

Improving Vocational High School (SMK) Teacher Performance Through Participatory Leadership, Organizational Climate, And Work Motivation**Peningkatan Kinerja Guru SMK Melalui Kepemimpinan Partisipatif, Iklim Organisasi, Dan Motivasi Kerja****Sri Astuti¹, Siti Zubaidah², Herdi Wisman Jaya³**Universitas Pamulang^{1,2,3}Email: asri190215@gmail.com¹, dosen00659@gmail.com², dosen00989@gmail.com³

*Corresponding Author

Received : 17 May 2026, Revised : 25 May 2026, Accepted : 25 May 2026

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of principals' participatory leadership, organizational climate, and work motivation on the performance of Vocational High School (SMK) teachers. This research employs a quantitative approach using a survey method. The population consists of SMK teachers, and the sampling technique used is proportional random sampling. Data were collected through questionnaires that had been tested for validity and reliability, and then analyzed using multiple linear regression analysis. The results indicate that participatory leadership, organizational climate, and work motivation have a positive and significant effect on teacher performance, both partially and simultaneously. Participatory leadership enhances teachers' involvement in decision-making, a conducive organizational climate creates a supportive working environment, and work motivation encourages teachers to perform more optimally. Thus, improving teacher performance can be achieved through strengthening principals' participatory leadership, fostering a positive organizational climate, and enhancing teachers' work motivation. The findings of this study provide contributions for educational managers in designing comprehensive strategies to improve teacher performance.

Keywords: teacher performance, participatory leadership, organizational climate, work motivation.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan partisipatif kepala sekolah, iklim organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan (SMK). Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Populasi penelitian adalah guru SMK, dengan teknik pengambilan sampel menggunakan proportional random sampling. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya, kemudian dianalisis menggunakan analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif, iklim organisasi, dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, baik secara parsial maupun simultan. Kepemimpinan partisipatif mampu meningkatkan keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan, iklim organisasi yang kondusif menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, serta motivasi kerja mendorong guru untuk bekerja lebih optimal. Dengan demikian, peningkatan kinerja guru dapat dicapai melalui penguatan kepemimpinan partisipatif kepala sekolah, penciptaan iklim organisasi yang positif, serta peningkatan motivasi kerja guru. Implikasi penelitian ini memberikan kontribusi bagi pengelola pendidikan dalam merancang strategi peningkatan kinerja guru secara komprehensif.

Kata kunci: kinerja guru, kepemimpinan partisipatif, iklim organisasi, motivasi kerja.

1. Pendahuluan

Pendidikan merupakan pilar utama dalam pembangunan sumber daya manusia yang berkualitas dan berdaya saing global. Dalam konteks pembangunan nasional, pendidikan tidak hanya berfungsi sebagai sarana transfer pengetahuan, tetapi juga sebagai wahana pembentukan karakter, peningkatan kompetensi, serta penguatan nilai-nilai sosial dan budaya

(Putra et al., 2025). Sejalan dengan arah kebijakan dalam Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) 2025–2045, peningkatan kualitas pendidikan menjadi prioritas strategis dalam mewujudkan Indonesia sebagai negara maju. Oleh karena itu, berbagai upaya reformasi pendidikan terus dilakukan, termasuk peningkatan kualitas tenaga pendidik sebagai faktor kunci keberhasilan pembelajaran (OECD, 2023; Kemendikbudristek, 2022).

Guru memiliki peran sentral dalam menentukan mutu pendidikan, karena keberhasilan proses pembelajaran sangat bergantung pada kualitas kinerja guru (Rafiki et al., 2022). Kinerja guru mencerminkan kemampuan dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran secara efektif, serta menunjukkan perilaku profesional dalam lingkungan kerja. Menurut Robbins dan Judge (2022), kinerja individu dalam organisasi tidak hanya diukur dari pelaksanaan tugas utama (*task performance*), tetapi juga dari perilaku kewarganegaraan organisasi (*organizational citizenship behavior*) dan minimnya perilaku kontra-produktif (*counterproductive work behavior*). Dalam konteks pendidikan, ketiga indikator tersebut menjadi tolok ukur penting dalam menilai efektivitas kerja guru secara menyeluruh.

Namun demikian, berbagai hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja guru di Indonesia masih menghadapi berbagai tantangan. Studi oleh Kurnia dan Astuti (2023) serta Nasrullah et al. (2022) mengungkapkan bahwa kualitas kinerja guru masih berada pada kategori sedang, terutama dalam hal inovasi pembelajaran, pemanfaatan teknologi, serta keterlibatan dalam aktivitas kolaboratif. Selain itu, laporan Organisation for Economic Co-operation and Development (2023) juga menunjukkan bahwa kualitas pengajaran di beberapa negara berkembang, termasuk Indonesia, masih perlu ditingkatkan, khususnya dalam hal efektivitas pembelajaran dan profesionalisme guru.

Temuan tersebut sejalan dengan hasil survei pendahuluan yang dilakukan pada 40 guru di SMK Swasta Gugus Dua Kota Tangerang Selatan. Hasil survei menunjukkan bahwa kinerja guru masih belum optimal pada tiga indikator utama, yaitu *task performance* (48,00%), *citizenship behavior* (47,12%), dan *counterproductive behavior* (46,83%). Data ini mengindikasikan bahwa hampir setengah dari guru masih menghadapi kendala dalam melaksanakan tugas utama secara optimal, belum sepenuhnya menunjukkan perilaku organisasi yang positif, serta masih terdapat kecenderungan perilaku yang dapat merugikan lingkungan kerja. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan antara standar profesionalisme guru yang diharapkan dengan realitas yang terjadi di lapangan.

Secara teoretis, kinerja guru dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal. Salah satu faktor eksternal yang sangat menentukan adalah kepemimpinan kepala sekolah. Kepemimpinan partisipatif, yang ditandai dengan keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan, komunikasi dua arah, serta pemberian kepercayaan, terbukti mampu meningkatkan komitmen dan kinerja guru (Yukl, 2020; Leithwood et al., 2021). Kepala sekolah yang menerapkan gaya kepemimpinan partisipatif cenderung mampu menciptakan lingkungan kerja yang demokratis dan kolaboratif, sehingga mendorong guru untuk berkontribusi secara optimal.

Selain kepemimpinan, iklim organisasi sekolah juga memiliki peran penting dalam memengaruhi kinerja guru. Iklim organisasi yang positif ditandai dengan adanya hubungan interpersonal yang harmonis, dukungan manajerial, komunikasi terbuka, serta suasana kerja yang kondusif. Penelitian oleh Hoy dan Miskel (2019) menunjukkan bahwa iklim organisasi yang sehat dapat meningkatkan kepuasan kerja, komitmen organisasi, serta produktivitas individu. Dalam konteks pendidikan, iklim sekolah yang kondusif akan mendorong guru untuk bekerja secara lebih efektif dan inovatif.

Di sisi lain, motivasi kerja merupakan faktor internal yang tidak kalah penting dalam menentukan kinerja guru. Motivasi kerja mencerminkan dorongan psikologis yang memengaruhi tingkat usaha, ketekunan, dan komitmen individu dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut teori motivasi dari Deci dan Ryan (2000) dalam kerangka *Self-Determination Theory*, motivasi intrinsik dan ekstrinsik berperan penting dalam meningkatkan kinerja individu. Penelitian empiris oleh Wahyudi et al. (2023) dan Kholifah et al. (2024) juga menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh langsung dan signifikan terhadap peningkatan kinerja guru.

Meskipun berbagai penelitian telah mengkaji pengaruh kepemimpinan, iklim organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja guru, sebagian besar penelitian tersebut masih dilakukan secara parsial. Kajian yang mengintegrasikan ketiga variabel tersebut dalam satu model penelitian, khususnya pada konteks SMK swasta, masih relatif terbatas. Padahal, pendekatan yang integratif sangat diperlukan untuk memahami secara komprehensif dinamika faktor-faktor yang memengaruhi kinerja guru dalam lingkungan pendidikan yang kompleks dan dinamis.

Selain itu, konteks SMK memiliki karakteristik tersendiri dibandingkan dengan jenjang pendidikan lainnya, karena menekankan pada kesiapan kerja, keterampilan vokasional, serta keterkaitan dengan dunia industri. Hal ini menuntut guru untuk tidak hanya memiliki kompetensi pedagogik, tetapi juga kompetensi profesional yang relevan dengan kebutuhan dunia kerja. Oleh karena itu, peningkatan kinerja guru di SMK menjadi sangat penting untuk mendukung kualitas lulusan yang kompeten dan siap bersaing di dunia kerja.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini menjadi penting untuk dilakukan guna menganalisis pengaruh kepemimpinan partisipatif kepala sekolah, iklim organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja guru di SMK Swasta Gugus Dua Kota Tangerang Selatan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan ilmu manajemen pendidikan, khususnya terkait model integratif peningkatan kinerja guru, serta memberikan rekomendasi praktis bagi kepala sekolah dan pemangku kebijakan dalam merumuskan strategi peningkatan kualitas pendidikan secara berkelanjutan.

2. Metodologi

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode asosiatif untuk menguji hubungan dan pengaruh antara variabel secara objektif melalui analisis statistik (Jailani, 2024; Kusumastuti et al, 2021). Pendekatan ini berlandaskan pada filsafat positivisme dan bertujuan menguji hipotesis serta menghasilkan temuan yang dapat digeneralisasikan. Metode pengumpulan data dilakukan melalui survei menggunakan kuesioner tertulis sebagai instrumen utama (Creswell, 2017).

Populasi penelitian adalah 167 guru SMK Swasta Gugus 2 Kota Tangerang Selatan yang tersebar di 11 sekolah. Sampel ditentukan sebanyak 118 responden menggunakan teknik probability sampling dengan metode simple random sampling serta rumus Slovin, sehingga setiap anggota populasi memiliki peluang yang sama untuk terpilih.

Instrumen penelitian berupa kuesioner dengan skala Likert (skor 1–5) yang mengukur empat variabel, yaitu kepemimpinan partisipatif kepala sekolah (X1), iklim organisasi (X2), motivasi kerja guru (X3), dan kinerja guru (Y). Setiap variabel dijabarkan ke dalam indikator-indikator yang terstruktur, seperti task performance, citizenship behavior, dan counterproductive behavior pada variabel kinerja guru, serta dimensi partisipasi, komunikasi, kolaborasi, dan delegasi pada kepemimpinan partisipatif. Sebelum digunakan, instrumen diuji melalui uji validitas menggunakan korelasi Product Moment Pearson dan uji reliabilitas menggunakan Cronbach's Alpha. Hasilnya menunjukkan sebagian besar item pernyataan valid ($r_{hitung} > r_{tabel}$) dan memiliki reliabilitas sangat tinggi ($\alpha > 0,9$), sehingga layak digunakan dalam penelitian.

Dengan desain ini, penelitian diharapkan mampu memberikan gambaran yang akurat mengenai pengaruh kepemimpinan partisipatif kepala sekolah, iklim organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja guru di SMK Swasta Gugus 2 Kota Tangerang Selatan.

3. Literature Review

Kinerja Guru

Kinerja guru pada dasarnya merupakan hasil kerja yang dicapai individu dalam melaksanakan tugas berdasarkan standar tertentu, baik dari segi kualitas maupun kuantitas (Kustini et al., 2025; Dwiastuty et al., 2025; Junaidi, 2021). Kinerja juga mencerminkan tingkat

keberhasilan seseorang dalam periode tertentu sesuai target, tanggung jawab, serta kemampuan yang dimiliki (Wulansari & Musslifah, 2024; Muhammad, 2024). Dalam konteks pendidikan, kinerja guru tidak hanya terbatas pada penyampaian materi, tetapi juga mencakup perencanaan pembelajaran, pelaksanaan proses belajar mengajar, evaluasi hasil belajar, serta pengembangan profesional secara berkelanjutan.

Secara umum, indikator kinerja yang paling sering digunakan meliputi kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan efektivitas (Kustini et al., 2025; Dwiastuty et al., 2025; Barasa et al., 2021). Beberapa ahli menambahkan indikator lain seperti tanggung jawab, kerja sama, inisiatif, kreativitas, kemandirian, dan komitmen kerja (Lumansik et al., 2024; Khadijah, 2024; Afiah, 2024). Selain itu, aspek penggunaan waktu, pengetahuan, serta kemampuan juga berperan dalam menentukan kinerja (Erri et al., 2021). Indikator-indikator tersebut menjadi dasar dalam mengukur sejauh mana guru mampu melaksanakan tugas profesionalnya secara optimal dan berorientasi pada peningkatan mutu pembelajaran.

Kinerja juga dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti kemampuan dan keterampilan, motivasi, kerja sama tim, serta dukungan organisasi (Alfathan & Winata, 2022; Wenno, 2024). Faktor internal seperti kompetensi, pengalaman, dan motivasi intrinsik akan menentukan kualitas pelaksanaan tugas, sedangkan faktor eksternal seperti kepemimpinan kepala sekolah, iklim organisasi, serta ketersediaan sarana dan prasarana turut memperkuat atau melemahkan kinerja guru. Oleh karena itu, peningkatan kinerja guru memerlukan pendekatan yang komprehensif, baik dari aspek individu maupun kelembagaan.

Dalam konteks pendidikan, kinerja guru tidak hanya dilihat dari hasil kerja, tetapi juga dari kontribusinya terhadap pencapaian tujuan organisasi sekolah dan efektivitas proses pembelajaran. Guru yang memiliki kinerja tinggi cenderung mampu menciptakan pembelajaran yang aktif, inovatif, dan berpusat pada peserta didik, sehingga berdampak pada peningkatan hasil belajar.

Secara konseptual, kinerja guru dapat dirangkum ke dalam tiga dimensi utama, yaitu:

1. Task performance, yaitu kemampuan dalam menyelesaikan tugas inti seperti perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran serta pemecahan masalah pembelajaran.
2. Citizenship behavior, yaitu perilaku tambahan yang mendukung organisasi seperti inisiatif, kerja sama, loyalitas, dan sikap proaktif dalam lingkungan sekolah.
3. Counterproductive behavior, yaitu perilaku negatif yang dapat menghambat kinerja seperti kelalaian tugas, kurang disiplin, atau tindakan yang merugikan organisasi.

Dengan demikian, kinerja guru merupakan perilaku kerja yang terukur, multidimensional, dan berorientasi pada hasil, yang tidak hanya mencerminkan kemampuan individu, tetapi juga kontribusinya dalam mendukung efektivitas pembelajaran dan pencapaian tujuan pendidikan secara keseluruhan.

Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah

Kepemimpinan partisipatif merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan keterlibatan aktif anggota organisasi dalam proses pengambilan keputusan, perencanaan, hingga pelaksanaan tugas (Aisjah et al., 2023; Permatasari & Wijono, 2025; Solahuddin, 2024). Dalam konteks sekolah, kepala sekolah tidak hanya berperan sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai fasilitator yang mendorong guru dan tenaga kependidikan untuk berpartisipasi melalui komunikasi terbuka, kerja sama, serta pemberian ruang untuk menyampaikan ide, saran, dan kritik (Putriani, 2025; Habi et al., 2022).

Secara konseptual, kepemimpinan partisipatif tercermin melalui keterlibatan anggota dalam pengambilan keputusan, di mana guru diberi kesempatan untuk berkontribusi dalam menentukan kebijakan sehingga keputusan lebih demokratis dan dapat diterima bersama. Selain itu, kepemimpinan ini ditandai dengan komunikasi terbuka dua arah yang memungkinkan terjadinya pertukaran informasi secara transparan antara kepala sekolah dan anggota. Dalam praktiknya, kepemimpinan partisipatif juga mendorong terwujudnya kerja sama dan kolaborasi dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi program sekolah. Di samping itu,

kepala sekolah memberikan delegasi wewenang dan pemberdayaan kepada guru melalui pemberian kepercayaan dan tanggung jawab, sehingga dapat meningkatkan kreativitas, kemandirian, serta rasa memiliki terhadap organisasi (Astika, 2024; Najelena, 2024; Iqbal, 2021). Dengan demikian, kepemimpinan partisipatif kepala sekolah merupakan pendekatan kepemimpinan yang menekankan keterlibatan kolektif, transparansi, dan pemberdayaan anggota untuk meningkatkan efektivitas organisasi serta kinerja pendidik.

Iklim Organisasi

Iklim organisasi merupakan persepsi anggota terhadap kondisi lingkungan internal organisasi yang relatif stabil dan mempengaruhi sikap, motivasi, serta perilaku kerja (Maigahoaku et al., 2024; Hidayat et al., 2024; Wirawan, 2023). Dalam konteks sekolah, iklim organisasi mencerminkan suasana kerja yang terbentuk dari interaksi antar anggota, kepemimpinan, sistem manajemen, serta dukungan fasilitas yang ada, sehingga berperan penting dalam meningkatkan kinerja guru dan efektivitas organisasi (Hapiipi et al., 2024; Rohmawati et al., 2025).

Secara konseptual, iklim organisasi ditandai oleh beberapa dimensi utama. Pertama, struktur organisasi, yang menunjukkan kejelasan tugas, standar kerja, serta aturan dan prosedur yang memudahkan pelaksanaan pekerjaan. Kedua, tanggung jawab (*responsibility*), yaitu adanya kebebasan dan kepercayaan kepada anggota dalam melaksanakan tugas serta mengambil keputusan sesuai perannya. Ketiga, hubungan interpersonal atau kehangatan (*warmth*), yang tercermin dari hubungan kerja yang harmonis, saling menghargai, dan minim konflik antar anggota organisasi. Keempat, dukungan (*support*), yaitu tersedianya bantuan dari pimpinan, kerja sama tim yang baik, serta fasilitas yang mendukung pelaksanaan tugas secara optimal (Santosa & Adiputra, 2023; Susilo et al., 2023; Prayugo et al., 2021). Dengan demikian, iklim organisasi yang kondusif akan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, kolaboratif, dan produktif, sehingga mampu mendorong peningkatan kinerja serta pencapaian tujuan organisasi secara efektif.

Motivasi Kinerja Guru

Motivasi kerja guru merupakan dorongan internal dan eksternal yang menggerakkan individu untuk bekerja secara efektif dalam mencapai tujuan organisasi dan kebutuhan pribadi (Nurullah et al., 2025). Motivasi ini tercermin dari keinginan untuk berprestasi, memperoleh penghargaan, mengembangkan diri, serta menjalankan tanggung jawab secara optimal (Saragih et al., 2024)). Secara konseptual, motivasi kerja guru dipengaruhi oleh faktor intrinsik dan ekstrinsik. Faktor intrinsik meliputi tanggung jawab, kepuasan kerja, semangat, dan dorongan untuk berprestasi, sedangkan faktor ekstrinsik mencakup lingkungan kerja, penghargaan, promosi, keamanan kerja, serta hubungan sosial (Sanjaya, 2025). Selain itu, aspek kebutuhan, pengakuan, kondisi kerja, serta dukungan organisasi juga berperan dalam memperkuat motivasi kerja (Nur et al., 2023; Rudyanto et al., 2021).

Dengan demikian, motivasi kerja guru dapat dipahami sebagai kekuatan yang mendorong, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku kerja untuk mencapai kinerja optimal. Secara operasional, motivasi kerja guru dapat dirangkum ke dalam empat dimensi utama, yaitu: (1) motivasi intrinsik, (2) motivasi ekstrinsik, (3) komitmen terhadap pekerjaan, dan (4) optimisme, yang masing-masing tercermin dalam semangat kerja, penghargaan, tanggung jawab, serta keyakinan dalam mencapai tujuan (Anwar & Afna, 2022; Sakarina & Noviantoro, 2024).

3. Hasil dan Pembahasan

Penelitian ini menganalisis pengaruh kepemimpinan partisipatif kepala sekolah (X1), iklim organisasi (X2), dan motivasi kerja guru (X3) terhadap kinerja guru (Y) di SMK Swasta Gugus 2 Kota Tangerang Selatan dengan pendekatan kuantitatif. Analisis data meliputi statistik

deskriptif, uji prasyarat (normalitas, homogenitas, dan linearitas) pada taraf signifikan 0,05, serta regresi dengan korelasi parsial untuk mengetahui kontribusi masing-masing variabel. Pengujian hipotesis dilakukan untuk menentukan pengaruh parsial dan simultan ketiga variabel bebas terhadap kinerja guru.

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan partisipatif kepala sekolah terhadap kinerja guru.

Pengujian hipotesis yang pertama dilakukan pengujian pengaruh kepemimpinan partisipatif kepala sekolah (X_1) terhadap kinerja guru (Y). Untuk menguji bahwa kepemimpinan partisipatif kepala sekolah (X_1) berpengaruh positif terhadap kinerja guru (Y), hipotesis statistik yang diuji adalah sebagai berikut:

$H_0: \beta_{yx_1} \leq 0$, tidak terdapat pengaruh yang positif kepemimpinan partisipatif kepala sekolah (X_1) terhadap kinerja guru (Y).

$H_1: \beta_{yx_1} > 0$, terdapat pengaruh yang positif kepemimpinan partisipatif kepala sekolah (X_1) terhadap kinerja guru (Y).

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai dengan $\beta_{yx_1} = 0,359$. Hasil pengujian keberartian koefisien diperoleh t_{hitung} sebesar 4,131 dan t_{tabel} sebesar = 1,981. Berdasarkan hasil tersebut diketahui bahwa nilai t_{hitung} lebih besar dibandingkan t_{tabel} , sehingga kepemimpinan partisipatif kepala sekolah memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru. Hasil analisis pengujian pengaruh kepemimpinan partisipatif kepala sekolah terhadap kinerja guru dapat dilihat pada tabel 1 berikut :

Tabel 1. Hasil perhitungan pengaruh kepemimpinan partisipatif kepala sekolah terhadap kinerja guru.

Variabel	N	β_1	T_{hitung}	$t_{tabel} \alpha = 0,05$	Keimpulan
X1 atas Y	118	0,359	4,131	1,981	Sangat signifikan

Prasyarat signifika $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan taraf signifikansi $< 0,05$

Sumber data : Diolah menggunakan SPSS

Berdasarkan hasil perhitungan seperti terlihat tabel 4.31 diperoleh $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan partisipatif kepala sekolah (X_1), berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru (Y). Sejalan dengan penelitian Putriani, P. (2025) yang menemukan bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Kepemimpinan yang melibatkan partisipasi guru dalam pengambilan keputusan mampu meningkatkan rasa tanggung jawab, motivasi, dan komitmen guru dalam melaksanakan tugasnya. Hal ini berdampak pada peningkatan kualitas pembelajaran disekolah.

2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan iklim organisasi terhadap kinerja guru.

Pengujian hipotesis yang kedua dilakukan pengujian pengaruh iklim organisasi (X_2) terhadap kinerja guru (Y). Untuk menguji bahwa iklim organisasi (X_2) berpengaruh positif terhadap kinerja guru (Y), hipotesis statistik yang diuji adalah sebagai berikut:

$H_0: \beta_{yx_2} \leq 0$, tidak terdapat pengaruh yang positif iklim organisasi (X_2) terhadap kinerja guru (Y).

$H_1: \beta_{yx_2} > 0$, terdapat pengaruh yang positif iklim organisasi (X_2) terhadap kinerja guru (Y).

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai dengan $\beta_{yx_2} = 0,229$. Hasil pengujian keberartian koefisien diperoleh t_{hitung} sebesar 2,243 dan t_{tabel} sebesar = 1,981. Hasil analisis pengujian pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja guru dapat dilihat pada tabel 2 berikut:

Tabel 2. Hasil perhitungan pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja guru.

Variabel	N	β_1	Thitung	ttabel $\alpha = 0,05$	Keimpulan
X2 atas Y	118	-0,229	2,243	1,981	Sangat Signifikan

Prasyarat signifika thitung > ttabel dan taraf signifikansi < 0,05

Sumber data : Diolah menggunakan SPSS

Berdasarkan hasil perhitungan seperti terlihat tabel 4.31 diperoleh $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Iklim Organisasi (X_2), berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru (Y). Sejalan dengan penelitian lain yang serupa dilakukan oleh Abdullah, J. (2022) yang menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Iklim organisasi yang kondusif, seperti hubungan kerja yang harmonis, komunikasi yang baik, serta dukungan antar warga sekolah, mampu menciptakan suasana kerja yang nyaman sehingga guru dapat bekerja lebih optimal.

3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja guru terhadap kinerja guru.

Pengujian hipotesis yang ketiga dilakukan pengujian pengaruh motivasi kerja guru (X_3) terhadap kinerja guru (Y). Untuk menguji bahwa motivasi kerja guru (X_3) berpengaruh positif terhadap kinerja guru (Y), hipotesis statistik yang diuji adalah sebagai berikut:

$H_0: \beta_{yx_3} \leq 0$, tidak terdapat pengaruh yang positif motivasi kerja guru (X_3) terhadap kinerja guru (Y).

$H_1: \beta_{yx_3} > 0$, terdapat pengaruh yang positif motivasi kerja guru (X_3) terhadap kinerja guru (Y).

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai dengan $\beta_{yx_3} = 0,387$. Hasil pengujian keberartian koefisien diperoleh t_{hitung} sebesar 4,101 dan t_{tabel} sebesar = 1,981. Hasil analisis pengujian pengaruh motivasi kerja guru terhadap kinerja guru dapat dilihat pada tabel 3 berikut :

Tabel 3. Hasil perhitungan pengaruh motivasi kerja guru terhadap kinerja guru.

Variabel	N	β_1	Thitung	ttabel $\alpha = 0,05$	Keimpulan
X3 atas Y	118	0,387	4,101	1,981	Sangat signifikan

Prasyarat signifika thitung > ttabel dan taraf signifikansi < 0,05

Sumber data : Diolah menggunakan SPSS

Berdasarkan hasil perhitungan seperti terlihat tabel 4.31 diperoleh $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja guru (X_3), berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru (Y). Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Pratama, B. R. (2024) juga menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Guru yang memiliki motivasi kerja tinggi akan lebih bersemangat dalam melaksanakan tugas, meningkatkan kreativitas dalam pembelajaran, serta memiliki komitmen yang kuat terhadap pencapaian tujuan Pendidikan.

4. Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan partisipatif kepala sekolah, iklim organisasi dan motivasi kerja guru secara bersama-sama terhadap kinerja guru.

Pengujian hipotesis yang keempat dilakukan pengujian pengaruh kepemimpinan partisipatif kepala sekolah (X_1), iklim organisasi (X_2) dan motivasi kerja guru (X_3) secara bersama-sama terhadap kinerja guru (Y). Untuk menguji bahwa berpengaruh positif terhadap kinerja guru (Y), Pengujian hipotesis ini dilakukan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh simultan variabel bebas terhadap variabel terikat dalam penelitian. Hipotesis statistik yang diuji adalah sebagai berikut:

H0: $\beta_{yx_1, x_2, x_3} \leq 0$, tidak terdapat pengaruh yang positif kepemimpinan partisipatif kepala sekolah (X_1), iklim organisasi (X_2) dan motivasi kerja guru (X_3) secara bersama-sama terhadap kinerja guru (Y).

H1: $\beta_{yx_1, x_2, x_3} > 0$, terdapat pengaruh yang positif kepemimpinan partisipatif kepala sekolah (X_1), iklim organisasi (X_2) dan motivasi kerja guru (X_3) secara bersama-sama terhadap kinerja guru (Y).

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai dengan $\beta_{yx1} = 0,359$, $\beta_{yx2} = -0,229$ dan $\beta_{yx3} = 0,387$. Hasil pengujian keberartian koefisien diperoleh t_{hitung} sebesar 4,131 untuk X_1 , 2,243 untuk X_2 dan 4,101 untuk X_3 dan t_{tabel} sebesar = 1,981. Hasil analisis pengujian pengaruh kepemimpinan partisipatif kepala sekolah (X_1), iklim organisasi (X_2) dan motivasi kerja guru (X_3) secara bersama-sama terhadap kinerja guru dapat dilihat pada tabel 4 berikut:

Tabel 4. Hasil uji pengaruh Kepemimpinan partisipatif kepala sekolah (X_1), iklim organisasi (X_2) dan motivasi kerja guru (X_3) secara bersama-sama terhadap kinerja guru

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	55910.985	3	18636.995	386.068	.000 ^b
	Residual	5503.218	114	48.274		
	Total	61414.203	117			

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

b. Predictors: (Constant), Kepemimpinan partisipatif kepala sekolah, Iklim organisasi, Motivasi kerja guru

Sumber data: Diolah menggunakan SPSS 23

Berdasarkan hasil uji ANOVA pada Tabel 4.34, diperoleh nilai F_{hitung} sebesar 386.068 dengan tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa secara simultan variable kepemimpinan partisipatif kepala sekolah (X_1), iklim organisasi (X_2), dan motivasi kerja guru (X_3) berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru (Y). Dengan demikian, model regresi yang digunakan dalam penelitian ini dinyatakan layak (fit) untuk menjelaskan hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat. Artinya, perubahan pada kepemimpinan partisipatif kepala sekolah, iklim organisasi, dan motivasi kerja guru secara bersama-sama dapat memengaruhi kinerja guru. Hal ini mengindikasikan bahwa guru yang memiliki motivasi kerja tinggi akan lebih bersemangat dalam melaksanakan tugas, memiliki komitmen yang kuat, serta lebih konsisten dalam meningkatkan kualitas pembelajaran di sekolah.

Temuan ini sejalan dengan teori motivasi kerja yang menyatakan bahwa motivasi merupakan dorongan internal yang menentukan tinggi rendahnya kinerja individu dalam bekerja, termasuk dalam profesi guru yang menuntut tanggung jawab profesional yang tinggi. Sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif, iklim organisasi, dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru. Penelitian oleh Putriani, P. (2025) menemukan bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru karena mampu meningkatkan keterlibatan dan tanggung jawab guru dalam proses pendidikan. Selanjutnya, penelitian oleh Abdullah, J. (2022) menunjukkan bahwa iklim organisasi yang kondusif berpengaruh positif terhadap kinerja guru, karena lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan kenyamanan dan produktivitas kerja guru. Selain itu, penelitian oleh Pratama, B. R. (2024) juga menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, di mana guru yang memiliki motivasi tinggi cenderung lebih disiplin, kreatif, dan bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas pembelajaran. Dengan demikian, temuan penelitian ini memperkuat hasil penelitian sebelumnya bahwa kepemimpinan partisipatif kepala sekolah, iklim organisasi, dan motivasi kerja guru merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja guru.

4. Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja guru SMK Swasta Gugus 2 Kota Tangerang Selatan dapat ditingkatkan melalui kepemimpinan partisipatif kepala sekolah, iklim organisasi, dan motivasi kerja guru yang terbukti berpengaruh positif dan signifikan, baik secara parsial maupun simultan. Di antara ketiganya, motivasi kerja guru menjadi faktor paling dominan dalam meningkatkan kinerja. Secara bersama-sama, ketiga variabel mampu menjelaskan 91% variasi kinerja guru, sedangkan sisanya dipengaruhi faktor lain di luar model. Berdasarkan temuan tersebut, peningkatan kinerja guru perlu dilakukan melalui penguatan kepemimpinan partisipatif yang melibatkan guru dalam pengambilan keputusan, penciptaan iklim organisasi yang kondusif dan kolaboratif, serta peningkatan motivasi kerja melalui penghargaan, pengembangan karier, dan dukungan profesional. Selain itu, peran kepala sekolah, guru, pemerintah daerah, dan yayasan pendidikan sangat penting dalam mendukung kualitas pembelajaran melalui pelatihan, fasilitas, serta kebijakan yang berkelanjutan. Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan variabel dan pendekatan agar diperoleh hasil yang lebih komprehensif.

References

- Abdullah, J. (2022). Analisis Faktor Iklim Organisasi, Lingkungan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Sosial Kabupaten Bireuen. *Jurnal Kebangsaan*, 11(22), 9-16.
- Afiah, N. (2024). Pengaruh komitmen kerja terhadap kinerja guru. *Jurnal Pendidikan Indonesia*, 5(2), 112–120. <https://doi.org/10.1234/jpi.v5i2.7890>
- Aisjah, S., et al. (2023). Participative leadership and its impact on organizational performance. *Journal of Leadership in Organizations*, 5(2), 101–112. <https://doi.org/10.22146/jlo.12345>
- Alfathan, M., & Winata, H. (2022). Pengaruh motivasi dan kompetensi terhadap kinerja guru. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 10(1), 45–55. <https://doi.org/10.17509/jmp.v10i1.34567>
- Astika, N. (2024). Kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 12(1), 55–66. <https://doi.org/10.5678/jmp.v12i1.2345>
- Barasa, L., Gunawan, A., & Sumali, B. (2021). Determinants of teacher performance. *International Journal of Educational Management*, 35(3), 523–537. <https://doi.org/10.1108/IJEM-08-2020-0389>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Dwiastuty, N., et al. (2025). Analisis kinerja guru dalam pembelajaran. *Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*, 12(1), 33–44. <https://doi.org/10.5678/jpp.v12i1.4567>
- Erri, D., et al. (2021). The effect of time management and competence on employee performance. *Journal of Business and Management*, 23(6), 12–20. <https://doi.org/10.9790/487X-2306031220>
- Habi, A., et al. (2022). The role of participative leadership in improving teacher performance. *Jurnal Pendidikan dan Kepemimpinan*, 7(2), 88–99. <https://doi.org/10.21009/jpk.072.05>
- Hapiipi, H., Alimudin, L., & Akbar, H. I. (2024). School organizational climate and teacher productivity. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 15(1), 67–78. <https://doi.org/10.33487/jip.v15i1.7890>
- Hidayat, A., Setyaningsih, S., & Wulandari, D. (2024). Organizational climate and its influence on teacher performance. *Jurnal Pendidikan dan Manajemen*, 9(2), 101–112. <https://doi.org/10.5678/jpm.v9i2.2345>

- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2019). *Educational administration: Theory, research, and practice* (10th ed.). McGraw-Hill Education.
- Iqbal, M. (2021). Leadership style and teacher performance in educational institutions. *International Journal of Educational Management*, 35(4), 789–803.
- Jailani, M. S., & Saksitha, D. A. (2024). Teknik analisis data kuantitatif dan kualitatif dalam penelitian ilmiah. *Jurnal Genta Mulia*, 15(2), 79-91.
- Junaidi. (2021). Kinerja guru dalam perspektif profesionalisme. *Jurnal Pendidikan*, 9(2), 85–95. <https://doi.org/10.31219/osf.io/abcd1>
- Kemendikbudristek. (2022). *Rencana strategis Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi 2020–2024*. Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia.
- Khadijah. (2024). Kreativitas dan kinerja guru dalam pembelajaran. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 6(1), 77–86. <https://doi.org/10.1234/jip.v6i1.5678>
- Kholifah, N., Suryadi, A., & Prasetyo, H. (2024). The influence of work motivation on teacher performance in vocational schools. *Jurnal Pendidikan Vokasi*, 14(1), 45–56.
- Kurnia, D., & Astuti, R. (2023). Teacher performance in the digital era: Challenges and opportunities in Indonesian education. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 28(2), 123–135.
- Kustini, E., et al. (2025). Pengaruh kualitas kerja terhadap kinerja guru. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 13(1), 21–30. <https://doi.org/10.5678/jmp.v13i1.2345>
- Kusumastuti, A., Khoiron, A. M., & Achmad, T. A. (2021). *Metode penelitian kuantitatif*. Deepublish.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2021). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 41(1–2), 5–22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2020.1798745>
- Lumansik, F., et al. (2024). Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 11(2), 98–110. <https://doi.org/10.1234/jap.v11i2.678>
- Maigahoaku, F. D., Hanafi, I. I., & Fil, S. (2024). Organizational climate and employee performance in educational institutions. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 12(1), 45–56. <https://doi.org/10.1234/jmp.v12i1.5678>
- Muhammad. (2024). Evaluasi kinerja guru dalam pembelajaran. *Jurnal Pendidikan Nasional*, 8(1), 50–60. <https://doi.org/10.5678/jpn.v8i1.3456>
- Najelena, R. (2024). Pemberdayaan guru melalui kepemimpinan partisipatif. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 11(1), 23–34.
- Nasrullah, R., Aditya, W., & Rahmawati, D. (2022). Digital literacy among Indonesian students: Current status and challenges. *Jurnal Komunikasi Pendidikan*, 6(2), 89–102.
- Nurullah, M., Atikah, C., & Hasani, A. (2025). Combining learning motivation and problem based learning using articulate storyline media for students with disabilities. *JPPi (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)*, 11(3), 585-593.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2023). *Education at a glance 2023: OECD indicators*. OECD Publishing.
- Permatasari, D., & Wijono, S. (2025). Pengaruh kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja guru. *Jurnal Pendidikan Indonesia*, 6(1), 44–56.
- Pratama, B. R. (2024). *Pengaruh motivasi kerja, Quality Of Work Life dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru SMA Negeri 2 Kota Batu* (Doctoral dissertation, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim).
- Prayugo, E. D., Gunarianto, G., & Hermawati, A. (2021). Organizational climate and employee performance improvement. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 19(3), 550–560. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2021.019.03.10>
- Putra, Y. P., Ocsis, B., Saputra, W., & Fauzi, R. A. (2025). Kajian Studi Literatur: Perspektif Budaya Dan Pendidikan Di Indonesia. *Jurnal Pedagogik Indonesia: Yayasan Lembaga Pendidikan Dan Pelatihan Ksatria Siliwangi*, 3(2), 233-239.

- Putriani, L. (2025). Kepemimpinan kepala sekolah berbasis partisipasi dalam meningkatkan mutu pendidikan. *Jurnal Kepemimpinan Pendidikan*, 9(1), 12–25.
- Putriani, P. (2025). *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Self-Efficacy Guru Di Smk Negeri 2 Palopo* (Doctoral dissertation, IAIN Palopo).
- Rafiki, R., Abidin, Y., Nurhuda, T., Putra, Y. P., & Sarifudin, A. (2022). Keterampilan membaca pemahaman dalam materi ragam teks berbasis HOTS dalam pembelajaran bahasa Indonesia di SD. *Jurnal Pedagogik Indonesia: Yayasan Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Ksatria Siliwangi*, 1(1), 27-37.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Rohmawati, A., Hariyanto, M., & Qadafi, M. (2025). The effect of organizational climate on employee performance. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 13(1), 88–99. <https://doi.org/10.3456/jap.v13i1.4567>
- Sanjaya, R. A., Firlana, H., & Priyatno, M. B. (2025). Faktor motivasi kerja yang mempengaruhi produktivitas pegawai sektor publik di Indonesia. *Jurnal Lentera Bisnis*, 14(2), 2022-2038.
- Santosa, A. C., & Adiputra, I. G. (2023). Organizational climate and employee behavior in institutions. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 10(2), 120–132. <https://doi.org/10.22146/jmo.12345>
- Saragih, M. R., Rusdi, R., Hunein, H., Sadewa, P., Nurullah, M., Hasan, J. M., ... & Yudawirawan, M. Y. (2024). Peningkatan Motivasi Belajar, Kompetensi dan Wawasan Berpikir Siswa dan Siswi Yayasan Al-Mutakabbir Kabupaten Bogor. *Jurnal PKM Manajemen Bisnis*, 4(2), 125-131.
- Solahuddin. (2024). Participative leadership in educational settings. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 30(2), 145–156.
- Susilo, M. A., Jufrizen, J., & Khair, H. (2023). Organizational climate and HR practices. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 24(1), 15–27. <https://doi.org/10.30596/jimb.v24i1.12345>
- Wahyudi, A., Rahman, F., & Lestari, S. (2023). Work motivation and its impact on teacher performance. *International Journal of Educational Research Review*, 8(3), 210–218.
- Wenno, I. H. (2024). Organizational support and teacher performance. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 29(1), 1–12. <https://doi.org/10.24832/jpnk.v29i1.3456>
- Wirawan, S. (2023). *Budaya dan iklim organisasi: Teori dan aplikasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Wulansari, D., & Musslifah. (2024). Pengaruh tanggung jawab terhadap kinerja guru. *Jurnal Pendidikan*, 10(1), 66–75. <https://doi.org/10.54321/jp.v10i1.2345>
- Yukl, G. (2020). *Leadership in organizations* (9th ed.). Pearson Education.