

Kepemimpinan Adaptif dan Motivasi Kerja di Era Digitalisasi Pendidikan: Studi Kinerja Guru SMAN 18 Gowa

Abdul Rahman¹, Suharto^{*2}, Andi Aris Mattunruang³

^{1,2,3} Fakultas Ekonomi, Universitas Patompo, Makassar, Indonesia

e-mail: ¹abd.rahman89@gmail.com*²suharto.stiepi@gmail.com,

³arismattunruang11@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan mengkaji pengaruh kepemimpinan situasional kepala sekolah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru di SMAN 18 Gowa. Menggunakan pendekatan kuantitatif asosiatif, penelitian ini melibatkan seluruh populasi guru berjumlah 60 orang sebagai responden melalui teknik sampling jenuh. Data dikumpulkan melalui kuesioner, observasi, dan dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan regresi linear berganda dengan bantuan SPSS. Hasil pengujian menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru (t -hitung 4,368; sig. 0,000). Motivasi kerja juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru (t -hitung 4,318; sig. 0,000). Secara simultan, kedua variabel memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja guru (F -hitung 38,443; sig. 0,000). Nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,675 mengindikasikan bahwa kepemimpinan situasional dan motivasi kerja mampu menjelaskan 67,5% variasi kinerja guru, sementara 32,5% sisanya dipengaruhi faktor lain di luar penelitian. Kesimpulannya, peningkatan kualitas kepemimpinan situasional yang diiringi tingginya motivasi kerja akan berdampak langsung pada optimalisasi kinerja guru di sekolah.

Kata kunci: Kepemimpinan Situasional, Motivasi Kerja, Kinerja Guru

Abstract

This study aims to examine the effect of the principal's situational leadership and work motivation on teacher performance at SMAN 18 Gowa. Using an associative quantitative approach, this study involved the entire population of 60 teachers as respondents through a saturated sampling technique. Data were collected through questionnaires, observation, and documentation, then analyzed using multiple linear regression with SPSS. The results showed that situational leadership had a positive and significant effect on teacher performance (t -count 4.368; sig. 0.000). Work motivation was also proven to have a positive and significant effect on teacher performance (t -count 4.318; sig. 0.000). Simultaneously, both variables had a significant effect on teacher performance (F -count 38.443; sig. 0.000). The coefficient of determination (R^2) of 0.675 indicates that situational leadership and work motivation can explain 67.5% of the variation in teacher performance, while the remaining 32.5% is influenced by other factors outside the study. In conclusion, improving the quality of situational leadership accompanied by high work motivation will directly impact the optimization of teacher performance.

Keywords: Situational Leadership, Work Motivation, Teacher Performance

PENDAHULUAN

Peningkatan mutu pendidikan sangat bergantung pada kualitas guru sebagai pelaksana utama dalam proses pembelajaran. Guru memegang peranan strategis di garda terdepan untuk mentransformasikan pengetahuan, nilai, dan keterampilan kepada peserta didik. Dalam konteks manajemen pendidikan modern, kinerja guru tidak hanya ditentukan oleh kemampuan pedagogis dan kompetensi profesional semata, tetapi juga dipengaruhi secara kuat oleh faktor manajerial dan psikologis di lingkungan sekolah. Dua elemen utama yang berkontribusi terhadap optimalisasi pelaksanaan pembelajaran tersebut adalah kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah serta dorongan motivasi kerja yang dimiliki oleh para guru. Seiring dengan dinamika perubahan kebijakan pendidikan, kepemimpinan situasional menjadi pendekatan manajerial yang sangat relevan. Pendekatan ini menitikberatkan pada kemampuan seorang pemimpin untuk menyesuaikan perilaku kepemimpinannya dengan kondisi serta tingkat kesiapan (readiness) setiap bawahan. Fleksibilitas gaya kepemimpinan ini penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang responsif dan kondusif. Di sisi lain, motivasi kerja berfungsi sebagai faktor internal yang menentukan dorongan, energi, dan arah perilaku kerja seseorang. Guru yang memiliki tingkat motivasi tinggi cenderung menunjukkan disiplin, kreativitas, dan inisiatif yang kuat dalam merencanakan maupun melaksanakan pembelajaran.

Isu-isu krusial terkait kinerja pendidik ini sangat terlihat pada kondisi objektif di SMAN 18 Gowa. Sebagai sekolah negeri dengan status akreditasi B yang tengah mengimplementasikan Kurikulum Merdeka, SMAN 18 Gowa dihadapkan pada karakteristik guru yang beragam serta keharusan untuk beradaptasi dengan cepat. Berdasarkan data Dapodik Kemendikdasmen, sekolah ini sedang berada dalam fase krusial adaptasi terhadap kebijakan pendidikan baru, yang mencakup transformasi pembelajaran berbasis teknologi dan digitalisasi sistem administrasi. Berbagai tantangan dan tuntutan peningkatan standar kompetensi lulusan ini memaksa kepala sekolah untuk meninggalkan gaya kepemimpinan tunggal yang kaku dan beralih ke kepemimpinan situasional yang fleksibel. Bersamaan dengan itu, motivasi kerja guru menjadi mesin penggerak utama agar mereka tetap resilien dan inovatif di tengah transisi kurikulum dan digitalisasi tersebut.

Berbagai literatur dan penelitian terdahulu telah mengonfirmasi keterkaitan erat antara variabel-variabel ini. Penelitian oleh Nugroho & Raharjo (2020) menemukan bahwa kepala sekolah yang menerapkan kepemimpinan situasional dapat meningkatkan partisipasi guru, mengurangi konflik internal, dan menciptakan budaya kerja yang produktif. Sejalan dengan hal tersebut, Oktaviani (2021) membuktikan bahwa penyesuaian gaya kepemimpinan dengan kondisi dan kemampuan tenaga pendidik berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja guru. Terkait variabel motivasi, Fitriyani & Hasanah (2022) mengungkapkan bahwa guru bermotivasi tinggi secara konsisten

memperlihatkan kinerja optimal dalam penyusunan perangkat, pengelolaan kelas, dan penilaian. Temuan ini diperkuat oleh Abdullah (2023) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berkontribusi besar pada dedikasi guru terhadap inovasi pembelajaran. Lebih lanjut, studi Lestari & Cahyono (2021) secara spesifik menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi sekaligus kinerja guru.

Berdasarkan latar belakang masalah, dinamika lingkungan sekolah, dan kesenjangan teoretis dari penelitian terdahulu, artikel ini disusun untuk mengkaji secara lebih mendalam mengenai pengaruh kepemimpinan situasional dan motivasi kerja terhadap kinerja guru, dengan mengambil studi kasus empiris di SMAN 18 Gowa.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan desain penelitian kuantitatif dengan pendekatan asosiatif, yang bertujuan untuk menganalisis hubungan dan pengaruh antara variabel Kepemimpinan Situasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru. Penelitian dilaksanakan di SMAN 18 Gowa, Provinsi Sulawesi Selatan, pada periode November 2025 hingga Januari 2026. Populasi dalam penelitian ini mencakup seluruh guru yang aktif mengajar di SMAN 18 Gowa pada tahun ajaran 2025/2026 yang berjumlah 60 orang guru. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *sampling jenuh* (sensus), di mana seluruh anggota populasi yang berjumlah 60 orang tersebut dilibatkan sepenuhnya sebagai responden penelitian.

Metode pengumpulan data primer dilakukan melalui penyebaran kuesioner (angket) terstruktur kepada para responden. Kuesioner tersebut disusun menggunakan skala Likert dengan lima tingkatan jawaban, mulai dari Sangat Tidak Setuju (skor 1) hingga Sangat Setuju (skor 5). Sebagai pendukung data primer, penelitian ini juga mengaplikasikan teknik observasi untuk mengamati kondisi nyata lingkungan kerja dan interaksi di sekolah, serta teknik dokumentasi untuk mengumpulkan data sekunder berupa profil sekolah, struktur organisasi, dan data jumlah guru dari Dapodik SMAN 18 Gowa.

Metode analisis data yang diterapkan adalah analisis statistik inferensial dengan bantuan perangkat lunak SPSS. Proses analisis dilakukan melalui beberapa tahapan pengujian yang sistematis. Pertama, uji kelayakan instrumen yang meliputi uji validitas menggunakan teknik *Pearson Product Moment* dan uji reliabilitas menggunakan metode *Cronbach's Alpha*. Kedua, uji asumsi klasik untuk memastikan data tidak bias, yang mencakup uji normalitas dengan metode *Kolmogorov-Smirnov*, uji multikolinearitas dengan melihat nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF), serta uji linearitas (*Deviation from Linearity*).

Untuk menguji hipotesis dan mengukur besaran pengaruh antar variabel, penelitian ini menggunakan analisis regresi linear berganda. Pengujian hipotesis akhir dilakukan melalui uji t untuk mengetahui pengaruh secara parsial dari masing-masing variabel bebas terhadap kinerja guru, dan uji F untuk

mengetahui pengaruh secara simultan. Selain itu, analisis koefisien determinasi (R^2) juga digunakan untuk mengukur seberapa besar persentase kontribusi variabel kepemimpinan situasional dan motivasi kerja dalam menjelaskan variasi variabel kinerja guru.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Berdasarkan analisis statistik deskriptif, keseluruhan variabel penelitian di SMAN 18 Gowa berada pada kategori "Sangat Baik". Variabel Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah (X_1) memperoleh nilai rata-rata sebesar 4,37, Motivasi Kerja Guru (X_2) sebesar 4,39, dan Kinerja Guru (Y) mencapai nilai rata-rata 4,40. Data penelitian ini juga telah memenuhi syarat uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, linearitas, dan multikolinearitas, sehingga layak untuk dilanjutkan ke analisis regresi linear berganda.

Hasil pengujian regresi linear berganda menghasilkan persamaan $Y = 12,450 + 0,415X_1 + 0,380X_2$. Uji hipotesis secara parsial (Uji t) membuktikan bahwa kedua variabel independen memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Untuk variabel Kepemimpinan Situasional, diperoleh nilai t_{hitung} sebesar $4,368 > t_{tabel} 2,026$ dengan tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$. Demikian pula variabel Motivasi Kerja menunjukkan nilai t_{hitung} sebesar $4,318 > t_{tabel} 2,026$ dengan signifikansi $0,000 < 0,05$. Pada pengujian secara simultan (Uji F), didapatkan nilai F_{hitung} sebesar $38,443 > F_{tabel} 3,25$ dengan signifikansi $0,000$. Selanjutnya, hasil uji koefisien determinasi (R^2) menunjukkan nilai $R Square$ sebesar 0,675, yang berarti 67,5% variasi dari kinerja guru di SMAN 18 Gowa secara simultan dijelaskan oleh kepemimpinan situasional dan motivasi kerja, sedangkan 32,5% sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian.

Pembahasan

Pengaruh Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Guru

Secara kuantitatif maupun kualitatif, kepemimpinan situasional kepala sekolah terbukti menjadi instrumen manajerial yang krusial. Merujuk pada konsep Teori Kepemimpinan Situasional oleh Hersey dan Blanchard, efisiensi manajerial bergantung pada kapasitas pemimpin menyesuaikan gayanya dengan tingkat kesiapan (*Readiness Level*) bawahan. Guru di SMAN 18 Gowa mayoritas berpendidikan sarjana ($S1$) dan magister ($S2$), yang menempatkan mereka pada klaster kematangan tugas dan psikologis yang tinggi (transisi kategori $M3$ menuju $M4$).

Merespons kondisi tersebut, kepala sekolah bertindak tepat dengan lebih banyak menerapkan gaya pendukung (*Supporting*) dan pendelegasian (*Delegating*) ketimbang instruksi yang bersifat *micromanagement*. Secara deskriptif, hal ini terlihat dari tingginya skor indikator "dukungan penuh terhadap inovasi pembelajaran" yang mencapai nilai 4,50. Kebijakan demokratis

ini memberikan ruang otonomi profesional bagi guru yang terbukti memicu motivasi berprestasi (*Need for Achievement*) dan mendorong munculnya perilaku kewargaan organisasi (*Organizational Citizenship Behavior*).

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru

Analisis data memvalidasi bahwa dorongan motivasi kerja memberikan kontribusi esensial pada eskalasi kualitas kinerja guru di sekolah. Fenomena empiris di lapangan dapat dijelaskan secara mendalam melalui *Two-Factor Theory* (Teori Dua Faktor) dari Frederick Herzberg. Dalam penelitian ini, *Hygiene Factors* atau faktor eksternal (seperti gaji dan insentif) justru mencatatkan skor paling rendah yakni 4,00. Namun, hal ini berhasil dikompensasi secara luar biasa oleh *Motivator Factors* (faktor intrinsik), di mana dorongan internal untuk memberikan pengajaran terbaik menembus skor rata-rata 4,65 dan kepuasan batin dari profesi pendidik mencapai 4,58.

Dominasi porsi motivasi intrinsik ini membangun fondasi *Self-Efficacy* yang sangat kokoh. Akibatnya, guru tidak memandang penyusunan modul ajar maupun adaptasi instrumen evaluasi sebagai beban birokrasi, melainkan sebagai sebuah tanggung jawab moral dan panggilan profesi, sehingga kinerja administratif dan pedagogik mereka tetap berada pada level optimal.

Pengaruh Simultan Kepemimpinan Situasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru

Performa kinerja individual dalam institusi pendidikan tidak pernah berdiri di ruang hampa, melainkan merupakan fungsi multiplikatif antara lingkungan kerja strategis (*Environment*) dan dorongan psikologis personal (*Motivation*). Nilai determinasi yang tinggi (67,5%) membuktikan bahwa integrasi yang harmonis antara stimulus manajerial adaptif dari kepala sekolah dan respons intrinsik dari dalam diri guru merupakan kunci utama (Key Success Factor) keberhasilan pendidikan di SMAN 18 Gowa. Kepala sekolah yang jeli membaca situasi mampu merangsang lahirnya guru yang berdedikasi tinggi, yang secara langsung terealisasi dalam bentuk disiplin administrasi, inovasi pengelolaan kelas, dan objektivitas evaluasi pembelajaran yang berujung pada peningkatan kualitas pengajaran.

DISKUSI

Temuan utama dalam penelitian ini memberikan jawaban afirmatif terhadap seluruh hipotesis yang diajukan, di mana kepemimpinan situasional dan motivasi kerja terbukti secara empiris memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru di SMAN 18 Gowa, baik secara parsial maupun simultan. Mekanisme ilmiah di balik tingginya capaian kinerja ini dapat dijelaskan melalui analisis tingkat kesiapan (*Readiness Level*) dan faktor psikologis pendidik. Profil demografis guru yang didominasi oleh lulusan Sarjana (S1) dan Magister (S2) menempatkan mereka pada tingkat kematangan tugas dan kematangan psikologis yang tinggi. Dalam kondisi ini, mekanisme

gaya kepemimpinan yang restriktif atau *micromanagement* menjadi tidak efektif. Kepala sekolah merespons hal ini dengan tepat melalui penerapan gaya *Supporting* (mendukung) dan *Delegating* (mendelegasikan). Pemberian otonomi profesional ini menstimulasi rasa percaya diri (*Self-Efficacy*) dan menumbuhkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), di mana guru bersedia bekerja melampaui standar minimal administratif, terutama di tengah tuntutan adaptasi Kurikulum Merdeka dan digitalisasi pembelajaran.

Selanjutnya, tingginya kinerja guru meskipun dihadapkan pada keterbatasan finansial dapat dijelaskan dengan mengacu pada *Two-Factor Theory* dari Frederick Herzberg. Penelitian ini mengungkap fenomena menarik di mana *Hygiene Factors* (seperti gaji dan insentif) menduduki skor terendah, namun kinerja guru tetap optimal karena dikompensasi secara masif oleh *Motivator Factors* yang bersumber dari dalam diri pendidik (intrinsik). Kebanggaan terhadap profesi, kepuasan batin saat mentransformasikan ilmu kepada siswa, dan iklim kemitraan sejawat yang harmonis bertindak sebagai jaring pengaman emosional yang menjaga konsistensi kinerja mereka.

Hasil penelitian ini mendukung dan mengonfirmasi temuan-temuan pada penelitian sebelumnya, sekaligus memperkuat teori manajemen sumber daya manusia di ranah pendidikan menengah. Kajian ini sejalan dengan temuan Nugroho & Raharjo (2020) serta Oktaviani (2021) yang menyimpulkan bahwa penyesuaian gaya kepemimpinan kepala sekolah yang fleksibel dengan kondisi guru mampu meminimalisasi konflik dan meningkatkan efektivitas pengajaran. Di sisi lain, temuan terkait dominasi motivasi intrinsik di atas faktor ekstrinsik sejalan dengan kesimpulan Fitriyani & Hasanah (2022) serta Wibowo & Utama (2021), yang menegaskan bahwa determinasi motivasi internal merupakan motor penggerak utama bagi guru untuk mempertahankan konsistensi performa pengajaran dan inovasi di era disrupsi kurikulum. Penelitian ini tidak menolak teori-teori mapan tersebut, melainkan memperbaruinya dengan memberikan konteks kebaruan pada situasi sekolah transisi kurikulum dengan disparitas antara ekspektasi finansial dan dedikasi moral.

Secara teoretis, kajian ini memperkuat validitas Teori Kepemimpinan Situasional (Hersey & Blanchard) dan Teori Dua Faktor (Herzberg) dalam ekosistem pendidikan publik di Indonesia, membuktikan bahwa integrasi faktor lingkungan (stimulus pimpinan) dan faktor dorongan personal (motivasi) adalah penentu mutlak kinerja individu.

Secara praktis, temuan ini memberikan implikasi penting bagi tata kelola manajerial sekolah. Kepala sekolah dituntut untuk mempertahankan gaya kepemimpinan demokratis dan partisipatif, serta menghindari pendekatan instruksional kaku (*Task-Oriented*) secara berlebihan kepada guru yang telah kompeten. Di tingkat regulator, temuan rendahnya skor indikator insentif harian mengimplikasikan perlunya Dinas Pendidikan bersama pihak komite sekolah untuk segera mengevaluasi skema penghargaan finansial dan memperbaiki *Hygiene Factors*. Mengandalkan motivasi intrinsik guru secara terus-menerus

tanpa perbaikan kesejahteraan dan fasilitas fisik berisiko menimbulkan *burnout* atau penurunan performa di masa depan.

Penelitian ini tidak terlepas dari sejumlah keterbatasan metodologis. Berdasarkan hasil analisis Koefisien Determinasi (R^2), kemampuan variabel kepemimpinan situasional dan motivasi kerja dalam menjelaskan variasi kinerja guru adalah sebesar 67,5%. Hal ini menyisakan 32,5% varians yang tidak dapat dijelaskan oleh model regresi dalam penelitian ini. Keterbatasan lainnya adalah ruang lingkup penelitian yang hanya terbatas pada satu institusi (SMAN 18 Gowa) dengan jumlah sampel jenuh 60 responden, sehingga kemampuan generalisasi temuan ini pada sekolah dengan karakteristik atau akreditasi yang berbeda perlu dilakukan secara hati-hati. Model ini juga tidak memasukkan variabel mediasi atau moderasi yang berpotensi menjelaskan alur hubungan sebab-akibat secara lebih kompleks.

Untuk mengatasi keterbatasan tersebut, peneliti selanjutnya direkomendasikan untuk mengembangkan model penelitian yang lebih komprehensif dengan memasukkan variabel-variabel lain yang menyumbang porsi 32,5% pengaruh yang belum teridentifikasi. Variabel seperti *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), budaya organisasi sekolah, beban kerja guru, tingkat stres kerja, kompetensi spesifik guru, atau *Self-Efficacy* sangat disarankan untuk dikaji lebih lanjut. Selain itu, arah penelitian ke depan hendaknya memperluas jangkauan populasi di seluruh wilayah Kabupaten Gowa atau menggunakan metode campuran (*Mixed Methods*) guna memperoleh data kualitatif mendalam terkait dinamika psikologis guru dan pola interaksi kepemimpinan di lapangan.

KESIMPULAN

Berdasarkan analisis hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan situasional dan motivasi kerja, baik secara parsial maupun simultan, terbukti memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru di SMAN 18 Gowa dengan kontribusi determinasi sebesar 67,5%. Kelebihan dari temuan penelitian ini terletak pada pembuktian empiris bahwa tingginya motivasi intrinsik pendidik (seperti dorongan internal dan kepuasan batin) mampu mengompensasi kekurangan pada pemenuhan faktor ekstrinsik, sehingga kinerja guru tetap terjaga secara optimal. Kajian ini sekaligus mengonfirmasi ketepatan langkah kepala sekolah dalam menerapkan gaya kepemimpinan *Supporting* dan *Delegating* yang terbukti adaptif dan selaras dengan tingginya tingkat kesiapan serta kualifikasi pendidikan para guru. Meskipun demikian, penelitian ini masih memiliki kekurangan dan keterbatasan karena model regresi yang digunakan menyisakan celah sebesar 32,5% variasi kinerja yang dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar model kajian. Selain itu, evaluasi secara deskriptif menyingkap adanya kelemahan mendasar pada aspek *Hygiene Factors*, yang ditandai dengan rendahnya skor indikator kesejahteraan finansial atau insentif harian. Oleh karena itu, sebagai kemungkinan pengembangan selanjutnya, peneliti di masa depan disarankan untuk

memperluas cakupan model dengan mengintegrasikan variabel-variabel baru guna melengkapi sisa 32,5% faktor penentu kinerja tersebut, seperti *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), budaya organisasi sekolah, beban kerja, stres kerja, dan efikasi diri (*Self-Efficacy*) guru. Pengembangan model tersebut hendaknya juga diiringi dengan perluasan jangkauan populasi ke berbagai satuan pendidikan lain di tingkat wilayah yang lebih luas guna meningkatkan keandalan serta kemampuan generalisasi temuan kajian.

SARAN

Berdasarkan kesimpulan dan implikasi temuan yang diperoleh, terdapat beberapa saran praktis dan teoretis yang dapat direkomendasikan. Pertama, bagi Kepala SMAN 18 Gowa, disarankan untuk mempertahankan gaya kepemimpinan yang demokratis, partisipatif, dan delegatif yang selama ini telah berjalan baik. Kepala sekolah perlu terus memberikan ruang otonomi akademik yang terukur, peka terhadap dinamika kesiapan guru yang heterogen, serta mendistribusikan orientasi tugas dan hubungan interpersonal secara proporsional guna meminimalkan potensi resistensi kerja, khususnya dalam adaptasi kurikulum. Kedua, bagi para guru di SMAN 18 Gowa, diharapkan dapat senantiasa menjaga konsistensi komitmen moral, etos kerja, dan motivasi intrinsik secara berkelanjutan. Keterbatasan pada aspek finansial atau insentif hendaknya tidak melonggarkan tanggung jawab profesional dalam menyusun perangkat, menyiapkan media, serta melakukan evaluasi pembelajaran yang objektif. Ketiga, bagi Dinas Pendidikan beserta pihak komite sekolah, sangat disarankan untuk segera mengevaluasi sistem penghargaan material bagi guru guna memperbaiki *hygiene factors*. Perbaikan skema pemberian insentif berbasis kinerja (*merit system*) dan optimalisasi fasilitas penunjang pengajaran di kelas sangat diperlukan agar kesejahteraan fisik guru selaras dan seimbang dengan tingginya motivasi intrinsik yang mereka miliki.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah. (2023). Motivasi kerja guru dalam meningkatkan inovasi pembelajaran. *Jurnal Pendidikan Indonesia*.
- Ardiansyah. (2023). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi terhadap kinerja guru SMA. *Jurnal Administrasi Pendidikan*.
- Christiani, L. (2024). Integrasi lingkungan kerja fisik dan non-fisik terhadap produktivitas guru di sekolah menengah atas. *Jurnal Manajemen dan Supervisi Pendidikan*, 8(2), 114–128.
- Creswell, J. W. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Fitriyani, A., & Hasanah, U. (2022). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru. *Jurnal Manajemen Pendidikan*.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Gunawan, I. (2020). Manajemen kepemimpinan sekolah di era disrupsi. *Jurnal Administrasi dan Manajemen Pendidikan*, 3(2), 112–125.
- Hamalik, O. (2017). *Proses belajar mengajar*. Bumi Aksara.
- Handayani, T., & Hartono, S. (2024). Hubungan tingkat pendidikan dan kematangan tugas guru terhadap penerimaan gaya kepemimpinan kepala sekolah. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 12(1), 45–58.
- Handoko, T. B. (2025). Kepemimpinan transformatif dan ekosistem kerja sekolah di era Kurikulum Merdeka. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 13(2), 145–159.
- Handoko, T. H. (2017). *Manajemen personalia dan sumber daya manusia*. BPFE.
- Hasbullah. (2019). *Dasar-dasar ilmu pendidikan*. Rajawali Pers.
- Hasibuan, M. S. P. (2018). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2013). *Management of organizational behavior: Leading human resources* (10th ed.). Pearson Education.
- Hidayat. (2017). Pengaruh kepemimpinan situasional terhadap kinerja guru SMA di Bandung. *Jurnal Administrasi Pendidikan*.
- Kusuma, A. T. (2025). Manajemen sumber daya manusia strategis pada lembaga pendidikan menengah. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 13(1), 74–88.
- Lestari, D., & Cahyono, A. (2021). Pengaruh kepemimpinan situasional terhadap motivasi dan kinerja guru. *Dinasti Review*.
- Lestari, P. (2021). Stres kerja dan komitmen organisasi guru: Tinjauan dari perspektif kepemimpinan kepala sekolah. *Jurnal Manajemen Pendidikan Indonesia*, 16(2), 134–147.
- Lestari, S., & Saputra, A. R. (2023). Interpretasi koefisien determinasi dalam penelitian perilaku organisasi pendidikan. *Jurnal Analisis dan Penelitian Edukasi*, 7(1), 45–58.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2020). *Kinerja dan motivasi kerja pegawai*. Remaja Rosdakarya.
- Mariana. (2020). Pengaruh motivasi intrinsik dan ekstrinsik terhadap kinerja guru. *Jurnal Profesi Pendidikan*.
- Maslow, A. H. (2013). *Motivation and personality*. Harper & Row.
- Mulyasa, E. (2018). *Manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah*. Bumi Aksara.
- Ningsih. (2022). Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja guru di sekolah negeri. *Jurnal Evaluasi Pendidikan*.
- Nugroho, A., Rahmawati, D., & Pratama, F. (2022). Pengaruh simultan faktor kepemimpinan dan karakteristik psikologis terhadap kualifikasi kinerja tenaga pendidik. *Jurnal Administrasi Pendidikan Indonesia*, 19(3), 202–216.
- Nugroho, F., & Raharjo, S. (2020). Penerapan kepemimpinan situasional kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. *Jurnal Kepemimpinan Pendidikan*.

- Oktaviani. (2021). Pengaruh kepemimpinan situasional terhadap kinerja guru. *Jurnal Inovasi Pendidikan*.
- Pratama, A. R. (2023). Analisis gaya kepemimpinan pendukung (supporting) dan delegatif (delegating) kepala sekolah terhadap kinerja guru Kurikulum Merdeka. *Jurnal Manajemen dan Supervisi Pendidikan*, 7(3), 201–214.
- Putra. (2020). Kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. *Jurnal Manajemen Pendidikan*.
- Rahmawati. (2018). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru di sekolah menengah. *Jurnal Psikologi Pendidikan*.
- Ramadhan, M. F. (2022). Iklim organisasi sekolah dan dampaknya terhadap kepuasan kerja serta kinerja guru SMA. *Jurnal Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, 5(2), 143–156.
- Rivai, V. (2018). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan*. RajaGrafindo Persada.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Sanjaya, W. (2019). *Strategi pembelajaran berorientasi standar proses pendidikan*. Kencana.
- Siregar, H., Rahmawati, E., & Fitriani, D. (2022). Pengaruh kepemimpinan situasional kepala sekolah terhadap kinerja mengajar guru di sekolah menengah atas. *Jurnal Kepemimpinan Pendidikan*, 10(2), 89–102.
- Sopiah. (2018). *Perilaku organisasi*. Andi Publisher.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Supriadi, D., Hidayat, R., & Kurniawan, I. (2023). Aplikasi Teori Dua Faktor Herzberg dalam menganalisis kinerja guru honorer di wilayah sub urban. *Jurnal Kepemimpinan dan Manajemen Pendidikan*, 11(3), 210–224.
- Suryani. (2019). Hubungan kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi dengan kinerja guru. *Jurnal Pendidikan*.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen. (2005).
- Uno, H. B. (2016). *Teori motivasi dan pengukurannya*. Bumi Aksara.
- Wahjosumidjo. (2017). *Kepemimpinan kepala sekolah*. RajaGrafindo Persada.
- Wibowo, S., & Utama, M. A. (2021). Analisis regresi pengaruh motivasi kerja terhadap keterampilan mengajar guru era digital. *Jurnal Manajemen Pendidikan Indonesia*, 16(2), 105–119.
- Wijaya, C., & Lestari, P. (2024). Determinasi motivasi intrinsik, self-efficacy, dan resiliensi guru dalam implementasi Kurikulum Merdeka. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 9(1), 32–46.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.
- Yuliana. (2022). Pengaruh motivasi kerja terhadap produktivitas guru. *Jurnal Pendidikan Modern*.
- Yusuf. (2021). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan situasional terhadap kinerja guru. *Jurnal Manajemen Pendidikan*.