluasi terhadap gaya kepemimpinan kepala sekolah secara berkala dan objektif menjadi sangat penting dalam rangka memberikan umpan balik yang konstruktif bagi perbaikan dan pengembangan kepemimpinan yang berkelanjutan. Untuk mengetahui kondisi gaya kepemimpinan di SMKN 3 Banjar, berikut disajikan hasil penelitian berdasarkan kelima dimensinya yaitu sebagai berikut:

1. Menjadi Model dalam Cara Kerja

Menjadi model dalam cara kerja yaitu kemampuan pemimpin untuk menunjukkan perilaku teladan kepada seluruh warga sekolah. Seorang pemimpin yang menjadi model dalam cara kerja tidak sekadar memberikan instruksi, tetapi

menunjukkan secara langsung standar profesionalisme, disiplin, dan integritas yang diharapkan dari seluruh pegawainya. Dalam konteks SMKN 3 Banjar, dimensi ini sangat penting karena kepala sekolah berperan sebagai figur teladan bagi guru dan staf dalam menjalankan tugas sehari-hari.

- a. Pemimpin selalu menunjukkan sikap profesional, disiplin, dan etos kerja yang tinggi sebagai teladan bagi guru, staf, dan siswa.

Tanggapan responden tentang pernyataan pemimpin selalu menunjukkan sikap profesional, disiplin, dan etos kerja yang tinggi sebagai teladan, penulis disajikan dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.5
Tanggapan Responden terhadap Pernyataan Pemimpin Selalu Menunjukkan Sikap Profesional, Disiplin, dan Etos Kerja yang Tinggi sebagai Teladan

Tanggapan	Skor	Frekuensi	%	Jumlah Skor
Sangat Setuju	5	20	26.0	100
Setuju	4	42	54.5	168
Kurang Setuju	3	10	13.0	30
Tidak Setuju	2	5	6.5	10
Sangat Tidak Setuju	1	0	0.0	0
Jumlah		77	100,0	308
Interpretasi				Baik

Sumber: Data Primer yang diolah

Berdasarkan tabel di atas, diperoleh data bahwa pemimpin selalu menunjukkan sikap profesional, disiplin, dan etos kerja yang tinggi sebagai teladan, sebanyak 20 orang atau 26.0% responden menyatakan sangat setuju, sebanyak 42 orang atau 54.5% responden menyatakan setuju, sebanyak 10 orang atau 13.0% responden menyatakan kurang setuju, sebanyak 5 orang atau 6.5% responden

menyatakan tidak setuju. Dengan demikian menunjukkan bahwa pemimpin selalu menunjukkan sikap profesional, disiplin, dan etos kerja yang tinggi sebagai teladan sudah baik.

- b. Pemimpin memastikan bahwa setiap keputusan dan tindakannya mencerminkan nilai-nilai sekolah dan visi pendidikan yang ingin dicapai.

Tanggapan responden tentang pernyataan pemimpin memastikan setiap keputusan mencerminkan nilai-nilai sekolah dan visi pendidikan, penulis disajikan dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.6
Tanggapan Responden terhadap Pernyataan Pemimpin Memastikan Setiap Keputusan Mencerminkan Nilai-Nilai Sekolah dan Visi Pendidikan

Tanggapan	Skor	Frekuensi	%	Jumlah Skor
Sangat Setuju	5	18	23.4	90
Setuju	4	41	53.2	164
Kurang Setuju	3	12	15.6	36
Tidak Setuju	2	6	7.8	12
Sangat Tidak Setuju	1	0	0.0	0
Jumlah		77	100,0	301
Interpretasi				Baik

Sumber: Data Primer yang diolah

Berdasarkan tabel di atas, diperoleh data bahwa pemimpin memastikan setiap keputusan mencerminkan nilai-nilai sekolah dan visi pendidikan, sebanyak 18 orang atau 23.4% responden menyatakan sangat setuju, sebanyak 41 orang atau 53.2% responden menyatakan setuju, sebanyak 12 orang atau 16.6% responden menyatakan kurang setuju, sebanyak 6 orang atau 7.8% responden menyatakan

tidak setuju. Dengan demikian menunjukkan bahwa pemimpin memastikan setiap keputusan mencerminkan nilai-nilai sekolah dan visi pendidikan sudah baik.

- c. Pemimpin bekerja dengan dedikasi dan integritas untuk memotivasi guru dan staf dalam menjalankan tugas sehari-hari.

Tanggapan responden tentang pernyataan pemimpin bekerja dengan dedikasi dan integritas untuk memotivasi guru dan staf, penulis disajikan dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.7
Tanggapan Responden terhadap Pernyataan Pemimpin Bekerja dengan Dedikasi dan Integritas untuk Memotivasi Guru dan Staf

Tanggapan	Skor	Frekuensi	%	Jumlah Skor
Sangat Setuju	5	19	24.7	95
Setuju	4	42	54.5	168
Kurang Setuju	3	10	13.0	30
Tidak Setuju	2	5	6.5	10
Sangat Tidak Setuju	1	1	1.3	1
Jumlah		77	100,0	304
Interpretasi				Baik

Sumber: Data Primer yang diolah

Berdasarkan tabel di atas, diperoleh data bahwa pemimpin bekerja dengan dedikasi dan integritas untuk memotivasi guru dan staf, sebanyak 19 orang atau 24.7% responden menyatakan sangat setuju, sebanyak 42 orang atau 54.5% responden menyatakan setuju, sebanyak 10 orang atau 13.0% responden menyatakan kurang setuju, sebanyak 5 orang atau 6.5% responden menyatakan tidak setuju, dan sebanyak 1 orang atau 1.3% responden menyatakan sangat tidak setuju. Dengan demikian menunjukkan bahwa pemimpin bekerja dengan dedikasi dan integritas untuk memotivasi tenaga pendidik sudah baik.

2. Menginspirasi Visi Bersama

Menginspirasi visi bersama merupakan dimensi kedua dari gaya kepemimpinan yang efektif, yaitu kemampuan pemimpin untuk menciptakan gambaran masa depan yang menarik dan menggerakkan seluruh anggota organisasi untuk bergerak bersama menuju tujuan yang sama. Pemimpin yang mampu menginspirasi visi bersama akan membuat setiap guru dan staf merasa memiliki peran yang bermakna dalam pencapaian cita-cita sekolah.

- a. Pemimpin memberikan gambaran hal-hal yang dapat dicapai di masa depan.

Tanggapan responden tentang pernyataan pemimpin memberikan gambaran hal-hal yang dapat dicapai di masa depan, penulis disajikan dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.8
Tanggapan Responden terhadap Pernyataan Pemimpin Memberikan
Gambaran Hal-Hal yang Dapat Dicapai di Masa Depan

Tanggapan	Skor	Frekuensi	%	Jumlah Skor
Sangat Setuju	5	21	27.3	105
Setuju	4	42	54.5	168
Kurang Setuju	3	9	11.7	27
Tidak Setuju	2	5	6.5	10
Sangat Tidak Setuju	1	0	0.0	0
Jumlah		77	100,0	310
Interpretasi				Baik

Sumber: Data Primer yang diolah

Berdasarkan tabel di atas, diperoleh data bahwa pemimpin memberikan gambaran hal-hal yang dapat dicapai di masa depan, sebanyak 21 orang atau 27.3% responden menyatakan sangat setuju, sebanyak 42 orang atau 54.5% responden menyatakan setuju, sebanyak 9 orang atau 11.7% responden menyatakan kurang

setuju, sebanyak 5 orang atau 6.5% responden menyatakan tidak setuju. Dengan demikian menunjukkan bahwa pemimpin memberikan gambaran hal-hal yang dapat dicapai di masa depan sudah baik.

- b. Pemimpin melibatkan guru, staf, dalam merumuskan atau memahami visi bersama melalui diskusi dan pertemuan terbuka.

Tanggapan responden tentang pernyataan pemimpin melibatkan guru, staf, dalam merumuskan visi bersama, penulis disajikan dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.9
Tanggapan Responden terhadap Pernyataan Pemimpin Melibatkan Guru, Staf, dan Perwakilan Siswa dalam Merumuskan Visi Bersama

Tanggapan	Skor	Frekuensi	%	Jumlah Skor
Sangat Setuju	5	17	22.1	85
Setuju	4	39	50.6	156
Kurang Setuju	3	13	16.9	39
Tidak Setuju	2	7	9.1	14
Sangat Tidak Setuju	1	1	1.1	1
Jumlah		77	100,0	295
Interpretasi				Baik

Sumber: Data Primer yang diolah

Berdasarkan tabel di atas, diperoleh data bahwa pemimpin melibatkan guru, staf, dan perwakilan siswa dalam merumuskan visi bersama, sebanyak 17 orang atau 23.0% responden menyatakan sangat setuju, sebanyak 36 orang atau 48.6% responden menyatakan setuju, sebanyak 13 orang atau 17.6% responden menyatakan kurang setuju, sebanyak 7 orang atau 9.5% responden menyatakan tidak setuju, dan sebanyak 1 orang atau 1.4% responden menyatakan sangat tidak

setuju. Dengan demikian menunjukkan bahwa pemimpin melibatkan guru, staf, dan perwakilan siswa dalam merumuskan visi bersama sudah baik.

- c. Pemimpin memastikan bahwa seluruh warga sekolah merasa terhubung dan termotivasi oleh visi yang disampaikan.

Tanggapan responden tentang pernyataan pemimpin memastikan seluruh warga sekolah merasa terhubung dan termotivasi oleh visi, penulis disajikan dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.10
Tanggapan Responden terhadap Pernyataan Pemimpin Memastikan Seluruh Warga Sekolah Merasa Terhubung dan Termotivasi oleh Visi

Tanggapan	Skor	Frekuensi	%	Jumlah Skor
Sangat Setuju	5	16	21.6	80
Setuju	4	38	49.4	152
Kurang Setuju	3	14	18.2	42
Tidak Setuju	2	8	10.4	16
Sangat Tidak Setuju	1	1	1.3	1
Jumlah		77	100,0	291
Interpretasi				Baik

Sumber: Data Primer yang diolah

Berdasarkan tabel di atas, diperoleh data bahwa pemimpin memastikan seluruh warga sekolah merasa terhubung dan termotivasi oleh visi, sebanyak 16 orang atau 21.6% responden menyatakan sangat setuju, sebanyak 38 orang atau 49.4% responden menyatakan setuju, sebanyak 14 orang atau 18.2% responden menyatakan kurang setuju, sebanyak 8 orang atau 10.4% responden menyatakan tidak setuju, dan sebanyak 1 orang atau 1.3% responden menyatakan sangat tidak

setuju. Dengan demikian menunjukkan bahwa pemimpin memastikan seluruh warga sekolah merasa terhubung dan termotivasi oleh visi sudah baik.

3. Menantang Proses

Menantang proses merupakan kemampuan pemimpin untuk mendorong inovasi, mendukung eksperimen, dan secara aktif mencari cara-cara baru yang lebih baik dalam menjalankan organisasi. Pemimpin yang berani menantang proses tidak akan pernah merasa puas, tetapi senantiasa mendorong perbaikan dan peningkatan kualitas secara berkelanjutan.

- a. Pemimpin mendorong guru dan staf untuk mencari metode pembelajaran atau manajemen sekolah yang inovatif.

Tanggapan responden tentang pernyataan pemimpin mendorong guru dan staf mencari metode pembelajaran atau manajemen yang inovatif, penulis disajikan dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.11
Tanggapan Responden terhadap Pernyataan Pemimpin Mendorong Guru dan Staf untuk Mencari Metode Pembelajaran yang Inovatif

Tanggapan	Skor	Frekuensi	%	Jumlah Skor
Sangat Setuju	5	18	23.4	90
Setuju	4	40	51.9	160
Kurang Setuju	3	12	15.6	36
Tidak Setuju	2	6	7.8	12
Sangat Tidak Setuju	1	1	1.3	1
Jumlah		77	100,0	299
Interpretasi				Baik

Sumber: Data Primer yang diolah

Berdasarkan tabel di atas, diperoleh data bahwa pemimpin mendorong guru dan staf mencari metode pembelajaran atau manajemen yang inovatif, sebanyak 18 orang atau 23.4% responden menyatakan sangat setuju, sebanyak 40 orang atau 51.9% responden menyatakan setuju, sebanyak 12 orang atau 15.6% responden menyatakan kurang setuju, sebanyak 6 orang atau 7.8% responden menyatakan tidak setuju, dan sebanyak 1 orang atau 1.3% responden menyatakan sangat tidak setuju. Dengan demikian menunjukkan bahwa pemimpin mendorong guru dan staf mencari metode pembelajaran atau manajemen yang inovatif sudah baik.

- b. Pemimpin mendukung dan mendorong usulan perbaikan atau perubahan proses kerja dari guru dan staf.

Tanggapan responden tentang pernyataan pemimpin mendukung dan mendorong usulan perbaikan atau perubahan proses kerja, penulis disajikan dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.12
Tanggapan Responden terhadap Pernyataan Pemimpin Mendukung dan Mendorong Usulan Perbaikan atau Perubahan Proses Kerja

Tanggapan	Skor	Frekuensi	%	Jumlah Skor
Sangat Setuju	5	16	20.8	80
Setuju	4	39	50.6	156
Kurang Setuju	3	14	18.2	42
Tidak Setuju	2	7	9.1	14
Sangat Tidak Setuju	1	1	1.3	1
Jumlah		77	100,0	293
Interpretasi				Baik

Sumber: Data Primer yang diolah

Berdasarkan tabel di atas, diperoleh data bahwa pemimpin mendukung dan mendorong usulan perbaikan atau perubahan proses kerja, sebanyak 16 orang atau 20.8% responden menyatakan sangat setuju, sebanyak 39 orang atau 50.6% responden menyatakan setuju, sebanyak 14 orang atau 18.2% responden menyatakan kurang setuju, sebanyak 7 orang atau 9.1% responden menyatakan tidak setuju, dan sebanyak 1 orang atau 1.3% responden menyatakan sangat tidak setuju. Dengan demikian menunjukkan bahwa pemimpin mendukung dan mendorong usulan perbaikan atau perubahan proses kerja sudah baik.

- c. Pemimpin secara aktif mencari peluang untuk meningkatkan kualitas pendidikan dan kinerja sekolah melalui evaluasi dan inovasi.

Tanggapan responden tentang pernyataan pemimpin aktif mencari peluang meningkatkan kualitas pendidikan melalui evaluasi dan inovasi, penulis disajikan dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.13
Tanggapan Responden terhadap Pernyataan Pemimpin Secara Aktif Mencari Peluang Meningkatkan Kualitas Pendidikan Melalui Evaluasi

Tanggapan	Skor	Frekuensi	%	Jumlah Skor
Sangat Setuju	5	17	22.1	85
Setuju	4	40	51.9	160
Kurang Setuju	3	12	15.6	36
Tidak Setuju	2	7	9.1	14
Sangat Tidak Setuju	1	1	1.3	1
Jumlah		77	100,0	296
Interpretasi				Baik

Sumber: Data Primer yang diolah

Berdasarkan tabel di atas, diperoleh data bahwa pemimpin aktif mencari peluang meningkatkan kualitas pendidikan melalui evaluasi dan inovasi, sebanyak

17 orang atau 22.1% responden menyatakan sangat setuju, sebanyak 40 orang atau 51.9% responden menyatakan setuju, sebanyak 12 orang atau 15.% responden menyatakan kurang setuju, sebanyak 7 orang atau 9.1% responden menyatakan tidak setuju, dan sebanyak 1 orang atau 1.3% responden menyatakan sangat tidak setuju. Dengan demikian menunjukkan bahwa pemimpin aktif mencari peluang meningkatkan kualitas pendidikan melalui evaluasi dan inovasi sudah baik.

4. Memungkinkan Orang Lain untuk Bekerja

Memungkinkan orang lain untuk bekerja merupakan kemampuan pemimpin dalam membangun kolaborasi, memperkuat kemampuan anggota, dan mendistribusikan kewenangan secara proporsional. Pemimpin yang mampu memungkinkan orang lain untuk bekerja akan menciptakan lingkungan yang memberdayakan, di mana setiap guru dan staf merasa memiliki kapasitas dan kepercayaan untuk berkontribusi secara maksimal.

- a. Pemimpin mendelegasikan tugas atau tanggung jawab kepada guru dan staf sesuai dengan kemampuan dan keahlian mereka.

Tanggapan responden tentang pernyataan pemimpin mendelegasikan tugas kepada guru dan staf sesuai kemampuan dan keahlian mereka, penulis disajikan dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.14
Tanggapan Responden terhadap Pernyataan Pemimpin Mendelegasikan Tugas kepada Guru dan Staf Sesuai Kemampuan dan Keahlian Mereka

Tanggapan	Skor	Frekuensi	%	Jumlah Skor
Sangat Setuju	5	15	19.5	75
Setuju	4	38	49.4	152
Kurang Setuju	3	15	19.5	45

Tidak Setuju	2	8	10.4	16
Sangat Tidak Setuju	1	1	1.3	1
Jumlah		77	100,0	289
Interpretasi				Baik

Sumber: Data Primer yang diolah

Berdasarkan tabel di atas, diperoleh data bahwa pemimpin mendelegasikan tugas kepada guru dan staf sesuai kemampuan dan keahlian mereka, sebanyak 15 orang atau 19.5% responden menyatakan sangat setuju, sebanyak 38 orang atau 49.4% responden menyatakan setuju, sebanyak 15 orang atau 19.5% responden menyatakan kurang setuju, sebanyak 8 orang atau 10.4% responden menyatakan tidak setuju, dan sebanyak 1 orang atau 1.3% responden menyatakan sangat tidak setuju. Dengan demikian menunjukkan bahwa pemimpin mendelegasikan tugas kepada guru dan staf sesuai kemampuan dan keahlian mereka sudah baik.

- b. Pemimpin memastikan bahwa guru dan staf memiliki sumber daya, pelatihan, dan dukungan yang cukup untuk menjalankan tugas mereka dengan baik.

Tanggapan responden tentang pernyataan pemimpin memastikan guru dan staf memiliki sumber daya dan dukungan yang cukup, penulis disajikan dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.15
Tanggapan Responden terhadap Pernyataan Pemimpin Memastikan Guru dan Staf Memiliki Sumber Daya dan Dukungan yang Cukup

Tanggapan	Skor	Frekuensi	%	Jumlah Skor
Sangat Setuju	5	16	20.8	80
Setuju	4	39	50.6	156
Kurang Setuju	3	13	16.9	39
Tidak Setuju	2	8	10.4	16

Sangat Tidak Setuju	1	1	1.3	1
Jumlah		77	100,0	292
Interpretasi				Baik

Sumber: Data Primer yang diolah

Berdasarkan tabel di atas, diperoleh data bahwa pemimpin memastikan guru dan staf memiliki sumber daya dan dukungan yang cukup, sebanyak 16 orang atau 20.8% responden menyatakan sangat setuju, sebanyak 39 orang atau 50.6% responden menyatakan setuju, sebanyak 13 orang atau 16.9% responden menyatakan kurang setuju, sebanyak 8 orang atau 10.4% responden menyatakan tidak setuju, dan sebanyak 1 orang atau 1.3% responden menyatakan sangat tidak setuju. Dengan demikian menunjukkan bahwa pemimpin memastikan guru dan staf memiliki sumber daya dan dukungan yang cukup sudah baik.

- c. Pemimpin memberdayakan guru dan staf untuk mengambil inisiatif dalam mengembangkan program atau kegiatan sekolah.

Tanggapan responden tentang pernyataan pemimpin memberdayakan guru dan staf untuk mengambil inisiatif dalam mengembangkan program sekolah, penulis disajikan dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.16
Tanggapan Responden terhadap Pernyataan Pemimpin Memberdayakan Guru dan Staf untuk Mengambil Inisiatif Mengembangkan Program Sekolah

Tanggapan	Skor	Frekuensi	%	Jumlah Skor
Sangat Setuju	5	14	18.2	70
Setuju	4	37	48.1	148
Kurang Setuju	3	16	20.8	48
Tidak Setuju	2	9	11.7	18

Sangat Tidak Setuju	1	1	1.3	1
Jumlah		77	100,0	285
Interpretasi				Baik

Sumber: Data Primer yang diolah

Berdasarkan tabel di atas, diperoleh data bahwa pemimpin memberdayakan guru dan staf untuk mengambil inisiatif dalam mengembangkan program sekolah, sebanyak 14 orang atau 18.2% responden menyatakan sangat setuju, sebanyak 37 orang atau 48.1% responden menyatakan setuju, sebanyak 16 orang atau 20.8% responden menyatakan kurang setuju, sebanyak 9 orang atau 11.7% responden menyatakan tidak setuju, dan sebanyak 1 orang atau 1.3% responden menyatakan sangat tidak setuju. Dengan demikian menunjukkan bahwa pemimpin memberdayakan guru dan staf untuk mengambil inisiatif dalam mengembangkan program sekolah sudah baik.

5. Membesarkan Hati

Membesarkan hati merupakan kemampuan pemimpin untuk mengenali kontribusi anggota, memberikan apresiasi yang tulus, dan membangun semangat tim agar terus bertahan dan berkembang meski menghadapi berbagai tantangan. Pemimpin yang mampu membesarkan hati akan menciptakan budaya penghargaan yang mendorong setiap guru dan staf untuk memberikan kontribusi terbaik mereka.

- a. Pemimpin memberikan pengakuan atau pujian secara spesifik atas pencapaian dan kontribusi guru, staf dalam bekerja.

Tanggapan responden tentang pernyataan pemimpin memberikan pengakuan atau pujian atas pencapaian dan kontribusi guru dan staf, penulis disajikan dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.17
Tanggapan Responden terhadap Pernyataan Pemimpin Memberikan Pengakuan atau Pujian atas Pencapaian dan Kontribusi Guru dan Staf

Tanggapan	Skor	Frekuensi	%	Jumlah Skor
Sangat Setuju	5	19	24.7	95
Setuju	4	42	54.5	168
Kurang Setuju	3	11	14.3	33
Tidak Setuju	2	5	6.5	10
Sangat Tidak Setuju	1	0	0.0	0
Jumlah		77	100,0	306
Interpretasi				Baik

Sumber: Data Primer yang diolah

Berdasarkan tabel di atas, diperoleh data bahwa pemimpin memberikan pengakuan atau pujian atas pencapaian dan kontribusi guru dan staf, sebanyak 19 orang atau 24.7% responden menyatakan sangat setuju, sebanyak 42 orang atau 54.5% responden menyatakan setuju, sebanyak 11 orang atau 14.3% responden menyatakan kurang setuju, sebanyak 5 orang atau 6.5% responden menyatakan tidak setuju. Dengan demikian menunjukkan bahwa pemimpin memberikan pengakuan atau pujian atas pencapaian dan kontribusi guru dan staf sudah baik.

- b. Pemimpin memberikan dukungan dan motivasi kepada guru dan staf ketika mereka menghadapi tantangan atau kegagalan.

Tanggapan responden tentang pernyataan pemimpin memberikan dukungan dan motivasi saat guru dan staf menghadapi tantangan atau kegagalan, penulis disajikan dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.18
Tanggapan Responden terhadap Pernyataan Pemimpin Memberikan Dukungan dan Motivasi kepada Guru dan Staf Saat Menghadapi Tantangan

Tanggapan	Skor	Frekuensi	%	Jumlah Skor
Sangat Setuju	5	18	23.4	90
Setuju	4	41	53.2	164
Kurang Setuju	3	12	15.6	36
Tidak Setuju	2	6	7.8	12
Sangat Tidak Setuju	1	0	0.0	0
Jumlah		77	100,0	302
Interpretasi				Baik

Sumber: Data Primer yang diolah

Berdasarkan tabel di atas, diperoleh data bahwa pemimpin memberikan dukungan dan motivasi saat guru dan staf menghadapi tantangan atau kegagalan, sebanyak 18 orang atau 23.4% responden menyatakan sangat setuju, sebanyak 41 orang atau 53.2% responden menyatakan setuju, sebanyak 12 orang atau 15.6% responden menyatakan kurang setuju, sebanyak 6 orang atau 7.8% responden menyatakan tidak setuju. Dengan demikian menunjukkan bahwa pemimpin memberikan dukungan dan motivasi saat guru dan staf menghadapi tantangan atau kegagalan sudah baik.

- c. Pemimpin memastikan bahwa guru, staf, merasa dihargai dan termotivasi untuk terus berkontribusi bagi kemajuan sekolah.

Tanggapan responden tentang pernyataan pemimpin memastikan guru dan staf merasa dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi, penulis disajikan dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.19
Tanggapan Responden terhadap Pernyataan Pemimpin Memastikan Guru dan Staf Merasa Dihargai dan Termotivasi untuk Berkontribusi

Tanggapan	Skor	Frekuensi	%	Jumlah Skor
Sangat Setuju	5	20	26.0	100
Setuju	4	42	54.5	168
Kurang Setuju	3	10	13.0	30
Tidak Setuju	2	5	6.5	10
Sangat Tidak Setuju	1	0	0.0	0
Jumlah		77	100,0	308
Interpretasi				Baik

Sumber: Data Primer yang diolah

Berdasarkan tabel di atas, diperoleh data bahwa pemimpin memastikan guru dan staf merasa dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi, sebanyak 20 orang atau 26.0% responden menyatakan sangat setuju, sebanyak 42 orang atau 54.5% responden menyatakan setuju, sebanyak 10 orang atau 13.0% responden menyatakan kurang setuju, sebanyak 5 orang atau 6.5% responden menyatakan tidak setuju. Dengan demikian menunjukkan bahwa pemimpin memastikan guru dan staf merasa dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi sudah baik.

Selanjutnya penulis melakukan rekapitulasi tanggapan responden tentang Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah di SMKN 3 Banjar sebagai berikut:

Tabel 4.20
Rekapitulasi Gaya Kepemimpinan di SMKN 3 Banjar Berdasarkan
Kuesioner yang Disebar

No	Pernyataan	Jml Skor	Kategori
Menjadi Model dalam Cara Kerja			
1	Pemimpin menunjukkan sikap profesional, disiplin, dan etos kerja tinggi sebagai teladan	308	Baik
2	Pemimpin memastikan setiap keputusan mencerminkan nilai-nilai sekolah dan visi pendidikan	302	Baik
3	Pemimpin bekerja dengan dedikasi dan integritas untuk memotivasi guru dan staf	304	Baik
Menginspirasi Visi Bersama			
4	Pemimpin memberikan gambaran hal-hal yang dapat dicapai di masa depan	310	Baik
5	Pemimpin melibatkan guru, staf, dan siswa dalam merumuskan visi bersama	295	Baik
6	Pemimpin memastikan seluruh warga sekolah merasa terhubung dan termotivasi oleh visi	291	Baik
Menantang Proses			
7	Pemimpin mendorong guru dan staf mencari metode pembelajaran yang inovatif	299	Baik
8	Pemimpin mendukung usulan perbaikan atau perubahan proses kerja dari guru dan staf	293	Baik
9	Pemimpin aktif mencari peluang meningkatkan kualitas pendidikan melalui evaluasi	296	Baik
Memungkinkan Orang Lain untuk Bekerja			
10	Pemimpin mendelegasikan tugas sesuai kemampuan dan keahlian guru dan staf	289	Baik
11	Pemimpin memastikan guru dan staf memiliki sumber daya dan dukungan yang cukup	292	Baik
12	Pemimpin memberdayakan guru dan staf untuk mengambil inisiatif dalam program sekolah	285	Baik
Membesarkan Hati			
13	Pemimpin memberikan pengakuan atau pujian atas pencapaian dan kontribusi guru dan staf	306	Baik
14	Pemimpin memberikan dukungan dan motivasi saat guru dan staf menghadapi tantangan	302	Baik

15	Pemimpin memastikan guru dan staf merasa dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi	308	Baik
Jumlah		4480	
Rata-rata		298.7	Baik

Dari tabel 4.20 jawaban responden mengenai gaya kepemimpinan, nilai tertinggi terdapat pada pernyataan mengenai pemimpin memberikan gambaran hal-hal yang dapat dicapai di masa depan yaitu sebesar 310, sedangkan nilai terendah terdapat pada pernyataan mengenai pemberdayaan guru dan staf untuk mengambil inisiatif dalam program sekolah yaitu sebesar 285. Adapun nilai rata-rata variabel gaya kepemimpinan diperoleh sebesar 298.7.

Kelas Interval = 5

Skor Tertinggi : $5 \times 77 \times 15 = 5.775$

Skor Terendah : $1 \times 77 \times 15 = 1.155$

$NJI = (5.775 - 1.155) / 5 = 924,0$

Tabel 4.21
Interpretasi Mengenai Gaya Kepemimpinan di
SMKN 3 Banjar

Interval	Kriteria Penilaian
1.155 – 2.079	Sangat Tidak Baik
2.080 – 3.003	Tidak Baik
3.004 – 3.927	Cukup Baik
3.928 – 4.851	Baik
4.852 – 5.775	Sangat Baik

(Sugiyono, 2022:95)

Berdasarkan tabel tersebut, nilai dari tanggapan responden tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah di SMKN 3 Banjar adalah sebesar 4480 yang berada pada interval 3.928 – 4.851, sehingga berada pada kategori Baik. Dengan demikian

dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah di SMKN 3 Banjar termasuk dalam kategori Baik.

4.1.2.2 Motivasi Kerja Pegawai di SMKN 3 Banjar

Motivasi kerja merupakan kekuatan yang memberi energi, mengarahkan, dan menopang perilaku individu dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Dalam lingkungan sekolah kejuruan, motivasi kerja pegawai memiliki peran yang sangat strategis karena menyangkut langsung kualitas layanan pendidikan yang diberikan kepada peserta didik. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi cenderung lebih bersungguh-sungguh dalam melaksanakan tugasnya, lebih tanggap terhadap kebutuhan sekolah, dan lebih proaktif dalam menghadapi berbagai tantangan yang muncul dalam keseharian kerja.

Di SMKN 3 Banjar, motivasi kerja pegawai menjadi salah satu aspek yang mendapat perhatian serius dalam pengelolaan sumber daya manusia. Sebagai sekolah menengah kejuruan yang mengemban misi mencetak lulusan siap kerja dan berkarakter, seluruh komponen pegawai baik tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan dituntut untuk bekerja dengan penuh dedikasi, konsistensi, dan semangat yang berkelanjutan. Kondisi ini menjadikan motivasi kerja bukan sekedar urusan individual, melainkan bagian integral dari budaya organisasi sekolah secara keseluruhan.

Untuk mengetahui kondisi motivasi kerja pegawai di SMKN 3 Banjar, berikut disajikan hasil penelitian berdasarkan ketiga dimensinya.

1. *Existence* (Keberadaan)

Existence atau keberadaan merupakan dimensi pertama dalam motivasi kerja yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan dasar individu dalam bekerja, mencakup ketersediaan fasilitas, kesejahteraan, keamanan kerja, serta terpenuhinya kebutuhan fisik dan finansial secara memadai. Dimensi ini menjadi landasan utama motivasi karena tanpa terpenuhinya kebutuhan dasar, seseorang akan sulit untuk bergerak menuju dimensi motivasi yang lebih tinggi. Berikut disajikan tanggapan responden mengenai dimensi *existence*.

- a. Pegawai merasa fasilitas kerja (ruang kerja, peralatan, dan sarana prasarana) mendukung dalam menjalankan tugas dengan nyaman.

Tanggapan responden tentang pernyataan pegawai merasa fasilitas kerja mendukung dalam menjalankan tugas dengan nyaman, penulis disajikan dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.22
Tanggapan Responden terhadap Pernyataan Pegawai Merasa Fasilitas Kerja Mendukung dalam Menjalankan Tugas dengan Nyaman

Tanggapan	Skor	Frekuensi	%	Jumlah Skor
Sangat Setuju	5	17	22.1	85
Setuju	4	42	54.5	168
Kurang Setuju	3	12	15.6	36
Tidak Setuju	2	6	7.8	12
Sangat Tidak Setuju	1	0	0.0	0
Jumlah		77	100,0	301
Interpretasi				Baik

Sumber: Data Primer yang diolah

Berdasarkan tabel di atas, diperoleh data bahwa pegawai merasa fasilitas kerja mendukung dalam menjalankan tugas dengan nyaman, sebanyak 17 orang atau 22.1% responden menyatakan sangat setuju, sebanyak 42 orang atau 54.5% responden menyatakan setuju, sebanyak 12 orang atau 15.6% responden menyatakan kurang setuju, sebanyak 6 orang atau 7.8% responden menyatakan tidak setuju. Dengan demikian menunjukkan bahwa pegawai merasa fasilitas kerja mendukung dalam menjalankan tugas dengan nyaman sudah baik.

- b. Pegawai merasa aman dan stabil dalam bekerja tanpa khawatir akan kehilangan pekerjaan.

Tanggapan responden tentang pernyataan pegawai merasa aman dan stabil dalam bekerja tanpa khawatir kehilangan pekerjaan, penulis disajikan dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.23
Tanggapan Responden terhadap Pernyataan Pegawai Merasa Aman dan Stabil dalam Bekerja Tanpa Khawatir Kehilangan Pekerjaan

Tanggapan	Skor	Frekuensi	%	Jumlah Skor
Sangat Setuju	5	19	24.7	95
Setuju	4	42	54.5	168
Kurang Setuju	3	11	14.3	33
Tidak Setuju	2	5	6.5	10
Sangat Tidak Setuju	1	0	0.0	0
Jumlah		77	100,0	306
Interpretasi				Baik

Sumber: Data Primer yang diolah

Berdasarkan tabel di atas, diperoleh data bahwa pegawai merasa aman dan stabil dalam bekerja tanpa khawatir kehilangan pekerjaan, sebanyak 19 orang atau

247.% responden menyatakan sangat setuju, sebanyak 42 orang atau 54.5% responden menyatakan setuju, sebanyak 11 orang atau 14.3% responden menyatakan kurang setuju, sebanyak 5 orang atau 6.5% responden menyatakan tidak setuju. Dengan demikian menunjukkan bahwa pegawai merasa aman dan stabil dalam bekerja tanpa khawatir kehilangan pekerjaan sudah baik.

c. Kebijakan sekolah terkait kesejahteraan pegawai (seperti cuti dan tunjangan) memenuhi harapan pegawai.

Tanggapan responden tentang pernyataan kebijakan sekolah terkait kesejahteraan pegawai memenuhi harapan pegawai, penulis disajikan dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.24
Tanggapan Responden terhadap Pernyataan Kebijakan Sekolah Terkait Kesejahteraan Pegawai Memenuhi Harapan Pegawai

Tanggapan	Skor	Frekuensi	%	Jumlah Skor
Sangat Setuju	5	15	19.5	75
Setuju	4	39	50.6	156
Kurang Setuju	3	14	18.2	42
Tidak Setuju	2	8	10.4	16
Sangat Tidak Setuju	1	1	1.3	1
Jumlah		77	100,0	290
Interpretasi				Baik

Sumber: Data Primer yang diolah

Berdasarkan tabel di atas, diperoleh data bahwa kebijakan sekolah terkait kesejahteraan pegawai memenuhi harapan pegawai, sebanyak 15 orang atau 19.5% responden menyatakan sangat setuju, sebanyak 39 orang atau 50.6% responden menyatakan setuju, sebanyak 14 orang atau 18.2% responden menyatakan kurang

setuju, sebanyak 8 orang atau 10.4% responden menyatakan tidak setuju, dan sebanyak 1 orang atau 1.3% responden menyatakan sangat tidak setuju. Dengan demikian menunjukkan bahwa kebijakan sekolah terkait kesejahteraan pegawai memenuhi harapan pegawai sudah baik.

- d. Pegawai merasa bahwa kebutuhan dasar (finansial, fisik, dan keamanan) terpenuhi dengan baik.

Tanggapan responden tentang pernyataan pegawai merasa kebutuhan dasar finansial, fisik, dan keamanan terpenuhi dengan baik, penulis disajikan dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.25
Tanggapan Responden terhadap Pernyataan Pegawai Merasa Kebutuhan Dasar (Finansial, Fisik, dan Keamanan) Terpenuhi dengan Baik

Tanggapan	Skor	Frekuensi	%	Jumlah Skor
Sangat Setuju	5	16	20.8	80
Setuju	4	40	51.9	160
Kurang Setuju	3	13	16.9	39
Tidak Setuju	2	7	9.1	14
Sangat Tidak Setuju	1	1	1.3	1
Jumlah		77	100,0	294
Interpretasi				Baik

Sumber: Data Primer yang diolah

Berdasarkan tabel di atas, diperoleh data bahwa pegawai merasa kebutuhan dasar finansial, fisik, dan keamanan terpenuhi dengan baik, sebanyak 16 orang atau 20.8% responden menyatakan sangat setuju, sebanyak 40 orang atau 51.9% responden menyatakan setuju, sebanyak 13 orang atau 16.9% responden menyatakan kurang setuju, sebanyak 7 orang atau 9.1% responden menyatakan tidak setuju, dan sebanyak 1 orang atau 1.3% responden menyatakan sangat tidak

setuju. Dengan demikian menunjukkan bahwa pegawai merasa kebutuhan dasar finansial, fisik, dan keamanan terpenuhi dengan baik sudah baik.

2. *Relatedness* (Kekerabatan)

Relatedness atau kekerabatan merupakan dimensi kedua dalam motivasi kerja yang berkaitan dengan kebutuhan individu untuk menjalin hubungan interpersonal yang bermakna di lingkungan kerja, mencakup hubungan antar rekan kerja, hubungan dengan atasan, pengakuan atas kontribusi, serta keterlibatan dalam kerja tim secara aktif. Dimensi ini berperan penting dalam menciptakan iklim kerja yang harmonis dan suportif.

- a. Pegawai merasa memiliki hubungan yang baik dan harmonis dengan rekan kerja.

Tanggapan responden tentang pernyataan pegawai merasa memiliki hubungan yang baik dan harmonis dengan rekan kerja, penulis disajikan dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.26
Tanggapan Responden terhadap Pernyataan Pegawai Merasa Memiliki Hubungan yang Baik dan Harmonis dengan Rekan Kerja

Tanggapan	Skor	Frekuensi	%	Jumlah Skor
Sangat Setuju	5	20	26.0	100
Setuju	4	42	54.5	168
Kurang Setuju	3	10	13.0	30
Tidak Setuju	2	5	6.5	10
Sangat Tidak Setuju	1	0	0.0	0
Jumlah		77	100,0	308
Interpretasi				Baik

Sumber: Data Primer yang diolah

Berdasarkan tabel di atas, diperoleh data bahwa pegawai merasa memiliki hubungan yang baik dan harmonis dengan rekan kerja, sebanyak 20 orang atau 26.0% responden menyatakan sangat setuju, sebanyak 42 orang atau 54.5% responden menyatakan setuju, sebanyak 10 orang atau 13.0% responden menyatakan kurang setuju, sebanyak 5 orang atau 6.5% responden menyatakan tidak setuju. Dengan demikian menunjukkan bahwa pegawai merasa memiliki hubungan yang baik dan harmonis dengan rekan kerja sudah baik.

- b. Pegawai merasa dihargai dan diakui oleh atasan atas kontribusinya dalam bekerja.

Tanggapan responden tentang pernyataan pegawai merasa dihargai dan diakui oleh atasan atas kontribusinya dalam bekerja, penulis disajikan dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.27
Tanggapan Responden terhadap Pernyataan Pegawai Merasa Dihargai dan Diakui oleh Atasan atas Kontribusinya dalam Bekerja

Tanggapan	Skor	Frekuensi	%	Jumlah Skor
Sangat Setuju	5	16	20.8	80
Setuju	4	38	49.4	152
Kurang Setuju	3	14	18.2	42
Tidak Setuju	2	8	10.4	16
Sangat Tidak Setuju	1	1	1.3	1
Jumlah		77	100,0	291
Interpretasi				Baik

Sumber: Data Primer yang diolah

Berdasarkan tabel di atas, diperoleh data bahwa pegawai merasa dihargai dan diakui oleh atasan atas kontribusinya dalam bekerja, sebanyak 16 orang atau

20.8% responden menyatakan sangat setuju, sebanyak 38 orang atau 49.4% responden menyatakan setuju, sebanyak 14 orang atau 18.2% responden menyatakan kurang setuju, sebanyak 8 orang atau 10.4% responden menyatakan tidak setuju, dan sebanyak 1 orang atau 1.3% responden menyatakan sangat tidak setuju. Dengan demikian menunjukkan bahwa pegawai merasa dihargai dan diakui oleh atasan atas kontribusinya dalam bekerja sudah baik.

- c. Pegawai merasa nyaman berkomunikasi dan berkolaborasi dengan rekan kerja dalam menyelesaikan tugas.

Tanggapan responden tentang pernyataan pegawai merasa nyaman berkomunikasi dan berkolaborasi dengan rekan kerja, penulis disajikan dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.28
Tanggapan Responden terhadap Pernyataan Pegawai Merasa Nyaman Berkomunikasi dan Berkolaborasi dengan Rekan Kerja

Tanggapan	Skor	Frekuensi	%	Jumlah Skor
Sangat Setuju	5	18	23.4	90
Setuju	4	41	53.2	164
Kurang Setuju	3	12	15.6	36
Tidak Setuju	2	6	7.8	12
Sangat Tidak Setuju	1	0	0.0	0
Jumlah		77	100,0	302
Interpretasi				Baik

Sumber: Data Primer yang diolah

Berdasarkan tabel di atas, diperoleh data bahwa pegawai merasa nyaman berkomunikasi dan berkolaborasi dengan rekan kerja, sebanyak 18 orang atau 23.4% responden menyatakan sangat setuju, sebanyak 41 orang atau 53.2%

responden menyatakan setuju, sebanyak 12 orang atau 15.6% responden menyatakan kurang setuju, sebanyak 6 orang atau 7.8% responden menyatakan tidak setuju. Dengan demikian menunjukkan bahwa pegawai merasa nyaman berkomunikasi dan berkolaborasi dengan rekan kerja sudah baik.

d. Lingkungan kerja di SMKN 3 Banjar mendorong kerjasama dan kebersamaan antar pegawai.

Tanggapan responden tentang pernyataan lingkungan kerja di SMKN 3 Banjar mendorong kerjasama dan kebersamaan antar pegawai, penulis disajikan dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.29
Tanggapan Responden terhadap Pernyataan Lingkungan Kerja Mendorong
Kerjasama dan Kebersamaan Antar Pegawai

Tanggapan	Skor	Frekuensi	%	Jumlah Skor
Sangat Setuju	5	17	22.1	85
Setuju	4	40	51.9	160
Kurang Setuju	3	13	16.9	39
Tidak Setuju	2	6	7.8	12
Sangat Tidak Setuju	1	1	1.3	1
Jumlah		77	100,0	297
Interpretasi				Baik

Sumber: Data Primer yang diolah

Berdasarkan tabel di atas, diperoleh data bahwa lingkungan kerja di SMKN 3 Banjar mendorong kerjasama dan kebersamaan antar pegawai, sebanyak 17 orang atau 22.1% responden menyatakan sangat setuju, sebanyak 40 orang atau 51.9% responden menyatakan setuju, sebanyak 13 orang atau 16.9% responden menyatakan kurang setuju, sebanyak 6 orang atau 7.8% responden menyatakan tidak setuju, dan sebanyak 1 orang atau 1.3% responden menyatakan sangat tidak

setuju. Dengan demikian menunjukkan bahwa lingkungan kerja di SMKN 3 Banjar mendorong kerjasama dan kebersamaan antar pegawai sudah baik.

3. *Growth* (Pertumbuhan)

Growth atau pertumbuhan merupakan dimensi ketiga dalam motivasi kerja yang berkaitan dengan kebutuhan individu untuk terus berkembang, meningkatkan kompetensi, dan mengaktualisasikan potensi diri secara optimal dalam konteks pekerjaan. Dimensi ini menjadi faktor penting yang mendorong guru untuk tidak sekadar menjalankan tugas secara rutinitas, tetapi terus berinovasi dan meningkatkan kualitas profesionalismenya. Berikut disajikan tanggapan responden mengenai dimensi *growth*.

- a. Pegawai merasa bahwa pekerjaannya memberikan tantangan yang memungkinkan untuk tumbuh dan berkembang secara profesional.

Tanggapan responden tentang pernyataan pekerjaan memberikan tantangan yang memungkinkan pegawai tumbuh dan berkembang secara profesional, penulis disajikan dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.30
Tanggapan Responden terhadap Pernyataan Pegawai Merasa Pekerjaannya Memberikan Tantangan yang Memungkinkan Tumbuh Secara Profesional

Tanggapan	Skor	Frekuensi	%	Jumlah Skor
Sangat Setuju	5	14	18.2	70
Setuju	4	38	49.4	152
Kurang Setuju	3	15	19.5	45
Tidak Setuju	2	9	11.7	18
Sangat Tidak Setuju	1	1	1.3	1
Jumlah		77	100,0	286
Interpretasi				Baik

Sumber: Data Primer yang diolah

Berdasarkan tabel di atas, diperoleh data bahwa pekerjaan memberikan tantangan yang memungkinkan pegawai tumbuh dan berkembang secara profesional, sebanyak 14 orang atau 18.2% responden menyatakan sangat setuju, sebanyak 38 orang atau 49.4% responden menyatakan setuju, sebanyak 15 orang atau 19.5% responden menyatakan kurang setuju, sebanyak 9 orang atau 11.7% responden menyatakan tidak setuju, dan sebanyak 1 orang atau 1.3% responden menyatakan sangat tidak setuju. Dengan demikian menunjukkan bahwa pekerjaan memberikan tantangan yang memungkinkan pegawai tumbuh dan berkembang secara profesional sudah baik.

- b. Pegawai merasa bahwa prestasi dan usaha diakui, dan ada peluang untuk promosi atau peningkatan karier.

Tanggapan responden tentang pernyataan prestasi dan usaha diakui serta ada peluang promosi atau peningkatan karier, penulis disajikan dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.31
Tanggapan Responden terhadap Pernyataan Pegawai Merasa Prestasi dan Usaha Diakui serta Ada Peluang Promosi atau Peningkatan Karier

Tanggapan	Skor	Frekuensi	%	Jumlah Skor
Sangat Setuju	5	13	16.9	65
Setuju	4	37	48.1	148
Kurang Setuju	3	16	20.8	48
Tidak Setuju	2	9	11.7	18
Sangat Tidak Setuju	1	2	2.6	2
Jumlah		77	100,0	281
Interpretasi				Baik

Sumber: Data Primer yang diolah

Berdasarkan tabel di atas, diperoleh data bahwa prestasi dan usaha diakui serta ada peluang promosi atau peningkatan karier, sebanyak 13 orang atau 16.9% responden menyatakan sangat setuju, sebanyak 37 orang atau 48.1% responden menyatakan setuju, sebanyak 16 orang atau 20.8% responden menyatakan kurang setuju, sebanyak 9 orang atau 11.7% responden menyatakan tidak setuju, dan sebanyak 2 orang atau 2.6% responden menyatakan sangat tidak setuju. Dengan demikian menunjukkan bahwa prestasi dan usaha diakui serta ada peluang promosi atau peningkatan karier sudah baik.

- c. Pegawai merasa termotivasi untuk meningkatkan kinerja karena adanya umpan balik yang konstruktif dari atasan.

Tanggapan responden tentang pernyataan pegawai termotivasi karena adanya umpan balik yang konstruktif dari atasan, penulis disajikan dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.32
Tanggapan Responden terhadap Pernyataan Pegawai Merasa Termotivasi karena Adanya Umpan Balik yang Konstruktif dari Atasan

Tanggapan	Skor	Frekuensi	%	Jumlah Skor
Sangat Setuju	5	15	19.5	75
Setuju	4	38	49.4	152
Kurang Setuju	3	15	19.5	45
Tidak Setuju	2	8	10.4	16
Sangat Tidak Setuju	1	1	1.3	1
Jumlah		77	100,0	289
Interpretasi				Baik

Sumber: Data Primer yang diolah

Berdasarkan tabel di atas, diperoleh data bahwa pegawai termotivasi karena adanya umpan balik yang konstruktif dari atasan, sebanyak 15 orang atau 19.5% responden menyatakan sangat setuju, sebanyak 38 orang atau 49.4% responden menyatakan setuju, sebanyak 15 orang atau 19.5% responden menyatakan kurang setuju, sebanyak 8 orang atau 10.4% responden menyatakan tidak setuju, dan sebanyak 1 orang atau 1.3% responden menyatakan sangat tidak setuju. Dengan demikian menunjukkan bahwa pegawai termotivasi karena adanya umpan balik yang konstruktif dari atasan sudah baik.

- d. Pegawai merasa bahwa disini diberikan dukungan untuk pengembangan karier jangka panjangnya.

Tanggapan responden tentang pernyataan pegawai diberikan dukungan untuk pengembangan karier jangka panjangnya, penulis disajikan dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.33
Tanggapan Responden terhadap Pernyataan Pegawai Merasa Diberikan Dukungan untuk Pengembangan Karier Jangka Panjangnya

Tanggapan	Skor	Frekuensi	%	Jumlah Skor
Sangat Setuju	5	14	18.2	70
Setuju	4	38	49.4	152
Kurang Setuju	3	16	20.8	48
Tidak Setuju	2	8	10.4	16
Sangat Tidak Setuju	1	1	1.3	1
Jumlah		77	100,0	287
Interpretasi				Baik

Sumber: Data Primer yang diolah

Berdasarkan tabel di atas, diperoleh data bahwa pegawai diberikan dukungan untuk pengembangan karier jangka panjangnya, sebanyak 14 orang atau 18.2% responden menyatakan sangat setuju, sebanyak 38 orang atau 49.4% responden menyatakan setuju, sebanyak 16 orang atau 20.8% responden menyatakan kurang setuju, sebanyak 8 orang atau 10.4% responden menyatakan tidak setuju, dan sebanyak 1 orang atau 1.3% responden menyatakan sangat tidak setuju. Dengan demikian menunjukkan bahwa pegawai diberikan dukungan untuk pengembangan karier jangka panjangnya sudah baik.

Selanjutnya penulis melakukan rekapitulasi tanggapan responden tentang Motivasi Kerja Pegawai di SMKN 3 Banjar sebagai berikut:

Tabel 4.34
Rekapitulasi Motivasi Kerja Pegawai di SMKN 3 Banjar Berdasarkan
Kuesioner yang Disebar

No	Pernyataan	Jml Skor	Kategori
<i>Existence (Keberadaan)</i>			
1	Pegawai merasa fasilitas kerja mendukung dalam menjalankan tugas dengan nyaman	301	Baik
2	Pegawai merasa aman dan stabil dalam bekerja tanpa khawatir kehilangan pekerjaan	306	Baik
3	Kebijakan sekolah terkait kesejahteraan pegawai memenuhi harapan pegawai	290	Baik
4	Pegawai merasa kebutuhan dasar (finansial, fisik, dan keamanan) terpenuhi dengan baik	294	Baik
<i>Relatedness (Kekerabatan)</i>			
5	Pegawai merasa memiliki hubungan yang baik dan harmonis dengan rekan kerja	308	Baik
6	Pegawai merasa dihargai dan diakui oleh atasan atas kontribusinya dalam bekerja	291	Baik
7	Pegawai merasa nyaman berkomunikasi dan berkolaborasi dengan rekan kerja	302	Baik
8	Lingkungan kerja di SMKN 3 Banjar mendorong kerjasama dan kebersamaan antar pegawai	297	Baik

Growth (Pertumbuhan)			
9	Pekerjaan memberikan tantangan yang memungkinkan pegawai tumbuh secara profesional	286	Baik
10	Prestasi dan usaha diakui, dan ada peluang promosi atau peningkatan karier	281	Baik
11	Pegawai termotivasi karena adanya umpan balik yang konstruktif dari atasan	289	Baik
12	Pegawai diberikan dukungan untuk pengembangan karier jangka panjangnya	287	Baik
Jumlah		3532	
Rata-rata		294.3	Baik

Dari tabel 4.34 jawaban responden mengenai motivasi kerja, nilai tertinggi terdapat pada pernyataan mengenai pegawai merasa aman dan stabil dalam bekerja yaitu sebesar 306, sedangkan nilai terendah terdapat pada pernyataan mengenai pengakuan atas prestasi dan peluang promosi atau peningkatan karier yaitu sebesar 281. Adapun nilai rata-rata variabel motivasi kerja diperoleh sebesar 294.3.

Kelas Interval = 5

Skor Tertinggi : $5 \times 77 \times 12 = 4.620$

Skor Terendah : $1 \times 77 \times 12 = 924$

$NJI = (4.620 - 924) / 5 = 739,2$

Tabel 4.35
Interpretasi Mengenai Motivasi Kerja Pegawai di SMKN 3 Banjar

Interval	Kriteria Penilaian
924 – 1.663	Sangat Tidak Baik
1.664 – 2.402	Tidak Baik
2.403 – 3.141	Cukup Baik
3.142 – 3.880	Baik
3.881 – 4.620	Sangat Baik

(Sugiyono, 2022:95)

Berdasarkan tabel tersebut, nilai dari tanggapan responden tentang motivasi kerja pegawai di SMKN 3 Banjar adalah sebesar 3532 yang berada pada interval 3.142 – 3.880, sehingga berada pada kategori Baik. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja pegawai di SMKN 3 Banjar termasuk dalam kategori Baik.

4.1.2.3 Kinerja Pegawai di SMKN 3 Banjar

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Penilaian kinerja didasarkan atas kualitas yang dihasilkan, kuantitas yang dihasilkan, waktu kerja, dan kerjasama.

Dalam konteks institusi pendidikan, kinerja pegawai memiliki dimensi yang lebih luas dibandingkan sekadar penyelesaian tugas administratif semata. Kinerja pegawai di sekolah mencakup keseluruhan proses dan hasil kerja yang secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh terhadap mutu layanan pendidikan yang diterima oleh peserta didik. Oleh karena itu, kinerja yang baik bukan hanya ditandai oleh ketepatan dalam menyelesaikan pekerjaan, tetapi juga oleh kemampuan pegawai dalam berkontribusi secara konsisten terhadap pencapaian visi dan misi sekolah. Di SMKN 3 Banjar, kinerja pegawai menjadi salah satu tolok ukur utama dalam menilai efektivitas penyelenggaraan pendidikan.

Untuk mengetahui kondisi kinerja pegawai di SMKN 3 Banjar, berikut disajikan hasil penelitian berdasarkan keempat dimensinya.

1. Kualitas yang Dihasilkan

Kualitas yang dihasilkan merupakan tingkat ketepatan, ketelitian, kerapian, dan kesempurnaan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Dalam konteks tenaga pendidik, dimensi kualitas mencerminkan seberapa baik guru mempersiapkan, melaksanakan, dan mengevaluasi proses pembelajaran sesuai standar yang ditetapkan.

- a. Pegawai selalu menyelesaikan tugas dengan teliti dan meminimalkan kesalahan.

Tanggapan responden tentang pernyataan pegawai selalu menyelesaikan tugas dengan teliti dan meminimalkan kesalahan, penulis disajikan dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.36
Tanggapan Responden terhadap Pernyataan Pegawai Selalu Menyelesaikan Tugas dengan Teliti dan Meminimalkan Kesalahan

Tanggapan	Skor	Frekuensi	%	Jumlah Skor
Sangat Setuju	5	20	26.0	100
Setuju	4	42	54.5	168
Kurang Setuju	3	10	13.0	30
Tidak Setuju	2	5	6.5	10
Sangat Tidak Setuju	1	0	0.0	0
Jumlah		77	100,0	308
Interpretasi				Baik

Sumber: Data Primer yang diolah

Berdasarkan tabel di atas, diperoleh data bahwa pegawai selalu menyelesaikan tugas dengan teliti dan meminimalkan kesalahan, sebanyak 20 orang atau 26.0% responden menyatakan sangat setuju, sebanyak 42 orang atau

54.5% responden menyatakan setuju, sebanyak 10 orang atau 13.0% responden menyatakan kurang setuju, sebanyak 5 orang atau 6.5% responden menyatakan tidak setuju. Dengan demikian menunjukkan bahwa pegawai selalu menyelesaikan tugas dengan teliti dan meminimalkan kesalahan sudah baik.

- b. Hasil pekerjaan pegawai memenuhi standar kualitas yang ditetapkan oleh sekolah.

Tanggapan responden tentang pernyataan hasil pekerjaan pegawai memenuhi standar kualitas yang ditetapkan oleh sekolah, penulis disajikan dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.37
Tanggapan Responden terhadap Pernyataan Hasil Pekerjaan Pegawai Memenuhi Standar Kualitas yang Ditetapkan oleh Sekolah

Tanggapan	Skor	Frekuensi	%	Jumlah Skor
Sangat Setuju	5	19	24.7	95
Setuju	4	42	54.5	168
Kurang Setuju	3	11	14.3	33
Tidak Setuju	2	5	6.5	10
Sangat Tidak Setuju	1	0	0.0	0
Jumlah		77	100,0	306
Interpretasi				Baik

Sumber: Data Primer yang diolah

Berdasarkan tabel di atas, diperoleh data bahwa hasil pekerjaan pegawai memenuhi standar kualitas yang ditetapkan oleh sekolah, sebanyak 19 orang atau 24.7% responden menyatakan sangat setuju, sebanyak 42 orang atau 54.5% responden menyatakan setuju, sebanyak 11 orang atau 14.3% responden menyatakan kurang setuju, sebanyak 5 orang atau 6.5% responden menyatakan

tidak setuju. Dengan demikian menunjukkan bahwa hasil pekerjaan pegawai memenuhi standar kualitas yang ditetapkan oleh sekolah sudah baik.

- c. Pegawai menerima umpan balik positif dari atasan atau rekan kerja mengenai kualitas pekerjaan.

Tanggapan responden tentang pernyataan pegawai menerima umpan balik positif dari atasan atau rekan kerja mengenai kualitas pekerjaan, penulis disajikan dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.38
Tanggapan Responden terhadap Pernyataan Pegawai Menerima Umpan Balik Positif dari Atasan atau Rekan Kerja Mengenai Kualitas Pekerjaan

Tanggapan	Skor	Frekuensi	%	Jumlah Skor
Sangat Setuju	5	18	23.4	90
Setuju	4	41	53.2	164
Kurang Setuju	3	12	15.6	36
Tidak Setuju	2	5	6.5	10
Sangat Tidak Setuju	1	1	1.3	1
Jumlah		77	100,0	301
Interpretasi				Baik

Sumber: Data Primer yang diolah

Berdasarkan tabel di atas, diperoleh data bahwa pegawai menerima umpan balik positif dari atasan atau rekan kerja mengenai kualitas pekerjaan, sebanyak 18 orang atau 23.4% responden menyatakan sangat setuju, sebanyak 41 orang atau 53.2% responden menyatakan setuju, sebanyak 12 orang atau 15.6% responden menyatakan kurang setuju, sebanyak 5 orang atau 6.5% responden menyatakan tidak setuju, dan sebanyak 1 orang atau 1.3% responden menyatakan sangat tidak setuju. Dengan demikian menunjukkan bahwa pegawai menerima umpan balik positif dari atasan atau rekan kerja mengenai kualitas pekerjaan sudah baik.

2. Kuantitas yang Dihasilkan

Kuantitas yang dihasilkan merupakan dimensi kedua dalam kinerja pegawai yang berkaitan dengan jumlah output yang dapat dihasilkan pegawai dalam periode waktu tertentu. Bagi tenaga pendidik, dimensi kuantitas mencakup kemampuan menyelesaikan seluruh target pembelajaran, melengkapi administrasi pengajaran, dan mampu mengerjakan beban kerja sesuai atau bahkan melebihi target yang ditetapkan tanpa mengorbankan kualitas.

- a. Pegawai mampu menyelesaikan tugas tepat waktu sesuai dengan target yang ditetapkan.

Tanggapan responden tentang pernyataan pegawai mampu menyelesaikan tugas tepat waktu sesuai target yang ditetapkan, penulis disajikan dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.39
Tanggapan Responden terhadap Pernyataan Pegawai Mampu Menyelesaikan Tugas Tepat Waktu sesuai Target yang Ditetapkan

Tanggapan	Skor	Frekuensi	%	Jumlah Skor
Sangat Setuju	5	18	23.4	90
Setuju	4	41	53.2	164
Kurang Setuju	3	12	15.6	36
Tidak Setuju	2	6	7.8	12
Sangat Tidak Setuju	1	0	0.0	0
Jumlah		77	100,0	302
Interpretasi				Baik

Sumber: Data Primer yang diolah

Berdasarkan tabel di atas, diperoleh data bahwa pegawai mampu menyelesaikan tugas tepat waktu sesuai target yang ditetapkan, sebanyak 18 orang

atau 23.4% responden menyatakan sangat setuju, sebanyak 41 orang atau 53.2% responden menyatakan setuju, sebanyak 12 orang atau 15.6% responden menyatakan kurang setuju, sebanyak 6 orang atau 7.8% responden menyatakan tidak setuju. Dengan demikian menunjukkan bahwa pegawai mampu menyelesaikan tugas tepat waktu sesuai target yang ditetapkan sudah baik.

- b. Pegawai sering menyelesaikan tugas lebih dari yang diharapkan tanpa mengorbankan kualitas.

Tanggapan responden tentang pernyataan pegawai sering menyelesaikan tugas lebih dari yang diharapkan tanpa mengorbankan kualitas, penulis disajikan dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.40
Tanggapan Responden terhadap Pernyataan Pegawai Sering Menyelesaikan Tugas Lebih dari yang Diharapkan Tanpa Mengorbankan Kualitas

Tanggapan	Skor	Frekuensi	%	Jumlah Skor
Sangat Setuju	5	15	19.5	75
Setuju	4	36	50.6	156
Kurang Setuju	3	14	18.2	42
Tidak Setuju	2	8	10.4	16
Sangat Tidak Setuju	1	1	1.3	1
Jumlah		77	100,0	290
Interpretasi				Baik

Sumber: Data Primer yang diolah

Berdasarkan tabel di atas, diperoleh data bahwa pegawai sering menyelesaikan tugas lebih dari yang diharapkan tanpa mengorbankan kualitas, sebanyak 15 orang atau 19.5% responden menyatakan sangat setuju, sebanyak 36 orang atau 50.6% responden menyatakan setuju, sebanyak 14 orang atau 18.2% responden menyatakan kurang setuju, sebanyak 8 orang atau 10.4% responden

menyatakan tidak setuju, dan sebanyak 1 orang atau 1.3% responden menyatakan sangat tidak setuju. Dengan demikian menunjukkan bahwa pegawai sering menyelesaikan tugas lebih dari yang diharapkan tanpa mengorbankan kualitas sudah baik.

- c. Pegawai mampu mengelola waktu dengan baik sehingga dapat menyelesaikan banyak tugas dalam tenggat yang ditentukan.

Tanggapan responden tentang pernyataan pegawai mampu mengelola waktu dengan baik sehingga menyelesaikan banyak tugas dalam tenggat, penulis disajikan dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.41
Tanggapan Responden terhadap Pernyataan Pegawai Mampu Mengelola Waktu dengan Baik sehingga Dapat Menyelesaikan Banyak Tugas

Tanggapan	Skor	Frekuensi	%	Jumlah Skor
Sangat Setuju	5	16	20.8	80
Setuju	4	39	50.6	156
Kurang Setuju	3	13	16.9	39
Tidak Setuju	2	8	10.4	16
Sangat Tidak Setuju	1	1	1.3	1
Jumlah		77	100,0	292
Interpretasi				Baik

Sumber: Data Primer yang diolah

Berdasarkan tabel di atas, diperoleh data bahwa pegawai mampu mengelola waktu dengan baik sehingga menyelesaikan banyak tugas dalam tenggat waktu yang pas, sebanyak 16 orang atau 20.8% responden menyatakan sangat setuju, sebanyak 39 orang atau 50.6% responden menyatakan setuju, sebanyak 13 orang atau 16.9% responden menyatakan kurang setuju, sebanyak 8 orang atau 10.4% responden menyatakan tidak setuju, dan sebanyak 1 orang atau 1.3% responden

menyatakan sangat tidak setuju. Dengan demikian menunjukkan bahwa pegawai mampu mengelola waktu dengan baik sehingga menyelesaikan banyak tugas dalam tenggat sudah baik.

3. Waktu Kerja

Waktu kerja merupakan dimensi ketiga dalam kinerja pegawai yang berkaitan dengan tingkat kehadiran, ketepatan waktu, dan efisiensi penggunaan jam kerja dalam menyelesaikan tugas-tugas yang telah dijadwalkan. Bagi tenaga pendidik, dimensi waktu kerja mencerminkan kedisiplinan dalam mengajar sesuai jadwal, ketepatan penyerahan administrasi, dan kemampuan memanfaatkan waktu secara produktif.

a. Pegawai selalu hadir tepat waktu sesuai dengan jadwal kerja yang ditetapkan.

Tanggapan responden tentang pernyataan pegawai selalu hadir tepat waktu sesuai jadwal kerja yang ditetapkan, penulis disajikan dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.42
Tanggapan Responden terhadap Pernyataan Pegawai Selalu Hadir Tepat Waktu sesuai Jadwal Kerja yang Ditetapkan

Tanggapan	Skor	Frekuensi	%	Jumlah Skor
Sangat Setuju	5	21	27.3	105
Setuju	4	42	54.5	168
Kurang Setuju	3	9	11.7	27
Tidak Setuju	2	5	6.5	10
Sangat Tidak Setuju	1	0	0.0	0
Jumlah		77	100,0	310
Interpretasi				Baik

Sumber: Data Primer yang diolah

Berdasarkan tabel di atas, diperoleh data bahwa pegawai selalu hadir tepat waktu sesuai jadwal kerja yang ditetapkan, sebanyak 21 orang atau 27.3% responden menyatakan sangat setuju, sebanyak 42 orang atau 54.5% responden menyatakan setuju, sebanyak 9 orang atau 11.7% responden menyatakan kurang setuju, sebanyak 5 orang atau 6.5% responden menyatakan tidak setuju. Dengan demikian menunjukkan bahwa pegawai selalu hadir tepat waktu sesuai jadwal kerja yang ditetapkan sudah baik.

b. Pegawai menyelesaikan tugas sesuai dengan tenggat waktu yang ditetapkan.

Tanggapan responden tentang pernyataan pegawai menyelesaikan tugas sesuai dengan tenggat waktu yang ditetapkan, penulis disajikan dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.43
Tanggapan Responden terhadap Pernyataan Pegawai Menyelesaikan Tugas sesuai dengan Tenggat Waktu yang Ditetapkan

Tanggapan	Skor	Frekuensi	%	Jumlah Skor
Sangat Setuju	5	19	24.7	95
Setuju	4	42	54.5	168
Kurang Setuju	3	11	14.3	33
Tidak Setuju	2	5	6.5	10
Sangat Tidak Setuju	1	0	0.0	0
Jumlah		77	100,0	306
Interpretasi				Baik

Sumber: Data Primer yang diolah

Berdasarkan tabel di atas, diperoleh data bahwa pegawai menyelesaikan tugas sesuai dengan tenggat waktu yang ditetapkan, sebanyak 19 orang atau 24.7% responden menyatakan sangat setuju, sebanyak 42 orang atau 54.5% responden

menyatakan setuju, sebanyak 11 orang atau 14.3% responden menyatakan kurang setuju, sebanyak 5 orang atau 6.5% responden menyatakan tidak setuju. Dengan demikian menunjukkan bahwa pegawai menyelesaikan tugas sesuai dengan tenggat waktu yang ditetapkan sudah baik.

- c. Pegawai memanfaatkan waktu kerja dengan efisien untuk menyelesaikan tugas-tugas prioritas.

Tanggapan responden tentang pernyataan pegawai memanfaatkan waktu kerja dengan efisien untuk tugas-tugas prioritas, penulis disajikan dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.44
Tanggapan Responden terhadap Pernyataan Pegawai Memanfaatkan Waktu Kerja dengan Efisien untuk Menyelesaikan Tugas-Tugas Prioritas

Tanggapan	Skor	Frekuensi	%	Jumlah Skor
Sangat Setuju	5	17	22.1	85
Setuju	4	40	51.9	160
Kurang Setuju	3	13	16.9	39
Tidak Setuju	2	6	7.8	12
Sangat Tidak Setuju	1	1	1.3	1
Jumlah		77	100,0	297
Interpretasi				Baik

Sumber: Data Primer yang diolah

Berdasarkan tabel di atas, diperoleh data bahwa pegawai memanfaatkan waktu kerja dengan efisien untuk tugas-tugas prioritas, sebanyak 17 orang atau 22.1% responden menyatakan sangat setuju, sebanyak 40 orang atau 51.9% responden menyatakan setuju, sebanyak 13 orang atau 16.9% responden menyatakan kurang setuju, sebanyak 6 orang atau 7.8% responden menyatakan

tidak setuju, dan sebanyak 1 orang atau 1.3% responden menyatakan sangat tidak setuju. Dengan demikian menunjukkan bahwa pegawai memanfaatkan waktu kerja dengan efisien untuk tugas-tugas prioritas sudah baik.

4. Kerjasama

Kerjasama merupakan dimensi keempat dalam kinerja pegawai yang berkaitan dengan kemampuan individu untuk berkolaborasi dengan rekan kerja, saling mendukung, dan membangun komunikasi yang efektif dalam mencapai tujuan bersama.

- a. Pegawai aktif berkolaborasi dengan rekan kerja untuk mencapai tujuan bersama.

Tanggapan responden tentang pernyataan pegawai aktif berkolaborasi dengan rekan kerja untuk mencapai tujuan bersama, penulis disajikan dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.45
Tanggapan Responden terhadap Pernyataan Pegawai Aktif Berkolaborasi dengan Rekan Kerja untuk Mencapai Tujuan Bersama

Tanggapan	Skor	Frekuensi	%	Jumlah Skor
Sangat Setuju	5	16	20.8	80
Setuju	4	39	50.6	156
Kurang Setuju	3	14	18.2	42
Tidak Setuju	2	7	9.1	14
Sangat Tidak Setuju	1	1	1.3	1
Jumlah		77	100,0	293
Interpretasi				Baik

Sumber: Data Primer yang diolah

Berdasarkan tabel di atas, diperoleh data bahwa pegawai aktif berkolaborasi dengan rekan kerja untuk mencapai tujuan bersama, sebanyak 16 orang atau 20.8% responden menyatakan sangat setuju, sebanyak 39 orang atau 50.6% responden menyatakan setuju, sebanyak 14 orang atau 18.2% responden menyatakan kurang setuju, sebanyak 7 orang atau 9.1% responden menyatakan tidak setuju, dan sebanyak 1 orang atau 1.3% responden menyatakan sangat tidak setuju. Dengan demikian menunjukkan bahwa pegawai aktif berkolaborasi dengan rekan kerja untuk mencapai tujuan bersama sudah baik.

- b. Pegawai selalu siap membantu rekan kerja yang membutuhkan bantuan dalam menyelesaikan tugas.

Tanggapan responden tentang pernyataan pegawai selalu siap membantu rekan kerja yang membutuhkan bantuan, penulis disajikan dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.46
Tanggapan Responden terhadap Pernyataan Pegawai Selalu Siap Membantu Rekan Kerja yang Membutuhkan Bantuan dalam Menyelesaikan Tugas

Tanggapan	Skor	Frekuensi	%	Jumlah Skor
Sangat Setuju	5	17	22.1	85
Setuju	4	40	51.9	160
Kurang Setuju	3	13	16.9	39
Tidak Setuju	2	6	7.8	12
Sangat Tidak Setuju	1	1	1.3	1
Jumlah		77	100,0	297
Interpretasi				Baik

Sumber: Data Primer yang diolah

Berdasarkan tabel di atas, diperoleh data bahwa pegawai selalu siap membantu rekan kerja yang membutuhkan bantuan, sebanyak 17 orang atau 22.1%

responden menyatakan sangat setuju, sebanyak 40 orang atau 51.9% responden menyatakan setuju, sebanyak 13 orang atau 17.3% responden menyatakan kurang setuju, sebanyak 6 orang atau 8.0% responden menyatakan tidak setuju, dan sebanyak 1 orang atau 1.3% responden menyatakan sangat tidak setuju. Dengan demikian menunjukkan bahwa pegawai selalu siap membantu rekan kerja yang membutuhkan bantuan sudah baik.

- c. Pegawai menjaga komunikasi yang baik dengan atasan, rekan kerja, dan pihak terkait lainnya.

Tanggapan responden tentang pernyataan pegawai menjaga komunikasi yang baik dengan atasan, rekan kerja, dan pihak terkait, penulis disajikan dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.47
Tanggapan Responden terhadap Pernyataan Pegawai Menjaga Komunikasi yang Baik dengan Atasan, Rekan Kerja, dan Pihak Terkait Lainnya

Tanggapan	Skor	Frekuensi	%	Jumlah Skor
Sangat Setuju	5	18	23.4	90
Setuju	4	41	53.2	164
Kurang Setuju	3	12	15.6	36
Tidak Setuju	2	5	6.5	10
Sangat Tidak Setuju	1	1	1.3	1
Jumlah		77	100,0	301
Interpretasi				Baik

Sumber: Data Primer yang diolah

Berdasarkan tabel di atas, diperoleh data bahwa pegawai menjaga komunikasi yang baik dengan atasan, rekan kerja, dan pihak terkait, sebanyak 18 orang atau 23.4% responden menyatakan sangat setuju, sebanyak 41 orang atau 53.2% responden menyatakan setuju, sebanyak 12 orang atau 15.6% responden

menyatakan kurang setuju, sebanyak 5 orang atau 6.5% responden menyatakan tidak setuju, dan sebanyak 1 orang atau 1.3% responden menyatakan sangat tidak setuju. Dengan demikian menunjukkan bahwa pegawai menjaga komunikasi yang baik dengan atasan, rekan kerja, dan pihak terkait sudah baik.

Selanjutnya penulis melakukan rekapitulasi tanggapan responden tentang Kinerja Pegawai di SMKN 3 Banjar sebagai berikut:

Tabel 4.48
Rekapitulasi Kinerja Pegawai di SMKN 3 Banjar Berdasarkan Kuesioner yang Disebar

No	Pernyataan	Jml Skor	Kategori
Kualitas yang Dihasilkan			
1	Pegawai selalu menyelesaikan tugas dengan teliti dan meminimalkan kesalahan	308	Baik
2	Hasil pekerjaan pegawai memenuhi standar kualitas yang ditetapkan oleh sekolah	306	Baik
3	Pegawai menerima umpan balik positif atas kualitas pekerjaan dari atasan atau rekan kerja	301	Baik
Kuantitas yang Dihasilkan			
4	Pegawai mampu menyelesaikan tugas tepat waktu sesuai target yang ditetapkan	302	Baik
5	Pegawai sering menyelesaikan tugas lebih dari yang diharapkan tanpa mengorbankan kualitas	290	Baik
6	Pegawai mampu mengelola waktu dengan baik sehingga menyelesaikan banyak tugas	292	Baik
Waktu Kerja			
7	Pegawai selalu hadir tepat waktu sesuai jadwal kerja yang ditetapkan	310	Baik
8	Pegawai menyelesaikan tugas sesuai dengan tenggat waktu yang ditetapkan	206	Baik
9	Pegawai memanfaatkan waktu kerja dengan efisien untuk tugas-tugas prioritas	297	Baik
Kerjasama			

10	Pegawai aktif berkolaborasi dengan rekan kerja untuk mencapai tujuan bersama	293	Baik
11	Pegawai selalu siap membantu rekan kerja yang membutuhkan bantuan	297	Baik
12	Pegawai menjaga komunikasi yang baik dengan atasan dan rekan kerja	301	Baik
Jumlah		3603	
Rata-rata		300.3	Baik

Dari tabel 4.48 jawaban responden mengenai kinerja pegawai, nilai tertinggi terdapat pada pernyataan mengenai pegawai selalu hadir tepat waktu sesuai jadwal kerja yang ditetapkan yaitu sebesar 310, sedangkan nilai terendah terdapat pada pernyataan mengenai pegawai sering menyelesaikan tugas lebih dari yang diharapkan yaitu sebesar 290. Adapun nilai rata-rata variabel kinerja pegawai diperoleh sebesar 300.3.

Kelas Interval = 5

Skor Tertinggi : $5 \times 77 \times 12 = 4.620$

Skor Terendah : $1 \times 77 \times 12 = 924$

$NJI = (4.620 - 924) / 5 = 739,2$

Tabel 4.49
Interpretasi Mengenai Kinerja Pegawai di SMKN 3 Banjar

Interval	Kriteria Penilaian
924 – 1.663	Sangat Tidak Baik
1.664 – 2.402	Tidak Baik
2.403 – 3.141	Cukup Baik
3.142 – 3.880	Baik
3.881 – 4.620	Sangat Baik

(Sugiyono, 2022:95)

Berdasarkan tabel tersebut, nilai dari tanggapan responden tentang kinerja pegawai di SMKN 3 Banjar adalah sebesar 3603 yang berada pada interval 3.142 – 3.880, sehingga berada pada kategori Baik. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai di SMKN 3 Banjar termasuk dalam kategori Baik.

4.1.3 Hasil Pengujian Hipotesis

4.1.3.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai di SMKN 3 Banjar

Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di SMKN 3 Banjar, maka penulis menggunakan analisis SPSS. Adapun berdasarkan hasil perhitungan penulis sajikan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 4.50
Rangkuman Hasil Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai di SMKN 3 Banjar

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.827 ^a	.684	.680	2.232

a. Predictors: (Constant), X1

Pengolahan data terhadap hubungan antar variabel terlihat bahwa nilai korelasi (r) Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan Kinerja Pegawai di SMKN 3 Banjar diperoleh hasil korelasi (r) sebesar 0,827 dengan demikian ada hubungan positif relatif antar variabel artinya bila variabel Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah meningkat atau ditingkatkan maka akan diikuti penguatan variabel Kinerja Pegawai.

Nilai koefisien determinasi (r^2) sebesar 0,684 atau 68,4% adalah variasi peningkatan variabel Kinerja Pegawai dan dapat dijelaskan oleh variabel Gaya

Kepemimpinan Kepala Sekolah sebesar 68,4% dengan demikian faktor-faktor lain diluar variabel tersebut sebesar 31,6%. Probabilitas hasil $[= 0,000 \leq 0,05]$ maka Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah berpengaruh secara positif terhadap Kinerja Pegawai di SMKN 3 Banjar. Hasil uji regresi terlihat bahwa:

Tabel 4.51
Rangkuman Koefisien Korelasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai di SMKN 3 Banjar

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8.432	3.018	2.794	.007
	X1	0.659	0.052	.827	.000

a. Dependent Variable: Y

Nilai konstanta sebesar 8,432 merupakan nilai variabel Kinerja Pegawai dengan dipengaruhi oleh variabel Gaya Kepemimpinan sedangkan 0,659 merupakan besaran Kinerja Pegawai apabila Gaya Kepemimpinan berubah sebesar 8,432. Sedangkan nilai regresi (β) sebesar 0,827 dengan demikian ada kontribusi positif dihasilkan oleh variabel Kinerja Pegawai artinya bila variabel Gaya Kepemimpinan naik sebesar 1 poin maka akan diikuti Kinerja Pegawai sebesar 0,659.

Uji Hipotesis Penelitian

Dengan kaidah:

$t_{hitung} > t_{tabel}$ (H_0) ditolak dan (H_a) diterima, maka terdapat hubungan antara X_1 terhadap Y

$t_{hitung} < t_{tabel}$ (H_0) diterima dan (H_a) ditolak, maka tidak terdapat hubungan antara X_1 terhadap Y

$\alpha = 0,05$ atau 5%

Hasil pengolahan data pada variabel pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di SMKN 3 Banjar diperoleh nilai t hitung sebesar 12,756, dimana t tabel untuk $n - 2 = 77 - 2 = 75$ adalah sebesar 1,992 dengan demikian [t hitung $12,756 > t$ tabel 1,992] maka (H_0) ditolak dan (H_a) diterima artinya terdapat pengaruh yang positif gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di SMKN 3 Banjar.

4.1.3.2 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai di SMKN 3 Banjar

Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja Terhadap kinerja pegawai di SMKN 3 Banjar, maka penulis menggunakan analisis SPSS. Adapun berdasarkan hasil perhitungan penulis sajikan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 4.52
Rangkuman Hasil Analisis Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai di SMKN 3 Banjar

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.757 ^a	.573	.567	2.599

a. Predictors: (Constant), X2

Pengolahan data terhadap hubungan antar variabel terlihat bahwa nilai korelasi (r) Motivasi Kerja Pegawai dengan Kinerja Pegawai di SMKN 3 Banjar diperoleh hasil korelasi (r) sebesar 0,757 dengan demikian ada hubungan positif relatif antar variabel artinya bila variabel Motivasi Kerja Pegawai meningkat atau ditingkatkan maka akan diikuti penguatan variabel Kinerja Pegawai.

Nilai koefisien determinasi (r^2) sebesar 0,573 atau 57,3% adalah variasi peningkatan variabel Kinerja Pegawai dan dapat dijelaskan oleh variabel Motivasi

Kerja Pegawai sebesar 57,3% dengan demikian faktor-faktor lain diluar variabel tersebut sebesar 42,7%. Probabilitas hasil $[= 0,000 \leq 0,05]$ maka Motivasi Kerja Pegawai berpengaruh secara positif terhadap Kinerja Pegawai di SMKN 3 Banjar. Hasil uji regresi terlihat bahwa:

Tabel 4.53
Rangkuman Koefisien Korelasi Pengaruh Motivasi Kerja
terhadap Kinerja Pegawai di SMKN 3 Banjar

Coefficients ^a					
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	
Model		B	Std. Error	Beta	t
1	(Constant)	12.488	3.436		3.635
	X2	0.748	0.075	.757	10.022
					Sig.
					.001
					.000

a. Dependent Variable: Y

Nilai konstanta sebesar 12,488 merupakan nilai variabel Kinerja Pegawai dengan dipengaruhi oleh variabel Motivasi Kerja sedangkan 0,748 merupakan besaran Kinerja Pegawai apabila Motivasi Kerja Pegawai berubah sebesar 12,488. Sedangkan nilai regresi (β) sebesar 0,757 dengan demikian ada kontribusi positif dihasilkan oleh variabel Kinerja Pegawai artinya bila variabel Motivasi Kerja Pegawai naik sebesar 1 poin maka akan diikuti Kinerja Pegawai sebesar 0,748.

Uji Hipotesis Penelitian

Dengan kaidah:

$t_{hitung} > t_{tabel}$ (Ho) ditolak dan (Ha) diterima, maka terdapat hubungan antara X₂ terhadap Y

$t_{hitung} < t_{tabel}$ (Ho) diterima dan (Ha) ditolak, maka tidak terdapat hubungan antara X₂ terhadap Y

$\alpha = 0,05$ atau 5%

Hasil pengolahan data pada variabel pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai di SMKN 3 Banjar diperoleh nilai t hitung sebesar 10,022, dimana t tabel untuk $n - 2 = 77 - 2 = 75$ adalah sebesar 1,992 dengan demikian [t hitung $10,022 > t$ tabel 1,992] maka (H_0) ditolak dan (H_a) diterima artinya terdapat pengaruh yang positif motivasi kerja pegawai terhadap kinerja pegawai di SMKN 3 Banjar.

4.1.3.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai di SMKN 3 Banjar

Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di SMKN 3 Banjar, maka penulis menggunakan analisis SPSS. Adapun berdasarkan hasil perhitungan penulis sajikan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 4.54
Rangkuman Hasil Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Pegawai terhadap Kinerja Pegawai di SMKN 3 Banjar

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.849 ^a	.721	.714	2.113

a. Predictors: (Constant), X2, X1

Pengolahan data terhadap hubungan antar variabel terlihat bahwa nilai korelasi (R) Gaya Kepemimpinan (X_1) dan Motivasi Kerja Pegawai (X_2) terhadap Kinerja Pegawai (Y) di SMKN 3 Banjar diperoleh hasil korelasi (R) sebesar 0,849 dengan demikian ada hubungan positif relatif antar variabel artinya bila variabel Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Pegawai meningkat atau ditingkatkan maka akan diikuti penguatan variabel Kinerja Pegawai.

Nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,721 atau 72,1% adalah variasi peningkatan variabel Kinerja Pegawai dan dapat dijelaskan oleh variabel Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Pegawai sebesar 72,1% dengan demikian faktor-faktor lain diluar kedua variabel tersebut sebesar 27,9%. Probabilitas hasil $[= 0,000 \leq 0,05]$ maka Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Pegawai berpengaruh secara positif terhadap Kinerja Pegawai di SMKN 3 Banjar.

Sedangkan dengan menggunakan uji anova maka penulis sajikan dalam tabel sebagai berikut:

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	854,281	2	427,141	95,669	0,000b
	Residual	330,394	74	4,465	—	—
	Total	1.184,675	76	—	—	—

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X2, X1

Berdasarkan tabel tersebut dengan menggunakan uji anova atau F test, ternyata didapat F hitung adalah 95,669 dengan tingkat signifikan $0,000 < 0,05$, sehingga model regresi dapat dipakai untuk memprediksi Kinerja Pegawai (Y).

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5,507	1,879	—	2,931	,004
	X1	0,478	0,076	0,599	6,279	,000
	X2	0,294	0,094	0,298	3,117	,003

a. Dependent Variable: Y

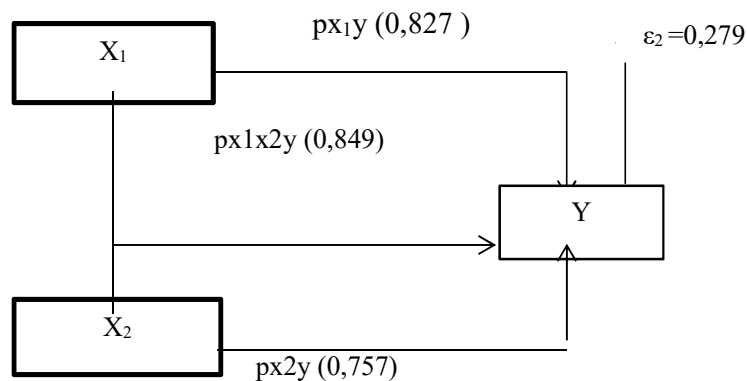
Dengan demikian diperoleh persamaan regresi sebagai berikut: $\hat{Y} = a + b_1X_1 + b_2X_2 = 5,507 + 0,478X_1 + 0,294X_2$ dengan demikian maka peningkatan variabel X_1 sebesar 0,478 akan mempengaruhi peningkatan variabel Y sebesar 5,507 sedangkan peningkatan variabel X_2 sebesar 0,294 akan mempengaruhi peningkatan variabel Y sebesar 5,507.

Untuk lebih jelasnya penulis sajikan dalam tabel rekapitulasi hasil korelasi X_1 , X_2 terhadap Y sebagai berikut:

Tabel 4.55
Rekapitulasi Hasil Korelasi X_1 , X_2 terhadap Y

Variabel	Betha	T _{hitung}	Sig	Ket
X_1	0,827	12.756	0,000	Signifikan
X_2	0,757	10.022	0,000	Signifikan

Tabel tersebut menunjukkan tingkat korelasi antara variabel X_1 terhadap Y signifikan karena t hitung lebih besar dari t tabel, begitu pula dengan tingkat korelasi X_2 terhadap Y memiliki tingkat korelasi signifikan karena nilai t hitung lebih besar dari t tabel. Berdasarkan hasil perhitungan tersebut maka apabila digambarkan dalam bentuk diagram jalur maka hasilnya seperti gambar berikut:



Gambar 4.1
Diagram Jalur Hubungan Kausal Antara Variabel

4.2 Pembahasan

4.2.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai di SMKN 3 Banjar

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa terdapat hubungan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan Kinerja Pegawai di SMKN 3 Banjar dengan hasil uji korelasi sebesar 0,827 yang memiliki tingkat hubungan kuat, dengan tingkat pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Pegawai di SMKN 3 Banjar sebesar 68,4% sedangkan sisanya 31,6% dipengaruhi faktor lain yang tidak diteliti. Hal tersebut sejalan dengan hasil uji hipotesis diketahui korelasi dapat dikatakan signifikan apabila $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$. Hasil perhitungan di atas dengan α (alpha) = 0,05 dan $dk = n - 2$ ($77 - 2 = 75$), maka $t \text{ tabel}$ adalah 1,992. Sehingga dapat dijelaskan bahwa $t \text{ hitung } 12,756 > t \text{ tabel } 1,992$ maka H_a diterima, artinya terdapat pengaruh yang positif dan signifikan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Pegawai di SMKN 3 Banjar.

Hasil penelitian tersebut sejalan dengan berbagai pandangan teoritis yang menegaskan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah merupakan faktor penting dan strategis dalam meningkatkan kinerja pegawai di suatu satuan pendidikan. Menurut Kasmir (2022:192), gaya kepemimpinan mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin yang dapat mempengaruhi bawahannya. Hal ini berarti bahwa semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang kepala sekolah, maka akan semakin besar pula pengaruhnya terhadap motivasi dan kinerja seluruh pegawai yang berada di bawah kepemimpinannya.

Sejalan menurut Kouzes dan Posner (2023:26-33) yang menyatakan bahwa kepemimpinan yang efektif ditandai oleh lima praktik utama yaitu menjadi model dalam cara kerja, menginspirasi visi bersama, menantang proses, memungkinkan orang lain untuk bekerja, dan membesarkan hati. Kelima praktik kepemimpinan tersebut secara langsung berkaitan dengan peningkatan kinerja pegawai karena pemimpin yang menerapkan kelima dimensi tersebut akan mampu menciptakan iklim kerja yang kondusif, mendorong inovasi, serta membangun komitmen dan loyalitas seluruh warga sekolah untuk memberikan kinerja terbaik. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan di SMKN 3 Banjar secara keseluruhan berada dalam kategori Baik dengan total skor 4.480 yang berada pada interval 3.928 – 4.851. Hal ini mengindikasikan bahwa kepala sekolah telah cukup optimal dalam menerapkan kelima dimensi kepemimpinan tersebut sehingga berdampak positif terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Pandangan tersebut diperkuat oleh Robbins dan Judge (2019:249) yang menyatakan bahwa keberhasilan seorang pemimpin sangat ditentukan oleh bagaimana cara pemimpin tersebut bersikap dan bertindak dalam menghadapi berbagai situasi yang ada di dalam organisasinya. Pemimpin yang mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat sesuai dengan situasi dan kebutuhan pegawai akan mampu mendorong setiap anggota organisasi untuk bekerja secara optimal demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama. Dalam konteks SMKN 3 Banjar, kepala sekolah yang menerapkan gaya kepemimpinan yang adaptif, inspiratif, dan demokratis akan mampu menciptakan budaya kerja yang

positif sehingga kinerja seluruh pegawai baik tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan dapat terus meningkat secara berkelanjutan.

Apabila dianalisis lebih lanjut, kontribusi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai sebesar 68,4% menunjukkan bahwa lebih dari separuh kinerja pegawai di SMKN 3 Banjar dipengaruhi secara langsung oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah. Hal ini sangat wajar mengingat dalam lingkungan satuan pendidikan, kepala sekolah memegang peranan sentral sebagai pemimpin instruksional yang bertanggung jawab terhadap kualitas proses pembelajaran, pembinaan kompetensi guru dan tenaga kependidikan, serta pengembangan budaya sekolah yang produktif. Kepala sekolah yang menjadi teladan dalam hal profesionalisme, disiplin, dan etos kerja yang tinggi akan menginspirasi seluruh pegawai untuk turut bekerja dengan standar yang sama sehingga kinerja organisasi secara keseluruhan meningkat.

Selain didukung oleh teori, hasil penelitian ini juga sejalan dengan berbagai penelitian terdahulu yang relevan. Penelitian yang dilakukan oleh Ading Sunarto dan Ahmad (2022) mengenai analisis gaya kepemimpinan dalam mengembangkan kinerja karyawan pada PT. Shad Global Indonesia menunjukkan bahwa peran gaya kepemimpinan sangat berpengaruh dalam mengembangkan kinerja karyawan karena pemimpin memberikan arahan yang sangat jelas. Kepemimpinan yang baik seperti gaya demokratis, transformasional, dan partisipatif terbukti meningkatkan motivasi, kepuasan, komitmen, dan produktivitas karyawan sehingga mendorong kinerja yang tinggi dalam organisasi. Senada dengan hal tersebut, penelitian Ilham Fadillah (2023) mengenai dampak gaya kepemimpinan dan motivasi kerja

terhadap kinerja guru di SMPN 8 Tambun Selatan menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja, baik secara langsung maupun tidak langsung. Kepemimpinan yang efektif dapat memotivasi guru melalui komunikasi yang baik, penetapan tujuan yang jelas, dan pemberdayaan yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja guru dalam mengajar dan mencapai tujuan sekolah. Penelitian Raju Ardiansyah (2023) juga menemukan bahwa variabel gaya kepemimpinan merupakan variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai dibandingkan variabel lainnya.

Namun demikian, hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa masih terdapat sebesar 31,6% faktor lain yang mempengaruhi Kinerja Pegawai yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Faktor-faktor tersebut dapat meliputi budaya organisasi sekolah, kompetensi pedagogik guru, fasilitas dan sarana prasarana pembelajaran, kompensasi dan kesejahteraan pegawai, serta sistem manajemen mutu yang diterapkan oleh sekolah. Oleh karena itu, upaya peningkatan kinerja pegawai tidak hanya dapat dilakukan melalui perbaikan gaya kepemimpinan, tetapi juga perlu didukung oleh berbagai faktor organisasi lainnya secara terpadu dan berkesinambungan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki hubungan yang kuat dan pengaruh yang positif serta signifikan terhadap Kinerja Pegawai di SMKN 3 Banjar. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,827 yang berada pada kategori kuat serta kontribusi pengaruh sebesar 68,4%. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah maka semakin tinggi pula kinerja pegawai yang

dihasilkan. Secara teoritis, hasil penelitian ini memperkuat pandangan bahwa kepemimpinan yang efektif merupakan salah satu faktor utama dalam meningkatkan kinerja organisasi pendidikan. Oleh karena itu, SMKN 3 Banjar perlu terus meningkatkan kualitas kepemimpinan kepala sekolah melalui berbagai program pengembangan kepemimpinan, pelatihan manajerial, serta evaluasi kepemimpinan secara berkala agar kinerja pegawai dapat terus ditingkatkan secara optimal demi terwujudnya tujuan pendidikan kejuruan yang berkualitas.

4.2.2 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai di SMKN 3 Banjar

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa terdapat hubungan Motivasi Kerja Pegawai dengan Kinerja Pegawai di SMKN 3 Banjar dengan hasil uji korelasi sebesar 0,757 yang memiliki tingkat hubungan kuat, dengan tingkat pengaruh Motivasi Kerja Pegawai terhadap Kinerja Pegawai di SMKN 3 Banjar sebesar 57,3% sedangkan sisanya 42,7% dipengaruhi faktor lain yang tidak diteliti. Hal tersebut sejalan dengan hasil uji hipotesis diketahui korelasi dapat dikatakan signifikan apabila $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$. Hasil perhitungan di atas dengan α (alpha) = 0,05 dan $dk = n - 2$ ($77 - 2 = 75$), maka $t \text{ tabel}$ adalah 1,992. Sehingga dapat dijelaskan bahwa $t \text{ hitung } 10,022 > t \text{ tabel } 1,992$ maka H_a diterima, artinya terdapat pengaruh yang positif dan signifikan Motivasi Kerja Pegawai terhadap Kinerja Pegawai di SMKN 3 Banjar.

Hasil penelitian tersebut sejalan dengan berbagai pandangan teoritis yang menegaskan bahwa motivasi kerja merupakan faktor penting yang secara langsung mempengaruhi kinerja pegawai dalam sebuah organisasi. Menurut Armstrong dan

Taylor (2023:195), motivasi adalah kekuatan yang memberi energi, mengarahkan, dan menopang perilaku individu dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Ketika seorang pegawai memiliki motivasi kerja yang tinggi, ia akan mengerahkan seluruh potensi dan kemampuannya untuk menyelesaikan tugas dengan baik sehingga kinerja yang dihasilkan pun akan semakin meningkat. Sebaliknya, pegawai yang memiliki motivasi kerja yang rendah cenderung mengerjakan tugasnya sekadar memenuhi kewajiban minimum tanpa berupaya untuk mencapai hasil yang optimal.

Menurut Alderfer dalam Mangkunegara (2017:98), motivasi kerja dapat diukur melalui tiga dimensi utama yaitu Existence yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan dasar, Relatedness yang berkaitan dengan kebutuhan untuk berinteraksi dan menjalin hubungan sosial yang bermakna, serta Growth yang berkaitan dengan kebutuhan untuk terus berkembang dan mengaktualisasikan potensi diri. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Motivasi Kerja Pegawai di SMKN 3 Banjar secara keseluruhan berada dalam kategori Baik dengan total skor 3.532 yang berada pada interval 3.142 – 3.880. Dari ketiga dimensi tersebut, dimensi Relatedness (Kekerabatan) memperoleh skor tertinggi yaitu pada pernyataan mengenai hubungan yang baik dan harmonis dengan rekan kerja sebesar 308, sedangkan nilai terendah terdapat pada dimensi Growth khususnya pada pernyataan mengenai pengakuan atas prestasi dan peluang promosi atau peningkatan karier yaitu sebesar 281. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun hubungan interpersonal di antara para pegawai sudah terjalin dengan baik, masih

perlu adanya peningkatan dalam aspek pengembangan karier dan pengakuan atas prestasi kerja pegawai.

Pandangan tersebut diperkuat oleh Mangkunegara (2022:94) yang menyatakan bahwa motivasi merupakan sejumlah proses psikologikal yang menyebabkan timbulnya, diarahkannya, dan terjadi persistensi kegiatan-kegiatan sukarela yang diarahkan ke tujuan tertentu. Artinya, motivasi kerja yang tinggi akan mendorong pegawai untuk secara sukarela dan konsisten memberikan kontribusi terbaik mereka dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diemban. Dalam konteks satuan pendidikan seperti SMKN 3 Banjar, motivasi kerja pegawai yang tinggi akan tercermin pada kualitas proses pembelajaran yang lebih baik, ketepatan dalam penyelesaian tugas administrasi, kemampuan kerja sama antar pegawai, serta komitmen untuk terus meningkatkan kompetensi profesional.

Selain itu, Mangkunegara (2022:100) juga menyebutkan bahwa prinsip-prinsip yang dapat menunjang proses memotivasi pegawai antara lain meliputi prinsip partisipasi, prinsip komunikasi, prinsip pendelegasian wewenang, dan prinsip memberi perhatian. Apabila kepala sekolah secara konsisten menerapkan prinsip-prinsip motivasi tersebut, maka seluruh pegawai akan merasa dihargai, diakui kontribusinya, dan termotivasi untuk memberikan kinerja terbaik mereka bagi kemajuan sekolah. Hal ini sejalan dengan temuan penelitian ini yang menunjukkan adanya korelasi kuat antara motivasi kerja pegawai dan kinerja pegawai di SMKN 3 Banjar.

Apabila dianalisis lebih lanjut, kontribusi pengaruh Motivasi Kerja Pegawai terhadap Kinerja Pegawai sebesar 57,3% menunjukkan bahwa lebih dari

separuh kinerja pegawai di SMKN 3 Banjar dipengaruhi oleh tingkat motivasi kerja yang dimiliki oleh masing-masing pegawai. Hal ini sangat wajar mengingat dalam lingkungan pendidikan kejuruan, pegawai yang memiliki motivasi tinggi cenderung lebih bersungguh-sungguh dalam melaksanakan tugasnya, lebih tanggap terhadap kebutuhan sekolah, dan lebih proaktif dalam menghadapi berbagai tantangan yang muncul dalam keseharian kerja. Motivasi kerja yang tinggi juga mendorong pegawai untuk tidak sekadar menjalankan tugas secara rutinitas, tetapi terus berinovasi dan meningkatkan kualitas profesionalismenya demi tercapainya visi dan misi sekolah.

Selain didukung oleh teori, hasil penelitian ini juga sejalan dengan berbagai penelitian terdahulu yang relevan. Penelitian yang dilakukan oleh Hendrik dkk (2024) mengenai analisis motivasi kerja pemimpin terhadap peningkatan kinerja karyawan pada PT. Dea Cipatik menunjukkan bahwa pemberian motivasi kepada karyawan baik materi maupun non materi sangat berperan penting untuk karyawan terhadap peningkatan kinerja. Dengan adanya motivasi yang baik, tercipta kepuasan kerja karyawan serta peningkatan citra organisasi secara keseluruhan.

Penelitian Ramadiva (2022) mengenai analisis motivasi dalam peningkatan kinerja karyawan pada Perumda Bank Gresik menemukan bahwa motivasi kerja yang berorientasi pada pemenuhan kebutuhan akan berdampak pada perubahan perilaku kerja dan peningkatan produktivitas pegawai. Temuan tersebut konsisten dengan hasil penelitian ini yang menunjukkan bahwa motivasi kerja pegawai di SMKN 3 Banjar yang secara umum berada dalam kategori Baik turut

berkontribusi secara signifikan terhadap kinerja pegawai yang juga berada dalam kategori Baik dengan total skor 3.603.

Penelitian Harri (2025) mengenai pengaruh kepemimpinan, budaya kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja guru di SMK Muhammadiyah 3 Pekanbaru juga menunjukkan bahwa motivasi kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Hasil tersebut memperkuat temuan penelitian ini bahwa motivasi kerja merupakan faktor yang secara konsisten berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di berbagai satuan pendidikan kejuruan.

Namun demikian, hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa masih terdapat sebesar 42,7% faktor lain yang mempengaruhi Kinerja Pegawai yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Faktor-faktor tersebut dapat meliputi gaya kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, kompensasi dan kesejahteraan pegawai, kompetensi profesional, serta fasilitas dan sarana prasarana yang tersedia di sekolah. Faktor-faktor tersebut juga memiliki peran yang tidak kalah pentingnya dalam menentukan tingkat kinerja yang dapat dicapai oleh pegawai. Oleh karena itu, upaya peningkatan kinerja pegawai harus dilakukan secara menyeluruh dengan memperhatikan berbagai faktor tersebut secara seimbang dan berkesinambungan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Motivasi Kerja Pegawai memiliki hubungan yang kuat dan pengaruh yang positif serta signifikan terhadap Kinerja Pegawai di SMKN 3 Banjar. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,757 yang berada pada kategori kuat serta kontribusi pengaruh sebesar 57,3%. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja pegawai maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Secara teoritis, hasil

penelitian ini memperkuat pandangan bahwa motivasi kerja merupakan salah satu faktor utama dalam meningkatkan kinerja organisasi pendidikan. Oleh karena itu, SMKN 3 Banjar perlu terus berupaya meningkatkan motivasi kerja pegawai melalui berbagai program yang dapat memenuhi kebutuhan Existence, Relatedness, dan Growth pegawai secara seimbang, seperti penyediaan fasilitas kerja yang memadai, penciptaan iklim kerja yang harmonis dan suportif, serta pembukaan peluang pengembangan karier yang adil dan transparan bagi seluruh pegawai.

4.2.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai di SMKN 3 Banjar

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa terdapat pengaruh Gaya Kepemimpinan (X_1) dan Motivasi Kerja (X_2) secara bersama-sama (simultan) terhadap Kinerja Pegawai (Y) di SMKN 3 Banjar dengan hasil uji korelasi berganda sebesar 0,849 yang memiliki tingkat hubungan sangat kuat, dengan tingkat pengaruh bersama sebesar 72,1% sedangkan sisanya 27,9% dipengaruhi faktor lain yang tidak diteliti. Hal tersebut sejalan dengan hasil uji hipotesis menggunakan uji ANOVA (F test) diperoleh nilai F hitung sebesar 95,669, dimana F tabel untuk $df_1 = 2$ dan $df_2 = 74$ pada $\alpha = 0,05$ adalah sebesar 3,120. Sehingga dapat dijelaskan bahwa $F_{hitung} 95,669 > F_{tabel} 3,120$ maka H_a diterima, artinya terdapat pengaruh yang positif dan signifikan Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja secara simultan terhadap Kinerja Pegawai di SMKN 3 Banjar.

Hasil penelitian tersebut sejalan dengan berbagai pandangan teoritis yang menegaskan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil dari interaksi berbagai faktor yang saling mendukung dan melengkapi. Menurut Kasmir (2022:189), faktor-

faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai meliputi faktor kepemimpinan yang mencakup mutu manajer dan pemimpin dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan kerja, serta faktor intrinsik individu yang salah satunya adalah motivasi kerja yang dimiliki oleh masing-masing pegawai. Hal ini menegaskan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja pegawai secara bersama-sama merupakan dua faktor kunci yang saling berinteraksi dan saling memperkuat dalam menentukan tinggi rendahnya kinerja pegawai di suatu organisasi pendidikan.

Menurut Sinambela (2021:93), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain adalah motivasi, kepuasan kerja, kepemimpinan, pemberian insentif, budaya organisasi, disiplin kerja, dan kemampuan pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan dan motivasi kerja merupakan dua dari sekian faktor penting yang secara sinergis berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai. Ketika gaya kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dan inspiratif dipadukan dengan motivasi kerja pegawai yang tinggi, maka akan tercipta sinergi positif yang mampu mendorong seluruh komponen sekolah untuk bekerja secara optimal demi mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

Pandangan tersebut diperkuat oleh Robbins dan Judge (2019:238) yang menyatakan bahwa kinerja pegawai merupakan catatan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu dalam suatu periode waktu tertentu, dimana pimpinan dapat mengetahui sejauh mana kinerja dari para pegawainya dalam pelaksanaan aktivitas kerja mereka sehari-hari. Dalam konteks SMKN 3 Banjar, kinerja pegawai yang diukur berdasarkan empat dimensi yaitu kualitas yang dihasilkan, kuantitas

yang dihasilkan, waktu kerja, dan kerjasama, secara keseluruhan berada dalam kategori Baik dengan total skor 3.603 yang berada pada interval 3.142 – 3.880. Kinerja yang baik ini dapat dicapai antara lain karena adanya gaya kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dalam membimbing dan mengarahkan pegawai serta adanya motivasi kerja yang memadai dalam diri setiap pegawai.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan temuan Miner dalam Sutrisno (2017:172) yang menyatakan bahwa terdapat empat aspek kinerja yang saling berkaitan yaitu kualitas yang dihasilkan, kuantitas yang dihasilkan, waktu kerja, dan kerjasama. Keempat aspek tersebut dapat ditingkatkan secara bersamaan ketika pemimpin mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat dalam mendorong dan memberdayakan pegawai, serta ketika setiap pegawai memiliki motivasi yang kuat untuk berkontribusi secara maksimal bagi kemajuan organisasi. Persamaan regresi berganda yang diperoleh dalam penelitian ini yaitu $\hat{Y} = 5,507 + 0,478X_1 + 0,294X_2$ menunjukkan bahwa baik Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1) maupun Motivasi Kerja Pegawai (X_2) memberikan kontribusi positif terhadap Kinerja Pegawai (Y), di mana kontribusi X_1 (0,478) lebih besar dibandingkan X_2 (0,294) dalam pengaruh bersama terhadap kinerja.

Selain didukung oleh teori, hasil penelitian ini juga sangat sejalan dengan berbagai penelitian terdahulu yang relevan. Penelitian yang dilakukan oleh Deky (2022) mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja guru dan pegawai SMKN 1 Sampit menunjukkan bahwa hubungan antara kinerja guru dan pegawai dengan variabel gaya kepemimpinan dan motivasi kerja adalah sangat kuat, dengan R square sebesar 0,726 yang berarti gaya kepemimpinan dan

motivasi kerja mempengaruhi kinerja guru dan pegawai sebesar 72,6%. Nilai ini sangat dekat dengan temuan penelitian ini yang menunjukkan R^2 sebesar 0,721 atau 72,1%, sehingga semakin mengkonfirmasi konsistensi pengaruh kedua variabel tersebut terhadap kinerja pegawai di satuan pendidikan kejuruan.

Penelitian Asrijal (2024) mengenai studi kinerja karyawan yang melibatkan gaya kepemimpinan melalui motivasi kerja pada PT Perkebunan Nusantara III menemukan bahwa pengaruh langsung dari gaya kepemimpinan adalah positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Untuk meningkatkan kinerja karyawan, organisasi perlu fokus pada dua hal utama yaitu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan mengembangkan gaya kepemimpinan yang memotivasi, di mana keduanya harus saling melengkapi untuk membangun motivasi kerja yang tinggi sebagai kunci kinerja maksimal. Temuan ini selaras dengan hasil penelitian ini yang menunjukkan bahwa perpaduan antara gaya kepemimpinan dan motivasi kerja secara simultan menghasilkan pengaruh yang lebih kuat ($R = 0,849$) dibandingkan pengaruh masing-masing variabel secara parsial.

Apabila dianalisis lebih lanjut, kontribusi pengaruh simultan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Pegawai terhadap Kinerja Pegawai sebesar 72,1% menunjukkan bahwa lebih dari dua pertiga variasi kinerja pegawai di SMKN 3 Banjar dapat dijelaskan oleh kedua variabel bebas tersebut secara bersama-sama. Nilai ini lebih besar dibandingkan kontribusi masing-masing variabel secara parsial yaitu 68,4% untuk gaya kepemimpinan dan 57,3% untuk motivasi kerja. Hal ini menunjukkan adanya efek sinergis antara kedua variabel tersebut, di mana ketika gaya kepemimpinan yang baik dipadukan dengan motivasi

kerja yang tinggi, pengaruh gabungannya terhadap kinerja pegawai menjadi lebih kuat dibandingkan ketika kedua variabel tersebut bekerja secara terpisah.

Namun demikian, hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa masih terdapat sebesar 27,9% faktor lain yang mempengaruhi Kinerja Pegawai yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Faktor-faktor tersebut dapat berupa budaya organisasi sekolah, kompetensi profesional dan pedagogik guru, kompensasi dan sistem penghargaan pegawai, fasilitas dan sarana prasarana sekolah, serta kebijakan pengembangan karier yang diterapkan oleh organisasi. Faktor-faktor tersebut juga memiliki kontribusi yang cukup penting dalam menentukan kinerja pegawai secara keseluruhan. Oleh karena itu, upaya peningkatan kinerja pegawai tidak hanya dapat dilakukan melalui perbaikan gaya kepemimpinan kepala sekolah dan peningkatan motivasi kerja pegawai, tetapi juga perlu didukung oleh berbagai faktor organisasi lainnya secara terpadu.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Pegawai secara simultan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai di SMKN 3 Banjar. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien korelasi berganda sebesar 0,849 yang berada pada kategori sangat kuat serta kontribusi pengaruh bersama sebesar 72,1%. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah dan semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki oleh pegawai, maka semakin tinggi pula kinerja pegawai yang dihasilkan. Secara teoritis, hasil penelitian ini memperkuat pandangan bahwa kepemimpinan yang efektif dan motivasi kerja yang tinggi merupakan dua faktor utama yang saling melengkapi

dalam meningkatkan kinerja organisasi pendidikan. Secara empiris, hasil penelitian ini juga konsisten dengan berbagai penelitian sebelumnya yang menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan dari gaya kepemimpinan dan motivasi kerja secara simultan terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu, SMKN 3 Banjar perlu terus mengembangkan gaya kepemimpinan kepala sekolah yang inspiratif dan transformatif sekaligus membangun iklim kerja yang kondusif untuk meningkatkan motivasi kerja seluruh pegawai, sehingga kinerja pegawai dapat terus meningkat dan tujuan pendidikan kejuruan yang berkualitas dapat terwujud secara optimal dan berkelanjutan.