

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI,
DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP
KINERJA GURU SEKOLAH DASAR**



**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Manajemen**

Disusun Oleh :

GIRANIYUS GIRANG

NIM. 018600113

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2015**

ABSTRAK

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI, DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA GURU SEKOLAH DASAR

Giraniyus Girang

giraniyusgirang.map@gmail.com

Program Pasca Sarjana
Universitas Terbuka

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis apakah gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja guru. Objek penelitian adalah guru Sekolah Dasar di Kecamatan Singkawang Barat. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survei dan bersifat asosiatif untuk menjawab hipotesis, yaitu: 1) gaya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru, 2) motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja guru, 3) lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja guru, dan 4) gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, lingkungan kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja guru. Data penelitian diambil dari kuesioner yang disebarakan kepada responden. Sampel penelitian diambil dari anggota populasi yang dihitung secara proporsional sebanyak 100 guru. Teknik analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil analisis menunjukkan: 1) variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, karena nilai t hitung $> t$ tabel ($2,248 > 1,661$) dan signifikansi $< 0,05$ ($0,027 < 0,05$), 2) variabel motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, karena nilai t hitung $< t$ tabel ($0,752 < 1,661$) dan nilai signifikansi $> 0,05$ ($0,454 > 0,05$), 3) variabel lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, karena nilai $-t$ hitung $< -t$ tabel ($-0,779 < -1,661$) dan nilai signifikansi $> 0,05$ ($0,438 > 0,05$), dan 4) gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja dan lingkungan kerja secara simultan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, karena nilai F hitung $> F$ tabel ($2,258 > 2,699$) dan nilai signifikansi $> 0,05$ ($0,438 > 0,05$). Hasil uji determinasi *R Square* (R^2) sebesar 0,066, berarti 6,6% kinerja guru dapat dijelaskan oleh variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, dan lingkungan kerja, sedangkan sisanya sebesar 93,4% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti. Nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,037. Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, variabel motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, dan variabel lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, sedangkan hasil uji secara simultan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

Kata Kunci: kepemimpinan, motivasi kerja, lingkungan kerja, kinerja.

ABSTRACT

EFFECT OF LEADERSHIP STYLE, MOTIVATION, AND WORK ENVIRONMENT TO PERFORMANCE PRIMARY SCHOOL TEACHERS

Giraniyus Girang
giranivusgirang.map@gmail.com

Graduate Studies Program
Indonesia Open University

The study was conducted to determine whether and analyze the style of school leadership, work motivation and work environment affect the performance of teachers. The object of research is elementary school teachers in the district of West Singkawang. The method used in this research is the survey method and is associative to answer hypotheses, namely: 1) the principal's leadership style influence on teacher performance, 2) work motivation of teachers affect the of teachers' performance, 3) work environment affect the performance of teachers, and 4) style school leadership, work motivation, work environment simultaneously affect the performance of teachers. Data were taken from questionnaires distributed to respondents. Samples were taken from members of the population are calculated proportionally as many as 100 teachers. Data were analyzed using multiple linear regression analysis. The analysis showed: 1) the principal's leadership style variables have a significant effects the teachers' performance, because the value of t count $> t$ table ($2.248 > 1.661$) and significance < 0.05 ($0.027 < 0.05$), 2) work motivation variable has no significant effect the teachers' performance, because the value of $t < t$ table ($0.752 < 1.661$) and a significant value > 0.05 ($0.454 > 0.05$), 3) the work environment variables not significant effects the performance of teachers, because the value of $-t$ count $< -t$ table ($-0.779 < -1.661$) and significant value > 0.05 ($0.438 > 0.05$), and 4) the principal's leadership style, work motivation and work environment simultaneously no significant effected the teachers' performance, because the value of F count $> F$ table $2.258 > 2,699$ and significance value > 0.05 ($0.438 > 0.05$). The test results of determination R Square of 0.066, meaning 6.6% of teacher performance can be explained by the variable principal leadership style, employee motivation, and work environment, while the remaining 93.4% can by explained by other variables not examined. Value adjusted R Square of 0.037. Based on the research results, it can be concluded that the principal's leadership style variable significant effected the teachers' performance, work motivation no significant effect on the performance of teachers, and work environment variables not significant effect the performance of teachers, while simultaneously test results not significant effect on teachers' performance.

Keywords: Leadership, work motivation, work environment, performance.

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCA SARJANA
MAGISTER MANAJEMEN

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Pontianak, April 2015

Yang Menyatakan


(Giraniyus Girang)

NIM. 018600113

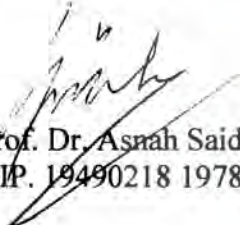
LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul : Pengaruh Gaya Kepimpinan, Motivasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar.

Penyusun TAPM : GIRANIYUS GIRANG
 N I M : 018600113
 Program Studi : Magister Manajemen
 Hari / Tanggal :

Menyetujui :

Pembimbing II


 Prof. Dr. Asnah Said
 NIP. 19490218 197803 2 001

Pembimbing I


 Dr. Ramadania, SE., MM.
 NIP. 19750921 200003 2 005

Penguji Ahli

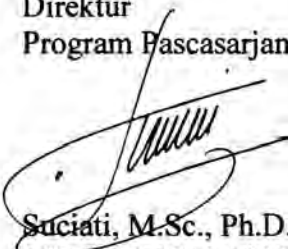

 Dr. Asniati, S.Sos., M.Si.
 NIP. 19680101 199702 2 001

Mengetahui :

Ketua Bidang Ilmu
 Program Magister Manajemen


 Mohamad Nasoha, SE, M.Sc
 NIP. 19781111 200501 1 001

Direktur
 Program Pascasarjana


 Suciati, M.Sc., Ph.D.
 NIP. 19520213 198503 2 001

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN**

PENGESAHAN

Nama : Giraniyus Girang
N I M : 018600113
Program Studi : Magister Manajemen
Judul TAPM : Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar.

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji TAPM Program Pascasarjana, Program Magister Manajemen, Universitas Terbuka, pada :

Hari / Tanggal : Minggu, 26 April 2015
W a k t u : 13.00 – 15.00 Wib.

Dan telah dinyatakan **LULUS**

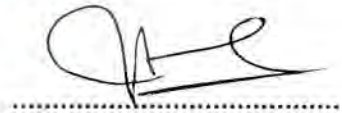
PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji
Dr. Tati Rajati, MM.

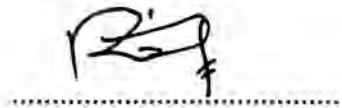
Tanda Tangan



Penguji Ahli
Dr. Hasniati, S.Sos., M.Si.



Pembimbing I
Dr. Ramadania, SE., M.Si.



Pembimbing II
Prof. Dr. Asnah Said, M.Pd.



KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat-Nya, penulis dapat menyelesaikan penulisan TAPM ini. Penulisan TAPM ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Manajen (MM) Program Pascasarjana Universitas Terbuka. Penulis menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari mulai perkuliahan sampai pada penulisan TAPM ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan TAPM ini. Oleh karena itu, penulis menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Suciati, M.Sc., Ph.D selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka;
2. Dr. Tati Rajati, MM selaku Kepala UPBJJ-UT Pontianak dan Staf penyelenggara Program Pascasarja Magister Manajemen (MM);
3. Dr. Ramadania, SE., M.Si selaku pembimbing I dan Prof. DR. Asnah Said, M.Pd selaku pembimbing II yang telah menyediakan waktu, tenaga, pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan TAPM ini;
4. Maya Maria SE., MM selaku Ketua Bidang/ penanggung jawab Program Pascasarjana Magister Manajemen (MM) Universitas Terbuka;
5. Istri tercinta (Alm) dan anak-anak saya yang telah memberikan bantuan dukungan materil dan moril dalam menyelesaikan penulisan TAPM ini;
6. Rekan-rekan Mahasiswa Program Pascasarjana Program Magister Manajemen UPBJJ-UT Pontianak yang telah banyak membantu saya dalam menyelesaikan penulisan TAPM ini.

Akhir kata, saya berharap kepada Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang terlibat langsung maupun tidak langsung dalam penulisan TAPM ini. Semoga TAPM ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan.

Pontianak, April 2015

Penulis

RIWAYAT HIDUP

Nama : Giraniyus Girang
 NIM : 018600113
 Program Studi : Magister Manajemen
 Tempat / Tanggal Lahir : Kp. Pisang, 27 Juni 1961

Riwayat Pendidikan : Lulus SD di Balai Sebut pada tahun 1973
 Lulus SPG di Singkawang pada tahun 1983
 Lulus S1 di Pontianak pada tahun 2004

Riwayat Pekerjaan : Tahun 1984 s/d 1997 sebagai guru SD di SDN 2 Kulor di Kecamatan Tujuh Belas Kabupaten Sambas.
 Tahun 1997 s/d 2001 sebagai Kepala SDN 21 Pajintan di Kecamatan Tujuh Belas Kabupaten Sambas.
 Tahun 2002 s/d 2004 sebagai Kepala SDN 16 Pajintan di Kecamatan Singkawang Timur Kota Singkawang.
 Tahun 2004 s/d 2009 sebagai Pengawas Sekolah Dasar di Kecamatan Singkawang Timur Kota Singkawang.
 Tahun 2009 s/d sekarang sebagai Pengawas Sekolah Dasar di Kecamatan Singkawang Barat Kota Singkawang.

Pontianak, April 2015

Giraniyus Girang

NIM. 018600113

DAFTAR ISI

	Halaman
Abstrak	ii
Pernyataan	iv
Lembar Persetujuan	vi
Lembar Pengesahan.....	vii
Kata Pengantar	vii
Riwayat Hidup.....	viii
Daftar Isi.....	ix
Daftar Bagan	xii
Daftar Tabel.....	xiii
Daftar Lampiran	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Perumusan Masalah	6
C. Tujuan Penelitian	7
D. Kegunaan Penelitian.....	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	9
A. Kajian Teori	9
1. Kepemimpinan	9
2. Motivasi.....	25
3. Lingkungan Kerja	36
4. Kinerja Guru	43
B. Penelitian Terdahulu	60
C. Kerangka Berpikir	64
1. Pengaruh Antar Variabel.....	64
2. Hipotesis Penelitian.....	66
D. Operasionalisasi Variabel.....	67
BAB III METODE PENELITIAN	70
A. Desain Penelitian.....	70
B. Populasi dan Sampel	71
C. Instrumen Penelitian.....	73

1. Uji Coba Instrumen Penelitian	74
2. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen	74
D. Prosedur Pengumpulan Data	79
1. Data Primer	79
2. Data Sekunder	80
E. Metode Analisis Data	80
1. Analisis Statistik Deskriptif	80
2. Uji Asumsi Klasik	81
3. Analisis Regresi Linier Berganda	83
4. Pengujian Hipotesis	84
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	86
A. Deskripsi Objek Penelitian	86
1. Gambaran Umum Tempat Penelitian	86
2. Data Sekolah Berdasarkan Status Kepemilikan	86
3. Karakteristik Responden	87
B. Hasil Penelitian	88
1. Hasil Analisis Statistik Deskriptif	88
2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen	101
a. Uji Validitas Instrumen	101
b. Uji Reliabilitas Instrumen	106
3. Hasil Uji Asumsi Klasik	106
a. Uji Normalitas	106
b. Uji Linieritas	108
c. Uji Multikolinieritas	109
d. Uji Heteroskedastisitas	111
4. Pengujian Hipotesis	112
a. Hasil Uji Determinasi R Square (R^2)	112
b. Uji F (Uji Simultan)	113
c. Uji t (Uji Parsial)	114
d. Persamaan Regresi Linier Berganda	115

C. Pembahasan Hasil Penelitian	116
1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru (X1)	116
2. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru (X2)....	117
3. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru (X3)	118
4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja , dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru	118
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	120
A. SIMPULAN	120
B. SARAN	121
DAFTAR PUSTAKA	123



DAFTAR BAGAN

Gambar 2.1	Piramid Tingkatan Kebutuhan Manusia	32
Gambar 2.2	Diagram Perilaku dan Kinerja	45
Gambar 2.3	Kerangka Berpikir	66
Gambar 4.1	Grafik P-P Plots Uji Normalitas	107
Gambar 4.2	Grafik Histogram Uji Linieritas.....	108
Gambar 4.3	Grafik Scatterplot Uji Linieritas	109



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Persentase Kondisi Kinerja Guru Sekolah Dasar	5
Tabel 3.1	Populasi dan Perhitungan Sampel Penelitian	72
Tabel 3.2	Skala Interval Pengukuran	74
Tabel 3.3	Hasil Uji Coba Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah	75
Tabel 3.4	Hasil Uji Coba Validitas Variabel Motivasi Kerja	76
Tabel 3.5	Hasil Uji Coba Validitas Variabel Lingkungan Kerja	77
Tabel 3.6	Hasil Uji Coba Validitas Variabel Kinerja Guru	78
Tabel 3.7	Rekapitulasi Hasil Uji Reliabilitas Variabel X1, X2, X3, Y ..	79
Tabel 3.8	Kriteria Penilaian Jawaban Responden	81
Tabel 4.1	Data Sekolah Berdasarkan Status Kepemilikan	87
Tabel 4.2	Data Karakteristik Responden	87
Tabel 4.3	Data Hasil Analisis Statistik Deskriptif Jawaban Responden Variabel Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah	89
Tabel 4.4	Data Hasil Analisis Statistik Deskriptif Jawaban Responden Variabel Motivasi Kerja	92
Tabel 4.5	Data Hasil Analisis Statistik Deskriptif Jawaban Responden Variabel Lingkungan Kerja	95
Tabel 4.6	Data Hasil Analisis Statistik Deskriptif Jawaban Responden Variabel Kinerja Guru	99
Tabel 4.7	Hasil Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah	102
Tabel 4.8	Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi Kerja	103
Tabel 4.9	Hasil Uji Validitas Variabel Lingkungan Kerja Kerja	104
Tabel 4.10	Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Guru	105
Tabel 4.11	Rekapitulasi Hasil Uji Reliabilitas Variabel X1, X2, X3, Y ...	106
Tabel 4.12	Hasil Uji One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	107
Tabel 4.13	Nilai Tolerance dan Inflation Factor (VIF)	110
Tabel 4.14	Nilai Koefisien Determinasi (R^2)	110
Tabel 4.15	Data Hasil Uji Metode Glejser	111

Tabel 4.16	Data Hasil Uji Koefisien Korelasi Spearman's rho	112
Tabel 4.17	Output Uji Determinasi Secara Serentak (R^2)	112
Tabel 4.18	Output Uji F (Simultan)	113
Tabel 4.19	Oupt Uji t (Uji Parsial)	114



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran I	Kisi-kisi Instrumen Penelitian	128
Lampiran II	Surat Permohonan	142
Lampiran III	Kuesioner Penelitian	143
Lampiran IV	Tabulasi Data Uji Coba Kuesioner 25 Responden	153
Lampiran V	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas 25 Responden	157
Lampiran VI	Tabulasi Data Penelitian 100 Responden	161
Lampiran VII	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas 100 Responden	178
Lampiran VIII	Hasil Pengujian Asumsi Klasik	181
Lampiran IX	Analisis Regresi Linier Berganda.....	184



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dalam suatu organisasi baik profit maupun non profit pasti memerlukan seorang pemimpin yang mampu mempengaruhi, memotivasi, menggerakkan, mengarahkan anggotanya untuk mencapai tujuan organisasi. Berhasil atau tidaknya kegiatan organisasi sangat ditentukan oleh gaya kepemimpinan seorang pemimpin dalam mencapai kinerja atau *performance* organisasi.

Menurut Thoha (2007) Kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar supaya mereka mau diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu. Selanjutnya Dharma (2009) gaya kepemimpinan adalah tingkah laku pemimpin pada saat ia berusaha mempengaruhi perilaku orang-orang yang dipimpinnya. Oleh karena itu seorang pemimpin organisasi harus sungguh-sungguh memberikan perhatian penuh terhadap hal-hal yang berkaitan dengan motivasi, lingkungan kerja dan kinerja guru secara keseluruhan.

Sekolah adalah lembaga pendidikan formal yang merupakan komponen penting yang berfungsi menyiapkan sumber daya manusia dalam pembangunan nasional di segala bidang. Sekolah sebagai organisasi pendidikan formal perlu dikelola dengan baik agar mampu menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas. Sumber daya manusia yang berkualitas juga ditentukan oleh pemimpin yang berkualitas. Guru yang berkualitas adalah guru yang profesional dan

mampu menghasilkan siswa lulusan yang berkualitas. Kepala sekolah sebagai pemimpin organisasi diharapkan mampu memainkan perannya dalam menggerakkan, mendorong dan memotivasi para guru agar mampu menghasilkan kinerja yang secara nyata baik kualitas maupun kuantitas.

Menurut Dinarsih (2010) kepala sekolah adalah mereka yang banyak mengetahui tugas-tugas mereka dan mereka yang menentukan irama bagi sekolah mereka. Pendapat tersebut menunjukkan betapa penting kepala sekolah dalam menentukan keberhasilan sekolah. Keberhasilan atau kegagalan kepala sekolah dapat dilihat dari bagaimana pendekatan perilaku seorang kepala sekolah terhadap para guru dalam menjalankan tugas sehari-hari. Hal ini ditegaskan Dinarsih (2010) yang menyatakan bahwa pendekatan perilaku kepala sekolah dapat dilihat dari sikap dan perilaku kepala sekolah dalam menjalankan kegiatannya sehari-hari, yaitu dalam hal bagaimana cara kepala sekolah memberi perintah, cara membagi tugas dan wewenang, cara berkomunikasi, cara mendorong semangat kerja guru sebagai bawahan, dan cara mengambil keputusan.

Faktor lain yang juga ikut mempengaruhi kinerja guru adalah motivasi. Menurut Robbins (2008: 113) menyatakan bahwa motivasi sebagai proses yang ikut menentukan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran. Dengan demikian, maka peranan kepala sekolah sebagai pemimpin organisasi pendidikan sangat menentukan terbentuknya motivasi kerja guru dalam pelaksanaan tugas pembelajaran. Selanjutnya Manulang

(2006: 166) menyatakan bahwa motivasi kerja tidak lain dari suatu yang menimbulkan dorongan semangat kerja.

Motivasi berdasarkan kebutuhan, menurut A.H Maslow (dalam Robbins, 2008: 214) bahwa dalam diri manusia bersemayam lima jenjang kebutuhan yang sangat penting, yaitu kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman dan perlindungan, kebutuhan sosial dan rasa memiliki, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri. Berdasarkan pemikiran A. H Maslow tersebut, maka kepala sekolah sebagai pemimpin organisasi sekolah perlu secara sungguh-sungguh memperhatikan kebutuhan para guru baik secara individu maupun organisasi dalam mendukung pelaksanaan tugas pembelajaran yang lebih baik dan maksimal.

Selain faktor motivasi, lingkungan kerja juga merupakan faktor penting yang ikut mempengaruhi keberhasilan kinerja guru. Menurut Sedarmayanti (2009) lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerja, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok.

Untuk mendukung kinerja guru yang lebih baik dan maksimal, menurut Sedarmayanti (2009) menyatakan bahwa ada dua jenis lingkungan kerja yang dapat mendukung kinerja karyawan yaitu: 1) lingkungan kerja fisik, yang berhubungan dengan penerangan, suhu udara, mutu udara, ukuran ruang kerja, pengaturan ruang kerja, privasi, kebisingan, fasilitas dan

sarana, 2) lingkungan kerja non fisik, yang berhubungan dengan hubungan sesama rekan kerja, hubungan kerja antara atasan dengan bawahan.

Dalam Kegiatan organisasi, kinerja juga erat hubungannya dengan kualitas dan kuantitas pekerjaan yang harus diselesaikan oleh pegawai dalam kelompok organisasi. Hal ini, menurut Mangkunegara (dalam Wahyudi, 2012: 86) yang menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Wahyudi (2012:87) ada empat tugas utama yang harus dilakukan guru, yaitu meliputi penyusunan program pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, pelaksanaan evaluasi dan analisis evaluasi. Sehubungan dengan kinerja guru, maka kepala sekolah sebagai pemimpin organisasi sekolah perlu secara sungguh-sungguh memotivasi guru dan menciptakan lingkungan kerja baik fisik maupun non fisik yang nyaman, aman, dan harmonis, sehingga dapat mendukung guru dalam pelaksanaan tugas pembelajaran yang benar-benar dapat menghasilkan kinerja yang lebih maksimal jika diukur dari kualitas dan kuantitas kinerjanya.

Berdasarkan pemantauan dan supervisi pengawas sekolah yang dilaksanakan secara terprogram setiap semester menunjukkan bahwa sebagian guru kinerjanya masih rendah. Data ini tampak dari temuan pengawas sekolah bahwa masih ditemukan guru masuk mengajar tidak tepat waktu, perangkat pembelajaran guru kurang lengkap

(silabus dan RPP), guru kurang menguasai kelas, pembelajaran masih berpusat pada guru (*teacher centere*), guru masih membelajarkan buku kepada siswa, penerapan strategi, metode, pembelajaran kurang variatif dan efektif pelaksanaan evaluasi/ penilaian tidak tepat waktu, dan program remedial kurang sesuai dengan kebutuhan siswa.

Tabel 1.1
Persentase Kondisi Kinerja Guru Sekolah Dasar
di Kecamatan Singkawang Barat Tahun Pelajaran 2012/2013

No	Aspek Kinerja Guru	Persentase (%)	Keterangan
1.	Guru masuk mengajar tidak tepat waktu	25	Dokumen absensi guru tahun 2012/2013
2.	Perangkat pembelajaran guru kurang lengkap (silabus dan RPP)	20	Dokumen silabus dan RPP Tahun 2012/2013
3.	Guru kurang menguasai kelas	45	Dokumen supervisi tahun 2012/2013
4.	Guru menggunakan media/alat peraga	40	Rekapitulasi hasil supervisi tahun 2012/2013
5.	Guru kurang menguasai materi pembelajaran	25	Rekapitulasi hasil supervisi tahun 2012/2013
6.	Pembelajaran masih berpusat pada guru (<i>teacher centere</i>)	60	Rekap hasil supervisi pengawas sekolah tahun 2012/2013
7.	Guru masih membelajarkan buku kepada siswa	35	Rekapitulasi hasil supervisi tahun 2012/2013
8.	Penerapan strategi, metode, pembelajaran kurang variatif dan efektif	35	Rekap hasil supervisi pengawas sekolah tahun 2012/2013
9.	Pelaksanaan evaluasi/ penilaian tidak tepat waktu	35	Dokumen evaluasi/penilaian
10.	Program remedial kurang sesuai dengan kebutuhan siswa	60	Dokumen program remedial dan pengayaan tahun 2012/2013

Sumber: Data sekunder diolah tahun 2014

Dari Tabel 1.1 di atas, dapat diketahui bahwa kinerja guru yang paling bermasalah adalah pelaksanaan kegiatan pembelajaran. Untuk mewujudkan kinerja guru yang maksimal sesuai harapan sekolah, masyarakat, dan pemerintah, maka kepala sekolah sebagai pemimpin organisasi sekolah perlu secara sungguh-sungguh melaksanakan fungsi supervisi, pengawasan dan pembinaan sehingga para guru

semakin termotivasi dan mampu berprestasi untuk menghasilkan kualitas dan kuantitas pembelajaran yang lebih baik dan maksimal.

Dari permasalahan tersebut di atas, diduga faktor gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja dan lingkungan kerja diharapkan mampu mempengaruhi kinerja guru sekolah dasar di Kecamatan Singkawang Barat.

Dari beberapa masalah yang telah dipaparkan di atas, untuk mendapatkan informasi data yang lebih akurat dan objektif tentang kinerja guru Sekolah Dasar di Kecamatan Singkawang Barat, maka penulis tertarik untuk meneliti tentang “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar”.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, dengan didukung oleh data dan fakta pada tempat penelitian, maka perumusan masalah penelitian dapat dirumuskan secara rinci ke dalam sub-sub masalah sebagai berikut:

1. Apakah Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, berpengaruh terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar di Kecamatan Singkawang Barat Kota Singkawang?
2. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja guru sekolah dasar di Kecamatan Singkawang Barat Kota Singkawang?
3. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja guru sekolah dasar di Kecamatan Singkawang Barat Kota Singkawang?

4. Apakah kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja dan lingkungan kerja secara bersama-sama atau simultan berpengaruh terhadap kinerja guru sekolah dasar di Kecamatan Singkawang Barat Kota Singkawang?

C. Tujuan Penelitian

Dari rumusan masalah yang telah disampaikan di atas, maka tujuan penelitian yang ingin dicapai yaitu:

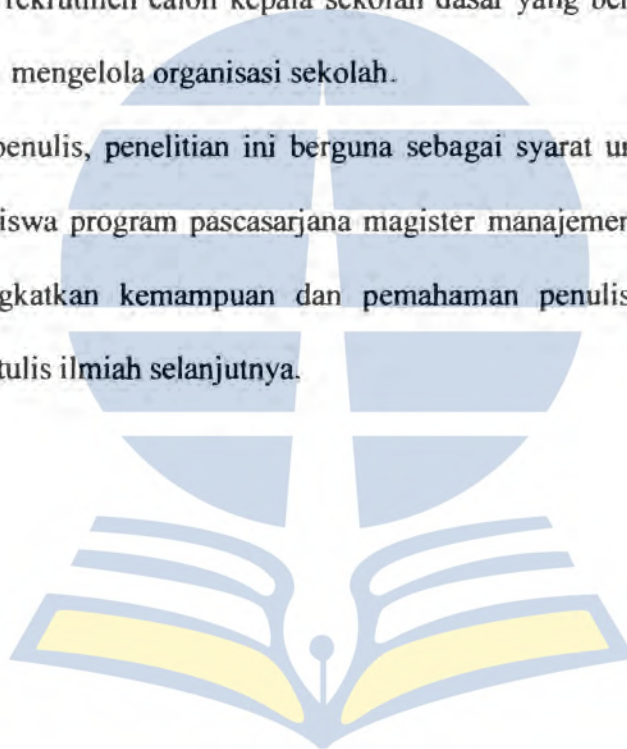
1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah, terhadap kinerja guru sekolah dasar di Kecamatan Singkawang Barat Kota Singkawang.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru sekolah dasar di Kecamatan Singkawang Barat, Kota Singkawang.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja Guru Sekolah Dasar di Kecamatan Singkawang Barat, Kota Singkawang.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja dan lingkungan kerja secara bersama-sama (simultan) terhadap kinerja guru sekolah dasar di kecamatan Singkawang Barat, Kota Singkawang.

D. Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan penelitian yang diharapkan oleh penulis dari hasil penelitian ini antara lain:

1. Secara akademik, penelitian ini berguna untuk menguji/memverifikasi teori dan praktikkan penerapan gaya kepemimpinan, motivasi kerja , dan

- lingkungan kerja yang dapat dijadikan acuan dalam mengembangkan sumberdaya manusia dalam upaya meningkatkan kinerja guru serta dapat dijadikan landasan bagi para peneliti yang akan datang. .
2. Secara praktis, penelitian ini berguna dalam upaya meningkatkan kinerja guru sekolah dasar dan kinerja sekolah di Kecamatan Singkawang Barat terhadap peningkatan kuantitas dan kualitas pembelajaran di sekolah.
 3. Bagi Dinas Pendidikan, hasil penelitian ini diharapkan berguna dalam upaya rekrutmen calon kepala sekolah dasar yang benar-benar kompeten dalam mengelola organisasi sekolah.
 4. Bagi penulis, penelitian ini berguna sebagai syarat untuk kelulusan bagi mahasiswa program pascasarjana magister manajemen (MM), juga dapat meningkatkan kemampuan dan pemahaman penulis dalam menyusun karya tulis ilmiah selanjutnya.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Kepemimpinan

a. Pengertian kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi, memprakarsai, mengerakkan, mendorong dan memotivasi anggota kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Robbins (2008: 214) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran. Selanjutnya Thoha (2007) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar mereka mau diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu.

Tennenbaum, Wesler dan Masarik (dalam Wahjosoemidjo, 2002) menyatakan "*Leadership is interpersonal influence process, to ward the attainment of a specified goal or goals.*"

Bahwa kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi yang dijalankan dalam suatu situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi, kearah satu atau beberapa tujuan.

Sejalan dengan pendapat di atas, Yukl (2009) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain guna memahami dan setuju dengan yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, untuk mengkoordinasi atau memberikan arah kepada individu atau kelompok yang tergabung di

dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Ivancevic, Konopaske dan Matteson (2006) berpendapat bahwa kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi orang lain untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi yang relevan. Selanjutnya Ngilim purwanto (1991) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah sekumpulan dari serangkaian kemampuan dan sifat-sifat kepribadian, termasuk di dalamnya kewibawaan, untuk dijadikan sebagai sarana dalam rangka meyakinkan yang dipimpinnya agar mereka mau dan dapat melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan rela, penuh semangat, ada kegembiraan batin, serta merasa tidak terpaksa.

Menurut Dharma (2009) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan seseorang atau sekelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Pendapat tersebut menekankan bahwa kunci utama dalam kepemimpinan adalah pengaruh yang dimiliki seseorang yang pada gilirannya berpengaruh bagi orang yang hendak dipengaruhi.

G.R. Terry (dalam Winardi, 2000: 56) menyatakan bahwa: *"Leadership is the relationship in wich one person, or the leader, influences other to work together willingly on related tasks to attain which the leader thesires."*

Sehubungan dengan kepemimpinan, menurut Stoner (dalam Wahjosumijdo, 2002) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah karakteristik seorang pemimpin di dalam membimbing dan mengarahkan seseorang dan kelompok orang untuk bekerja secara

ikhlas dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

Dari pengertian kepemimpinan yang telah dipaparkan para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang pemimpin dalam mempengaruhi, memprakarsai, memotivasi dan mendorong anggota kelompoknya untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan bersama.

b. Teori-teori kepemimpinan

Dari pengertian kepemimpinan yang berbeda berdasarkan unsur-unsur kepemimpinan tersebut, lahirlah teori-teori kepemimpinan. Masing-masing teori tersebut memiliki sudut pandang dan pendekatan yang berbeda. Berikut ini dijelaskan beberapa teori tentang kepemimpinan antara lain sebagai berikut:

1) Teori Ciri (*Trait Theories*)

Teori ini mengidentifikasi ciri kepribadian, sosial, fisik atau intelektual yang membedakan pemimpin dari bukan pemimpin difokuskan pada ciri dan karakteristik pribadi. Dalam teori ciri, kepemimpinan muncul dari kepribadian seorang pemimpin yang di bawa sejak lahir. Menurut Robbins (2008: 433) teori ciri ada enam karakteristik yang cenderung membedakan pemimpin dari bukan pemimpin, yaitu: 1) ambisi dan semangat, 2) hasrat untuk memimpin, 3) kejujuran dan integritas, 4) kepercayaan diri, 5) kecerdasan, dan 6) pengetahuan yang relevan dengan pekerjaan.

2) Teori Perilaku (*Behavioral Theories*)

Teori ini menekankan pada perilaku khusus yang membedakan pemimpin dari bukan pemimpin difokuskan pada ciri dan karakteristik pribadi. Menurut (Robbins, 2008: 435) menyatakan bahwa perilaku kepemimpinan bisa dipelajari dan dapat dirancang program-program yang menanamkan pola perilaku kepemimpinan ke dalam diri individu yang berhasrat untuk menjadi pemimpin yang efektif. Selanjutnya hasil penelitian dari Universitas Ohio dan Universitas Michigan (dalam Robbins, 2008: 435-436) terdapat empat dimensi perilaku kepemimpinan yang berbeda, namun mempunyai sasaran riset yang serupa yaitu:

(a) Dimensi perilaku struktur prakarsa (*initiating structure*)

Pada dimensi struktur prakarsa perilaku pemimpin dapat dilihat sejauh mana pemimpin berkemungkinan menetapkan dan menyusun perannya dan peran bawahan dalam mengupayakan pencapaian sasaran. Pemimpin yang dicirikan tinggi dalam struktur prakarsa dapat digambarkan sebagai seseorang yang menugasi anggota kelompok dengan tugas-tugas tertentu, mengharapkan para pekerja mempertahankan standar kinerja yang pasti dan menekankan dipenuhinya tenggat waktu.

(b) Dimensi perilaku pertimbangan (*conderation*)

Pada dimensi pertimbangan perilaku pemimpin dapat dilihat sejauh mana pemimpin berkemungkinan memiliki hubungan pekerjaan yang dicirikan dengan rasa saling percaya,

menghargai gagasan bawahan, dan memperhatikan perasaan mereka. Pemimpin yang dicirikan tinggi dalam pertimbangan dapat digambarkan sebagai seseorang yang membantu bawahan dalam menyelesaikan masalah pribadi, memperlakukan bawahan dengan adil, ramah, dan dapat didekati.

(c) Dimensi perilaku berorientasi karyawan (*employee oriented*)

Dimensi perilaku pemimpin yang berorientasi karyawan dicirikan dengan adanya hubungan antar pribadi, memperhatikan kebutuhan bawahan, dapat menerima perbedaan individu di antara anggota-anggotanya.

(d) Dimensi perilaku berorientasi produksi (*production oriented*)

Dimensi perilaku pemimpin yang berorientasi produksi dicirikan dengan kecendrungan pemimpin yang menekankan pada aspek teknis atau tugas atas pekerjaan tertentu.

3) Teori Tiga Dimensi

Menurut WJ. Reddin (dalam Rivai dan Murni, 2009) menyatakan bahwa teori tiga dimensi penekanannya pada tiga pola dasar, yaitu berorientasi kepada tugas, berorientasi pada hubungan kerja, dan berorientasi pada hasil atau efektifitas.

4) Teori Kontingensi (*Contingency Theories*)

Teori kontingensi menurut Hersey dan Blanchard (dalam Rivai dan Murni, 2009) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang paling efektif adalah gaya kepemimpinan yang disesuaikan dengan tingkat situasi. Selanjutnya teori kontingensi model Fiedler (dalam

Robbins, 2008: 440) menyatakan bahwa efektif tergantung pada penyesuaian yang tepat antara gaya kepemimpinan dalam berinteraksi dengan bawahan dan tingkat di mana situasi tertentu memberikan kendali dan pengaruh ke pemimpin itu. Gaya kepemimpinan seseorang cenderung mengikuti situasi, artinya bahwa seseorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinan ditentukan oleh situasi tertentu.

Sejalan dengan teori di atas, Kartono, (2009: 33-34) membedakan pemikiran tentang teori pemimpin menjadi tiga yaitu:

1) Teori genetis

Menurut teori genetis dikatakan bahwa pemimpin itu garis nasib, pemimpin tidak dibuat, akan tetapi lahir jadi pemimpin oleh bakat-bakat alami yang luar biasa sejak lahir, ditakdirkan lahir menjadi pemimpin dalam kondisi bagaimanapun juga. Secara filosofi, teori tersebut menganut pandangan yang deterministik dan fatalistik, deterministik artinya kejadian masa kini merupakan sebuah akibat dari kejadian masa lalu, karena pada dasarnya kejadian itu bersifat hubungan kausal (sebab akibat). Fatalistik artinya bahwa sesuatu terjadi bukan oleh manusia, sebab manusia tunduk pada kehendak yang Maha Kuasa.

2) Teori sosial

Menurut teori sosial dikatakan bahwa pemimpin harus disiapkan dan dibentuk, tidak dilahirkan begitu saja, setiap orang bisa menjadi

pemimpin karena melalui penyiapan dan pendidikan, serta didorong oleh kemauan usaha sendiri.

3) Teori ekologis

Menurut teori ekologis atau sintetis, seorang yang sukses menjadi pemimpin, bila sejak lahirnya dia memiliki bakat-bakat kepemimpinan dan bakat-bakat ini dapat dikembangkan melalui pengalaman, usaha pendidikan yang sesuai dengan tuntutan lingkungan ekologisnya.

Dari teori-teori yang telah dipaparkan di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan muncul karena dipengaruhi oleh berbagai karakteristik pribadi seperti bakat yang dibawa sejak lahir, tingkat pendidikan, kejujuran dan integritas serta kepercayaan diri.

c. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah perilaku pemimpin pada saat mempengaruhi perilaku anggota organisasi dalam mencapai tujuan kinerja secara maksimal. Menurut Dharma (2009) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah tingkah laku pemimpin pada saat ia berusaha mempengaruhi perilaku orang-orang yang dipimpinnya. Selanjutnya Dharma mengelompokkan gaya kepemimpinan menurut sifatnya menjadi empat yaitu:

1) Gaya kepemimpinan yang sifatnya instruktif

Gaya kepemimpinan yang sifatnya instruktif, dicirikan dengan komunikasi satu arah, sedangkan pemecahan masalah dan

pengambilan keputusan (*decision making*) tetap dilakukan oleh pimpinan.

2) Gaya kepemimpinan yang sifatnya konsultatif

Gaya kepemimpinan yang sifatnya konsultatif, di mana pemimpin telah membuka ruang komunikasi dua arah dengan menyimak gagasan bawahan.

3) Gaya kepemimpinan sifatnya partisipatif

Gaya kepemimpinan yang sifatnya partisipatif, di mana pemimpin mengikutsertakan bawahan dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan dilakukan secara bersama-sama atas nama organisasi.

4) Gaya kepemimpinan yang sifatnya mendelegasikan.

Gaya kepemimpinan yang sifatnya mendelegasikan, di mana proses pengambilan keputusan didelegasikan kepada bawahan, dan pemimpin memberi kesempatan yang luas kepada bawahan dalam melaksanakan tugasnya.

Menurut Thoha (2009: 265) gaya kepemimpinan yang lebih ekstrim dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu:

1) Gaya kepemimpinan otokratis

Gaya kepemimpinan otokratis, dipandang sebagai gaya kepemimpinan yang berdasarkan kekuatan posisi dan penggunaan otoritas.

2) Gaya kepemimpinan demokratis

Gaya kepemimpinan demokratis, dipandang sebagai gaya kepemimpinan yang berdasarkan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikutnya dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Menurut Kartono (2009: 41) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis dalam situasi normal keadaannya lebih superior dari pada gaya kepemimpinan otoriter dan *laissez faire*, penyebabnya ada dua yaitu: 1) orang bisa menghimpun dan memanfaatkan semua informasi dan kearifan dari semua anggota kelompok, dan 2) orang tidak menyadarkan diri kepada kepandaian atau kemampuan pribadi pemimpin saja.

Selanjutnya Hasibuan (2005: 168) membagi gaya kepemimpinan menjadi tiga kelompok dengan penjelasan sebagai berikut:

1) Gaya kepemimpinan otoriter

Gaya kepemimpinan otoriter dimaksudkan, jika kekuasaan atau wewenang sebagian besar berada pada pimpinan, sedangkan bawahan tidak diikutsertakan dalam memberi saran, pendapat, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Orientasi kepemimpinan difokuskan untuk kepentingan produktivitas kerja karyawan, sedangkan kesejahteraan dan perasaan karyawan kurang diperhatikan.

2) Gaya kepemimpinan partisipatif

Gaya Kepemimpinan partisipatif adalah gaya kepemimpinan yang dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan suasana kerjasama

yang serasi, menumbuhkan semangat kekeluargaan, rasa loyalitas terhadap pimpinan, memotivasi bawahan agar mau ikut memiliki organisasi sekolah/perusahaan. Moto pimpinan yang partisipatif adalah “dia dan untuk bawahan”. Oleh karena itu bawahan diminta saran dan pendapatnya untuk kemajuan organisasi sekolah/perusahaan. Selain itu pemimpin juga menganut sistem manajemen terbuka (*open manajemen*) dan bersifat desentralisasi tugas dan wewangnya.

3) Gaya kepemimpinan delegatif

Gaya kepemimpinan delegatif dilakukan apabila seorang pemimpin mendelegasikan tugas dan wewangnya kepada bawahan secara lengkap, karena bawahan dalam mengambil keputusan dan kebijaksanaan lebih leluasa dalam melaksanakan pekerjaan, sedangkan pimpinan cenderung tidak intervensi terhadap bawahan dalam mengambil keputusan dan menyelesaikan pekerjaannya. Dalam hal ini, bawahan yang didelegasikan, harus memiliki kemampuan pengetahuan, ketrampilan, kematangan pekerjaan dan kematangan psikologis, agar mampu bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

Menurut Likert (dalam Wahjosumijo, 2002: 71) mengelompokkan gaya kepemimpinan menjadi empat dengan ciri-ciri sebagai berikut:

- 1) Gaya kepemimpinan otoriter (*Explosive or authoritative*), mempunyai ciri-ciri yaitu:

- a) Manajer menentukan semua keputusan yang berkaitan dengan seluruh pekerjaan dan memerintahkan semua bawahan untuk melaksanakannya,
 - b) Manajer menentukan semua standar bagaimana bawahan melakukan tugas,
 - c) Manajer memberikan ancaman atau hukuman kepada bawahan yang tidak berhasil melaksanakan tugas-tugas yang diberikan.
 - d) Manajer kurang percaya terhadap bawahan dan sebaliknya bawahan sedikit atau hanya sesekali terlibat dalam proses pengambilan keputusan, dan
 - e) Pimpinan dan bawahan bekerja dalam suasana yang saling mencurigai.
- 2) Gaya kepemimpinan otoriter yang bijaksana (*benevolent authoritative*), mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:
- a) Manajer menyampaikan peraturan yang berkaitan dengan tugas-tugas atau perintah dan sebaliknya para bawahan diberikan kebebasan untuk menyampaikan pendapat,
 - b) Bawahan diberi kelonggaran atau fleksibilitas dalam melaksanakan tugas-tugas, tetapi dengan hati-hati dan diberi batasan dengan berbagai prosedur, dan
 - c) Hubungan antara pimpinan dan bawahan dalam suasana yang baik.
- 3) Gaya kepemimpinan konsultatif (*consultative*), mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

- a) Manajer menentukan tujuan dan mengemukakan tujuan yang bersifat umum, sesudah melalui proses diskusi dengan bawahan
 - b) Bawahan dapat mengambil keputusan sendiri terhadap bagaimana melaksanakan tugas-tugasnya dalam batas tertentu, dan beberapa hal tertentu sepenuhnya menjadi keputusan atasan
 - c) Penghargaan dan hukuman diberikan dalam rangka memberikan dorongan kepada bawahan
 - d) Para bawahan merasa bebas untuk berdiskusi dengan atasan mengenai hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan,
 - e) Manajer mempunyai kepercayaan dan keyakinan kepada bawahan untuk melaksanakan tugasnya dengan baik, dan
 - f) Terciptanya hubungan dua arah yang baik antara pimpinan dengan bawahan.
- 4) Gaya kepemimpinan partisipatif (*participative manajement*), mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:
- a) Dalam penentuan tujuan dan pengambilan keputusan dilakukan oleh kelompok atau bersama.
 - b) Apabila pimpinan secara formal perlu mengambil keputusan, maka dapat dilakukan setelah adanya saran dan pendapat bersama bawahan.
 - c) Hubungan kerjasama antara pimpinan dan bawahan terjadi dalam suasana yang penuh persahabatan dan saling mempercayai.
 - d) Memotivasi terhadap bawahan tidak hanya didasarkan atas pertimbangan pertimbangan ekonomis, melainkan juga

didasarkan atas pentingnya pengakuan para bawahan dalam melaksanakan tugas organisasi.

Menurut Dinarsih (2010) gaya kepemimpinan berdasarkan pendekatan dapat dikelompokkan menjadi empat yaitu:

1) Pendekatan pengaruh kewibawaan (*fower influence*)

Menurut pendekatan pengaruh kewibawaan, menekan pada keberhasilan pemimpin dipandang dari segi sumber dan terjadinya sejumlah kewibawaan yang ada pada para pemimpin, dan dengan cara bagaimana para pemimpin menggunakan kewibawaan tersebut kepada bawahan. Pendekatan kewibawaan menekankan pada proses saling mempengaruhi sifat timbal balik dan pentingnya pertukaran hubungan kerjasama antara para pemimpin dengan bawahan. Kewibawaan merupakan keunggulan, kelebihan atau pengaruh yang dimiliki oleh kepala sekolah. Kewibawaan kepala sekolah dapat mempengaruhi bawahan, bahkan menggerakkan, memberdayakan segala sumber daya sekolah untuk mencapai tujuan sekolah sesuai dengan keinginan kepala sekolah. Berdasarkan pendekatan kewibawaan, maka kepala sekolah dimungkinkan untuk menggunakan pengaruh yang dimilikinya dalam membina, memberdayakan, dan memberi teladan terhadap guru sebagai bawahan.

2) Pendekatan sifat (*The trait approach*)

Pendekatan sifat menekankan pada kualitas pemimpin. Keberhasilan pemimpin ditandai oleh daya kecakapan luar biasa

yang dimiliki oleh pemimpin, seperti tidak kenal lelah, intuisi yang tajam, wawasan masa depan yang luas, kecakapan dan keyakinan yang sangat menarik.

3) Pendekatan perilaku (*The behavior approach*)

Pendekatan perilaku merupakan pendekatan yang berdasarkan pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh sikap dan gaya kepemimpinan. Pendekatan perilaku menekankan pentingnya perilaku yang dapat diamati dan dilakukan oleh para pemimpin dari sifat pribadi yang bersumber dari kewibawaan yang dimilikinya. Pendekatan perilaku juga mempergunakan acuan sifat pribadi dan kewibawaan yang secara konseptual telah berkembang ke dalam berbagai macam cara dan tingkatan abstraksi. Perilaku seorang pemimpin digambarkan ke dalam istilah “pola aktivitas”, atau “peranan manajerial” atau “kategori perilaku”. (Dinarsih, 2010).

4) Pendekatan situasional (*Situasional approach*)

Pendekatan situasional menekankan pada ciri-ciri pribadi pemimpin dan situasi, mengemukakan dan mencoba untuk mengukur atau memperkirakan ciri-ciri pribadi, dan membantu pimpinan dengan garis pedoman perilaku yang bermanfaat yang didasarkan atas kombinasi dari kemungkinan yang bersifat kepribadian dan situasional.

Menurut Dinarsih (2010) bahwa pendekatan situasional dalam kepemimpinan tidak hanya ditentukan oleh sifat kepribadian individu-individu, melainkan oleh persyaratan situasi sosial. Pendekatan situasional atau pendekatan kontingensi merupakan suatu teori yang berusaha mencari jalan tengah antara pandangan yang mengatakan adanya asas-asas organisasi dan manajemen yang bersifat universal. Pendekatan situasional juga menekankan bahwa tiap organisasi adalah unik dan memiliki situasi yang berbeda-beda sehingga harus dihadapi dengan gaya kepemimpinan tertentu. Peranan pemimpin harus dipertimbangkan dalam hubungan dengan situasi di mana peran itu dilaksanakan.

Dari beberapa pendapat tentang gaya kepemimpinan yang telah dipaparkan di atas, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah perilaku seorang pemimpin dalam menggerakkan, memprakarsai, mendorong, memotivasi dan membina hubungan kerjasama dalam mempengaruhi perilaku pengikutnya sehingga mau bekerja keras secara sukarela dalam memenuhi tuntutan organisasi.

d. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

Menurut Dinarsih (2010) gaya kepemimpinan kepala sekolah dapat dilihat dalam melaksanakan tugas sehari-hari, yaitu bagaimana cara memberi perintah, cara membagi tugas dan wewenang, cara berkomunikasi, cara mendorong semangat kerja guru/bawahan, cara memberi bimbingan dan pengawasan, cara membina disiplin guru/bawahan dan cara mengambil keputusan. Selanjutnya ditegaskan

Dinarsih (2010) bahwa kepala sekolah adalah mereka yang banyak mengetahui tugas-tugas mereka dan mereka yang menentukan irama bagi sekolah mereka. Rumusan tersebut menunjukkan betapa penting kepala sekolah dalam menentukan keberhasilan sekolah. Kepala sekolah yang berhasil adalah kepala sekolah yang mampu memahami keberadaan sekolah sebagai unit organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan perannya dalam memimpin sekolah. Jika pengertian pimpinan diterapkan dalam organisasi pendidikan, maka pimpinan pendidikan dapat diartikan sebagai suatu usaha untuk menggerakkan orang-orang yang ada dalam organisasi pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan.

e. Peranan Kepemimpinan Kepala Sekolah

Sehubungan dengan peranan kepemimpinan kepala sekolah, Sergiovanni (dalam Dharma, 2009) menetapkan ada lima peranan kepemimpinan kepala sekolah sebagai berikut:

- 1) Kepemimpinan formal, yaitu kepemimpinan yang mengacu pada tugas kepala sekolah untuk merumuskan visi, misi dan tujuan organisasi sesuai dengan dasar dan peraturan yang berlaku
- 2) Kepemimpinan administratif, yaitu kepemimpinan yang mengacu pada tugas kepala sekolah untuk membina administrasi seluruh staf dan anggota organisasi sekolah
- 3) Kepemimpinan supervisi, yaitu kepemimpinan yang mengacu pada tugas kepala sekolah untuk membina administrasi seluruh staf dan anggota organisasi sekolah

- 4) Kepemimpinan organisasi, yaitu kepemimpinan yang mengacu pada tugas kepala sekolah untuk menciptakan iklim kerja organisasi yang kondusif sehingga anggota biasa bekerja dengan penuh semangat dan produktif.
- 5) Kepemimpinan tim, yaitu kepemimpinan yang mengacu pada tugas kepala sekolah untuk membangun kerjasama yang baik di antara semua anggota dalam mewujudkan tujuan organisasi sekolah secara optimal.

Menurut Mulyasa (2009: 90) menyatakan bahwa kepala sekolah memiliki peran yang kuat dalam mengkoordinasikan, menggerakkan dan menyerasikan semua sumber daya pendidikan yang tersedia di sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah untuk dapat mewujudkan visi, misi, tujuan, dan sasaran sekolahnya melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap. Oleh karena itu kepala sekolah dituntut mempunyai kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang memadai agar mampu mengambil inisiatif dan prakarsa untuk meningkatkan mutu sekolah.

2. Motivasi

a. Pengertian motivasi

Istilah motivasi (*motivation*) berasal dari bahasa latin, yakni *movere* yang berarti “menggerakkan” (*to move*). Oleh karena itu, motivasi dapat berarti suatu kondisi yang menggerakkan, mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu perbuatan atau kegiatan yang berlangsung secara

wajar, dan tanpa ada unsur pemaksaan. Oleh karenanya maka peranan pemimpin dalam suatu organisasi sangat menentukan terbentuknya motivasi para pegawai. Seorang pimpinan harus bijaksana dalam mempengaruhi dan mendorong bawahan agar lebih bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas dan kewajiban untuk mencapai tujuan organisasi yang lebih baik.

Menurut Nawawi (2005) menyatakan bahwa Motivasi adalah suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan sesuatu perbuatan. Dengan melakukan suatu kondisi yang mendorong atau menjadikan sebab seseorang melakukan sesuatu perbuatan/kegiatan, yang berlangsung secara sadar. Selanjutnya Mitchell (dalam Winardi, 2007) menyatakan bahwa motivasi mewakili proses-proses psikologikal yang menyebabkan timbulnya, diarahkannya, dan terjadinya persistensi kegiatan-kegiatan sukarela (*volunter*) yang diarahkan ke arah tujuan tertentu.

Menurut Robbins (2008: 212) menyatakan bahwa motivasi sebagai proses yang ikut menentukan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran. Motivasi yang dimaksud adalah memfokuskan pada tujuan organisasi agar mencerminkan minat tunggal terhadap perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan. Selanjutnya Manullang (2008) menyatakan bahwa motivasi adalah pemberian kegairahan bekerja kepada pegawai. Dengan pemberian motivasi dimaksudkan pemberian daya perangsang kepada pegawai yang

bersangkutan agar pegawai tersebut bekerja dengan segala daya dan upaya yang lebih maksimal.

Dari paparan pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu dorongan yang muncul dari dalam diri seseorang individu untuk melakukan sesuatu secara sungguh-sungguh dan suka rela guna mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan.

b. Motivasi Kerja

Motivasi kerja dipandang dari sudut pimpinan adalah keseluruhan proses pemberian motif bekerja kepada bawahan sedemikian rupa sehingga mau bekerja dengan ikhlas dan sukarela untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan ekonomis. Menurut Mangkunegara (dalam Nursalam, 2007) menyatakan bahwa motivasi kerja adalah suatu kondisi yang berpengaruh untuk membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Selanjutnya Sarwoto (1996) menyatakan bahwa secara konkrit motivasi dapat diberi batasan sebagai proses pemberian motif (penggerak) bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi secara efisien.

Menurut Manullang (1982: 150) menyatakan bahwa motivasi adalah pemberian kegairahan bekerja kepada pegawai. Dengan pemberian motivasi dimaksudkan pemberian daya perangsang kepada pegawai yang bersangkutan agar pegawai tersebut bekerja dengan segala daya dan upayanya. Selanjutnya Siagian (1983:152) menyatakan bahwa penggerakkan (*motivating*) adalah keseluruhan proses pemberian motif

bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis.

Dari beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah situasi dan kondisi yang mendorong seseorang untuk melakukan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan.

c. Teori Motivasi Kerja

Teori motivasi kerja merupakan teori-teori yang membicarakan tentang bagaimana memotivasi seseorang dalam pelaksanaan pekerjaan, sehingga dapat mencapai tujuan organisasi.

Menurut Hasibuan (2005) ada enam kelompokkan teori motivasi kerja dan dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) Teori Kepuasan (*Content Theory*)

Teori motivasi kepuasan, pendekatannya atas faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang menyebabkannya bertindak dan berperilaku dengan cara tertentu. Teori ini memusatkan perhatian pada faktor dalam diri orang yang menguatkan, mengarahkan, mendukung, dan menghentikan perilakunya, yang memotivasi semangat orang bekerja adalah untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan materil dan non materil yang diperoleh dari hasil pekerjaannya. Teori kepuasan (*Content Theory*) yang dikenal antara lain:

a) Teori Motivasi Klasik

Teori motivasi klasik dikemukakan oleh Frederick Winslow Taylor (dalam Robbins, 2008) menyatakan bahwa teori ini motivasi pekerja hanya untuk dapat memenuhi kebutuhan dan kepuasan biologisnya saja. Kebutuhan biologis adalah kebutuhan yang diperlukan untuk mempertahankan kelangsungan hidup seseorang. Kebutuhan dan kepuasan biologis ini akan terpenuhi, jika pendapatan yang diberikan cukup besar. Jadi jika pendapatan karyawan dinaikkan semangat bekerja semakin meningkat.

b) Teori Hirarki Kebutuhan dari Abraham H. Maslow

Menurut A.H. Maslow (dalam Robbins 2008: 214) mengatakan bahwa di dalam diri semua manusia bersemayam lima jenjang kebutuhan. Kebutuhan psikologis, dan kebutuhan akan keamanan digambarkan sebagai kebutuhan tingkat rendah, sedangkan kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan dan aktualisasi diri digambarkan sebagai kebutuhan tingkat tinggi. Perbedaan antara kedua tingkat itu berdasarkan alasan bahwa kebutuhan tingkat tinggi dipenuhi secara internal, sedangkan kebutuhan tingkat rendah dipenuhi secara eksternal (upah, gaji, kontrak, serikat buruh, dan masa kerja).

Adapun kelima tingkatan kebutuhan manusia menurut A.H. Maslow yaitu:

- (1) Kebutuhan fisiologi (*physiological needs*), merupakan kebutuhan pokok antara lain rasa lapar, haus, perlindungan

(pakaian dan perumahan), seks, dan kebutuhan jasmani lainnya.

- (2) Kebutuhan keamanan dan perlindungan (*safety and security needs*), merupakan kebutuhan yang mencakup keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.
- (3) Kebutuhan sosial dan rasa memiliki (*social and simpaty needs*), merupakan kebutuhan yang mencakup antara lain kasih sayang, rasa memiliki, diterima-baik oleh masyarakat lingkungan, rasa diakui, cinta-mencintai, kepedulian sesama yang mengalami kesulitan dan lain-lain.
- (4) Kebutuhan penghargaan (*eksteem needs*), merupakan kebutuhan yang mencakup antara lain faktor penghormatan diri seperti harga diri, otonomi, dan prestasi; serta faktor penghormatan dari luar seperti misalnya status, pengakuan, dan perhatian.
- (5) Kebutuhan aktualisasi diri (*self aktualization needs*), yaitu tingkat kebutuhan yang merupakan dorongan untuk menjadi seseorang/sesuatu sesuai ambisinya; yang mencakup pertumbuhan, pencapaian potensi, dan pemenuhan kebutuhan diri.

Menurut A.H. Maslow (dalam Robbins 2008: 214) tingkatan kebutuhan manusia mulai dari kebutuhan yang terendah sampai yang tertinggi dapat dilihat pada gambar hirarki (tingkatan) dalam bentuk piramid berikut.



Gambar 2.1 Piramid Tingkatan Kebutuhan Manusia dari A.H. Maslow (dalam Robbins, 2008: 214)

2) Teori Motivasi Dua Faktor (*Two Factor*) dari Frederick Herzberg (*Motivation-Higiene Theory*)

Menurut Frederick Herzberg (dalam Robbins, 2008: 218) ada dua faktor yang mempengaruhi pekerjaan seseorang dalam organisasi, yaitu:

a) Faktor motivasi kepuasan (*satisfaction factor*)

Faktor motivasi kepuasan adalah sejumlah faktor intrinsik yang menyangkut kebutuhan psikologis yaitu perasaan yang sempurna dalam melakukan pekerjaan. Yang termasuk dalam faktor motivator adalah: prestasi, tanggung jawab, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, pengembangan potensi individu, pencapaian.

b) Faktor motivasi ketidakpuasan adalah sejumlah kondisi ekstrinsik yang menyebabkan ketidakpuasan seseorang dalam bekerja,

yaitu: gaji, kebijakan pimpinan, kondisi kerja, hubungan anatar pribadi, penyeliaan dan sebagainya.

3) Teori Motivasi (*human relation*)

Teori ini mengutamakan hubungan seseorang dalam lingkungannya. Menurut teori ini seseorang akan berprestasi baik jika ia diterima di lingkungan, diakui dalam pekerjaan serta lingkungannya. Teori ini menekankan peran aktif pimpinan organisasi bagaimana memelihara hubungan pribadi dengan bawahannya dan membangkitkan gairah kerja. Teori ini menganjurkan bila dalam memotivasi bawahan memerlukan kata-kata, hendaknya kata-kata itu mengandung kebijakan, sehingga dapat menimbulkan rasa dihargai dan sikap optimis.

4) Teori Motivasi Kebutuhan Prestasi dari Mc.Clelland

Teori Mc. Clellan (dalam Robbins, (2008: 22) bahwa teori kebutuhan prestasi memfokuskan pada tiga kebutuhan yaitu:

- a) Kebutuhan akan prestasi, yaitu dorongan untuk unggul, untuk berprestasi berdasarkan seperangkat standar, untuk berusaha keras supaya sukses.
- b) Kebutuhan akan kekuasaan, yaitu kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara yang sedemikian rupa sehingga mereka tidak akan berperilaku sebaliknya.
- c) Kebutuhan akan kelompok pertemanan (afiliasi), yaitu hasrat untuk berhubungan antarpribadi yang ramah dan akrab.

5) Teori ERG (*Existence, Relatedness, and Growth*) dari Alderfer

Menurut Clayton Alderfer (dalam Robbins, 2008: 221) menyatakan bahwa teori ERG merupakan penyempurnaan dari teori Maslow. Teori ini menurut para ahli lebih mendekati keadaan sebenarnya berdasarkan fakta empiris. Menurut teori ini ada tiga kelompok kebutuhan yang melandasi perilaku manusia yaitu:

- a) *Existence Needs*, merupakan kebutuhan akan keberadaan yang mendasar bagi manusia bertahan hidup.
- b) *Relatedness Needs*, merupakan kebutuhan melakukan interaksi dengan sesama, melaksanakan hubungan sosial atau bermasyarakat.
- c) *Growth Needs*, merupakan kebutuhan untuk menyalurkan kreatifitas dan bersikap produktif. Kebutuhan ini sama dengan kebutuhan akan penghargaan dan realisasi diri.

6) Teori Motivasi Proses (*Process Theory*)

Menurut Umar. H (dalam Sunyoto, 2013: 6) teori motivasi proses ada tiga macam yaitu:

a) Teori Harapan (*Expectancy Theory*)

Menurut teori harapan yang dikemukakan oleh Victor H. V room (dalam Sunyoto, 2013: 6) menyatakan bahwa seseorang bekerja untuk merealisasikan harapan-harapan dari pekerjaan itu. Teori ini didasarkan pada tiga komponen penting yaitu:

- (1) Harapan, adalah suatu kesempatan yang disediakan dan akan terjadi karena perilaku.

(2) Nilai (*valence*), merupakan nilai yang diakibatkan oleh perilaku tertentu.

(3) Pertautan, berkaitan dengan besarnya probabilitas, jika bekerja secara efektif maka akan mengarah ke hasil-hasil yang menguntungkan.

b) Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang, jadi atasan harus bertindak adil terhadap semua bawahannya. Penilaian dan pengakuan mengenai perilaku bawahan harus dilakukan secara objektif bukan atas suka atau tidak suka. Jika prinsip ini diterapkan dengan baik oleh pimpinan maka semangat kerja bawahan cenderung meningkat.

c) Teori Penguatan (*Reinforcement Theory*)

Menurut teori ini ada tiga jenis penguatan yang dapat dipergunakan oleh manajer dalam memodifikasi motivasi karyawan yaitu:

(1) Penguatan positif, penguatan primer seperti minuman dan makanan untuk memuaskan kebutuhan biologis, ataupun penguatan sekunder seperti penghargaan berwujud hadiah, promosi dan uang.

(2) Penguatan negatif, dimana individu akan mempelajari perilaku yang membawa konsekuensi tidak menyenangkan dan kemudian menghindari perilaku tersebut di masa mendatang.

- (3) Hukuman, penerapan hukuman dimaksudkan untuk mengurangi atau menghilangkan kemungkinan perilaku yang tidak diinginkan akan diulang kembali.

7) Teori X dan Y

Menurut Douglas McGregor (dalam Robbins, 2008: 216) mengemukakan bahwa ada dua kelompok pandangan yang jelas berbeda mengenai manusia, yaitu: 1) pandangan yang negatif yang disebut dengan teori X, dan 2) pandangan yang positif yang disebut teori Y.

Pandangan mengenai teori X dan Y selengkapnya dapat dijelaskan sebagai berikut:

a) Teori X

Teori X berasumsi bahwa karyawan tidak menyukai kerja, malas, tidak menyukai tanggung jawab, dan harus dipaksa agar berprestasi. Teori X, menurut Douglas McGregor (dalam Robbins, 2008: 216) ada empat asumsi positif yang perlu diperhatikan karyawan, yaitu:

- (1) Karyawan secara inheren tidak menyukai kerja dan bila dimungkinkan, akan mencoba menghindarinya.
- (2) Karyawan tidak menyukai kerja, mereka harus dipaksa, diawasi, atau diancam dengan hukum untuk mencapai sasaran.
- (3) Karyawan akan menghindari tanggung jawab dan mencari pengarahan formal bila mungkin.

- (4) Kebanyakan karyawan menempatkan keamanan di atas semua faktor lain yang terkait dengan kerja dan akan menunjukkan ambisi yang rendah.

b) Teori Y

Teori Y berasumsi bahwa karyawan menyukai kerja, kreatif, berusaha bertanggung jawab, dan dapat menjalankan pengarahan diri. Menurut Douglas McGregor, ada empat asumsi positif dalam teori, Y yaitu:

- (1) Karyawan dapat memandang kerja sebagai kegiatan alami yang sama dengan istirahat atau bermain.
- (2) Orang-orang akan melakukan pengarahan diri dan pengawasan diri jika mereka memiliki komitmen pada sasaran.
- (3) Rata-rata orang dapat belajar untuk menerima, bahkan mengusahakan tanggung jawab.
- (4) Kemampuan untuk mengambil keputusan inovatif menyebar luas kesemua orang dan tidak hanya milik mereka yang berada dalam posisi manajemen.

3. Lingkungan Kerja

a. Pengertian Lingkungan Kerja

Setiap organisasi pasti berusaha untuk menciptakan suasana lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan menyenangkan, karena kondisi ini akan berpengaruh baik langsung maupun tidak langsung

terhadap peningkatan kinerja dalam menjalankan kegiatan untuk pencapaian sasaran organisasi.

Menurut Nitisemito (2001: 183) menyatakan bahwa *lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembankan. Selanjutnya Mardiana (2005) berpendapat bahwa lingkungan kerja adalah lingkungan dimana pegawai melakukan pekerjaannya sehari-hari.* Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman, nyaman sehingga memungkinkan para pegawai berkerja lebih maksimal. Jika pegawai menyenangi lingkungan kerja dimana yang bersangkutan bekerja, maka pegawai tersebut akan betah di tempat kerjanya untuk melakukan aktivitas sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif dalam menghasilkan kerja yang tinggi. Lingkungan kerja guru mencakup lingkungan tempat para guru bekerja, hubungan kerja sesama rekan guru, hubungan kerja antar guru dan kepala sekolah dengan elemen lainnya.

Menurut Tohardi (2002: 128) berpendapat bahwa produktivitas individual yang sekaligus meningkatkan produktivitas organisasi atau perusahaan, perlu mendesain organisasi, pekerjaan, dan juga lingkungan kerja. Semuanya untuk memberikan kenyamanan kepada manusia yang bekerja di dalamnya, sehingga mereka merasa bersemangat, bergairah, dan memperoleh kepuasan dalam bekerja.

Menurut Sedarmayanti (2009: 21) menyatakan bahwa lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi,

lingkungan sekitarnya serta pengaturan kerjanya, baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok.

Dari paparan di atas, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang berada di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi kerja karyawan baik langsung maupun tidak langsung untuk mendukung produktivitas dan kepuasan kerja bagi pekerja dalam suatu organisasi.

b. Jenis Lingkungan Kerja

Menurut Sedarmayanti (2009) secara garis besar lingkungan kerja ada dua, yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik.

1) Lingkungan Kerja Fisik

Menurut Sedarmayanti (2009) menyatakan bahwa lingkungan kerja fisik adalah semua yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Selanjutnya, Sarwono (2005) berpendapat bahwa lingkungan kerja fisik adalah tempat kerja pegawai melakukan aktivitasnya. Faktor-faktor lingkungan kerja fisik yang mempengaruhi semangat dan emosional kerja para karyawan mencakup, suhu udara di tempat kerja, luas ruang kerja, kebisingan, kepadatan, dan kesesakan.

Menurut Robbins (2008) lingkungan kerja fisik juga merupakan faktor penyebab stress kerja pegawai yang berpengaruh terhadap prestasi kerja. Faktor-faktor yang ikut mempengaruhi lingkungan kerja fisik, yaitu:

a) Suhu

Suhu adalah suatu variabel di mana terdapat perbedaan individu yang besar. Dengan demikian untuk memaksimalkan produktivitas, adalah penting bahwa pegawai bekerja di suatu lingkungan di mana suhu diatur sedemikian rupa sehingga berada di antara rentang kerja yang dapat diterima setiap individu.

b) Kebisingan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa suara yang konstan dapat diramalkan bahwa pada umumnya tidak menyebabkan penurunan prestasi kerja, sebaliknya efek dari suara-suara yang tidak dapat diramalkan memberikan pengaruh negatif dan mengganggu konsentrasi pegawai yang bekerja.

c) Penerangan

Bekerja pada ruang gelap dan samar-samar akan menyebabkan ketegangan pada mata. Intensitas cahaya yang tepat dapat membantu para pegawai dalam memperlancar aktivitas kerjanya. Tingkat yang tepat dari intensitas cahaya juga tergantung pada usia pegawai. Pencapaian prestasi kerja pada tingkat penerangan yang lebih tinggi adalah lebih besar untuk pegawai yang usianya lebih tua, jika dibandingkan dengan pegawai yang usianya lebih muda.

d) Mutu udara

Mutu udara merupakan faktor yang penting bagi pernafasan manusia, terutama bagi pegawai yang bekerja pada lingkungan tersebut. Jika menhirup udara yang tercemar pada tempat bekerja dapat membawa efek yang merugikan pribadi pegawai, misalnya dapat menyebabkan sakit kepala, mata menjadi perih, badan menjadi lemas, marah-marah dan depresi.

e) Rancangan ruang kerja

Rancangan ruang kerja yang baik juga dapat menimbulkan kenyamanan bagi pegawai di tempat kerjanya.

f) Ukuran ruang kerja

Ukuran ruang kerja yang sempit dapat membuat karyawan sulit bergerak sehingga dapat menimbulkan hasil prestasi kerja karyawan yang lebih rendah, jika dibandingkan dengan karyawan yang memiliki ruang kerja yang lebih luas.

g) Pengaturan ruang kerja

Pengaturan ruang kerja merujuk pada jarak antara orang dan fasilitas. Pengaturan ruang kerja sangat penting karena dapat mempengaruhi interaksi sosial. Orang lebih mudah berinteraksi dengan individu-individu yang dekat secara fisik, dibanding berinteraksi dengan individu lain yang lebih jauh. Oleh karena itu jarak ruang kerja yang terlalu jauh juga dapat mempengaruhi informasi yang untuk diketahui karyawan.

h) Privasi

Privasi dipengaruhi oleh dinding, partisipasi, dan sekatan-sekatan fisik lainnya. Kebanyakan karyawan menginginkan tingkat privasi yang besar dalam pekerjaan mereka, khusus dalam posisi manajerial, di mana privasi diasosiasikan dalam status. Namun kebanyakan karyawan juga memberi peluang untuk berinteraksi dengan rekan kerja, yang dibatasi dengan meningkatnya privasi. Keinginan akan privasi tersebut kuat pada banyak orang. Privasi juga dapat membatasi gangguan terutama pekerjaan yang sangat menyusahkan orang-orang yang melakukan tugas-tugas rumit.

2) Lingkungan Kerja Non Fisik

Menurut Sedarmayanti (2009) lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi dan berkaitan dengan hubungan kerja, baik dengan atasan maupun dengan sesama rekan kerja ataupun hubungan dengan bawahan. Oleh karena itu lingkungan kerja menjadi penting dalam mempengaruhi kerja karyawan dan tidak bisa diabaikan. Selanjutnya Nitisemito (2001: 171) menyatakan bahwa perusahaan hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerjasama antara tingkat atasan dan bawahan maupun yang memiliki status jabatan yang sama di perusahaan. Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik, dan pengendalian diri. Membina hubungan kerja yang baik antara sesama rekan kerja dan atasan adalah suatu hal yang

harus dilakukan agar terjadi harmonisasi dalam lingkungan perusahaan.

Menurut Mangkunegara (2004) menyatakan bahwa untuk menciptakan hubungan kerja yang harmonis dan efektif, pimpinan perlu meluangkan waktu untuk mempelajari aspirasi-aspirasi emosi pegawai dan bagaimana mereka berhubungan dengan tim kerja, dalam menciptakan suasana yang meningkatkan kreativitas. Pengelolaan hubungan kerja dan pengendalian emosional di tempat kerja sangat penting untuk diperhatikan oleh atasan, karena akan berdampak terhadap prestasi kerja pegawai/karyawan.

Dari pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik merupakan faktor penting yang dapat mempengaruhi aktivitas para pegawai di tempat kerja baik secara langsung maupun tidak langsung, sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja dan kondisi kerja yang harmonis dalam suatu organisasi.

c. Manfaat Lingkungan Kerja

Menurut Ishak dan Tanjung (2003) manfaat lingkungan kerja adalah menciptakan gairah kerja sehingga produktivitas kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Selanjutnya Priansa dan Garnida (2013) menyatakan bahwa pegawai akan menghasilkan kinerja dan produktivitas kerja yang optimal jika

nyaman dalam bekerja, yang dipengaruhi oleh kondisi lingkungan fisik kerja.

Dari beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa manfaat lingkungan kerja adalah untuk menciptakan kondisi gairah kerja dalam meningkatkan produktivitas kerja yang optimal baik secara fisik maupun non fisik. Manfaat lainnya adalah pekerjaan dapat diselesaikan sesuai standar yang benar, sehingga kinerjanya akan dipantau oleh individu yang bersangkutan, dan tidak membutuhkan terlalu banyak pengawasan sehingga semangat juangnya akan tinggi.

4. Kinerja Guru

a. Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan kegiatan yang dijalankan oleh tiap-tiap individu dalam mencapai tujuan yang sudah direncanakan. Kinerja atau *performance* adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.

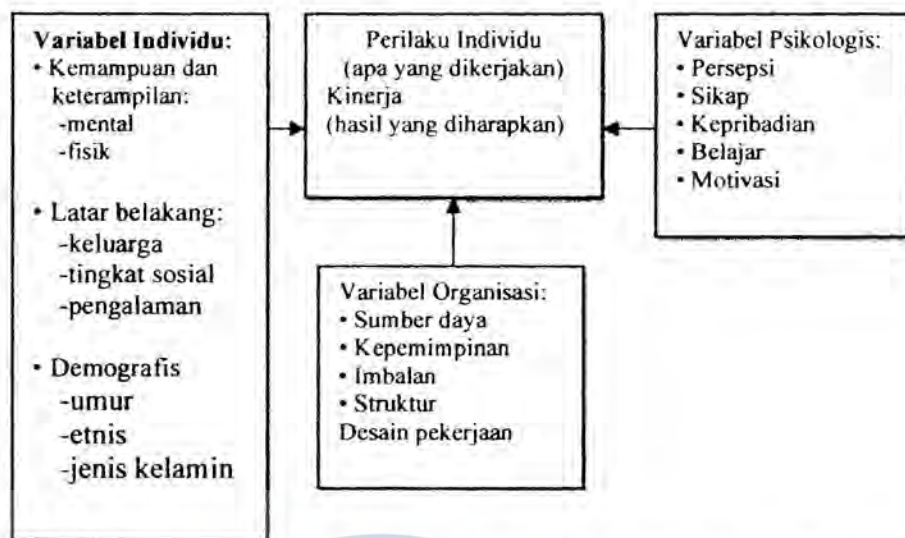
Menurut Handoko (2003) menyatakan bahwa kinerja adalah kemampuan dalam menjalankan tugas yang dibebankan kepada peklaksana, akibat konsekwensi perjanjian sesuai dengan job yang diberikan kepada masing-masing pegawainya. Selanjutnya Mangkunegara (dalam Wahyudi, 2012: 86) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Nawawi (2005) kinerja adalah sebagai hasil pelaksanaan suatu pekerjaan. Pengertian tersebut, memberi pemahaman bahwa kinerja merupakan perbuatan atau perilaku seseorang yang dapat diamati oleh orang lain baik langsung maupun tidak langsung. Selanjutnya Dessler (1997: 513) menyatakan bahwa pengertian kinerja hampir sama dengan prestasi kerja yaitu perbandingan antara hasil kerja aktual dengan standar kerja yang ditetapkan.

Menurut Wirawan (2001: 13) menyatakan bahwa kinerja sering juga disebut dengan kinetika kerja atau *performance*. Kinerja juga merupakan suatu fungsi dari hasil atau apa yang dicapai seorang karyawan dan kompetensi yang dapat menjelaskan bagaimana karyawan dapat mencapai hasil kinerja tersebut.

Menurut Taliziduhu (2003: 196) menyatakan bahwa: Kata kinerja adalah kosakata baru dalam bahasa Indonesia, digunakan sebagai padanan kata *performance*. Kinerja berasal dari kata kerja, diberi sisipan in, menjadi kinerja. Dari sudut *accountability*, kinerja adalah pelaksanaan tugas atau perintah (*task accountability*), dari segi *obligation*, kinerja adalah kewajiban untuk menepati janji (penetapan janji), dan dari segi *cause*, kinerja adalah proses tindakan (prakarsa) yang diambil menurut keputusan batin berdasarkan pilihan bebas pelaku pemerintahan yang bersangkutan dan kesiapan memikul segala sesuatu resiko (konsekuensi)nya.

Sejalan dengan pendapat di atas, menurut Gibson (1997) secara teoritis ada tiga kelompok variabel yang memengaruhi perilaku kerja dan kinerja, antara lain: 1) variabel individu, 2) variabel organisasi, dan 3) variabel psikologis. Ketiga kelompok variabel yang saling berhubungan dan saling mempengaruhi perilaku kerja individu dapat dilihat pada gambar diagram sebagai berikut:



Gambar 2.2 Diagram Perilaku dan Kinerja dari Gibson (1997)

Variabel individu dikelompokkan pada subvariabel kemampuan dan keterampilan, latar belakang, dan demografis. Subvariabel kemampuan dan keterampilan merupakan faktor utama yang memengaruhi perilaku dan kinerja individu. Variabel demografis mempunyai efek tidak langsung pada perilaku dan kinerja individu. Variabel psikologi terdiri dari sub-variabel persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi.

Menurut Gibson (1997) bahwa variabel banyak dipengaruhi oleh keluarga, tingkat sosial, pengalaman kerja sebelumnya dan variabel demografis. Variabel psikologis seperti persepsi, sikap, kepribadian, dan belajar merupakan hal yang kompleks dan sulit untuk diukur, juga sukar mencapai kesepakatan tentang pengertian dari variabel tersebut, karena seorang individu masuk dan bergabung dalam organisasi kerja pada usia, etnis, latar belakang budaya dan keterampilan yang berbeda antara satu dengan yang lainnya. Selanjutnya Gibson (1997) menyatakan bahwa variabel organisasi

berefek tidak langsung terhadap perilaku dan kinerja individu. Variabel organisasi digolongkan dalam sub-variabel sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan desain pekerjaan.

Menurut Notoatmodjo (2002) faktor-faktor yang memengaruhi kinerja yang disingkat menjadi “ACHIEVE” yang artinya *Ability* (kemampuan pembawaan), *Capacity* (kemampuan yang dapat dikembangkan), *Help* (bantuan untuk terwujudnya kinerja), *Incentive* (insentif material maupun non material), *Environment* (lingkungan tempat kerja karyawan), *Validity* (pedoman/petunjuk dan uraian kerja), dan *Evaluation* (adanya umpan balik hasil kerja).

Selanjutnya Davies (dalam Adiono, 2002) menyatakan bahwa faktor yang memengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Faktor kemampuan secara psikologik terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality*, yang artinya karyawan yang memiliki di atas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan keterampilan dalam mengerjakan tugas sehari-hari maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

b. Kinerja Guru

Kinerja guru adalah kemampuan guru yang ditunjukkan dengan keberhasilan dalam penyusunan program pembelajaran, melaksanakan pembelajaran (proses pembelajaran) , dan pelaksanaan evaluasi/penilaian dan sebagainya. Menurut Wahyudi (2012: 87) kinerja guru adalah hasil kerja nyata secara kualitas dan kuantitas yang

dicapai oleh seorang guru dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya yang meliputi penyusunan program pembelajaran, pelaksanaan pembelajran, pelaksanaan evaluasi dan analisis evaluasi.

Menurut Sanjaya (2005) menyatakan bahwa kinerja guru meliputi tugas perencanaan, pengelolaan pembelajaran, dan penilaian hasil belajar siswa. Sebagai perencana, guru harus mampu mendesain pembelajaran yang sesuai dengan kondisi siswa di lapangan. Sebagai pengelola, guru harus mampu menciptakan iklim pembelajaran yang kondusif sehingga siswa dapat belajar dengan baik, dan sebagai evaluator, guru harus mampu melaksanakan penilaian proses dan hasil belajar siswa.

Berkaitan dengan kepentingan penilaian terhadap kinerja guru, *Georgia Departemen of Education* telah mengembangkan *teacher performance assessment instrument* yang kemudian dimodifikasi oleh Depdiknas menjadi Alat Penilaian Kemampuan Guru (APKG). Alat penilaian kemampuan guru, meliputi: 1) rencana pembelajaran (*teaching plans and materials*) atau disebut dengann RPP (Rencana Pelaksanaan Pembelajaran), 2) prosedur pembelajaran (*classroom procedure*), dan 3) hubungan antar pribadi (*interpersonal skill*) Depdiknas (2008).

Dari beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja guru adalah hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran sesuai dengan

tanggung jawab yang bebankan kepadanya yang meliputi penyusunan program pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, pelaksanaan evaluasi dan analisis evaluasi.

c. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru

Ada beberapa faktor-faktor yang memengaruhi kinerja seseorang baik sebagai individu maupun sebagai kelompok. Sebagai individu setiap orang mempunyai ciri dan karakteristik yang bersifat fisik maupun non fisik yang dapat mempengaruhi kinerja individu ataupun organisasi, dan manusia yang berada dalam lingkungan. Oleh karenanya maka keberadaan dan perilaku seseorang tidak dapat dilepaskan dari lingkungan tempat tinggal maupun tempat kerjanya.

Menurut Yuwono dkk. (dalam Hessel Nogi, 2005) faktor-faktor dominan yang mempengaruhi kinerja suatu organisasi yaitu, upaya manajemen dalam menerjemahkan dan menyelaraskan tujuan organisasi, budaya organisasi, kualitas sumber daya manusia yang dimiliki organisasi, dan kepemimpinan yang efektif

Menurut Campbell (dalam Mahmudi, 2007) mengatakan bahwa hubungan fungsional antara kinerja dengan atribut kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) *Knowledge*, mengacu pada pengetahuan yang dimiliki pegawai (*knowing what to do*),
- 2) *Skill*, mengacu pada kemampuan untuk melakukan pekerjaan (*the ability to do well*), dan

- 3) Motivasi, mengacu pada dorongan dan semangat untuk melakukan kerja dan peran (*role perception*).

Menurut Gibson (2000) faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja seseorang adalah kemampuan (*ability*) dan motivasinya untuk melaksanakan pekerjaan. Selanjutnya menurut Keith Davis (dalam Mangkunegara, 2001: 67) berpendapat bahwa ada tiga faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yaitu:

- 1) *Human Performance* = *Ability* + *Motivation*
- 2) *Motivation* = *Attitude* + *Situation*
- 3) *Ability* = *Knowledge* + *Skill*

Sejalan dengan pendapat di atas, Mangkunegara (2004) menyatakan ada dua faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja pegawai yaitu:

- 1) Faktor kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge* + *skill*). Artinya pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka pegawai tersebut akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai yang bersangkutan perlu di tempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya, yang biasa disebut dengan istilah (*the right man in the right place, the right man on the right job*).

2) Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi atau tujuan kerja.

Menurut Robbins (2008:52-54) kemampuan seorang individu pada hakekatnya tersusun dari dua faktor yaitu:

1) Faktor kemampuan intelektual

Faktor kemampuan intelektual diperlukan untuk mengerjakan suatu kegiatan mental, meliputi kecerdasan, numeris, pemahaman, verbal, kecepatan perseptual, penalaran, visualisasi ruang dan ingatan.

2) Faktor kemampuan fisik

Faktor kemampuan fisik diperlukan untuk melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina atau kekuatan fisik, meliputi : kecekatan tangan, kekuatan tungkai atau bakat-bakat serupa yang menuntut manajemen untuk mengenali kapabilitas fisik karyawan.

Sejalan dengan pendapat di atas, Siagian (2000: 40) menyatakan bahwa faktor Motivasi adalah daya dorong yang dimiliki baik secara intrinsik maupun ekstrinsik, yang membuat orang mau dan rela bekerja sekuat tenaga dengan mengerahkan segala kemampuan yang ada demi keberhasilan organisasi dalam mencapai sasaran dan tujuan organisasi.

Menurut Siagian (2000) ada dua faktor pendorong kinerja seseorang dan produktivitas yang utama yaitu:

1) Faktor kemampuan

Kemampuan yang dimaksud adalah kemampuan yang bersifat fisik dan kemampuan yang bersifat mental intelektual. Kemampuan yang bersifat fisik sangat diperlukan oleh karyawan, yang dalam pelaksanaan tugasnya lebih banyak menggunakan otot. Kemampuan yang menggunakan mental intelektual, lebih banyak menggunakan kecerdasan pikiran dalam penyelesaian tugas dan pekerjaannya.

2) Faktor ketepatan penugasan

Faktor ketepatan penugasan berkaitan erat dengan manajemen sumber daya manusia (MSDM), sehingga ada ungkapan yang mengatakan bahwa, “tidak ada karyawan yang bodoh, yang bodoh adalah para manajer yang tidak mengenali secara tepat pengetahuan, ketrampilan, kemampuan, bakat, dan minat para bawahannya”. Ungkapan tersebut memang telah terbukti bahwa penempatan posisi kerja yang tidak sesuai dan tepat, maka produktivitas kerjanya sangat rendah.

Dari beberapa faktor-faktor yang telah dikemukakan di atas, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru dalam mengerjakan berbagai tugas dan pekerjaannya sangat ditentukan oleh faktor kemampuan fisik dan faktor kemampuan intelektual yang dimilikinya.

d. Kompetensi guru

Menurut Kamus Umum Bahasa Indonesia karangan WJS Purwadarminto (1999: 405) pengertian kompetensi adalah kekuasaan untuk menentukan atau memutuskan suatu hal. Jadi pengertian dasar kompetensi adalah kemampuan atau kecakapan. Selanjutnya Mulyasa (2007) menyatakan bahwa kompetensi merupakan perpaduan dari pengetahuan, keterampilan, nilai, dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak. Pada sistem pengajaran, kompetensi digunakan untuk mendeskripsikan kemampuan profesional yaitu kemampuan untuk menunjukkan pengetahuan dan konseptualisasi pada tingkat yang lebih tinggi. Kompetensi ini dapat diperoleh melalui pendidikan, pelatihan, dan pengalaman lain sesuai tingkat kompetensinya.

Menurut Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, standar kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang guru agar mendapat sertifikasi untuk melaksanakan tugas dan wewenang sebagai tenaga kependidikan yaitu:

1) Kompetensi pedagogik

Kompetensi pedagogik adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasi berbagai potensi yang dimilikinya. Kompetensi pedagogik berkaitan dengan kemampuan guru dalam mengelola proses

pembelajaran yang meliputi persiapan mengajar yang mencakup kegiatan merencanakan dan melaksanakan pembelajaran, memilih metode pembelajaran, media pembelajaran, serta evaluasi bagi peserta didik untuk mengukur ketercapaian ranah kognitif, afektif dan psikomotorik.

2) Kompetensi kepribadian

Kompetensi kepribadian adalah kemampuan personal yang mencerminkan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif dan berwibawa menjadi teladan bagi peserta didik dan berakhlak mulia.

3) Kompetensi profesional

Kompetensi profesional adalah kemampuan penguasaan terhadap materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkan guru untuk membimbing peserta didik dalam memenuhi standar pendidikan. Profesi guru adalah pekerjaan yang memerlukan keahlian khusus yang dibuktikan dengan sertifikat guru dan ijazah guru.

4) Kompetensi sosial

Kompetensi sosial adalah kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua peserta didik dan masyarakat sekitar. Kompetensi sosial merupakan hal yang sangat penting, dimiliki oleh seorang guru, karena guru juga merupakan manusia individu, yang perlu bergaul dan bersosialisasi dengan manusia atau makhluk yang lain.

Sejalan dengan ketentuan di atas, menurut Suparlan (2006) menyatakan bahwa Standar kompetensi guru adalah ukuran yang ditetapkan atau dipersyaratkan dalam bentuk penguasaan pengetahuan dan perilaku perbuatan bagi seorang guru agar berkelayakan untuk menduduki jabatan fungsional sesuai dengan bidang tugas, kualifikasi, dan jenjang pendidikan. Dalam hubungannya dengan tenaga kependidikan, kompetensi merujuk pada perbuatan yang bersifat rasional dan memenuhi sertifikasi tertentu dalam melaksanakan tugas kependidikan. Tenaga kependidikan dalam hal ini adalah guru. Guru harus memiliki kompetensi yang memadai agar dapat menjalankan tugas dengan baik.

Selanjutnya Sahertian (1994: 73) menyatakan bahwa kompetensi guru adalah kemampuan melakukan tugas mengajar dan mendidik yang diperoleh melalui pendidikan dan latihan. Selanjutnya Sudjana (2002) menyatakan bahwa kompetensi guru merupakan kemampuan dasar yang harus dimiliki guru. Sehubungan dengan kompetensi guru, Sumitro dkk (2002) berpendapat bahwa sekolah memerlukan guru yang memiliki kompetensi mengajar dan mendidik, inovatif, kreatif, manusiawi, cukup waktu untuk menekuni profesionalitasnya, dapat menjaga wibawanya di mata peserta didik dan masyarakat sehingga mampu meningkatkan mutu pendidikan.

Menurut Glasser (dalam Sudjana, 2002) menyatakan ada empat kemampuan yang harus dikuasai oleh guru, yaitu: 1) Menguasai

bahan pelajaran, 2) kemampuan mendiagnosa tingkah laku siswa, 3) kemampuan melaksanakan proses pembelajaran, 4) kemampuan mengukur hasil belajar siswa. Selanjutnya Suparlan (2006) menyatakan ada sepuluh kompetensi guru, yaitu: 1) memiliki kepribadian sebagai guru, 2) menguasai landasan pendidikan, 3) menguasai bahan pengajaran, 4) menyusun program pengajaran, 5) melaksanakan proses belajar mengajar, 6) melaksanakan penilaian pendidikan, 7) melaksanakan bimbingan, 8) melaksanakan administrasi, 9) menjalin kerja sama dan interaksi dengan guru, sejawat, dan masyarakat, 10) melaksanakan penelitian sederhana.

Dari paparan di atas, dapat disimpulkan bahwa kompetensi guru dapat diartikan sebagai kemampuan, kecakapan seorang guru berupa pengetahuan, keterampilan, sikap, pengalaman dan nilai-nilai yang diperoleh melalui pendidikan dan pelatihan sehingga dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.

e. Penilaian Kinerja Guru

Penilaian kinerja guru merupakan suatu proses yang bertujuan untuk mengetahui atau memahami sejauh mana kinerja guru yang satu dengan guru guru yang lainnya, jika dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan. Menurut Handoko, A (1997: 135) menyatakan bahwa: “Penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan.”

Berkaitan dengan penilaian kinerja guru, *Georgia Departemen of Education* telah mengembangkan *teacher performance assessment instrument* yang kemudian dimodifikasi menjadi Alat Penilaian Kemampuan Guru (APKG) (Depdiknas, 2007). Alat penilaian kemampuan guru, meliputi: 1) rencana pembelajaran (*teaching plans and materials*) atau disebut rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP), 2) prosedur pembelajaran (*classroom procedure*); dan 3) hubungan antar pribadi (*interpersonal skill*) (Depdiknas, 2008).

Menurut Gomes (dalam Martono, 2005) dilihat dari titik acuannya ada tiga tipe penilaian kinerja yaitu:

- 1) Penilaian kinerja berbagai hasil (*result-based performance appraisal evaluation*), Tipe kriteria kinerja ini berdasarkan pencapaian tujuan organisasi, atau mengukur hasil-hasil akhir.
- 2) Penilaian kinerja berdasarkan perilaku (*behavior-based performance appraisal/evaluation*). Tipe kinerja ini mengukur sarana, pencapaian sasaran, dan bukan hasil akhir.
- 3) Penilaian kerja berdasarkan Judgment (*judgment-based performance appraisal/evaluation*). tipe kerja yang menilai dan mengevaluasi kinerja berdasarkan deskripsi perilaku yang spesifik yakni:
 - a) *Quantity of work* yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam satu periode yang ditentukan.
 - b) *Quality of work* yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.

- c) *Job knowledge* yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
- d) *Creativines* yaitu keaslian gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
- e) *Cooperation* yakni kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain (sesama anggota organisasi).
- f) *Dependability* yakni kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kinerja.
- g) *Initiative* yakni semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
- h) *Personal Qualities* yakni menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan dan integrasi pribadi.

Menurut Peraturan MENPAN dan RB No.16/2009 tentang jabatan fungsional guru dan angka kreditnya yang mengatur adanya penilaian kinerja guru menyatakan bahwa terdapat tiga dimensi tugas utama kinerja guru, yaitu:

- 1) Menyusun rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP)

Dalam menyusun rencana pembelajaran, kegiatan guru meliputi: a) guru memformulasikan tujuan pembelajaran dalam RPP sesuai dengan kurikulum/silabus dengan memperhatikan karakteristik peserta didik, b) guru menyusun bahan ajar secara runut, logis, kontekstual dan mutakhir, c) guru merencanakan kegiatan pembelajaran yang efektif, dan d) guru memilih sumber

belajar/media pembelajaran sesuai dengan materi dan strategi pembelajaran.

2) Melaksanakan kegiatan pembelajaran yang aktif dan efektif

Dalam pelaksanaan kegiatan pembelajaran yang aktif dan efektif, guru dituntut, yaitu: a) membuka dan memulai pembelajaran dengan efektif, b) melaksanakan kegiatan inti yang berkaitan dengan kemampuan guru untuk menguasai materi pelajaran, menerapkan pendekatan/strategi pembelajaran yang efektif, memanfaatkan sumber belajar/media dalam pembelajaran, memicu dan memelihara keterlibatan siswa dalam pembelajaran, menggunakan bahasa indonesia yang baik dan benar sesuai dengan kaidah ejaan yang disempurnakan (EYD).

3) Melaksanakan kegiatan penutup

Pada kegiatan penutup, guru mengakhiri pembelajaran dengan efektif yaitu melakukan refleksi bersama siswa dan membuat rangkuman hasil pembelajaran.

4) Melaksanakan kegiatan evaluasi dan penilaian

Pada kegiatan evaluasi dan penilaian ada tiga kegiatan yang harus dilakukan guru, yaitu:

- a) Guru merancang alat evaluasi untuk mengukur kemajuan dan keberhasilan belajar peserta didik;
- b) Guru menggunakan berbagai strategi metode dan teknik penilaian untuk memantau kemajuan dan hasil belajar peserta didik;

- c) Guru memanfaatkan berbagai hasil penilaian untuk kepentingan umpan balik (*feed back*).

Berdasarkan pendapat dan ketentuan di atas, dapat disimpulkan bahwa konsep penilaian kinerja guru merupakan hasil pekerjaan atau prestasi kerja yang dilakukan oleh seorang guru berdasarkan kemampuan mengelola kegiatan belajar mengajar, yang meliputi perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, evaluasi dan penilaian dalam membina hubungan antar pribadi (*interpersonal*) dengan peserta didik.

f. Manfaat Penilaian Kinerja Guru

Penilaian kinerja guru adalah usaha mengidentifikasi, menilai dan mengukur sejauh mana pekerjaan dilaksanakan oleh guru atau karyawan dalam lingkungan organisasi sekolah. Menurut Mangkunegara (2004: 224) yang menyatakan bahwa Ada 11 manfaat dari penilaian kinerja karyawan yaitu: 1) Penilai kinerja, 2) penyesuaian kompensasi, 3) keputusan penetapan, 4) kebutuhan pelatihan dan pengembangan, 5) perencanaan dan pengembangan karir, 6) efisiensi proses penempatan staf, 7) ketidakakuratan informasi, 8) kesalahan rancangan pekerjaan, 9) kesempatan kerja yang sama, 10) tantangan-tantangan eksternal, 11) umpan balik pada sumber daya manusia (SDM).

Menurut Mulyasa (2007) menyatakan bahwa penilaian tenaga kependidikan biasanya difokuskan pada prestasi individu, dan

peransertanya dalam kegiatan sekolah, tetapi juga penting bagi tenaga kependidikan lainnya.

Dari paparan di atas, dapat disimpulkan bahwa manfaat penilaian kinerja guru bagi tenaga kependidikan berguna sebagai umpan balik terhadap berbagai hal seperti kemampuan, ketelitian, kekurangan dan potensi yang ada sehingga pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana, dan pengembangan karir guru.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, lingkungan kerja dan kinerja guru, yang telah dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu antara lain:

Penelitian dilakukan oleh Sunarso dan Sumardi (2007) dengan judul Analisis Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi, gaya kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

Penelitian dilakukan oleh Darda (2009) dengan judul Kontribusi Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah Negeri dan Swasta Se-Kabupaten Majalengka. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja berkontribusi sangat signifikan terhadap kinerja guru.

Penelitian dilakukan oleh Tukiran (2010) dengan judul Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru SMP Negeri dan Swasta di Kabupaten Banjarnegara. Hasil

penelitian menunjukkan sebagai berikut: 1) motivasi berprestasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru, 2) motivasi kekuasaan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru, 3) motivasi afiliasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru, 4) kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja guru, 5) kepemimpinan transaksional mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja guru, 6) kepemimpinan *laizze faire* mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja guru, 7) lingkungan kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja guru, 8) Kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja guru dibandingkan lingkungan kerja (motivasi berprestasi, motivasi kekuasaan, motivasi afiliasi), kepemimpinan (transaksional dan *laizze faire*) serta lingkungan kerja.

Penelitian dilakukan oleh Rusmana (2010) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Budaya Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru (Studi Analisis Terhadap Guru Sekolah Dasar Negeri di Lingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan UPTD TK dan SD Kecamatan Cilengkrang Kabupaten Bandung). Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari kepemimpinan kepala sekolah dan budaya kerja guru terhadap kinerja guru.

Penelitian dilakukan oleh Yoce (2011) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Mitivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru: Survei terhadap Sekolah Menengah Atas di Kabupaten Bandung. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru, motivasi kerja guru berpengaruh

signifikan terhadap kinerja guru dan gaya kepemimpinan kepala sekolah lebih dominan mempengaruhi kinerja guru dibandingkan motivasi kerja.

Penelitian dilakukan oleh Sunarto dan Purwoatmojo (2011) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) Dan Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Guru SMP di Wilayah Sub Rayon 04 Kabupaten Demak. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru.

Penelitian dilakukan oleh Yuniar (2011) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Guru terhadap Kinerja Guru Menengah Pertama (SMP) Negeri di Kecamatan Kotabumi Kota Kabupaten Lampung Utara. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah terdapat pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMP Negeri di Kecamatan Kotabumi Kota Kabupaten Lampung Utara.

Penelitian dilakukan oleh Hilleria Parhusip (2012) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Komitmen Guru terhadap Kinerja Guru di SMP Negeri 1 Sarudik Kabupaten Tapanuli Tengah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dan komitmen guru berpengaruh terhadap kinerja guru, dan kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh lebih dominan terhadap kinerja guru dibanding komitmen guru SMP Negeri 1 Sarudik Kabupaten Tapanuli Tengah.

Penelitian dilakukan oleh Novanri Historika (2012) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja pegawai pada

Dinas Perhubungan Provinsi Kepulauan Riau. Hasil uji parsial dan uji simultan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Provinsi Kepulauan Riau.

Penelitian dilakukan oleh Syutarman (2012) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru SD Negeri No.81 /II Muara Bungo Kabupaten Bungo. Hasil uji simultan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja baik secara parsial maupun simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru SD Negeri No.81/II Muara Bungo Kabupaten Bungo.

Penelitian dilakukan oleh Basaria Lumbanraja (2012) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru SMP Negeri 1 Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif terhadap kinerja guru SMP Negeri 1 Pandan. Hasil uji t menunjukkan bahwa bahwa variabel kepemimpinan kepala sekolah lebih dominan mempengaruhi variabel kinerja guru dari pada variabel motivasi kerja guru SMP Negeri 1 Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah.

Berdasarkan penelitian terdahulu, peneliti lebih lanjut mengkaji tentang pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah, Motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru sekolah dasar di Kecamatan Singkawang Barat Kota Singkawang. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah jumlah variabel, sampel, objek, subjek dan karakteristik yang diambil adalah guru Sekolah Dasar di Kecamatan Singkawang Barat.

C. Kerangka Berpikir

1. Pengaruh antar variabel

a. Pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru

Gaya kepemimpinan kepala sekolah menjelaskan peran penting kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. Kepala sekolah merupakan salah satu dari sekian banyak faktor yang secara langsung dapat mempengaruhi dan meningkatkan kinerja guru dalam upaya mewujudkan visi, misi dan tujuan sekolah.

Berdasarkan analisis di atas, diduga bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah yang partisipatif dapat mempengaruhi kinerja guru.

b. motivasi kerja terhadap kinerja guru

Motivasi kerja menjelaskan apa keinginan yang kuat dari seorang guru sehingga mau bekerja dan menyelesaikan tugas-tugasnya secara sukarela dan ikhlas dalam mencapai tujuan organisasi. Motivasi kerja guru harus selalu dibina dan dipelihara secara terus menerus agar tetap bersemangat dan bergairah dalam menjalankan tugas profesinya sehingga baik langsung maupun tidak langsung dapat meningkatkan kinerja guru.

Berdasarkan analisis di atas, diduga bahwa semakin tinggi motivasi kerja guru, maka semakin tinggi kinerja guru.

c. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja guru

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar tempat kerja baik fisik maupun non fisik. Lingkungan kerja fisik dan non fisik yang memadai, terpelihara dengan baik dapat mempengaruhi kinerja

guru dalam menjalankan aktivitas pembelajaran yang lebih baik dan maksimal.

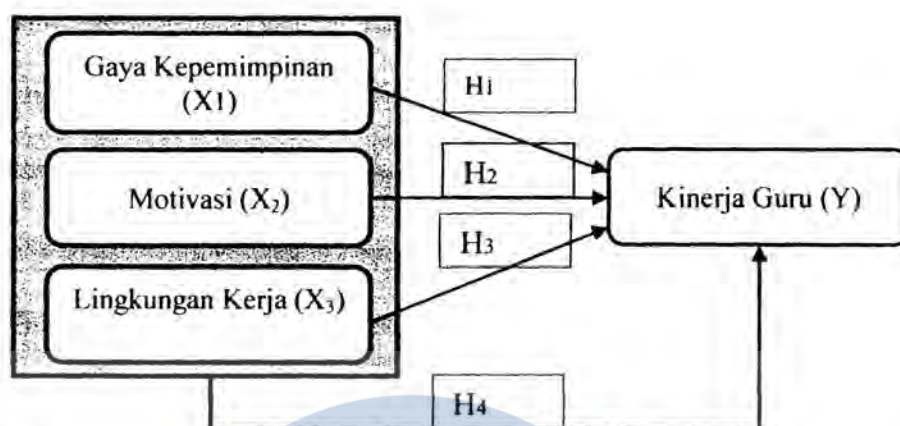
Berdasarkan analisis di atas, diduga bahwa semakin baik lingkungan kerja, maka kinerja guru semakin tinggi.

d. Pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, lingkungan kerja terhadap kinerja guru

Gaya kepemimpinan kepala sekolah adalah upaya kepala sekolah sebagai pemimpin organisasi sekolah untuk mempengaruhi, mengarahkan, menggerakkan, memotivasi, mendorong dan merubah perilaku guru agar secara sukarela, tulus dan ikhlas mau menjalankan tugas sehari-hari dan meningkatkan kinerjanya secara maksimal. Kepala sekolah sebagai pemimpin organisasi sekolah juga dituntut kemampuannya dalam memotivasi, mengarahkan, membina dan mendorong semangat guru dalam memahami, merumuskan dan melaksanakan pembelajaran agar guru mampu berprestasi dan menghasilkan kinerja yang berkualitas. Selain itu kepala sekolah dituntut kemampuannya dalam menciptakan suasana lingkungan kerja baik fisik maupun non fisik yang nyaman, aman dan harmonis, sehingga kinerja guru semakin meningkat.

Berdasarkan analisis di atas, diduga bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja dan lingkungan kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja guru.

Adapun kerangka berpikir dalam penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 2.3 berikut.



Gambar 2.3 Kerangka Berpikir Penelitian

Berdasarkan gambar kerangka berpikir di atas, secara teoritis dapat dijelaskan bahwa baik secara parsial maupun secara bersama-sama, gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja dan lingkungan kerja diharapkan mampu mempengaruhi kinerja guru.

2. Hipotesis Penelitian

Menurut Arikunto (2008) hipotesis pada hakekatnya merupakan kesimpulan sementara yang masih harus dibuktikan dan diuji kebenarannya. Dalam penelitian ini hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut:

Hipotesis 1:

H_{01} = Gaya kepemimpinan kepala sekolah secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja guru sekolah dasar di Kecamatan Singkawang Barat.

H_{a1} = Gaya kepemimpinan kepala sekolah secara parsial berpengaruh terhadap kinerja guru sekolah dasar di Kecamatan Singkawang Barat.

Hipotesis 2:

H_{02} = Motivasi kerja secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja guru sekolah dasar di Kecamatan Singkawang Barat.

H_{a2} = Motivasi kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja guru sekolah dasar di Kecamatan Singkawang Barat

Hipotesis 3:

H_{03} = Lingkungan kerja secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja guru sekolah dasar di Kecamatan Singkawang Barat.

H_{a3} = Lingkungan kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja guru sekolah dasar di Kecamatan Singkawang Barat.

Hipotesis 4:

H_{04} = gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja guru dan lingkungan kerja secara bersama-sama atau simultan tidak berpengaruh terhadap kinerja guru sekolah dasar di Kecamatan Singkawang Barat.

H_{a4} = Gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja dan lingkungan kerja secara bersama-sama atau simultan berpengaruh terhadap kinerja guru sekolah dasar di Kecamatan Singkawang Barat.

D. Operasionalisasi Variabel

Dalam penelitian ini operasionalisasi variabel adalah suatu kegiatan peneliti dalam memberi batasan penelitian untuk mengukur indikator-indikator dari masing-masing variabel independen dan variabel dependen.

Berikut ini dijelaskan definisi operasional variabel dari masing-masing indikator sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah (X₁)

Gaya kepemimpinan kepala sekolah adalah gaya seorang pemimpin organisasi sekolah lebih ditekankan pada gaya kepemimpinan dengan pendekatan perilaku (*the behavior approach*) dalam hal cara kepala sekolah mempengaruhi, mengarahkan, menggerakkan memotivasi guru dalam melakukan kegiatan sehari-hari (Dinarsih, 2010). Indikator gaya kepemimpinan kepala sekolah yang akan diukur adalah: a) cara memberi perintah, b) cara membagi tugas dan wewenang, c) cara berkomunikasi, d) cara mendorong semangat kerja guru, e) cara memberi bimbingan dan pengawasan, f) cara membina disiplin guru, g) cara mengambil keputusan.

2. Motivasi Kerja (X₂)

Motivasi kerja adalah suatu kondisi yang berpengaruh untuk membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Menurut A. H. Maslow dalam Robbins (2008:214), menyatakan bahwa di dalam diri semua manusia bersemayam lima jenjang kebutuhan, mulai kebutuhan tingkat rendah fisiologis (*physiological needs*) sampai kebutuhan tingkat tinggi yaitu kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization needs*). Indikator-indikator motivasi kerja guru yang diukur berdasarkan lima hirarki kebutuhan manusia sebagai berikut: a) Kebutuhan fisiologis, 2) Kebutuhan rasa aman, dan perlindungan, 3) Kebutuhan sosial, 4) Kebutuhan penghargaan, dan 5) Kebutuhan aktualisasi diri.

3. Lingkungan Kerja (X₃)

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang terdapat di sekitar para pekerja baik fisik maupun non fisik yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan aktivitas yang dibebankan kepadanya (Sedarmayanti, 2009). Indikator lingkungan kerja fisik dan non fisik dalam penelitian ini, yaitu:

- a. Lingkungan kerja fisik, yaitu: 1) suhu udara, 2) kebisingan, 4) penerangan, 4) mutu udara, 5) ukuran ruang kerja, 6) pengaturan ruang kerja, 7) privasi, 8) fasilitas dan sarana kantor.
- b. Lingkungan kerja non fisik, yaitu: 1) hubungan sesama rekan guru dan elemen lainnya, 2) hubungan kepala sekolah dan elemen lainnya.

4. Kinerja Guru (Y)

Kinerja guru adalah hasil kerja nyata secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang guru dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya yang meliputi penyusunan program pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, pelaksanaan evaluasi dan analisis evaluasi (Wahyudi, 2012: 87). Ada tiga indikator kinerja guru yang diukur yaitu: a) menyusun program kegiatan pembelajaran, b) melaksanakan kegiatan pembelajaran, dan c) melaksanakan kegiatan evaluasi/penilaian pembelajaran.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Desain penelitian adalah rancangan umum tentang metode dan prosedur untuk mengumpulkan data dan menganalisis informasi yang dibutuhkan. Menurut Supranto (2001 : 237) desain penelitian pada dasarnya untuk menentukan metode apa saja yang akan dipergunakan dalam penelitian.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survey dan bersifat asosiatif. Menurut Kerlinger (dalam Sugiyono, 2007: 7) menyatakan bahwa metode survey adalah penelitian yang dilakukan pada populasi besar maupun kecil, tetapi data yang dipelajari adalah data dari sampel yang diambil dari populasi tersebut, sehingga ditemukan kejadian-kejadian relatif, distribusi, dan hubungan-hubungan antar variabel sosiologis maupun psikologis. Penelitian bersifat asosiatif/hubungan merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2007: 11).

Berdasarkan tujuannya, penggunaan metode penelitian ini dilakukan untuk menerapkan, menguji/verifikasi, dan mengevaluasi kemampuan suatu teori yang digunakan dalam memecahkan masalah-masalah praktis yang diperoleh dari tempat penelitian dengan cara menyebarkan kuesioner sebagai alat pengumpul data.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif karena data penelitian berbentuk angka-angka yang selanjutnya dianalisis dengan menggunakan

jenis analisis regresi linier berganda. Menurut Priyatno (2012: 127) analisis regresi linier berganda adalah analisis untuk mengukur besarnya pengaruh antara dua atau lebih variabel independen terhadap satu variabel dependen dan memprediksi variabel dependen dengan menggunakan variabel independen.

Dalam penelitian ini, analisis regresi linier berganda bertujuan untuk menjelaskan dan menganalisis pengaruh variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah (X1), motivasi kerja (X2), dan lingkungan kerja (X3) terhadap kinerja guru (Y) Sekolah Dasar di Kecamatan Singkawang Barat.

B. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Menurut Sugiyono (2011) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Populasi dalam penelitian ini adalah guru Sekolah Dasar di Kecamatan Singkawang Barat pada tahun 2014 yang berjumlah 207 orang.

2. Sampel

Menurut Sugiyono (2011) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Dalam penelitian ini karena populasi cukup besar, maka pengambilan sampel penelitian dilakukan dengan teknik *random sampling* atau acak. Teknik ini dilakukan untuk menetapkan jumlah sampel dari populasi yang diteliti.

Adapun cara penarikan sampel menggunakan rumus Slovin (dalam Riduan, 2005: 65) sebagai berikut:

$$n = N / N (d)^2 + 1$$

Keterangan :

n : Sampel

N : Populasi

d : Nilai presisi 95 % atau sig. 0,05

Berikut ini disajikan data penarikan sampel secara proporsional menurut rumus Slovin dapat dilihat pada Tabel 3.1 berikut.

Tabel 3.1
Populasi dan Perhitungan Sampel Penelitian

No	Nama Sekolah	Populasi	Perhitungan Sampel Untuk Setiap SD	Jumlah Sampel	
				Jumlah	Pembulatan
1	SDN 2 Singkawang Barat	33	$(33/207) \times 100$	15,942	16
2	SDN 5 Singkawang Barat	10	$(10/207) \times 100$	4,831	5
3	SDN 8 Singkawang Barat	18	$(18/207) \times 100$	8,696	9
4	SDN 9 Singkawang Barat	18	$(18/207) \times 100$	8,696	9
5	SDN 12 Singkawang Barat	9	$(9/207) \times 100$	4,348	4
6	SDS Bruder Singkawang Barat	18	$(18/207) \times 100$	8,696	9
7	SDS Cahaya Kebenaran Singkawang Barat	16	$(16/207) \times 100$	7,729	8
8	SDS ST. Yosep Singkawang Barat	18	$(18/207) \times 100$	8,696	9
9	SDS Karuna Singkawang Barat	28	$(28/207) \times 100$	13,527	14
10	SDS Sumber Tani A Singkawang Barat	14	$(14/207) \times 100$	6,763	7
11	SDS Torsina III Singkawang Barat	25	$(25/207) \times 100$	12,077	12
Jumlah		207	$(207/207) \times 100$	100,000	100

Sumber: Data sekunder diolah tahun 2014

Dari Tabel 3.1 di atas, dapat diketahui cara menghitung sampel dari seluruh populasi, yaitu: $n = 207/207 (0,05)^2 + 1 = 100,000$, dibulatkan

menjadi 100. Jadi sampel minimal dalam penelitian ini ditetapkan sebanyak 100 responden.

3. Variabel Penelitian

Menurut Sugiyono (dalam Umar, 2008: 47-48) menyatakan bahwa variabel penelitian adalah suatu atribut dari sekelompok objek yang diteliti yang mempunyai variasi antara satu dengan yang lainnya dalam kelompok tersebut. Dalam penelitian ini, variabel independen terdiri dari gaya kepemimpinan kepala sekolah (X1), motivasi kerja (X2), lingkungan kerja (X3), sedangkan variabel dependen adalah kinerja guru (Y).

C. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian sebagai alat pengumpul data primer dalam penelitian ini menggunakan kuesioner. Menurut Arikunto (2008) kuesioner adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden. Kuesioner disusun dan dikembangkan berdasarkan deskripsi teori melalui butir pernyataan tentang karakteristik responden yang berkaitan dengan variabel dan subvariabel pada setiap indikator yang telah ditetapkan.

Setiap alternatif pernyataan kuesioner diberi skor berdasarkan skala likert dengan interval 1 sampai 5. Menurut Kinnear (dalam Umar, 2008) skala likert ini berhubungan dengan pernyataan tentang sikap seseorang terhadap sesuatu. Adapun alternatif pilihan dari pernyataan kuesioner dapat dilihat pada Tabel 3.2 sebagai berikut:

Tabel 3.2
Skala Interval Pengukuran

No	Pernyataan	Skor
1.	Sangat Setuju	5
2.	Setuju	4
3.	Cukup Setuju	3
4.	Tidak Setuju	2
5.	Sangat Tidak Setuju	1

Sumber: Kinner (dalam Umar, 2008)

1. Uji Coba Instrumen Penelitian

Sebelum kuesioner penelitian digunakan dan disebarkan kepada responden, maka terlebih dahulu dilakukan uji coba kuesioner. Tujuan dari uji coba kuesioner adalah untuk menguji tingkat validitas dan reliabilitas instrumen. Kuesioner penelitian yang dinyatakan tidak valid dan reliabel di buang atau direvisi, sedangkan item kuesioner yang dinyatakan valid dan reliabel tetap dipakai dan layak untuk digunakan sebagai instrumen penelitian. Uji coba instrumen dilakukan terhadap responden yang tidak termasuk dalam penelitian ini yaitu guru sekolah dasar di Kecamatan Singkawang Tengah sebanyak 25 orang.

2. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

a. Uji validitas

Menurut Priyatno (2012: 110) uji validitas item adalah kecermatan suatu item atau instrumen data dalam mengukur apa yang ingin diukur. Selanjutnya Azwar (dalam Priyatno, 2012: 184) menyatakan bahwa semua item yang mencapai koefisien korelasi minimal 0,30 daya pembedanya dianggap memuaskan dan item yang memiliki nilai koefisien korelasi di bawah 0,30 dianggap tidak valid dan tidak layak untuk digunakan.

Adapun hasil uji validitas kuesioner variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, dan lingkungan kerja dan kinerja guru dapat dilihat pada Tabel 3.3, 3.4, 3.5, 3.6 sebagai berikut:

1) Variabel Gaya Kepemimpinan Kepala sekolah

Tabel 3.3
Hasil Uji Validitas
Variabel Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah
Item-Total Statistics

No Item	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Keterangan
1	126.4000	47.750	.425	.831	Valid
2	126.3600	47.407	.458	.830	Valid
3	126.3200	47.227	.470	.829	Valid
4	126.8800	46.277	.420	.831	Valid
5	126.6800	47.143	.473	.829	Valid
6	126.4800	47.177	.553	.827	Valid
7	126.7200	46.877	.421	.831	Valid
8	126.5600	46.840	.490	.828	Valid
9	126.3600	47.573	.377	.832	Valid
10	126.2400	47.107	.556	.827	Valid
11	126.2400	48.523	.347	.833	Valid
12	126.6800	49.810	.217	.837	Tidak Valid
13	126.6400	48.740	.359	.833	Valid
14	126.8400	48.557	.371	.833	Valid
15	127.0400	51.873	-.118	.848	Tidak Valid
16	126.5600	48.257	.621	.829	Valid
17	126.4400	47.757	.544	.829	Valid
18	126.6000	49.583	.202	.837	Tidak Valid
19	126.6800	50.727	.020	.844	Tidak Valid
20	126.8800	47.860	.451	.830	Valid
21	126.6400	47.490	.563	.828	Valid
22	126.6400	48.073	.256	.838	Tidak Valid
23	126.6800	48.477	.260	.837	Tidak Valid
24	126.3600	48.490	.379	.833	Valid
25	126.6000	49.833	.076	.845	Tidak Valid
26	126.9600	46.373	.429	.830	Valid
27	126.6000	51.000	-.012	.844	Tidak Valid
28	126.6800	48.227	.396	.832	Valid
29	126.6400	50.323	.080	.841	Tidak Valid
30	126.6000	49.083	.533	.832	Valid
31	126.5600	47.257	.625	.827	Valid
32	126.5200	48.760	.445	.832	Valid

Sumber: Data primer diolah dengan SPSS

Dari Tabel 3.3 di atas, dapat disimpulkan bahwa untuk variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah, dari 32 kuesioner yang dinyatakan valid dan layak digunakan sebanyak 23 item, karena memiliki nilai koefisien korelasi di atas nilai minimal koefisien

korelasi di atas, 0,30. Sedangkan item 12, 15, 18, 19, 25, 27, dan 29 dinyatakan tidak valid karena memiliki nilai koefisien korelasi di bawah nilai minimal 0,30.

2) Variabel Motivasi Kerja

Tabel 3.4
Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi Kerja

No Item	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Keterangan
1	69.0800	20.577	.341	.855	Valid
2	69.3200	19.143	.521	.848	Valid
3	69.1600	20.057	.479	.850	Valid
4	69.6800	20.060	.299	.859	Tidak Valid
5	69.1600	18.640	.464	.853	Valid
6	69.0400	18.707	.657	.841	Valid
7	68.8800	20.027	.341	.856	Valid
8	69.0000	19.083	.534	.847	Valid
9	69.0000	19.000	.667	.841	Valid
10	69.1200	19.360	.602	.844	Valid
11	68.8800	20.110	.402	.853	Valid
12	69.1600	20.057	.479	.850	Valid
13	69.1200	20.777	.634	.851	Valid
14	69.1600	18.723	.693	.839	Valid
15	69.2400	19.273	.723	.841	Valid
16	69.0000	21.333	.145	.861	Tidak Valid
17	68.8000	20.250	.336	.856	Valid
18	68.9200	20.577	.305	.856	Valid

Sumber: Data primer diolah dengan SPSS

Dari Tabel 3.4 di atas, dapat diketahui bahwa kuesioner motivasi kerja, yang terdiri dari 18 item, yang dinyatakan valid dan layak untuk digunakan berjumlah 16 item, karena memiliki nilai koefisien korelasi di atas 0,30. Sedangkan item nomor 4, dan 16 dinyatakan tidak valid dan tidak layak digunakan karena memiliki nilai koefisien korelasi di bawah nilai minimal yaitu 0,30.

3) Variabel Lingkungan Kerja

Tabel.3.5
Hasil Uji Validitas Variabel Lingkungan Kerja

No Item	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Keterangan
1	94.8000	36.083	.704	.765	Valid
2	95.5600	44.007	-.402	.830	Tidak Valid
3	95.0400	34.040	.709	.756	Valid
4	95.7200	41.710	-.216	.818	Tidak Valid
5	94.9600	35.873	.594	.766	Valid
6	95.2400	32.690	.726	.750	Valid
7	94.6800	37.310	.468	.774	Valid
8	96.1200	48.777	-.601	.865	Tidak Valid
9	94.8400	37.557	.464	.775	Valid
10	94.7600	36.690	.698	.768	Valid
11	94.6800	36.477	.632	.768	Valid
12	95.0800	36.660	.451	.773	Valid
13	95.0800	37.910	.320	.779	Valid
14	94.9200	34.660	.581	.763	Valid
15	95.0400	34.957	.583	.763	Valid
16	94.8000	35.333	.533	.766	Valid
17	94.8800	37.110	.395	.775	Valid
18	94.9600	38.040	.250	.782	Tidak Valid
19	94.8400	37.057	.448	.774	Valid
20	94.7600	35.357	.572	.765	Valid
21	95.0400	36.207	.475	.771	Valid
22	94.6800	36.310	.665	.767	Valid
23	94.5200	36.093	.608	.767	Valid
24	94.5600	36.340	.578	.768	Valid
25	94.5200	36.427	.550	.769	Valid

Sumber: Data primer diolah dengan SPSS

Dari Tabel 3.5 di atas, dapat diketahui bahwa untuk variabel lingkungan kerja yang terdiri dari 25 item, kuesioner yang dinyatakan valid dan layak digunakan berjumlah 21 item, karena memiliki nilai koefisien korelasi di atas 0,30. Sedangkan item nomor 2, 4, 8, dan 18, dinyatakan tidak valid dan tidak layak digunakan karena memiliki nilai koefisien korelasi di bawah nilai minimal 0,30.

4) Variabel Kinerja Guru

Tabel 3.6
Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Guru

No Item	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Keterangan
1	55.3600	20.907	.332	.929	Valid
2	55.6000	21.000	.482	.923	Valid
3	55.4000	21.083	.422	.924	Valid
4	55.4000	20.417	.476	.923	Valid
5	55.1600	19.307	.709	.916	Valid
6	55.1600	19.973	.548	.921	Valid
7	55.2800	19.960	.611	.919	Valid
8	55.3200	19.893	.666	.917	Valid
9	55.3200	18.727	.812	.912	Valid
10	55.2000	19.000	.804	.912	Valid
11	55.2000	18.833	.847	.911	Valid
12	55.3600	19.073	.767	.914	Valid
13	55.3200	18.977	.752	.914	Valid
14	55.2000	18.167	.863	.910	Valid

Sumber: Data primer diolah dengan SPSS

Dari tabel 3.6 di atas, dapat diketahui bahwa kuesioner kinerja guru, yang terdiri dari 14 item pernyataan semuanya dinyatakan valid dan layak digunakan karena memiliki nilai koefisien korelasi di atas nilai minimal 0,30.

5) Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas instrumen dilakukan dengan cara memasukkan semua instrumen yang valid, sedangkan yang tidak valid tidak dimasukkan. Untuk menentukan suatu instrumen reliabel atau tidak digunakan teknik *Cronbach Alpha* dengan batas nilai Alpha 0,6. Menurut Sekaran (dalam Priyatno 2012: 187) hasil reliabilitas kurang dari 0,6 adalah kurang baik, sedangkan 0,7 dapat diterima dan di atas 0,8 adalah baik.

Rekapitulasi hasil uji reliabilitas kuesioner variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah (X1), motivasi kerja (X2), lingkungan kerja (X3), dan kinerja guru (Y), dapat ditampilkan pada Tabel 3.7 sebagai berikut:

Tabel 3.7
Rekapitulasi Hasil Uji Reliabilitas Variabel X1, X2, X3, Y

No	Variabel	<i>N of Items</i>	Batas Nilai <i>Cronbach's Alpha</i>	Nilai <i>Cronbach's Alpha</i>
1	Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah (X1)	23	0,6	0,837
2	Motivasi Kerja Guru (X2)	16	0,6	0,889
3	Lingkungan Kerja (X3)	21	0,6	0,825
4	Kinerja Guru (X4)	14	0,6	0,775
Total		74	-	-

Sumber: Data hasil uji reliabilitas dengan SPSS

Dari Tabel 3.7 di atas, bahwa hasil uji reliabilitas dari masing-masing variabel diperoleh sebanyak 74 item instrumen yang dinyatakan reliabel, karena memperoleh nilai *Cronbach's Alpha* > 0,6, maka dapat disimpulkan bahwa sebanyak 74 instrumen penelitian dapat digunakan untuk uji asumsi klasik yang merupakan syarat pada analisis regresi linier berganda.

D. Prosedur Pengumpulan Data

Prosedur pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan dua cara yaitu:

1. Data primer

Data primer adalah data yang diperoleh peneliti secara langsung dari responden dengan cara menyebarkan kuesioner sebanyak 25 exemplar kepada responden di 5 sekolah dasar yang ada di Kecamatan Singkawang

Tengah. Dari 25 exemplar kuesioner yang disebarkan, seluruhnya kembali dalam keadaan utuh sehingga kuesioner penelitian dinyatakan layak untuk diuji validitas dan reliabilitasnya.

2. Data sekunder

Data sekunder adalah data yang relevan dengan data yang diperoleh peneliti pada saat observasi awal dengan cara menghimpun dan mencatat data penting yang berkaitan dengan dokumen (profil sekolah), data gambaran umum tempat penelitian, data status kepemilikan sekolah, data karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, data karakteristik responden berdasarkan kualifikasi pendidikan, data karakteristik responden berdasarkan status kepegawaian, data karakteristik responden berdasarkan usia.

1. Metode Analisis Data

Metode analisis data menggunakan statistik deskriptif dan analisis regresi linier berganda. Statistik deskriptif dilakukan untuk menggambarkan yang dibantu dengan alat hitung program SPSS IBM 22. Metode analisis data dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif bertujuan untuk memberikan gambaran atau deskripsi tentang jawaban responden dengan teknik persentase. Menurut Arikunto (dalam Syutarman, 2012) cara menghitung persentase jawaban responden dapat menggunakan rumus berikut.

$$P = \frac{f}{n} \times 100 \%$$

Dimana :

P = Persentase

F = Skor Item yang dihitung

N = Skor yang diharapkan

Hasil jawaban responden disusun dan disimpulkan berdasarkan kriteria penilaian jawaban yang disusun dalam tabel distribusi frekuensi dapat dilihat pada Tabel 3.8 berikut.

Tabel 3.8
Kriteria Penilaian Jawaban Responden

No	Interval Persentase (%)	Kriteria
1	81 – 100	Baik Sekali
2	61 – 80	Baik
3	41 – 60	Cukup Baik
4	21 – 40	Kurang Baik
5	0 – 20	Buruk

Sumber : Riduan (dalam Syutarman, 2012)

2. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik merupakan syarat yang harus dilakukan sebelum dilakukan analisis data. Pengujian asumsi klasik model regresi linier dapat disebut sebagai model yang baik jika residual terdistribusi normal (Priyatno, 2012: 143). Dalam penelitian ini ada empat model uji asumsi klasik regresi yang dilakukan yaitu uji normalitas, uji linieritas, uji multikolinieritas, dan uji heteroskedastisitas, dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah nilai residual yang dihasilkan dari regresi terdistribusi secara normal atau tidak. Menurut Priyatno (2012:). Residual terdistribusi normal jika nilai signifikansi

lebih dari 0,05 (Priyatno: 2012). Dalam penelitian ini uji normalitas menggunakan dua alat uji, yaitu metode Grafik *P-P Plot* dan metode *One Sample Kolmogorov Smirnov*.

b. Uji Linieritas

Uji linieritas dilakukan untuk melihat penyebaran data antara *standardized predicted value* (ZPRED) dengan *stunderdized residual* (SRESID), ada tidaknya pola tertentu yang menyebar di sekitar garis lengkung yang membentuk lonceng atau kurva pada grafik antara SRESID dan ZPRED di mana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi dan sumbu X adalah residual ($Y \text{ prediksi} - Y \text{ sesungguhnya}$) (Priyatno, 2012:165). Dalam penelitian ini, uji linieritas model regresi menggunakan dua alat uji, yaitu metode grafik histogram, dan metode *Scatterplot*.

c. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas adalah keadaan di mana pada model regresi ditemukan adanya korelasi yang sempurna atau mendekati sempurna antarvariabel independen. Menurut Priyatno (2012 : 151-152) model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi sempurna atau mendekati sempurna antar variabel independen. Model regresi bebas dari multimultikolinearitas terjadi apabila nilai *Variance Inflation Faptor* (VIF) kurang dari 10 dan mempunyai angka *Tolerance* lebih dari 0,1.

Dalam penelitian ini, uji multikolinieritas menggunakan dua cara, yaitu dengan cara membandingkan nilai *Tolerance* dengan *Inflation*

Factor (VIF), dan membandingkan nilai koefisien determinasi individu (R^2) dengan nilai determinasi secara serentak (R^2).

d. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas adalah keadaan di mana dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual pada pengamatan yang lain. Jika nilai signifikansi antara variabel independen dengan absolut residual lebih besar dari 0,05, maka tidak terjadi masalah heteroskedastisitas (Priyatno, 2012: 158).

Dalam penelitian ini, uji heteroskedastisitas menggunakan dua alat uji yaitu metode uji *Glejser* (pendekatan grafik) dan metode uji koefisien korelasi Spearman's rho.

3. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda adalah analisis untuk mengukur besarnya pengaruh antara dua atau lebih variabel independen terhadap satu variabel dependen dan digunakan untuk memprediksi variabel dependen dengan menggunakan variabel independen (Priyatno, 2012:127).

Rumus analisis regresi linier berganda yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3$$

Keterangan:

- Y = Nilai prediksi variabel dependen (Kinerja guru)
- A = Konstanta, yaitu nilai Y jika X_1 , X_2 dan $X_3 = 0$
- b_1, b_2, b_3 = Koefisien regresi, yaitu nilai peningkatan atau penurunan variabel Y yang didasarkan variabel X_1 , X_2 , dan X_3
- X_1 - X_3 = Variabel independen (Gaya kepemimpinan kepala sekolah, Motivasi kerja dan Lingkungan kerja).

Nilai-nilai pada output kemudian dimasukkan ke dalam persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3$$

Y = Nilai konstanta (a) + nilai koefisien regresi (b₁) + nilai koefisien regresi (b₂) + nilai koefisien regresi (b₃).

4. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk mengetahui signifikansi pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru. Pengujian hipotesis dilakukan dengan uji koefisien determinasi R^2 , uji parsial (uji t), sedangkan pengujian secara bersama-sama atau simultan dilakukan dengan uji F sebagai berikut:

a. Koefisien Determinasi R^2

Nilai *R-squared* (R^2) dalam regresi linear berganda menunjukkan seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Dalam penelitian ini untuk melihat seberapa besar pengaruh variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru. Nilai R^2 berkisar antara 0 sampai 1, jika mendekati 1 maka model regresi semakin baik, tetapi jika mendekati 0 maka model regresi semakin kecil.

b. Uji t (Uji parsial)

Uji t atau uji koefisien regresi digunakan untuk menjawab rumusan masalah yang pertama, kedua, dan ketiga yaitu untuk mengetahui seberapa besar pengaruh secara parsial variabel independen (gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, dan lingkungan kerja)

terhadap variabel dependen (kinerja guru). Pengambilan keputusan menggunakan tingkat signifikansi 0,05. Uji *t* dilakukan dengan alat bantu program SPSS, yaitu jika $t_{hitung} \leq t_{tabel}$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

c. Uji F (Uji Simultan)

Uji F atau uji koefisien regresi digunakan untuk menjawab masalah yang keempat yaitu untuk mengetahui apakah secara bersama-sama atau simultan variabel independen (gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, dan lingkungan kerja) terdapat pengaruh signifikan atau tidak terhadap variabel dependen (kinerja guru). Pengambilan keputusan berdasarkan tingkat signifikansi 0,05. Uji F dilakukan dengan alat bantu program SPSS yaitu: jika $F_{hitung} \leq F_{tabel}$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Objek Penelitian

1. Gambaran Umum Tempat Penelitian

Objek penelitian ini mengambil tempat di Sekolah Dasar Kecamatan Singkawang Barat. Adapun jumlah Sekolah Dasar yang diteliti berjumlah 11 sekolah dengan alamat letak sekolah, yaitu: 1) SDN 2 Singkawang Barat, terletak di Jalan Kepol, 2) SDN 5 Singkawang Barat, terletak di Jalan Pulau Natuna, 3) SDN 8 Singkawang Barat, terletak di Jl. Kridasana, 4) SDN 9 Singkawang Barat, terletak di Jalan Sama-sama, 5) SDN 12 Singkawang Barat, terletak di Jalan Kridasana, 6) SDS Bruder, terletak di Jalan Diponegoro komplek Asrama Maria Tak Bernoda (MTB) Singkawang Barat, 7) SDS Cahaya Kebenaran, terletak di Jalan Diponegoro Singkawang Barat, 8) SDS ST. Yosep, terletak di Jalan Diponegoro Singkawang Barat, 9) SDS Karuna Singkawang Barat, terletak di Jalan S.M. Tsjafoeddin, 10) SDS Sumber Tani A, terletak di Jalan Alianyang Singkawang Barat, dan 11) SDS Torsina III, terletak di Jalan Terminal Singkawang Barat.

2. Data sekolah berdasarkan status kepemilikan

Adapun data sekolah berdasarkan status kepemilikan dan tahun pendiriannya dapat disajikan pada Table 4.1 yaitu:

Tabel 4.1
Data Sekolah Berdasarkan Status Kepemilikan

No	Nama Sekolah	Status Kepemilikan	Tahun Pendirian
1.	SDN 2 Singkawang Barat	Milik Pemerintah	1964
2.	SDN 5 Singkawang Barat	Milik Pemerintah	1977
3.	SDN 8 Singkawang Barat	Milik Pemerintah	1978
4.	SDN 9 Singkawang Barat	Milik Pemerintah	1979
5.	SDN 12 Singkawang Barat	Milik Pemerintah	1982
6.	SDS Bruder Singkawang Barat	Milik Yayasan Bruder	1921
7.	SDS Cahaya Kebenaran Singkawang Barat	Milik Yayasan Pastoran Kalimantan Barat	1968
8.	SDS Santo Yosep Singkawang Barat	Milik Yayasan Perguruan Masyarakat Kalimantan Barat	1968
9.	SDS Karuna Singkawang Barat	Milik Yayasan Budha Maytreya	1987
10.	SDS Sumber Tani A Singkawang Barat	Milik Yayasan Era Pembangunan	1976
11	SDS Torsina III Singkawang	Milik Yayasan Torsina	2006

Sumber: Data primer diolah Tahun 2014

3. Karakteristik responden

Data Karakteristik responden diperoleh dari hasil penelitian yang dikumpulkan melalui kuesioner sebanyak 100 orang. Data karakteristik responden dapat dilihat pada Tabel 4.2 sebagai berikut:

Tabel 4.2
Data Karakteristik Responden

Jenis Kelamin		Kualifikasi Pendidikan				Status Kepegawaian			Usia (Tahun)			
L	P	SLTA	D2/D3	D4/S1	S2/S3	PNS	GTY	GTI	21-30	31-40	41-50	51 ≥
35	65	30	22	47	1	72	16	12	7	15	30	48

Sumber: Data primer diolah tahun 2014

Dari Tabel 4.2 diketahui bahwa data guru dengan jenis kelamin laki-laki sebanyak 35 orang atau 35 % dan guru perempuan sebanyak 65 orang atau 65 %. Data tersebut menunjukkan bahwa guru perempuan lebih banyak 30 orang atau 30% dibanding guru laki-laki.

Data guru yang berkualifikasi pendidikan SLTA sebanyak 30 orang atau 30%, D2/D3 sebanyak 22 orang atau 22 %, D4/S1 sebanyak 47 orang atau 47 %, dan S2/S3 sebanyak 1 orang atau 1 %.

Data guru yang berstatus PNS sebanyak 72 orang atau 72 %, guru tetap yayasan (GTY) sebanyak 16 orang atau 16 %, guru tidak tetap Yayasan (GTT)/guru honor sebanyak 12 orang atau 12 %.

Dari Tabel 4.5 di atas, dapat diketahui bahwa dari 100 responden, diperoleh data guru yang berusia antara 21-30 tahun sebanyak 7 orang atau 7 %, yang berusia 31- 40 tahun sebanyak 15 orang atau sebesar 15 %, guru yang berusia 41-50 tahun sebanyak 30 orang atau 30 %, dan guru yang berusia 51 tahun ke atas sebanyak 48 orang atau 48 %.

B. Hasil Penelitian

1. Hasil Analisis statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif dilakukan untuk memberikan gambaran atau deskripsi jawaban yang bersumber dari kuesioner yang disebarkan kepada responden di tempat penelitian. Responden dalam penelitian ini adalah guru Sekolah Dasar di Kecamatan Singkawang Barat sebanyak 100 orang. Kriteria penilaian hasil jawaban responden ditentukan berdasarkan teknik interval persentase.

Menurut Riduan (dalam Syutarman, 2012) kriteria penilaian hasil jawaban kuesioner ditentukan berdasarkan interval persentase, yaitu 0-20 buruk, 21-40 kurang baik, 41-60 cukup, 61-80 baik, dan 81-100 adalah baik sekali. Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 74 item dengan rincian, yaitu variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah terdiri dari 7 indikator dengan 23 item pernyataan, variabel motivasi kerja terdiri dari 5 indikator dengan 16 item pernyataan, variabel lingkungan kerja terdiri dari 10 indikator dengan 21 item pernyataan, dan kinerja guru terdiri dari 3 indikator dengan 14 item pernyataan dapat dilihat pada Tabel 4.3, 4.4, 4.5, 4.6 sebagai berikut:

a. Variabel Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

Tabel 4.3
Data Hasil Analisis Statistik Deskriptif Jawaban Responden
Variabel Gaya Kepemimpinan Kepala sekolah

No	Indikator	JLH Item	Jawaban Responden					JLH Skor	(%)	Kriteria Penilaian
			STS	TS	CS	S	SS			
			1	2	3	4	5			
1	Cara Memberi Perintah	4	-	1	14	262	123	1707	85,35	Baik Sekali
2	Cara Membagi Tugas dan Wewenang	4	-	2	21	260	117	1690	84,50	Baik Sekali
3	Cara Berkomunikasi	7	-	1	21	434	244	3021	86,31	Baik Sekali
4	Cara Mendorong Semangat Guru	1	-	-	3	74	23	420	84,00	Baik Sekali
5	Cara Memberi Bimbingan dan Pengawasan	1	-	-	7	68	25	418	83,60	Baik Sekali
6	Cara Membina Disiplin Guru	3	-	1	11	173	115	1304	86,93	Baik Sekali
7	Cara Mengambil Keputusan	3	-	-	-	173	127	1327	88,46	Baik Sekali
Jumlah Total		23	-	5	77	1444	774	9887	85,97	Baik Sekali

Sumber: Data primer diolah tahun 2014

Dari Tabel 4.3 dapat diketahui bahwa deskripsi jawaban responden terhadap indikator cara memberi perintah yang terdiri dari 4 item pernyataan, yang menjawab tidak setuju $1 \times 2 = 2$ atau sebesar 0,10%, yang menjawab kurang setuju $14 \times 3 = 42$ atau sebesar 2,10%, yang menjawab setuju $262 \times 4 = 1048$ atau sebesar 52,40%, dan yang menjawab sangat setuju $123 \times 5 = 615$ atau sebesar 30,75%. Secara keseluruhan jawaban responden terhadap indikator cara memberi perintah diperoleh total skor sebanyak $1707 \times 100 = 170700$ atau dengan persentase sebesar 85,35%, kriterianya tergolong baik sekali.

Jawaban responden terhadap indikator cara membagi tugas dan wewenang yang terdiri dari 4 item pernyataan, responden yang menjawab tidak setuju sebanyak $2 \times 2 = 4$ atau sebesar 0,20%, yang menjawab kurang setuju $21 \times 3 = 63$ atau sebesar 3,15%, yang menjawab setuju $260 \times 4 = 1040$ atau 52,00%, dan yang menjawab sangat setuju $117 \times 5 = 585$ atau sebesar 29,25%. Secara keseluruhan jawaban responden terhadap indikator cara membagi tugas dan wewenang diperoleh total skor sebanyak $1690 \times 100 = 16900$ atau dengan persentase sebesar 84,50%, kriterianya tergolong baik sekali.

Jawaban responden terhadap indikator cara berkomunikasi yang terdiri dari 4 item pernyataan, yang menyatakan tidak setuju $1 \times 2 = 2$ atau sebesar 0,10%, yang menyatakan kurang setuju $21 \times 3 = 63$ atau sebesar 3,15%, yang menjawab setuju $434 \times 4 = 1736$ atau sebesar 86,80%, dan yang menjawab sangat setuju $244 \times 5 = 1220$ atau sebesar 61,00%. Secara keseluruhan jawaban responden terhadap indikator cara

berkomunikasi diperoleh total skor sebanyak $3021 \times 100 = 302100$ atau dengan persentase sebesar 86,31%, kriterianya tergolong baik sekali.

Jawaban responden terhadap indikator cara mendorong semangat guru yang terdiri dari 1 item pernyataan, yang menyatakan cukup setuju $3 \times 3 = 9$ atau sebesar 0,90%, yang menyatakan setuju $74 \times 4 = 296$ atau sebesar 29,60%, dan yang menyatakan sangat setuju $23 \times 5 = 115$ atau sebesar 11,50%. Secara keseluruhan jawaban responden terhadap indikator cara mendorong semangat guru diperoleh total skor sebanyak $420 \times 100 = 42000$ atau dengan persentase sebesar 84,00%, kriterianya tergolong baik sekali.

Jawaban responden terhadap indikator cara memberikan bimbingan dan pengawasan yang terdiri dari 1 item, yang menyatakan kurang setuju $7 \times 3 = 21$ atau sebesar 4,20%, yang menjawab setuju $68 \times 4 = 272$ atau sebesar 54,40% dan yang menjawab sangat setuju $25 \times 5 = 125$ atau sebesar 25,00%. Secara keseluruhan jawaban responden terhadap indikator cara memberikan bimbingan dan pengawasan diperoleh total skor sebanyak $418 \times 100 = 41800$ atau dengan persentase sebesar 83,60%, kriterianya tergolong baik sekali.

Jawaban responden terhadap indikator cara membina disiplin guru yang terdiri dari 3 item pernyataan, responden yang menjawab tidak setuju $1 \times 3 = 3$ atau sebesar 0,26 %, yang menjawab cukup setuju $11 \times 3 = 33$ atau sebesar 2,20 % dan yang menjawab setuju $173 \times 4 = 692$ atau sebesar 46,13%, dan yang menjawab sangat setuju $115 \times 5 = 575$ atau sebesar 38,33%. Secara keseluruhan jawaban responden terhadap

indikator cara membina disiplin guru diperoleh total skor sebanyak $1304 \times 100 = 130400$ atau dengan persentase sebesar 86,93%, kriterianya tergolong baik sekali.

Jawaban responden terhadap indikator cara mengambil keputusan yang terdiri dari 3 item pernyataan, responden yang menjawab setuju $173 \times 4 = 692$ atau sebesar 46,13%, dan yang menjawab sangat setuju $127 \times 5 = 635$ atau sebesar 42,33%. Secara keseluruhan jawaban responden terhadap indikator cara kepala sekolah mengambil keputusan diperoleh total skor sebanyak $1327 \times 100 = 132700$ atau dengan persentase sebesar 88,46 %, kriterianya tergolong baik sekali.

Berdasarkan hasil deskripsi jawaban responden dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan jawaban responden terhadap variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah yang terdiri dari 7 indikator dengan 23 item pernyataan diperoleh total skor sebanyak $9887 \times 100 = 988700$ atau dengan persentase sebesar 85,97%, kriterianya tergolong baik sekali.

b. Variabel Motivasi Kerja

Tabel 4.4
Hasil Analisis Statistik Deskriptif Jawaban Responden
Variabel Motivasi Kerja

No	Indikator	JLH Item	Jawaban Responden					JLH Skor	(%)	Kriteria
			STS	TS	CS	S	SS			
			1	2	3	4	5			
1	Kebutuhan Fisiologis	3	-	-	17	236	47	1230	82.00	Baik Sekali
2	Kebutuhan Rasa Aman dan Perlindungan	4	-	-	12	336	52	1640	82.00	Baik Sekali
3	Kebutuhan	3	-	-	12	231	57	1245	83.00	Baik Sekali

No	Indikator	JLH Item	Jawaban Responden					JLH Skor	(%)	Kriteria
			STS	TS	CS	S	SS			
			1	2	3	4	5			
4	Kebutuhan Penghargaan	4	-	-	12	340	48	1636	81.80	Baik Sekali
5	Kebutuhan Aktualisasi Diri	2	-	-	11	153	36	825	82,50	Baik Sekali
Jumlah Total		16	-	-	64	1296	240	6576	82,20	Baik Sekali

Sumber: Data primer diolah tahun 2014

Dari Tabel 4.4, dapat diketahui bahwa jawaban responden terhadap indikator kebutuhan fisiologis yang terdiri dari 3 item pernyataan, yang menjawab kurang setuju $17 \times 3 = 51$ atau sebesar 3,40%, yang menjawab setuju $236 \times 4 = 944$ atau sebesar 62,93%, dan yang menjawab sangat setuju $47 \times 5 = 235$ atau sebesar 15,66%. Secara keseluruhan jawaban responden terhadap indikator kebutuhan biologis diperoleh total skor jawaban responden sebanyak $1230 \times 100 = 123000$ atau dengan persentase sebesar 82,00%, kriterianya tergolong baik sekali.

Jawaban responden terhadap indikator kebutuhan rasa aman dan perlindungan yang terdiri dari 4 item pernyataan, yang menjawab kurang setuju sebanyak $12 \times 3 = 36$ atau sebesar 1,80%, yang menjawab setuju sebanyak $336 \times 4 = 1344$ atau sebesar 67,20%, dan yang menjawab sangat setuju sebanyak $52 \times 5 = 260$ atau sebesar 13,00 %. Secara keseluruhan jawaban responden terhadap indikator kebutuhan rasa aman dan perlindungan diperoleh total skor jawaban sebanyak

$1640 \times 100 = 164000$ atau dengan persentase sebesar 82,00 %, kriterianya tergolong baik.

Jawaban responden terhadap indikator kebutuhan sosial yang terdiri dari 3 item pernyataan, yang menjawab kurang setuju sebanyak $12 \times 3 = 36$ atau sebesar 2,40%, yang menjawab setuju sebanyak $231 \times 4 = 924$ atau sebesar 61,60%, dan yang menjawab sangat setuju $57 \times 5 = 285$ atau sebesar 19,00%. Secara keseluruhan jawaban responden terhadap indikator kebutuhan sosial diperoleh total skor jawaban sebanyak $1245 \times 100 = 124500$ atau dengan persentase sebesar 83,00%, kriterianya tergolong baik sekali.

Jawaban responden terhadap indikator kebutuhan penghargaan yang terdiri dari 4 item pernyataan, yang menjawab cukup setuju sebanyak $12 \times 3 = 36$ atau sebesar 1,80%, yang menjawab setuju sebanyak $340 \times 4 = 1280$ atau sebesar 64,00% dan yang menjawab sangat setuju $48 \times 5 = 240$ atau sebesar 12,00%. Secara keseluruhan jawaban responden terhadap indikator kebutuhan penghargaan diperoleh total skor jawaban sebanyak $1636 \times 100 = 163600$ atau dengan persentase sebesar 81,80%, kriterianya tergolong baik sekali.

Jawaban responden terhadap indikator kebutuhan aktualisasi diri yang terdiri dari 2 item, responden yang menjawab cukup setuju sebanyak $11 \times 3 = 33$ atau sebesar 3,30%, yang menjawab setuju sebanyak $153 \times 4 = 612$ atau sebesar 61,20% dan yang menjawab sangat setuju sebanyak $36 \times 5 = 210$ atau sebesar 21,00%. Secara keseluruhan jawaban responden terhadap indikator kebutuhan

aktualisasi diri diperoleh skor total jawaban sebanyak $825 \times 100 = 82500$ atau dengan persentase sebesar 82,50%, kriterianya tergolong baik.

Berdasarkan hasil deskripsi jawaban responden dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan jawaban responden terhadap variabel motivasi kerja yang terdiri dari 5 indikator dan 16 item pernyataan diperoleh jawaban responden dengan total skor jawaban sebanyak $6576 \times 100 = 657600$ atau dengan persentase sebesar 82,20%, kriterianya tergolong baik sekali. Dilihat dari jawaban responden berdasarkan indikator, hanya 2 indikator yang kriterianya baik, yaitu indikator kebutuhan rasa aman dan perlindungan serta indikator kebutuhan aktualisasi diri, sedangkan 3 indikator lainnya kriterianya tergolong baik sekali.

c. Variabel Lingkungan Kerja

Tabel 4.5
Hasil Analisis Statistik Deskriptif Jawaban Responden
Variabel Lingkungan Kerja

No	Indikator	JLH Item	FrekwensiJawabanResponden					Total Skor	(%)	Kriteria Penilaian
			STS	TS	CS	S	SS			
			1	2	3	4	5			
A	Dimensi Lingkungan Kerja Fisik									
1	Suhu Udara	1	-	-	-	73	27	427	85,40	Baik Sekali
2	Kebisingan	1	-	-	2	92	6	404	80,80	Baik
3	Penerangan	2	-	-	7	177	16	809	80,90	Baik
4	Mutu Udara	1	-	-	2	87	11	409	81,80	Baik Sekali
5	Ukuran Ruang Kerja	3	-	-	27	231	42	1216	81,06	Baik Sekali
6	Pengaturan Ruang Kerja	2	-	-	2	157	41	839	83,90	Baik Sekali
7	Privasi	2	-	-	-	164	36	836	83,60	Baik Sekali
8	Fasilitas dan Sarana Kerja	3	-	-	23	236	41	1218	81,20	Baik Sekali
	Jumlah	15	-	-	63	1217	220	6158	82,10	Baik Sekali
B	Dimensi Lingkungan Kerja Non Fisik									

No	Indikator	JLH Item	Frekwensi Jawaban Responden					Total Skor	(%)	Kriteria Penilaian
			STS	TS	CS	S	SS			
			1	2	3	4	5			
9	Hubungan Sesama Sesama rekan Kerja dan Elemen Lainnya	3	-	-	2	244	54	1252	83,46	Baik Sekali
10	Hubungan Kepala Sekolah Dengan Guru dan Elemen Lainnya	3	-	-	25	242	33	1208	82,00	Baik Sekali
	Jumlah	6	-	-	27	486	87	2460	82,00	Baik Sekali
	Jumlah Total	21	-	-	90	1703	307	8617	82,07	Baik Sekali

Sumber: Data Primer diolah Tahun 2014

Dari Tabel 4.5 bahwa deskripsi jawaban responden terhadap dimensi lingkungan kerja fisik pada indikator suhu udara yang terdiri dari 1 item pernyataan responden yang menjawab setuju $73 \times 4 = 292$ atau sebesar 73,00%, yang menjawab sangat setuju $27 \times 5 = 135$ atau sebesar 27,00%. Secara keseluruhan jawaban responden terhadap indikator suhu udara diperoleh total skor sebanyak 427×100 atau dengan persentase sebesar 85,40%, kriterianya tergolong baik sekali.

Deskripsi jawaban responden terhadap indikator kebisingan yang terdiri dari 1 item pernyataan, yang menyatakan cukup setuju $2 \times 3 = 6$ atau sebesar 1,20 %, yang menjawab setuju $92 \times 4 = 328$ atau sebesar 73,60% dan yang menjawab sangat setuju $6 \times 5 = 30$ atau sebesar 6,00%. Secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa jawaban responden terhadap indikator kebisingan diperoleh total skor sebanyak $404 \times 100 = 40400$ atau dengan persentase sebesar 80,80%, kriterianya tergolong baik.

Deskripsi jawaban responden terhadap indikator penerangan yang terdiri dari 2 item pernyataan responden yang menjawab cukup setuju $7 \times 3 = 21$ atau sebesar 2,10%, yang menjawab setuju $177 \times 4 = 708$ atau

sebesar 70,80 dan yang menjawab sangat setuju $16 \times 5 = 80$ atau sebesar 8,00%. Secara keseluruhan jawaban responden terhadap indikator penerangan diperoleh total skor jawaban sebanyak $809 \times 100 = 80900$ atau dengan persentase sebesar 80,90%, kriterianya tergolong baik.

Deskripsi jawaban responden terhadap indikator mutu udara yang terdiri dari 1 item pernyataan responden yang menjawab cukup setuju $2 \times 3 = 6$ atau sebesar 1,20%, yang menjawab setuju $87 \times 4 = 348$ atau sebesar 69,60%, dan yang menjawab sangat setuju $11 \times 4 = 55$ atau sebesar 11,00%. Secara keseluruhan jawaban responden terhadap indikator mutu udara diperoleh total skor sebanyak $409 \times 100 = 40900$ atau dengan persentase sebesar 81,80%, kriterianya tergolong baik sekali.

Deskripsi jawaban responden terhadap indikator ukuran ruang kerja yang terdiri dari 3 item pernyataan, yang menjawab cukup setuju sebanyak $27 \times 3 = 81$ atau sebesar 8,10%, yang menjawab setuju $231 \times 4 = 924$ atau sebesar 61,60% dan yang menjawab sangat setuju $42 \times 5 = 210$ atau sebesar 14,00%. Secara keseluruhan jawaban responden terhadap indikator ukuran ruang kerja diperoleh total skor sebanyak $839 \times 100 = 83900$ atau dengan persentase sebesar 83,90%, kriterianya tergolong baik sekali.

Jawaban responden terhadap indikator pengaturan ruang kerja yang terdiri dari 2 item pernyataan, yang menjawab cukup setuju sebanyak $2 \times 3 = 6$ atau sebesar 0,60%, yang menjawab setuju $157 \times 4 = 628$ atau

sebesar 62,80%, yang menjawab sangat setuju $41 \times 5 = 205$ atau sebesar 20,50%. Secara keseluruhan jawaban responden terhadap indikator penerangan diperoleh total skor sebanyak $839 \times 100 = 83900$ atau dengan persentase sebesar 83,90%, kriterianya tergolong baik sekali.

Deskripsi jawaban responden terhadap indikator privasi yang terdiri dari 2 item pernyataan, yang menjawab setuju sebanyak $164 \times 4 = 656$ atau sebesar 65,60%, yang menjawab sangat setuju sebanyak $36 \times 5 = 180$ atau sebesar 8,00%. Secara keseluruhan jawaban responden terhadap indikator privasi diperoleh total skor sebanyak $836 \times 100 = 83600$ atau dengan persentase sebesar 83,60%, kriterianya tergolong baik sekali.

Dari Tabel 4.5, bahwa deskripsi jawaban responden terhadap dimensi lingkungan kerja non fisik untuk indikator hubungan sesama rekan kerja dengan elemen lainnya yang terdiri dari 3 item pernyataan, responden yang menjawab cukup setuju $2 \times 3 = 6$ atau sebesar 0,40%, yang setuju $244 \times 4 = 976$ atau sebesar 65,06%, yang menjawab sangat setuju $54 \times 5 = 270$ atau sebesar 18,00%. Secara keseluruhan jawaban responden terhadap indikator hubungan sesama rekan kerja dengan elemen lainnya diperoleh total skor sebanyak $1252 \times 100 = 125200$ atau dengan persentase sebesar 83,46 %, kriterianya tergolong baik sekali.

Deskripsi jawaban responden untuk indikator hubungan kepala sekolah dengan guru dan elemen lainnya yang terdiri dari 3 item, responden yang menjawab cukup setuju 25 atau sebesar 5,00%, yang

menjawab setuju 242 atau sebesar 64,53%, yang menjawab sangat setuju 33 atau sebesar 11,00%. Secara keseluruhan jawaban responden terhadap indikator hubungan kepala sekolah dengan guru dan elemen lainnya diperoleh total skor sebanyak $2460 \times 100 = 246000$ atau dengan persentase sebesar 82,00%, kriterianya tergolong baik sekali.

Berdasarkan hasil deskripsi jawaban responden dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan jawaban responden terhadap variabel lingkungan kerja fisik dan non fisik yang terdiri dari 10 indikator dan 21 item pernyataan diperoleh total skor sebanyak $8617 \times 100 = 861700$ atau dengan persentase sebesar 82,07%, kriterianya tergolong baik sekali. Dilihat dari jawaban responden pada dimensi lingkungan kerja fisik, hanya 2 indikator yang kriterianya tergolong baik, yaitu indikator kebisingan dan penerangan, sedangkan dimensi lingkungan kerja non fisik yang terdiri 8 indikator kriterianya tergolong baik sekali.

d. Variabel Kinerja Guru

Tabel 4.6
Hasil Analisis Statistik Deskriptif Jawaban Responden
Variabel Kinerja Guru

No	Indikator	JLH Item	Jawaban Responden					Total Skor	(%)	Kriteria Penilaian
			STS	TS	CS	S	SS			
			1	2	3	4	5			
1	Kegiatan Perencanaan Pembelajaran	4	-	1	51	276	72	1619	80.95	Baik
2	Kegiatan Pembelajaran yang Aktif dan Efektif	7	-	3	65	486	146	2875	82.14	Baik Sekali
3	Kegiatan Evaluasi/Penilaian Pembelajaran	3	-	4	84	193	19	1127	75.13	Baik
Jumlah Total		14	-	8	200	955	237	5621	80,30	Baik

Sumber: Data primer diolah tahun 2014

Dari Tabel 4.6 dapat diketahui bahwa jawaban responden terhadap indikator kegiatan perencanaan pembelajaran yang terdiri dari 4 item pernyataan, responden yang menjawab tidak setuju $1 \times 2 = 2$ atau sebesar 0,10 %, yang menjawab cukup setuju $51 \times 3 = 153$ atau sebesar 7,65 %, yang menjawab setuju $276 \times 4 = 1104$ atau sebesar 55,20 %, dan yang menyatakan sangat setuju $72 \times 5 = 360$ atau sebesar 18,00 %. Secara keseluruhan jawaban responden terhadap indikator kegiatan perencanaan pembelajaran diperoleh total skor jawaban responden sebanyak $1619 \times 100 = 161900$ atau dengan persentase sebesar 80,95 %, kriterianya tergolong baik.

Deskripsi jawaban responden terhadap indikator kegiatan pembelajaran yang aktif dan efektif yang terdiri dari 7 item, responden yang menjawab tidak setuju sebanyak $3 \times 2 = 6$ atau sebesar 0,17 %, yang menjawab cukup setuju $65 \times 3 = 195$ atau sebesar 5,57%, yang menjawab setuju sebanyak $486 \times 4 = 1944$ atau sebesar 55,54% dan yang menjawab sangat setuju $146 \times 5 = 730$ atau sebesar 20,85%. Secara keseluruhan jawaban responden terhadap indikator kegiatan pembelajaran yang aktif dan efektif diperoleh total skor sebanyak $2875 \times 100 = 287500$ atau dengan persentase sebesar 82,14%, kriterianya tergolong baik sekali.

Jawaban responden terhadap indikator kegiatan evaluasi dan penilaian yang terdiri dari 3 item, responden yang menjawab tidak setuju sebanyak $4 \times 2 = 8$ atau sebesar 0,53%, yang menjawab cukup setuju $84 \times 3 = 252$ atau sebesar 16,8%, yang menjawab setuju 193×4

= 772 atau sebesar 51,46%, dan yang menjawab sangat setuju sebanyak $19 \times 5 = 95$ atau sebesar 6,33%. Secara keseluruhan jawaban responden terhadap indikator kegiatan evaluasi dan penilaian diperoleh total skor sebanyak $1127 \times 100 = 112700$ atau dengan persentase sebesar 75,13%, kriterianya tergolong baik.

Berdasarkan hasil deskripsi jawaban responden dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan jawaban responden terhadap variabel kinerja guru yang terdiri dari 3 indikator dan 14 item pernyataan diperoleh total skor jawaban sebanyak $5621 \times 100 = 562100$ atau dengan persentase sebesar 80,30%, kriterianya tergolong baik. Dilihat dari jawaban responden hanya 1 indikator yang kriterianya tergolong baik, yaitu kegiatan pembelajaran yang aktif dan efektif, sedangkan 2 indikator lainnya kriterianya tergolong baik.

2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

a. Uji validitas instrumen Penelitian

Uji validitas instrumen penelitian dilakukan dengan menggunakan metode *Corrected item total Correlation*. Tujuan dari penggunaan metode ini adalah untuk mengetahui apakah tiap-tiap item kuesioner valid atau tidak. Jika terdapat item kuesioner yang tidak valid harus dibuang atau diperbaiki, dan item kuesioner yang dinyatakan valid dapat dipertahankan untuk digunakan sebagai instrumen penelitian.

Data hasil uji validitas instrumen penelitian untuk 100 Responden dari masing-masing variabel dapat dilihat pada Tabel 4.7, 4.8, 4.9, dan 4.10 sebagai berikut:

1) Variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah

Tabel 4.7
Hasil Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

Item-Total Statistics					
No Item	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Keterangan
1	90.0700	54.187	.598	.949	Valid
2	90.1500	54.432	.656	.949	Valid
3	90.1800	54.452	.689	.948	Valid
4	90.4900	52.293	.743	.947	Valid
5	90.5000	52.576	.722	.948	Valid
6	90.1800	54.230	.728	.948	Valid
7	90.4800	52.474	.705	.948	Valid
8	90.3000	51.747	.744	.947	Valid
9	90.1900	54.398	.713	.948	Valid
10	90.0300	54.635	.541	.950	Valid
11	90.1000	54.717	.566	.950	Valid
12	90.1800	54.230	.728	.948	Valid
13	90.4900	56.192	.367	.952	Valid
14	90.5000	52.455	.713	.948	Valid
15	90.2800	54.830	.847	.948	Valid
16	90.3200	51.594	.760	.947	Valid
17	90.2900	54.733	.741	.948	Valid
18	90.2800	54.830	.847	.948	Valid
19	90.6700	53.254	.572	.950	Valid
20	90.0500	54.816	.524	.950	Valid
21	90.3100	51.529	.758	.947	Valid
22	90.0500	54.816	.524	.950	Valid
23	90.2700	54.664	.847	.947	Valid

Sumber: Data primer diolah dengan SPSS

Dari tabel 4.7 di atas, dapat disimpulkan bahwa hasil uji validitas item kuesioner untuk variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah yang terdiri dari 23 item pernyataan yang dijawab responden

semuanya dinyatakan valid, karena memiliki nilai koefisien korelasi di atas nilai minimal 0,30.

2) Variabel Motivasi Kerja

Tabel 4.8
Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi Kerja
Item-Total Statistics

No Item	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Keterangan
1	61.2800	18.628	.372	.889	Valid
2	61.5000	17.101	.399	.892	Valid
3	61.3000	17.889	.413	.888	Valid
4	61.1400	16.081	.701	.877	Valid
5	61.2800	16.547	.668	.878	Valid
6	61.1200	17.036	.549	.883	Valid
7	61.0400	17.493	.376	.891	Valid
8	61.1400	16.081	.701	.877	Valid
9	61.0700	17.096	.619	.881	Valid
10	61.2300	17.027	.630	.880	Valid
11	61.0100	17.162	.544	.883	Valid
12	61.2300	16.583	.722	.877	Valid
13	61.2600	18.538	.564	.887	Valid
14	61.2900	16.632	.662	.879	Valid
15	61.3400	17.883	.457	.887	Valid
16	61.1200	17.036	.549	.883	Valid

Sumber: Data primer diolah dengan SPSS

Dari tabel 4.8 di atas, dapat disimpulkan bahwa hasil uji validitas item kuesioner untuk variabel motivasi kerja yang terdiri dari 16 item pernyataan yang dijawab responden semuanya dinyatakan valid, karena memiliki nilai koefisien korelasi di atas nilai minimal 0,30.

3) Variabel Lingkungan Kerja

Tabel 4.9
Hasil Uji Validitas Variabel Lingkungan Kerja

Item-Total Statistics					
No Item	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Keterangan
1	81.4100	46.992	.428	.917	Valid
2	81.4200	45.903	.534	.915	Valid
3	81.5000	45.121	.604	.913	Valid
4	81.8100	43.125	.600	.914	Valid
5	81.2200	46.981	.500	.915	Valid
6	81.3700	46.902	.558	.915	Valid
7	81.2600	46.154	.741	.912	Valid
8	81.2200	46.537	.576	.914	Valid
9	81.6100	45.715	.559	.914	Valid
10	81.6000	47.657	.382	.917	Valid
11	81.4200	43.923	.612	.913	Valid
12	81.5600	44.128	.629	.913	Valid
13	81.3600	45.728	.449	.917	Valid
14	81.3800	45.834	.547	.914	Valid
15	81.3700	46.781	.464	.916	Valid
16	81.2900	44.228	.669	.912	Valid
17	81.5600	44.734	.646	.912	Valid
18	81.2000	45.879	.709	.912	Valid
19	81.0800	45.731	.647	.913	Valid
20	81.1000	45.808	.645	.913	Valid
21	81.0600	46.037	.591	.914	Valid

Sumber: Data primer diolah dengan SPSS

Dari tabel 4.9 di atas, dapat disimpulkan bahwa hasil uji validitas item kuesioner untuk variabel lingkungan kerja, dari 21 item kuesioner yang dijawab responden semuanya dinyatakan valid, karena memiliki nilai koefisien korelasi di atas nilai minimal 0,30.

4) Variabel Kinerja Guru

Tabel 4.10
Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Guru
Item-Total Statistics

No Item	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Keterangan
1	51.4300	12.106	.583	.848	Valid
2	51.4600	12.918	.340	.859	Valid
3	51.7700	11.371	.713	.839	Valid
4	51.5600	12.471	.362	.859	Valid
5	51.5500	12.311	.403	.857	Valid
6	51.4300	12.106	.583	.848	Valid
7	51.7700	11.371	.713	.839	Valid
8	51.5300	12.595	.431	.855	Valid
9	51.5500	12.311	.403	.857	Valid
10	51.4300	12.106	.583	.848	Valid
11	51.5500	12.311	.403	.857	Valid
12	51.9700	11.928	.341	.867	Valid
13	51.7700	11.371	.713	.839	Valid
14	51.7700	11.371	.713	.839	Valid

Sumber: Data primer diolah dengan SPSS

Dari hasil uji pada Tabel 4.10 di atas, dapat disimpulkan bahwa hasil uji validitas item kuesioner untuk variabel kinerja guru yang terdiri dari 14 item kuesioner semuanya dinyatakan valid, karena memiliki nilai koefisien korelasi di atas nilai minimal 0,30.

b. Uji Reliabilitas Instrumen

Uji reliabilitas instrumen dalam penelitian ini, dilakukan terhadap 100 responden. Data hasil uji reliabilitas kuesiner variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah (X₁), motivasi kerja (X₂), lingkungan kerja (X₃), dan kinerja guru (Y) dapat dilihat pada Tabel 4.11 berikut.

Tabel 4.11
Rekapitulasi Hasil Uji Reliabilitas Variabel X1, X2, X3 dan Y

Variabel	<i>N of Items</i>	Batas Nilai <i>Cronbach's Alpha</i>	Nilai <i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah (X1)	23	0,6	0,951	Reliabel
Motivasi Kerja (X2)	16	0,6	0,890	Reliabel
Lingkungan Kerja (X3)	21	0,6	0,918	Reliabel
Kinerja Guru (Y)	16	0,6	0,860	Reliabel

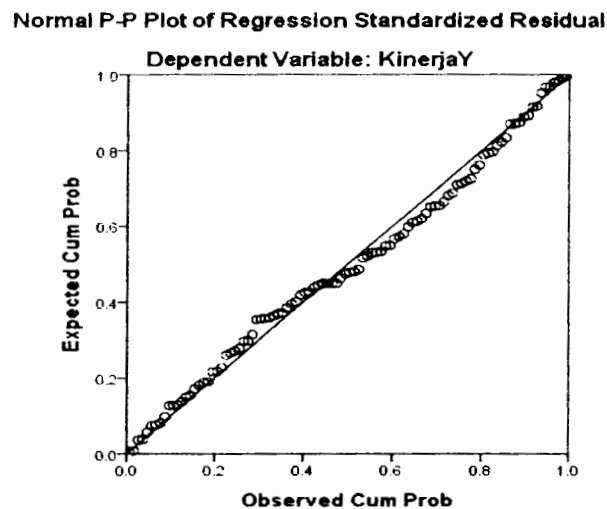
Sumber : Data Statistik Uji Reliabilitas diolah

Berdasarkan Tabel 4.11 di atas, dapat diketahui bahwa hasil uji reliabilitas kuesioner gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, lingkungan kerja dan motivasi kerja yang berjumlah 74 item semuanya dinyatakan reliabel. Nilai reliabilitas yang di dapat dari masing-masing variabel lebih besar dari batas nilai *Cronbach's Alpha* 0,6, maka dapat disimpulkan bahwa kuesioner penelitian yang digunakan semuanya dinyatakan reliabel dan baik untuk digunakan.

3. Hasil Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk menguji apakah model regresi nilai residual yang dihasilkan terdistribusi secara normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah yang memiliki nilai residual yang terdistribusi secara normal. Dalam penelitian ini, data hasil uji normalitas dengan menggunakan metode Grafik Normal *P-P Plot* dan metode *One-Sample Kolmogorov Smirnov* dapat ditampilkan sebagai berikut:

1) Metode Grafik Normal *P-P Plot*

Gambar: 4.1 P-P Plot

Dari Gambar Grafik normal *P-P Plot* di atas, dapat diketahui bahwa data menyebar di sekitar garis dan mengikuti garis diagonal sehingga nilai residual telah terdistribusi normal. Jadi dapat disimpulkan bahwa model regresi memenuhi syarat uji asumsi normalitas.

2) Metode *One Sample Kolmogorov-Smirnov*

Tabel 4.12
Hasil Uji One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		100
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.22261368
Most Extreme Differences	Absolute	.062
	Positive	.053
	Negative	-.062
Test Statistic		.062
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		
c. Lilliefors Significance Correction.		
d. This is a lower bound of the true significance.		

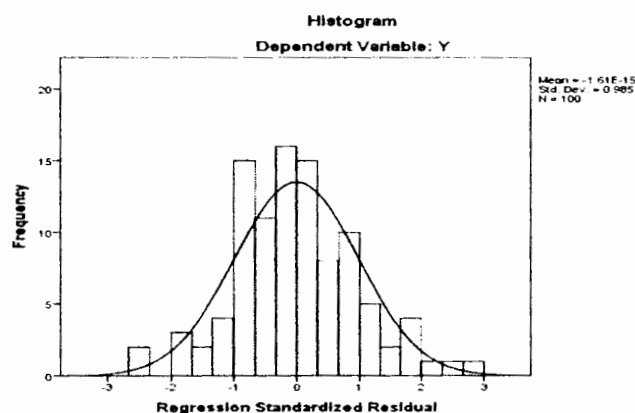
Sumber: Data Statistik *SPSS*

Dari Tabel 4.12 hasil uji *one-Sample Kolmogorov-Smirnov* di atas, dapat diketahui bahwa nilai signifikansi $> 0,05$ atau $(0.200 > 0.05)$, maka dapat disimpulkan bahwa nilai residual telah terdistribusi normal dan memenuhi syarat uji asumsi normalitas.

b. Uji Linieritas

Pengujian linieritas dilakukan untuk melihat apakah ada hubungan linieritas antara *standardized predicted value (ZPRED)* dengan *standardized residual (SRESID)*, di mana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi dan sumbu X adalah residual ($Y \text{ prediksi} - Y \text{ sesungguhnya}$). Dalam penelitian ini, data hasil uji linieritas dengan dengan metode Grafik Histogram dan *Scatterplot* dapat disajikan pada Gambar 4.2 dan 4.3 sebagai berikut:

1) Metode Grafik Histogram

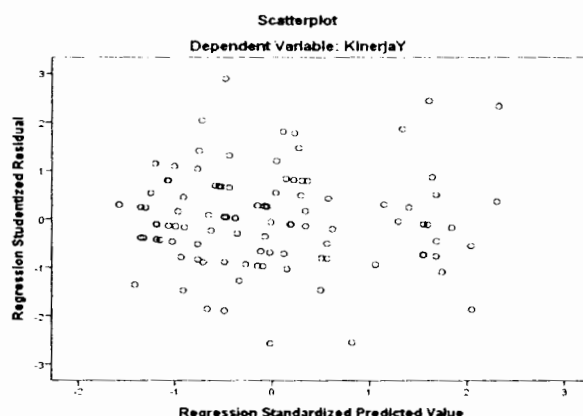


Gambar: 4.2 Grafik Histogram

Berdasarkan Gambar 4.2 di atas, dapat diketahui bahwa data terlihat mengikuti kurva normal yang membentuk gunung atau lonceng sehingga data terdistribusi normal. Jadi dapat disimpulkan

bahwa data hasil uji dengan menggunakan grafik histogram telah memenuhi syarat uji linieritas.

2) Metode Grafik *Scatterplot*



Gambar: 4.3 Grafik *Scatterplot*

Berdasarkan Gambar 4.3 di atas, dapat diketahui bahwa hasil uji linieritas dengan metode Grafik *Scatterplot* data tidak terlihat membentuk pola tertentu, sedangkan titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y secara acak.

Jadi dapat disimpulkan bahwa data hasil uji dengan metode Grafik *Scatterplot* telah memenuhi syarat uji linieritas.

c. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas dilakukan untuk mengetahui suatu model regresi bebas dari multikolinieritas apabila nilai VIF (*Tolerance* dan *Variance Inflation Factor*) kurang dari 10 dan mempunyai angka *Tolerance* lebih dari 0,1.

Dalam penelitian ini, data hasil uji multikolinieritas dengan menggunakan model *Tolerance* dan *Inflation Factor* (VIF), dan model Nilai Koefisien Determinasi Individu (R^2) dengan Nilai Determinasi Secara Serentak (R^2) dapat ditampilkan sebagai berikut:

1) Berdasarkan Nilai *Tolerance* dan *Inflation Factor (VIF)*

Tabel 4.13
Nilai *Tolerance* dan *Inflation Factor (VIF)*

Coefficients ^a			
Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	Kepemimpinan	.958	1.044
	Motivasi	.957	1.045
	Lingkungan Kerja	.988	1.012

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

Sumber: Data hasil uji *VIF* dengan SPSS

Dari Tabel 4.13 di atas, dapat diketahui bahwa ketiga variabel mempunyai nilai *Tolerance* > 0,1 dan nilai *VIF* < 10, maka dapat disimpulkan bahwa data ketiga variabel tersebut, tidak terjadi masalah dan memenuhi syarat uji multikolinieritas pada model regresi.

2) Membandingkan Nilai Koefisien Determinasi Individu (R^2) dengan Nilai Determinasi Secara Serentak (R^2)

Tabel 4.14
Nilai Koefisien Determinasi (R^2)

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.257 ^a	.066	.037	3.16359
a. Predictors: (Constant), Lingkungan Kerja, Kepemimpinan, Motivasi				
b. Dependent Variable: Kinerja				

Sumber: Data hasil uji (R^2) dengan SPSS

Dari Tabel 4.14 dapat diketahui bahwa hasil uji model *summary* nilai koefisien determinasi ketiga variabel < R^2 ($0,066 < 0,257$) maka dapat disimpulkan bahwa nilai koefisien determinasi individu (R^2) dibandingkan dengan nilai determinasi secara serentak (R^2)

tidak terjadi masalah dan memenuhi syarat uji multikolinieritas pada model regresi.

d. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas dilakukan dengan cara meregresi antara variabel independen dengan nilai absolut residual. Jika nilai signifikansi antara variabel independen dengan nilai absolut lebih dari 0,05 maka tidak terjadi masalah heteroskedastisitas.

Dalam penelitian ini, data hasil uji heteroskedastisitas dengan metode uji Glejser (pendekatan Grafik) dan uji koefisien korelasi Spearman's rho dapat disajikan sebagai berikut:

1) Metode Uji Glejser

Tabel 4.15
Data Hasil Uji Metode Glejser

Model		t	Sig.
1	(Constant)	1.074	.285
	Kepemimpinan	1.810	.073
	Motivasi	-.875	.384
	Lingkungan Kerja	-1.499	.137

a. Dependent Variable: ABS_RES

Sumber: Data hasil uji statistik SPSS

Berdasarkan Tabel 4.15 dapat diketahui bahwa variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja dan lingkungan kerja memiliki nilai signifikansi $> 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa metode uji Glejser (pendekatan grafik) dari ketiga variabel tersebut tidak ditemukan masalah dan memenuhi syarat heteroskedastisitas.

2) Pendekatan statistik uji koefisien korelasi Spearman's rho

Tabel 4.16
Data Hasil Uji Koefisien Korelasi Spearman's rho

			X1	X2	X3	Unstandardized Residual
Spearman's rho	Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah	Correlation Coefficient	1.000	.238*	.081	-.066
		Sig. (2-tailed)		.017	.424	.515
		N	100	100	100	100
	Motivasi Kerja	Correlation Coefficient	.238*	1.000	.147	.043
		Sig. (2-tailed)	.017		.143	.672
		N	100	100	100	100
	Lingkungan Kerja	Correlation Coefficient	.081	.147	1.000	.028
		Sig. (2-tailed)	.424	.143		.782
		N	100	100	100	100
	Unstandardized Residual	Correlation Coefficient	-.066	.043	.028	1.000
		Sig. (2-tailed)	.515	.672	.782	
		N	100	100	100	100

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Sumber: Data hasil uji statistik SPSS

Berdasarkan Tabel 4.16 dapat diketahui bahwa nilai korelasi variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, dan lingkungan kerja memiliki nilai signifikansi $> 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa data hasil uji dengan pendekatan koefisien korelasi Spearman's rho tidak terjadi masalah dan telah memenuhi syarat uji heteroskedastisitas.

4. Pengujian Hipotesis

a. Hasil Uji Determinasi R Square (R^2)

Tabel 4.17
Data Hasil Uji Determinasi Secara Serentak (R^2)

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.257 ^a	.066	.037	3.16359
a. Predictors: (Constant), Lingkungan Kerja, Kepemimpinan, Motivasi				
b. Dependent Variable: Kinerja guru				

Sumber: Data hasil uji SPSS

Dari Tabel 4.17 di atas, dapat diketahui nilai *R Square* (R^2) atau koefisien determinasi yang didapat sebesar 0,066, artinya sumbangan pengaruh variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru sebesar 6,6%, sedangkan sisanya sebesar 93,4% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini, seperti disiplin kerja, budaya organisasi, kompensasi, komitmen kerja, tingkat pendidikan dan sebagainya.

b. Uji F (Uji Simultan)

Uji F digunakan untuk menguji signifikansi pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, dan lingkungan kerja secara simultan terhadap kinerja guru. Pengujian menggunakan tingkat signifikansi 0,05. Ketentuan jika nilai *F hitung* > *F* tabel, maka H_0 ditolak, H_a diterima. Jika nilai *F hitung* < *F* tabel maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

Tabel 4.18
Data Hasil Uji F (Uji Simultan)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	67.792	3	22.597	2.258	.087 ^b
	Residual	960.798	96	10.008		
	Total	1028.590	99			
a. Dependent Variable: Y						
b. Predictors: (Constant), Lingkungan Kerja, Kepemimpinan, Motivasi						

Sumber: Data hasil uji statistik SPSS

Dari Tabel 4.18 di atas, dapat diketahui bahwa nilai *F hitung* < dari *F tabel* atau $2.258 < 2,699$, sedangkan signifikansi > 0,05 atau $0,087 >$

0,05, maka dapat disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja dan lingkungan kerja secara simultan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

c. Hasil Uji t (Uji Parsial)

Tabel 4.19
Data Hasil Uji t (Uji Parsial)

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	46.258	9.042		5.116	.000
	Kepemimpinan Kepala Sekolah	.115	.051	.227	2.248	.027
	Motivasi Kerja	.061	.081	.076	.752	.454
	Lingkungan Kerja	-.063	.080	-.077	-.779	.438

a. Dependent Variable: Kinerja guru (Y)

Sumber: Data Output SPSS

Dari Tabel 4.19 di atas, bahwa hipotesis hasil uji t dapat diketahui sebagai berikut:

1) Hasil Uji Hipotesis 1

Variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah memiliki nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $2.248 > 1.661$, sedangkan nilai signifikansi $< 0,05$ atau $0,027 < 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

2) Hasil Uji Hipotesis 2

Variabel motivasi kerja memiliki nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ atau $0,752 < 1,661$, sedangkan nilai signifikansi $> 0,05$ atau $0,454 > 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa variabel motivasi kerja secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

3) Hasil Uji Hipotesis 3

Variabel lingkungan kerja memiliki nilai $-t_{hitung} < -t_{tabel}$ atau $-0,779 < -1,661$, sedangkan nilai signifikansi $> 0,05$ atau $0,438 > 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa variabel lingkungan kerja secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

4) Hasil Uji Hipotesis 4

Berdasarkan Tabel 4.30 dapat diketahui bahwa variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja dan lingkungan kerja secara bersama-sama memiliki nilai $F_{hitung} < F_{tabel}$ atau $2,258 < 2,699$, sedangkan nilai signifikansi $> 0,05$ atau $0,087 > 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja dan lingkungan kerja secara bersama-sama atau simultan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

d. Persamaan Regresi Linier Berganda

Berdasarkan Tabel 4.36 di atas, dapat diketahui persamaan regresi linier berganda yang meliputi nilai konstanta (a), nilai koefisien regresi (b_1X_1), nilai koefisien regresi (b_2X_2), nilai koefisien regresi (b_3X_3) sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

$$Y = 46,258 + 0,115X_1 + 0,061X_2 - 0,063X_3$$

Dari persamaan regresi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a) Nilai Konstanta (a) adalah 46,258, artinya jika variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja dan lingkungan kerja nilainya 0 maka tingkat kinerja guru nilainya positif, yaitu 46,258.
- b) Nilai koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah (b_1) bernilai positif, yaitu 0,115. Artinya bahwa setiap ada peningkatan nilai

gaya kepemimpinan kepala sekolah sebesar 1,00%, maka motivasi kinerja guru juga semakin meningkat sebesar 11,50% dengan asumsi variabel independen lain nilainya tetap.

- c) Nilai koefisien regresi variabel motivasi kerja (b_2) bernilai positif, yaitu 0,061. Artinya bahwa setiap peningkatan nilai motivasi kerja sebesar 1,00%, maka kinerja guru juga akan meningkat sebesar 6,10% dengan asumsi variabel independen lain nilainya tetap.
- d) Nilai koefisien regresi variabel lingkungan kerja (b_3) bernilai negatif, yaitu -0,063, artinya bahwa setiap penurunan nilai lingkungan kerja sebesar 1,00% maka kinerja guru juga akan menurun sebesar -6,30% dengan asumsi variabel independen lain nilainya tetap.

C. Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil analisis data dan pengujian hipotesis, maka pembahasan hasil penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru (X1)

Dari hasil uji t atau uji koefisien regresi secara parsial membuktikan bahwa Variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah memiliki nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $2.248 > 1.661$, sedangkan nilai signifikansi $< 0,05$ atau $0,027 < 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Jika dilihat dari nilai koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan kepala

sekolah (b1) berpengaruh positif, yaitu 0,115. Artinya bahwa setiap peningkatan pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah sebesar 1,00% maka pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah juga akan meningkat sebesar 11,5% dengan asumsi bahwa variabel independen lain nilainya tetap.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Syutarman (2012) dan Darda (2009) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Hasil penelitian ini juga sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Lumbanraja (2012) yang menyatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif terhadap kinerja guru.

2. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru (X2)

Variabel motivasi kerja memiliki nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ atau $0,752 < 1,661$), sedangkan nilai signifikansi $> 0,05$ atau $0,454 > 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa variabel motivasi kerja secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Jika dilihat dari nilai koefisien regresi pengaruh motivasi kerja (b2) bernilai positif sebesar 0,061. Artinya bahwa setiap peningkatan pengaruh motivasi kerja sebesar 1,00% maka pengaruh motivasi kerja juga akan meningkatkan sebesar 6,1% dengan asumsi bahwa variabel independen lain nilainya tetap.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Lumbanraja (2012), Yoce (2011) dan Darda (2009) yang menyatakan bahwa secara parsial motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja guru. Hasil penelitian ini juga tidak sejalan dengan hasil penelitian yang

dilakukan oleh Historika (2012) yang menyatakan bahwa motivasi kerja secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

3. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru (X3)

Variabel lingkungan kerja memiliki nilai $-t_{hitung} < -t_{tabel}$ atau $-0,779 < -1,661$, sedangkan nilai signifikansi $> 0,05$ atau $0,438 > 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa variabel lingkungan kerja secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Jika dilihat dari nilai koefisien regresi pengaruh lingkungan kerja (b_3) bernilai negatif sebesar $-0,063$. Artinya bahwa setiap penurunan pengaruh lingkungan kerja sebesar $1,00\%$ maka pengaruh lingkungan kerja juga akan menurun sebesar $-6,3\%$ dengan asumsi bahwa variabel independen lain nilainya tetap.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Tukiran (2010) dan Syutarman (2012) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja (X1, X2, X3) Secara Bersama-sama Terhadap Kinerja Guru (Y)

Variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja dan lingkungan kerja secara bersama-sama memiliki nilai $F_{hitung} < F_{tabel}$ atau $2,258 < 2,699$, sedangkan nilai signifikansi $> 0,05$ atau $0,087 > 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja dan lingkungan kerja secara bersama-sama tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Syutarman (2012) dan Lumbambaraja (2012) yang menyatakan

bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah, dan lingkungan kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pengujian hipotesis serta pembahasan masalah mengenai pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru Sekolah Dasar di Kecamatan Singkawang Barat, maka dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut:

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru memiliki nilai t hitung $> t$ tabel atau $2,248 > 1,661$, sedangkan nilai signifikansi < 0.05 atau $0,027 < 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru Sekolah Dasar di Kecamatan Singkawang Barat.
2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja memiliki nilai t hitung $< t$ tabel atau $0,752 < 1,661$, sedangkan nilai signifikansi $> 0,05$ atau $0,454 > 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa variabel motivasi kerja secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru Sekolah Dasar di Kecamatan Singkawang Barat.
3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja guru memiliki nilai $-t$ hitung $< -t$ tabel atau $-0,779 < -1,661$, sedangkan nilai signifikansi $> 0,05$ atau $0,438 > 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja secara parsial tidak berpengaruh

signifikan terhadap kinerja guru Sekolah Dasar di Kecamatan Singkawang Barat.

4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru memiliki nilai $F_{hitung} < F_{tabel}$ atau $2,258 < 2,699$, sedangkan nilai signifikansi $> 0,05$ atau $0,087 > 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja dan lingkungan kerja secara bersama-sama atau simultan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru Sekolah Dasar di Kecamatan Singkawang Barat.

B. Saran

Berdasarkan simpulan diatas, sebagai bahan pertimbangan dalam rangka memaksimalkan kinerja guru Sekolah Dasar di Kecamatan Singkawang Barat disampaikan saran sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan kepala sekolah

Kepala sekolah diharapkan mampu meningkatkan manajemen gaya kepemimpinan kepala sekolah yang partisipatif, dalam pelaksanaan tugas sehari-hari secara bijaksana dan adil terhadap guru dalam hal cara memberi perintah kepada guru, cara membagi tugas dan wewenang kepada guru, cara berkomunikasi dengan guru, cara mendorong semangat guru, cara memberi bimbingan dan pengawasan terhadap guru, cara membina disiplin guru sebagai bawahan, cara pengambilan keputusan dalam meningkatkan kinerja guru Sekolah Dasar di Kecamatan Singkawang Barat.

2. Motivasi kerja

Kepala sekolah sebagai penanggung jawab institusi sekolah diharapkan mampu, memotivasi dan mendorong semangat guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran terutama yang berkaitan dengan kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman dan perlindungan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri, sehingga para guru benar-benar merasa dihargai atas prestasi kerja yang dicapainya.

3. Lingkungan kerja

Untuk mendukung kinerja guru dalam pelaksanaan tugas pembelajaran di sekolah yang lebih maksimal, maka kepala sekolah perlu secara nyata dan sungguh-sungguh untuk menata dan menciptakan lingkungan kerja fisik maupun non fisik yang memadai dan berkualitas sehingga tercipta suasana kerja yang, aman, nyaman, dan harmonis.

4. Kinerja guru

Diupayakan adanya peningkatan kualitas dan kuantitas pelaksanaan tugas utama guru, peningkatan motivasi kerja guru, peningkatan dan perbaikan lingkungan kerja fisik serta non fisik secara terus menerus dan berkesinambungan untuk meningkatkan kinerja guru Sekolah Dasar di Kecamatan Singkawang Barat.

Dalam penelitian ini terdapat banyak kekurangan, terutama jumlah variabel yang mempengaruhi kinerja guru. Oleh karena itu diharapkan kepada peneliti selanjutnya untuk memasukkan variabel lain yang tidak termasuk dalam model penelitian ini, sehingga didapat hasil penelitian yang lebih berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

DAFTAR PUSTAKA

Artikel dan Buku

- Adiono, (2002). *Analisis Kepemimpinan Yang Mendorong Iklim Kerja Dan Motivasi Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Perawat Di Rumah Sakit Se- Kota Palu*. Jakarta: Tesis FKM UI.
- Arep, (2003). Manfaat Lingkungan Kerja. Diambil 22 November 2013, dari situs Word Wide Web:
<http://environmentalsanitation.wordpress.com>
- Arep, Ishak, & Tanjung, H. (2003). *Manajemen Motivasi*. Jakarta: PT.Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Arikunto, S. (2008). *Metodelogi penelitian*. Yogyakarta: Bina Aksara.
- Dharma, A. (2000). *Manajemen Prestasi Kerja*. Jakarta: Rajawali Press.
- Dharma, S. (2009). *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam dalam Meningkatkan Sumber Daya Manusia di Sekolah Dasar*. Departemen Pendidikan Nasional. Jakarta
- Darda (2009) Kontribusi Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah Negeri dan Swasta Se-Kabupaten Majalengka, *Tugas Akhir Program Magister*, Magister Manajemen Universitas Terbuka. Jakarta.
- Dinarsih, D. (2010). Kepemimpinan Kepala Sekolah. Diambil 23 November 2013, dari situs Word Wide Web: <http://fuddin.wordpress.com>
- Davis, G.A. & Thomas, M.A. (1991). *Effective Schools and Effective Teachers*. Boston., London, Sydney, Toronto: Allyn and Bacon Inc.
- Dessler, Garry. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Gibson, J. L., Donnely, Jr, H., & Ivancevich, J. M. (1997). *Manajemen*. Jilid 2. Edisi Ke-9. Alih Bahasa: Sularno Tjiptowardoyo & Imam Nurmawan. Jakarta: Erlangga.
- Handoko, T, Ani. (2003). *Manajemen*. Edisi ke 2. Yogyakarta: Fakultas Ekonomi UGM.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.

- Historika, N (2012). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Provinsi Kepulauan Riau. *Tugas Akhir Program Magister, Magister Manajemen Universitas Terbuka*. Jakarta.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., Matteson, M.T. (2006). *Perilaku Manajemen dan Organisasi*. Jakarta: Erlangga
- Kartono, K. (2009). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Apakah Kepemimpinan itu; Jakarta: PT. Raja Grafindo.
- Lumbanraja, B. (2012). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru SMP Negeri 1 Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah. *Tugas Akhir Program Magister, Magister Manajemen Universitas Terbuka*. Jakarta
- Muhammad, A. (2004). *Guru Dalam Proses Belajar Mengajar*. Bandung: Sinar Baru Algensindo.
- Mitchell, Terence. (1982). *People in Organization Understanding Their Behaviour*. New Delhi: Prentice Hall of India Private Limited
- Muhlisin. (2008). Profesionalisme Kinerja Guru Menyongsong Masa Depan. Diambil 22 Januari 2014, dari situs Word Wide Web: <http://muhlis.files.wordpress.com>.
- Manullang, M. (2006). *Dasar-dasar Manajemen*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Mahmudi. (2007). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Mc.Clelland, D.C. (1987). *Human Motivation*. New York: Cambridge University Press.
- Maslow, A. H. (1993). *Motivasi dan Kepribadian*. Jakarta: LPPM dengan PT. Pustaka Binaman Presido.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Perusahaan*. Cetakan pertama, Bandung: Penerbit PT. Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. (2007). *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Mulyasa, E. (2009). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya

- Nitisemito, A. (2001). *Organisasi Perusahaan Teori, Struktur dan Perilaku*. Edisi II, Yogyakarta. BPFE.
- Nawawi, H. (2005). *Administrasi Personel untuk Peningkatan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Masagung.
- Nursalam. (2007). *Manajemen Keperawatan dan Aplikasinya*. Jakarta: Penerbit Salemba Medika.
- Notoatmojdo, S. (2002). *Metodologi Penelitian Kesehatan*. Edisi revisi. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Purwanto, M. Ngalim. (1991). *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Purwadarminto, WJS (1999). *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Priyatno, D. (2012). *Belajar Analisis Data dengan SPSS 20*. Yogyakarta: Penerbit CV.Andi Offset.
- Riduwan. (2008). *Statistika untuk Lembaga & Instansi Pemerintah/Swasta*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Robbins, S P. (2008). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Penerbit PT. Indeks.
- Rivai, Murni. (2009). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Grafindo Persada.
- Sahertian, Piet. (1994). *Profil Pendidikan Profesional*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Sarwoto. (1996). *Dasar Dasar Organisasi Manajemen*. Penerbit: Ghalia Indonesia.
- Siagian, S, P. (2000). *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Sudjana, Nana. (2002). *Dasar-Dasar Proses Belajar Mengajar*. Bandung: Sinar Baru Algesindo.
- Sumitro dkk. (2002). *Pengantar Ilmu Pendidikan*. Universitas Negeri Yogyakarta: Fakultas Ilmu Pendidikan.
- Sanjaya, Wina, (2005). *Pembelajaran dalam Implementasi Kurikulum Berbasis Kompetensi*. Edisi Pertama Cetakan Kedua, Jakarta: Kencana Prenada Group.
- Sarwono, S, W. (2005). *Psikologi Lingkungan*. Jakarta: Penerbit PT. Gramedia Grasindo.

- Suparlan. (2006). Guru Sebagai Profesi. Diambil 8 Januari 2014, dari situs World Wide Web:
[http://media.unpad.ac.id/thesis/170720/2009/170720090011_k_6057. pdf](http://media.unpad.ac.id/thesis/170720/2009/170720090011_k_6057.pdf)
- Sedarmayanti. (2009). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Cetakan ke-14. Bandung: Alfabeta.
- Syutarman. (2012). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru SD Negeri No.81/II Muara Bungo Kabupaten Bungo. *Tugas Akhir Program Magister*, Magister Manajemen Universitas Terbuka. Jakarta.
- Sunyoto, D. (2013). *Teori, Kuesioner, dan Proses Analisis Data Perilaku Organisasional*. Cetakan Pertama. Yogyakarta: PT. BUKU SERU.
- Tohardi, A. (2002). *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan I, Bandung: C.V Mandar Maju.
- Taliziduhu, N. (2003). *Kybernologi (Ilmu Pemerintahan Baru)* Jilid 1. Jakarta: Rineka Cipta.
- Thoha, M. (2009). *Kepemimpinan dalam Manajemen Suatu Pendekatan Perilaku*. Jakarta: PT. Raja Grafindo.
- Tangkilisan, Hessel Nogi S. (2005). *Manajemen Publik*. Jakarta: Gramedia Widia Sarana Indonesia.
- Tukiran (2010). Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru SMP Negeri dan Swasta di Kabupaten Banjarnegara. *Tugas Akhir Program Magister*, Magister Manajemen Universitas Terbuka. Jakarta.
- Umar, H. (2008). *Metode Penelitian Untuk Skripsi Dan Tesis Bisnis*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Victor H. V room., *Work and Motivation.*, (New York: John Wiley & Son, I nc., (1964), di kutip tidak langsung oleh Malayu S. P.Hasibuan (2007) *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wahjosumijo. (2002). *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Winardi. J. (2007). *Motivasi dan Pemotivasian*. Jakarta: Penerbit Raja Grafindo Persada.
- Wirawan Setiaji dan Priyo Hadi. (2007). Peta Kemampuan Keuangan Daerah Sesudah Otonmi Daerah: Apakah Mengalami Pergeseran? (Studi Pada Kabupaten dan Kota se Jawa-Bali). *Paper disajikan pada Simposium*

Nasional Akuntansi X, Universitas Hasanuddin, Makasar. Diambil 15 Januari 2014, dari situs World Wide Web:
<http://ejournal.Unsrta.Ac.Id/index.Php/download/4183/12>

Wahyudi, I. (2012). *Mengejar Profesionalisme Guru*. Cetakan Pertama. Jakarta: Prestasi Pustaka.

Yuki, Gary. (2009). *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: Indeks.

Yoce. (2011) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Mitivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru: Survei terhadap Sekolah Menengah Atas di Kabupaten Bandung. *Tugas Akhir Program Magister*, Magister Manajemen Universitas Terbuka. Jakarta.

Peraturan

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional. (2007). *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 Tentang Standar Kualifikasi Akademik Dan Kompetensi Guru*. Jakarta.

Pemerintah Republik Indonesia. (2008). *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 74 Tahun 2008 Tentang Guru*. Jakarta.

Sekretariat Negara Republik Indonesia. (2005). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen*. Jakarta.

Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. (2012). *Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 16/2009. Tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya*. Jakarta.

Lampiran I: Kisi-kisi Instrumen Penelitian

KISI-KISI INSTRUMEN PENELITIAN

I. GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH

Variabel	Konsep	Indikator/Subindikator	Item	Nomor Soal
1	2	3	4	5
Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah (X1)	Gaya kepemimpinan kepala sekolah berdasarkan Pendekatan perilaku (<i>the behavior approach</i>) bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh sikap dan gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin dalam kegiatannya sehari-hari dalam hal: bagaimana memberi perintah, membagi tugas dan wewenang, cara berkomunikasi, cara mendorong semangat kerja bawahan, dan cara mengambil keputusan	A. Cara Memberi Perintah	1. Dalam memberi perintah kepada guru, kepala sekolah selalu mempertimbangkan kondisi guru yang bersangkutan	1
			2. Kepala sekolah pada saat memberikan perintah kepada guru, selalu bersikap sopan dan memperhatikan tata krama dalam pergaulan sosial	2
			3. Kepala sekolah pada saat memberikan perintah kepada guru tidak bersikap otoriter	3
			4. Kepala sekolah waktu memberi perintah tidak pernah membuat guru tersinggung	4
		B. Cara Membagi Tugas dan Wewenang	5. Kepala sekolah selalu menjelaskan rincian tugas seorang guru	5
			6. Kepala sekolah melakukan pembagian tugas dan tanggung jawab kepada guru tanpa membedakan latar belakang dan status kepegawaiannya	6
			7. Kepala sekolah memberikan tugas dan tanggung jawab penuh kepada guru untuk mengembangkan sekolah	7
			8. Kepala sekolah memberikan kewenangan penuh kepada guru untuk memberikan saran dan solusi untuk pemecahan masalah sekolah	8

Variabel	Konsep	Indikator/Subindikator	Item	Nomor Soal
	(Dinarsih, 2010).	C. Cara Berkomunikasi	9. Kepala sekolah menerima saran dan pendapat yang diajukan guru sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan	9
			10. Kepala sekolah membangun komunikasi yang harmonis dengan semua guru dan elemen lainnya dalam pemecahan masalah yang dihadapi sekolah	10
			11. Kepala sekolah membangun komunikasi yang harmonis dengan semua guru	11
			12. Kepala sekolah selalu berkomunikasi dengan guru tentang masalah-masalah yang dihadapi sekolah	12
			13. Kepala sekolah selalu memberikan kesempatan kepada guru untuk mendiskusikan masalah-masalah yang berhubungan dengan kesulitan dalam melaksanakan tugas	13
			14. Kepala sekolah memberikan kesempatan kepada guru untuk menyampaikan perasaan dan perhatiannya terhadap perkembangan sekolah	14
			15. Kepala sekolah tidak memperlihatkan sikap emosional bila ada masalah dengan seseorang guru	15
			16. Kepala sekolah berusaha menyediakan waktu yang cukup bila berdiskusi dengan guru	16
			17. Kepala sekolah bersikap terbuka dan hati-hati kepada guru bila ada masalah yang dialami sekolah	17
			18. Kepala sekolah menerima alasan yang rasional jika ada guru yang terlambat masuk melaksanakan tugas mengajar	18

Variabel	Konsep	Indikator/Subindikator	Item	Nomor Soal
		D. Cara Mendorong Semanagat Guru	19. Kepala sekolah selalu memberikan penghargaan dan konvensasi kepada semua guru berdasarkan prestasi kerja tanpa membedakan latar belakang dan status sosial ekonominya	19
			20. Kepala sekolah memberikan pujian dan sanjungan kepada guru yang mencapai hasil maksimal dalam melaksanakan tugasnya	20
		E. Cara Memberi Bimbingan dan Pengawasan	21. Kepala sekolah selalu memberikan bimbingan dan arahan kepada guru yang mengalami kesulitan dalam melaksanakan tugas pembelajaran	21
			22. Kepala sekolah melaksanakan fungsi pengawasan dengan melakukan supervisi kelas secara teratur	22
			23. Kepala sekolah meminta semua guru untuk melaksanakan tugas mengajar dengan penuh rasa tanggung jawab	23
		F. Cara Membina Disiplin Kerja Bawahan	24. Kepala sekolah memberikan teguran lisan dan tertulis bagi guru yang kurang disiplin dan terlambat menjalankan tugasnya	24
			25. Kepala sekolah memberikan sanksi yang tegas kepada semua guru berupa penundaan kenaikan gaji berkala dan mengurangi jam wajib mengajar	25
			26. Kepala sekolah mewajibkan semua guru menggunakan pakaian seragam kerja sesuai peraturan yang berlaku	26
			27. Kepala sekolah selalu meminta guru untuk masuk dan pulang kerja tepat waktu	27
			28. Kepala sekolah meminta guru untuk menyelesaikan tugas dengan tepat waktu	28

Variabel	Konsep	Indikator/Subindikator	Item	Nomor Soal
		G. Cara Mengambil Keputusan (Dinarsih, 2010)	29. Kepala sekolah bersama guru dan elemen lainnya mengadakan rapat untuk menentukan cara-cara pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas dan masalah lainnya	29
			30. Sebelum pengambilan keputusan kepala sekolah meminta guru dan elemen lainnya untuk melaksanakan keputusan yang telah ditetapkan dengan penuh tanggung jawab	30
			31. Kepala sekolah meminta guru dan elemen lainnya untuk memberikan tanggapan terhadap masalah-masalah yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas	31
			32. Apabila sudah ada kesepakatan dalam rapat, kepala sekolah mengambil keputusan dan meminta guru dan elemen lainnya untuk mentaati keputusan tersebut	32

KISI-KISI INSTRUMEN PENELITIAN

II. MOTIVASI KERJA

Variabel	Konsep	Indikator/Subindikator	Item	Nomor Soal
1	2	3	4	5
Motivasi Kerja (X2)	Motivasi kerja guru berdasarkan atas lima hirarki (tingkatan) kebutuhan manusia, yaitu: 1) Kebutuhan fisiologis, 2) kebutuhan rasa aman dan perlindungan, 3) kebutuhan sosial dan rasa memiliki, 4) kebutuhan penghargaan, 5) kebutuhan untuk mengaktualisasi diri. Teori Maslow (dalam Robbins, 2008:214)	A. Kebutuhan Fisiologis	1. Penghasilan yang saya terima sekarang ini mencukupi kebutuhan hidup sehari-hari bagi saya dan keluarga	1
			2. Penghasilan yang saya peroleh saat ini mencukupi kebutuhan tempat tinggal yang layak bagi saya dan keluarga	2
			3. Penghasilan yang saya terima saat ini selain untuk memenuhi kebutuhan hidup keluarga juga untuk kebutuhan sarana transportasi ke tempat kerja	3
			4. Saya tidak pernah merasa kekurangan dengan penghasilan yang ada baik bagi pendidikan saya ataupun anak	4
		B. Kebutuhan Rasa Aman dan Perlindungan	5. Pekerjaan dan tanggung jawab yang saya lakukan sekarang, aman dari bahaya dan ancaman	5
			6. Dalam melaksanakan pekerjaan saat ini, tidak ada masalah yang mengancam keselamatan saya dan keluarga	6
			7. Saya dan keluarga cukup merasa terlindungi dengan adanya asuransi kesehatan, dan tunjangan pensiun	7
			8. Lingkungan kerja, sarana kantor, dan fasilitas lain di tempat saya bekerja aman, nyaman dan	8

Variabel	Konsep	Indikator/Subindikator	Item	Nomor Soal
			mendukung pekerjaan saya secara maksimal	
		C. Kebutuhan Sosial	9. Di tempat saya bekerja, hubungan sosial antara rekan guru dan elemen lainnya harmonis dan penuh kekeluargaan	9
			10. Rekan guru selalu membantu saya bila dalam pelaksanaan tugas ada konflik sosial, baik dengan rekan kerja, kepala sekolah dan elemen lainnya	10
			11. Saya merasa tidak ada konflik sosial baik dengan rekan guru, kepala sekolah, kerabat, keluarga maupun tetangga di lingkungan tempat tinggal ataupun tempat saya bekerja	11
		D. Kebutuhan Penghargaan	12. Kepala sekolah tempat saya bekerja selalu menghargai setiap pekerjaan yang saya lakukan dengan penuh tanggung jawab	12
			13. Keberadaan saya di tempat bekerja selalu dihargai oleh rekan guru, kepala sekolah dan elemen lainnya	13
			14. Saya merasa belum pernah diperlakukan secara tidak adil oleh kepala sekolah sebagai pimpinan, dan setiap pendapat yang saya sampaikan selalu dihargai	14
			15. Dalam pelaksanaan tugas pokok dan tugas tambahan lainnya, saya selalu terlibat secara aktif	15

Variabel	Konsep	Indikator/Subindikator	Item	Nomor Soal
		E. Kebutuhan Aktualisasi Diri A.H Maslow (dalam Robbins, 2008: 214)	16. Saya berusaha mengembangkan diri yang ditunjukkan melalui kreatifitas dalam pembelajaran, pengembangan media/alat peraga, pengelolaan kelas yang nyaman untuk mencapai tujuan pembelajaran yang maksimal	16
			17. Saya melakukan interaksi awal sebelum memulai pembelajaran dengan 3S (Senyum, Salam dan Sapa)	17
			18. Saya berusaha memberikan bahan pembelajaran yang memancing rasa ingin tahu para siswa dalam proses pembelajaran. Teori Maslow (dalam Robbins, 2008:214)	18

KISI-KISI INSTRUMEN PENELITIAN

III. LINGKUNGAN KERJA

Variabel	Konsep	Indikator	Nomor Item	Nomor Soal
1	2	3	4	5
Lingkungan Kerja (X3)	Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang diembankan (Sedarmayanti, 2009)	A. Lingkungan kerja fisik: 1. Suhu udara 2. Kebisingan 3 Penerangan	1. Suhu udara di sekolah tempat saya bekerja membuat saya merasa nyaman pada saat melaksanakan tugas sebagai guru 2. Di sekolah tempat saya mengajar tersedia peralatan yang dapat mengatur suhu udara 3. Pada saat mengajar saya tidak pernah mersa terganggu oleh suara-suara bising di sekitar tempat bekerja 4. Lingkungan sekolah tempat saya mengajar berada di pusat kota, keramaian pasar, dekat jalan raya, suara kendaraan bermotor, bunyi musik, tetapi tidak menimbulkan kebisingan dalam pelaksanaan tugas pembelajaran 5. Perlengkapan penerangan lampu/cahaya di ruang kelas memadai dan mampu menunjang kegiatan pembelajaran 6. Saya tidak pernah terganggu dengan penerangan lampu/cahaya yang kurang memadai di tempat saya mengajar atau bekerja 7. Mutu udara yang bersih dan sejuk, dapat membuat suasana pembelajaran yang nyaman, aman dan menyenangkan.	8 9 3 4 5 6 7

Variabel	Konsep	Indikator	Nomor Item	Nomor Soal
		1. Mutu Udara	8. Udara di sekitar sekolah tempat saya bekerja tidak tercemar oleh kotoran rumah tangga, asap kendaraan bermotor, pembuangan limbah industri rumah tangga (<i>home industry</i>) yang dapat menimbulkan gangguan pernafasan dan mengancam kesehatan warga sekolah	8
		2. Ukuran Ruang Kerja	9. Ruang tempat saya bekerja cukup luas sehingga tidak mengganggu mobilisasi saya dalam bekerja.	9
			10. Saya tidak pernah merasa terganggu dengan ukuran ruang kerja tempat saya mengajar	10
			11. Ruang kerja tempat saya bekerja dapat membuat saya lebih betah dan nyaman dalam mengajar	11
		3. Pengaturan Ruang Kerja	12. Saya merasa puas dengan pengaturan dan penataan ruang kerja di tempat saya bekerja	12
			13. Saya tidak pernah merasa terganggu dengan pengaturan ruang kerja tempat saya mengajar	13
			14. Saya tidak pernah mendapat gangguan dari pihak lain yang tidak menghormati privasi tempat saya bekerja	14
		4. Privasi	15. Saya merasa puas dengan jaminan terhadap privasi di tempat saya mengajar	15
			16. Fasilitas dan sarana kerja yang tersedia dan terpelihara dengan baik, selalu siap digunakan	16

Variabel	Konsep	Indikator	Nomor Item	Nomor Soal
		5. Fasilitas dan Sarana Kerja	untuk kegiatan pembelajaran 17. Fasilitas dan sarana kerja yang tersedia di sekolah sudah sesuai dengan kebutuhan pembelajaran 18. Fasilitas dan sarana kerja yang tersedia di sekolah, sudah sesuai dengan perkembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK) 19. Sarana dan prasarana yang tersedia di sekolah sangat mendukung kenyamanan dan kelancaran dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran	17 18 19
		B. Lingkungan Kerja Non Fisik: 1. Hubungan Sesama Rekan Guru dan Elemen Lainnya 2. Hubungan Kepala Sekolah dan Elemen Lainnya (Sedarmayanti, 2009)	20. Dalam melaksanakan tugas mengajar, apabila mengalami kesulitan, saya sering dibantu oleh rekan guru dan elemen lainnya 21. Dalam melaksanakan tugas, saya tidak pernah mengalami kesulitan untuk berkomunikasi dengan rekan guru, kepala sekolah dan elemen lainnya 22. Untuk kelancaran tugas, semua elemen di sekolah saling bekerjasama demi terlaksananya tugas pembelajaran yang sebaik-baiknya 23. Kepala sekolah menjalin hubungan baik dengan semua guru dan elemen lainnya tanpa membedakan latar belakang dan status sosial-ekonominya 24. Kepala sekolah menjalin hubungan baik dengan semua guru dan elemen lainnya tanpa membedakan	20 21 22 23 24

Variabel	Konsep	Indikator	Nomor Item	Nomor Soal
			latar belakang dan status sosial-ekonominya 25. Dalam pelaksanaan tugas, kepala sekolah berupaya membangun komunikasi dan kerjasama yang harmonis dengan guru dan elemen lainnya (Sedarmayanti, 2009)	25

KISI-KISI INSTRUMEN PENELITIAN

IV. KUESIONER KINERJA GURU

Variabel	Konsep	Indikator	Item	Nomor Soal
1	2	3	4	5
Kinerja Guru (Y)	Kinerja adalah prestasi kerja atas dasar kemampuan/kecakapan, usaha dan kesempatan yang disumbangkan oleh seseorang dalam melaksanakan tugas. (Depdiknas, 2008)	Kegiatan perencanaan pembelajaran	1. Guru memformulasikan tujuan pembelajaran dalam RPP sesuai dengan kurikulum/silbus dan memperhatikan karakteristik siswa	1
			2. Guru menyusun bahan ajar secara runut, logis, kontekstual dan mutakhir	2
			3. Guru merencanakan kegiatan pembelajaran yang efektif	3
			4. Guru memilih sumber belajar/ media pembelajaran sesuai dengan materi dan strategi pembelajaran	4

Variabel	Konsep	Indikator	Item	Nomor Soal
		Kegiatan pembelajaran yang aktif dan efektif	6. Guru memulai pembelajaran dengan efektif	5
			7. Guru menguasai materi pembelajaran	6
			8. Guru menerapkan strategi pembelajaran yang efektif untuk mencapai hasil pembelajaran yang maksimal.	7
			9. Guru memanfaatkan media dan sumber belajar dalam pembelajaran	8
			10. Guru memicu dan memelihara keterlibatan siswa dalam proses pembelajaran	9
			11. Guru menggunakan bahasa Indonesia yang benar dan tepat untuk berkomunikasi dengan siswa dalam proses pembelajaran	10
		Kegiatan Penutup Pembelajaran	12. Guru mengakhiri pembelajaran dengan efektif	11

Variabel	Konsep	Indikator	Item	Nomor Soal
		A. Kegiatan evaluasi/penilaian pembelajaran	13. Guru merancang alat evaluasi/penilaian untuk mengukur kemajuan dan keberhasilan belajar siswa	12
		Depdiknas (2008)	14. Guru menggunakan berbagai strategi dan metode penilaian untuk memantau kemajuan dan hasil belajar peserta didik dalam mencapai kompetensi tertentu sebagaimana yang tercantum dalam RPP	13
			15. Guru memanfaatkan berbagai hasil penilaian untuk memberikan umpan balik bagi siswa tentang kemajuan belajarnya dan bahan penyusunan rancangan pembelajaran selanjutnya	14

Lampiran II: Surat Permohonan Pengisian Instrumen Penelitian

Kepada

Yth. Bapak/Ibu Guru

Di -

tempat

Dengan Hormat,

Dalam rangka menyelesaikan tugas akhir program magister (TAPM) Universitas Terbuka (UT), Program Pascasarjana Magister Manajemen, maka saya:

Nama : Giraniyus Girang

NIM : 018600113

Bermaksud melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar di Kecamatan Singkawang Barat Kota Singkawang.”

Untuk kepentingan tersebut, maka saya mohon kesediaan Bapak/Ibu meluangkan waktu untuk menjawab pernyataan-pernyataan pada setiap kolom instrumen kuesioner yang sudah disediakan.

Perlu diketahui bahwa jawaban Bapak/Ibu tidak diekspos, dan tidak ada pengaruhnya terhadap konduite dan status kepegawaian Bapak/Ibu.

Atas bantuan dan kerjasama yang baik, saya ucapkan terima kasih.

Peneliti,

Giraniyus Girang

Lampiran: III Kuesioner Penelitian (Uji Coba)

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI DAN
LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA
GURU SEKOLAH DASAR**

H. Identitas Responden

1. Nama Guru :
2. Jenis kelamin :(L/P).....
3. Usia/Umur :
4. Pangkat/Gol Ruang :
5. Status Kepegawaian *) : CPNS / PNS / GTY / GTT /Honor
6. Pendidikan Terakhir :
7. Asal Sekolah :
8. Jabatan Guru :
9. Masa Kerja :Tahun.....Bulan.....
10. *) Coret yang tidak perlu

I. Petunjuk Pengisian Kuesioner

1. Jawablah dengan jujur dan apa adanya, agar jawaban yang diberikan dapat memberikan informasi yang diharapkan sesuai dengan tujuan penelitian.
2. Setiap jawaban yang Bapak/Ibu berikan tidak bernilai benar atau salah, dan tidak berpengaruh terhadap konduite Bapak/Ibu.
3. Pilihlah satu jawaban yang tersedia dengan keterangan sebagai berikut:

STS	: Sangat Tidak Setuju	= 1
TS	: Tidak Setuju	= 2
CS	: Cukup Setuju	= 3
S	: Setuju	= 4
SS	: Sangat Setuju	= 5
4. Gunakan tanda silang (X) pada pilihan jawaban yang dianggap sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu.

I. KUESIONER GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH (X₁)

No	Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	CS	S	SS
A. Cara memberi perintah						
1.	Dalam memberi perintah kepada guru, kepala sekolah selalu mempertimbangkan kondisi guru yang bersangkutan	1	2	3	4	5
2.	Kepala sekolah pada saat meberikan perintah kepada guru, selalu bersikap sopan dan memperhatikan tata krama dalam pergaulan sosial	1	2	3	4	5
3.	Kepala sekolah pada saat memberikan perintan kepada guru tidak bersikap otoriter	1	2	3	4	5
4.	Kepala sekolah waktu memberi perintah tidak pernah membuat guru tersinggung	1	2	3	4	5
B. Cara membagi tugas dan wewenang						
5.	Kepala sekolah selalu menjelaskan rincian tugas seorang guru	1	2	3	4	5
6.	Kepala sekolah melakukan pembagian tugas dan tanggung jawab kepada guru tanpa membedakan latar belakang dan status kepegawaiannya	1	2	3	4	5
7.	Kepela sekolah memberikan tugas dan tanggung jawab penuh kepada guru untuk mengembangkan sekolah	1	2	3	4	5
8.	Kepala sekolah memberikan kewenangan penuh kepada guru untuk memberikan saran dan solusi untuk pemecahan masalah sekolah	1	2	3	4	5
C. Cara berkomunikasi						
9.	Kepala sekolah menerima saran dan pendapat yang diajukan guru sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan	1	2	3	4	5
10.	Kepala sekolah menyediakan waktu untuk berdiskusi dan mendengarkan saran atau pendapat guru	1	2	3	4	5
11.	Kepala sekolah membangun komunikasi yang harmonis dengan semua guru	1	2	3	4	5
12.	Kepala sekolah selalu berkomunikasi dengan guru tentang masalah-masalah yang dihadapi sekolah	1	2	3	4	5
13.	Kepala sekolah selalu memberikan kesempatan kepada guru untuk mendiskusikan masalah-masalah yang	1	2	3	4	5

No	Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	CS	S	SS
	berhubungan dengan kesulitan dalam melaksanakan tugas					
14.	Kepala sekolah memberikan kesempatan kepada guru untuk menyampaikan perasaan dan perhatiannya terhadap perkembangan sekolah	1	2	3	4	5
15.	Kepala sekolah tidak memperlihatkan sikap emosional bila ada masalah dengan seseorang guru	1	2	3	4	5
16.	Kepala sekolah berusaha menyediakan waktu yang cukup bila berdiskusi dengan guru	1	2	3	4	5
17.	Kepala sekolah bersikap terbuka dan hati-hati kepada guru bila ada masalah yang dialami sekolah	1	2	3	4	5
18.	Kepala sekolah menerima alasan yang rasional jika ada guru yang terlambat masuk melaksanakan tugas mengajar	1	2	3	4	5
D. Cara mendorong semangat guru						
19.	Kepala sekolah selalu memberikan penghargaan dan konvensasi kepada semua guru berdasarkan prestasi kerja tanpa membedakan latar belakang dan status sosial ekonominya	1	2	3	4	5
20.	Kepala sekolah memberikan pujian dan sanjungan kepada guru yang mencapai hasil maksimal dalam melaksanakan tugasnya	1	2	3	4	5
E. Cara memberikan bimbingan dan pengawasan						
21.	Kepala sekolah selalu memberikan bimbingan dan arahan kepada guru yang mengalami kesulitan dalam melaksanakan tugas pembelajaran	1	2	3	4	5
22.	Kepala sekolah melaksanakan fungsi pengawasan dengan melakukan supervisi kelas secara teratur	1	2	3	4	5
23.	Kepala sekolah meminta semua guru untuk melaksanakan tugas mengajar dengan penuh rasa tanggung jawab	1	2	3	4	5
F. Cara membina disiplin guru						
24.	Kepala sekolah memberikan tegururan lisan dan tertulis bagi guru yang kurang disiplin dan terlambat menjalankan tugasnya	1	2	3	4	5
25.	Kepala sekolah memberikan sanksi yang tegas kepada semua guru berupa	1	2	3	4	5

No	Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	CS	S	SS
	penundaan kenaikan gaji berkala dan mengurangi jam wajib mengajar					
26.	Kepala sekolah mewajibkan semua guru menggunakan pakaian seragam kerja sesuai peraturan yang berlaku	1	2	3	4	5
27.	Kepala sekolah selalu meminta guru untuk masuk dan pulang kerja tepat waktu	1	2	3	4	5
28.	Kepala sekolah meminta guru untuk menyelesaikan tugas dengan tepat waktu	1	2	3	4	5
G. Cara mengambil keputusan						
29.	Kepala sekolah bersama guru dan elemen lainnya mengadakan rapat untuk menentukan cara-cara pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas dan masalah lainnya	1	2	3	4	5
30.	Sebelum pengambilan keputusan kepala sekolah meminta guru dan elemen lainnya untuk melaksanakan keputusan yang telah ditetapkan dengan penuh tanggung jawab	1	2	3	4	5
31.	Kepala sekolah meminta guru dan elemen lainnya untuk memberikan tanggapan terhadap masalah-masalah yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas	1	2	3	4	5
32.	Apabila sudah ada kesepakatan dalam rapat, kepala sekolah mengambil keputusan dan meminta guru dan elemen lainnya untuk mentaati keputusan tersebut	1	2	3	4	5

II. Kuesioner Motivasi Kerja (X2)

No.	Pertanyaan	Jawaban				
		STS	TS	CS	S	SS
A. Kebutuhan Fisiologis						
1.	Penghasilan yang saya terima sekarang ini mencukupi kebutuhan hidup sehari-hari bagi saya dan keluarga	1	2	3	4	5
2.	Penghasilan yang saya peroleh saat ini mencukupi kebutuhan tempat tinggal yang layak bagi saya dan keluarga	1	2	3	4	5
3.	Penghasilan yang saya terima saat ini selain untuk memenuhi kebutuhan hidup keluarga juga untuk kebutuhan sarana transportasi ke tempat kerja	1	2	3	4	5
4.	Saya tidak pernah merasa kekurangan dengan penghasilan yang ada baik bagi pendidikan saya ataupun anak	1	2	3	4	5
B. Kebutuhan Rasa Aman Dan Perlindungan						
5.	Pekerjaan dan tanggung jawab yang saya lakukan sekarang, aman dari bahaya dan ancaman	1	2	3	4	5
6.	Dalam melaksanakan pekerjaan saat ini, tidak ada masalah yang mengancam keselamatan saya dan keluarga	1	2	3	4	5
7.	Saya dan keluarga cukup merasa terlindungi dengan adanya asuransi kesehatan, dan tunjangan pensiun	1	2	3	4	5
8.	Lingkungan kerja, sarana kantor, dan fasilitas lain di tempat saya bekerja aman, nyaman dan mendukung pekerjaan saya secara maksimal	1	2	3	4	5
C. Kebutuhan Sosial						
9.	Di tempat saya bekerja, hubungan sosial antara rekan guru dan elemen lainnya harmonis dan penuh kekeluargaan	1	2	3	4	5
10.	Rekan guru selalu membantu saya bila dalam pelaksanaan tugas ada konflik sosial, baik dengan rekan kerja, kepala sekolah dan elemen lainnya	1	2	3	4	5
11.	Saya merasa tidak ada konflik sosial baik dengan rekan guru, kepala sekolah, kerabat, keluarga maupun tetangga di lingkungan tempat tinggal ataupun tempat saya bekerja	1	2	3	4	5

No.	Pertanyaan	Jawaban				
		STS	TS	CS	S	SS
D. Kebutuhan Penghargaan						
12.	Kepala sekolah tempat saya bekerja selalu menghargai setiap pekerjaan yang saya lakukan dengan penuh tanggung jawab	1	2	3	4	5
13.	Keberadaan saya di tempat bekerja selalu dihargai oleh rekan guru, kepala sekolah dan elemen lainnya	1	2	3	4	5
14.	Saya merasa belum pernah diperlakukan secara tidak adil oleh kepala sekolah sebagai pimpinan, dan setiap pendapat yang saya sampaikan selalu dihargai	1	2	3	4	5
15.	Dalam pelaksanaan tugas pokok dan tugas tambahan lainnya, saya selalu terlibat secara aktif	1	2	3	4	5
E. Kebutuhan Aktualisasi Diri						
16.	Saya berusaha mengembangkan diri yang ditunjukkan melalui kreatifitas dalam pembelajaran, pengembangan media/alat peraga, pengelolaan kelas yang nyaman untuk mencapai tujuan pembelajaran yang maksimal	1	2	3	4	5
17.	Saya melakukan interaksi awal sebelum memulai pembelajaran dengan 3S (Senyum, Salam dan Sapa)	1	2	3	4	5
18.	Saya berusaha memberikan bahan pembelajaran yang memancing rasa ingin tahu para siswa dalam proses pembelajaran	1	2	3	4	5

III. KUESIONER LINGKUNGAN KERJA (X3)

No.	Pertanyaan	Jawaban					
		STS	TS	CS	S	SS	
A. Dimensi Lingkungan Kerja Fisik							
I. Suhu udara							
1.	Suhu udara di sekolah tempat saya bekerja membuat saya merasa nyaman pada saat melaksanakan tugas sebagai guru	1	2	3	4	5	
2.	Di sekolah tempat saya mengajar tersedia peralatan yang dapat mengatur suhu udara	1	2	3	4	5	
II. Kebisingan							
3.	Pada saat mengajar saya tidak pernah merasa terganggu oleh suara-suara bising di sekitar tempat bekerja	1	2	3	4	5	
4.	Lingkungan sekolah tempat saya mengajar berada di pusat kota, keramaian pasar, dekat jalan raya, suara kendaraan bermotor, bunyi musik, tetapi tidak menimbulkan kebisingan dalam pelaksanaan tugas pembelajaran	1	2	3	4	5	
III. Penerangan							
5.	Perlengkapan penerangan lampu/cahaya di ruang kelas memadai dan mampu menunjang kegiatan pembelajaran	1	2	3	4	5	
6.	Saya tidak pernah terganggu dengan penerangan lampu/cahaya yang kurang memadai di tempat saya mengajar atau bekerja	1	2	3	4	5	
IV. Mutu udara							
7.	Mutu udara yang bersih dan sejuk, dapat membuat suasana pembelajaran yang nyaman, aman dan menyenangkan.	1	2	3	4	5	
8.	Udara di sekitar sekolah tempat saya bekerja tidak tercemar oleh kotoran rumah tangga, asap kendaraan bermotor, pembuangan limbah industri rumah tangga (<i>home industry</i>) yang dapat menimbulkan gangguan pernafasan dan mengancam kesehatan warga sekolah	1	2	3	4	5	
V. Kebisingan Ukuran ruang kerja							
9.	Ruang tempat saya bekerja cukup luas sehingga tidak mengganggu mobilisasi saya dalam bekerja.	1	2	3	4	5	

No.	Pertanyaan	Jawaban				
		STS	TS	CS	S	SS
10.	Saya tidak pernah merasa terganggu dengan ukuran ruang kerja tempat saya mengajar	1	2	3	4	5
11.	Ruang kerja tempat saya bekerja dapat membuat saya lebih betah dan nyaman dalam mengajar					
. Pengaturan ruang kerja						
12.	Saya merasa puas dengan pengaturan dan penataan ruang kerja di tempat saya bekerja	1	2	3	4	5
13.	Saya tidak pernah merasa terganggu dengan pengaturan ruang kerja tempat saya mengajar	1	2	3	4	5
. Privasi						
14.	Saya tidak pernah mendapat gangguan dari pihak lain yang tidak menghormati privasi tempat saya bekerja	1	2	3	4	5
15.	Saya merasa puas dengan jaminan terhadap privasi di tempat saya mengajar					
. Fasilitas dan sarana kerja						
16.	Fasilitas dan sarana kerja yang tersedia dan terpelihara dengan baik, selalu siap digunakan untuk kegiatan pembelajaran	1	2	3	4	5
17.	Fasilitas dan sarana kerja yang tersedia di sekolah sudah sesuai dengan kebutuhan pembelajaran	1	2	3	4	5
18.	Fasilitas dan sarana kerja yang tersedia di sekolah, sudah sesuai dengan perkembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK)	1	2	3	4	5
19.	Sarana dan prasarana yang tersedia di sekolah sangat mendukung kenyamanan dan kelancaran dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran	1	2	3	4	5
B. Dimensi Lingkungan Kerja Non Fisik						
I. Hubungan sesama rekan guru dan elemen lainnya						
20.	Dalam melaksanakan tugas mengajar, apabila mengalami kesulitan, saya sering dibantu oleh rekan guru dan elemen lainnya	1	2	3	4	5
21.	Dalam melaksanakan tugas, saya tidak pernah mengalami kesulitan untuk berkomunikasi dengan rekan guru, kepala sekolah dan elemen lainnya	1	2	3	4	5

No.	Pertanyaan	Jawaban				
		STS	TS	CS	S	SS
22.	Untuk kelancaran tugas, semua elemen di sekolah saling bekerjasama demi terlaksananya tugas pembelajaran yang sebaik-baiknya	1	2	3	4	5
II. Hubungan kepala sekolah dengan guru dan elemen lainnya						
23.	Kepala sekolah menjalin hubungan baik dengan semua guru dan elemen lainnya tanpa membedakan latar belakang dan status sosial-ekonominya	1	2	3	4	5
24.	Kepala sekolah menjalin hubungan baik dengan semua guru dan elemen lainnya tanpa membedakan latar belakang dan status sosial-ekonominya	1	2	3	4	5
25.	Dalam pelaksanaan tugas, kepala sekolah berupaya membangun komunikasi dan kerjasama yang harmonis dengan guru dan elemen lainnya	1	2	3	4	5

IV. KUESIONER KINERJA GURU (Y)

No.	Pertanyaan	Jawaban				
		STS	TS	CS	S	SS
A. Kegiatan perencanaan pembelajaran						
1.	Guru memformulasikan tujuan pembelajaran dalam RPP sesuai dengan kurikulum/silbus dan memperhatikan karakteristik siswa	1	2	3	4	5
2.	Guru menyusun bahan ajar secara runut, logis, kontekstual dan mutakhir	1	2	3	4	5
3.	Guru merencanakan kegiatan pembelajaran yang efektif	1	2	3	4	5
4.	Guru memilih sumber belajar/ media pembelajaran sesuai dengan materi dan strategi pembelajaran	1	2	3	4	5
B. Kegiatan Pembelajaran yang aktif dan efektif						
5.	Guru memulai pembelajaran dengan efektif	1	2	3	4	5
6.	Guru menguasai materi pembelajaran	1	2	3	4	5
7.	Guru menerapkan strategi pembelajaran yang efektif untuk mencapai hasil pembelajaran yang maksimal.	1	2	3	4	5
8.	Guru memanfaatkan media dan sumber belajar dalam pembelajaran	1	2	3	4	5
9.	Guru memicu dan memelihara keterlibatan siswa dalam proses pembelajaran	1	2	3	4	5
10.	Guru menggunakan bahasa Indonesia yang benar dan tepat untuk berkomunikasi dengan siswa dalam proses pembelajaran	1	2	3	4	5
11.	Guru mengakhiri pembelajaran dengan efektif	1	2	3	4	5
C. Kegiatan Evaluasi/ Penilaian Pembelajaran						
12.	Guru merancang alat evaluasi/penilaian untuk mengukur kemajuan dan keberhasilan belajar siswa	1	2	3	4	5
13.	Guru menggunakan berbagai strategi dan metode penilaian untuk memantau kemajuan dan hasil belajar peserta didik dalam mencapai kompetensi tertentu sebagaimana yang tercantum dalam RPP	1	2	3	4	5
14.	Guru memanfaatkan berbagai hasil penilaian untuk memberikan umpan balik bagi siswa tentang kemajuan belajarnya dan bahan penyusunan rancangan pembelajaran selanjutnya	1	2	3	4	5

Lampiran: IV Tabulasi Data Uji Coba Instrumen 25 Responden

1. Tabulasi Data Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah 25 Responden

No Resp	Item Pernyataan																																Total	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32		
1	5	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5	3	4	4	4	4	4	4	5	126
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	142	
3	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	127	
4	4	5	3	4	4	4	4	5	3	5	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	132	
5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	5	3	4	4	3	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	136	
6	4	4	5	4	4	4	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	5	4	4	4	4	130	
7	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	123	
8	5	5	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	132	
9	3	3	4	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	124	
10	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	152	
11	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	5	3	4	4	5	4	4	2	4	5	4	4	4	4	4	131	
12	5	5	5	4	5	5	3	5	5	5	5	3	4	4	3	4	4	4	5	4	4	2	2	4	5	3	4	4	5	4	4	4	132	
13	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	123	
14	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	128	
15	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	119	
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	127	
17	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	128	
18	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	140	
19	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	5	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	5	3	3	4	4	4	122	
20	4	4	5	3	4	5	5	4	5	4	5	4	5	3	4	4	4	4	4	3	5	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	133	
21	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	126	
22	5	4	5	3	4	4	4	3	5	5	5	3	4	4	3	4	5	4	4	4	4	5	5	4	3	5	4	4	4	4	4	4	132	
23	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	3	5	4	4	3	4	5	4	137	
24	4	4	4	2	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	3	4	3	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	130	
25	4	4	4	3	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	135	

2. Tabulasi Data Motivasi Kerja 25 Responden

No	Item Pernyataan																		Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
1	4	4	3	3	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	74
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72
3	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72
4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	72
5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	73
6	4	3	5	3	4	4	5	4	4	3	4	4	4	3	4	5	5	4	72
7	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	69
8	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	61
9	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	69
10	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	77
11	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	74
12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	88
13	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	68
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72
15	3	3	4	3	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	75
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	71
18	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	78
19	5	4	4	3	2	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	73
20	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	73
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72
22	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	73
23	5	5	4	3	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	79
24	4	4	4	3	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	75
25	4	4	4	3	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	75

3. Tabulasi Data Variabel Lingkungan Kerja 25 Responden

No Resp	Item Pernyataan																									Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	
1	5	5	4	3	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	101
2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100
3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	96
4	4	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	5	5	5	5	101
5	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	100
6	4	4	3	3	4	4	4	5	4	4	4	3	3	2	2	5	4	4	4	3	3	4	5	5	4	94
7	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	91
8	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	89
9	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	94
10	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	105
11	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	102
12	5	1	5	1	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	109
13	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	96
14	4	3	4	2	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	92
15	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	101
16	4	3	4	2	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	91
17	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	95
18	5	1	5	1	5	5	5	1	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	111
19	4	4	4	3	3	4	5	2	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	102
20	4	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4	4	4	5	3	4	4	4	4	5	5	5	5	100
21	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	94
22	4	3	4	3	3	3	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	95
23	5	4	5	4	5	5	4	3	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	114
24	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	5	97
25	4	3	4	4	4	4	5	1	5	5	5	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	103

4. Tabulasi Data Variabel Kinerja Guru 25 Responden

No Resp	Item Jawaban Responden														Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
1	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	56
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	57
4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	62
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
6	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	62
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
10	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	67
11	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	66
12	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	66
13	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	54
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
15	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	63
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
17	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	52
18	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	66
19	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	60
20	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	62
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
22	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	68
23	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	66
24	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	57
25	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	57

Lampiran: V Data Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas 25 Responden

1. Hasil Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

Item-Total Statistics					
No Item	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Keterangan
Item1	126.4000	47.750	.425	.831	Valid
Item2	126.3600	47.407	.458	.830	Valid
Item3	126.3200	47.227	.470	.829	Valid
Item4	126.8800	46.277	.420	.831	Valid
Item5	126.6800	47.143	.473	.829	Valid
Item6	126.4800	47.177	.553	.827	Valid
Item7	126.7200	46.877	.421	.831	Valid
Item8	126.5600	46.840	.490	.828	Valid
Item9	126.3600	47.573	.377	.832	Valid
Item10	126.2400	47.107	.556	.827	Valid
Item11	126.2400	48.523	.347	.833	Valid
Item12	126.6800	49.810	.217	.837	Tidak Valid
Item13	126.6400	48.740	.359	.833	Valid
Item14	126.8400	48.557	.371	.833	Valid
Item15	127.0400	51.873	-.118	.848	Tidak Valid
Item16	126.5600	48.257	.621	.829	Valid
Item17	126.4400	47.757	.544	.829	Valid
Item18	126.6000	49.583	.202	.837	Tidak Valid
Item19	126.6800	50.727	.020	.844	Tidak Valid
Item20	126.8800	47.860	.451	.830	Valid
Item21	126.6400	47.490	.563	.828	Valid
Item22	126.6400	48.073	.256	.838	Tidak Valid
Item23	126.6800	48.477	.260	.837	Tidak Valid
Item24	126.3600	48.490	.379	.833	Valid
Item25	126.6000	49.833	.076	.845	Tidak Valid
Item26	126.9600	46.373	.429	.830	Valid
Item27	126.6000	51.000	-.012	.844	Tidak Valid
Item28	126.6800	48.227	.396	.832	Valid
Item29	126.6400	50.323	.080	.841	Tidak Valid
Item30	126.6000	49.083	.533	.832	Valid
Item31	126.5600	47.257	.625	.827	Valid
Item32	126.5200	48.760	.445	.832	Valid

Hasil Uji Reliabilitas

Cronbach's Alpha	N of Items
.838	32

a. Uji Validitas Variabel Motivasi Kerja 25 Responden

Item-Total Statistics

No Item	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Keterangan
Item1	69.0800	20.577	.341	.855	Valid
Item2	69.3200	19.143	.521	.848	Valid
Item3	69.1600	20.057	.479	.850	Valid
Item4	69.6800	20.060	.299	.859	Tidak Valid
Item5	69.1600	18.640	.464	.853	Valid
Item6	69.0400	18.707	.657	.841	Valid
Item7	68.8800	20.027	.341	.856	Valid
Item8	69.0000	19.083	.534	.847	Valid
Item9	69.0000	19.000	.667	.841	Valid
Item10	69.1200	19.360	.602	.844	Valid
Item11	68.8800	20.110	.402	.853	Valid
Item12	69.1600	20.057	.479	.850	Valid
Item13	69.1200	20.777	.634	.851	Valid
Item14	69.1600	18.723	.693	.839	Valid
Item15	69.2400	19.273	.723	.841	Valid
Item16	69.0000	21.333	.145	.861	Tidak Valid
Item17	68.8000	20.250	.336	.856	Valid
Item18	68.9200	20.577	.305	.856	Valid

Hasil Uji Reliabilitas

Cronbach's Alpha	N of Items
.857	18

b. Uji Validitas Variabel Lingkungan Kerja 25 Responden

Item-Total Statistics

No Item	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Keterangan
Item1	94.8000	36.083	.704	.765	Valid
Item2	95.5600	44.007	-.402	.830	Tidak Valid
Item3	95.0400	34.040	.709	.756	Valid
Item4	95.7200	41.710	-.216	.818	Tidak Valid
Item5	94.9600	35.873	.594	.766	Valid
Itemj6	95.2400	32.690	.726	.750	Valid
Item7	94.6800	37.310	.468	.774	Valid
Item8	96.1200	48.777	-.601	.865	Tidak Valid
Item9	94.8400	37.557	.464	.775	Valid
Item10	94.7600	36.690	.698	.768	Valid
Item11	94.6800	36.477	.632	.768	Valid
Item12	95.0800	36.660	.451	.773	Valid
Item13	95.0800	37.910	.320	.779	Valid
Item14	94.9200	34.660	.581	.763	Valid
Item15	95.0400	34.957	.583	.763	Valid
Item16	94.8000	35.333	.533	.766	Valid
Item17	94.8800	37.110	.395	.775	Valid
Item18	94.9600	38.040	.250	.782	Tidak Valid
Item19	94.8400	37.057	.448	.774	Valid
Item20	94.7600	35.357	.572	.765	Valid
Item21	95.0400	36.207	.475	.771	Valid
Item22	94.6800	36.310	.665	.767	Valid
Item23	94.5200	36.093	.608	.767	Valid
Item24	94.5600	36.340	.578	.768	Valid
Item25	94.5200	36.427	.550	.769	Valid

Hasil Uji Reliabilitas

Cronbach's Alpha	N of Items
.786	25

c. Uji Validitas Variabel Kiner Guru 25 Responden

Item-Total Statistics

No Item	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Keterangan
Item1	55.3600	20.907	.332	.929	Valid
Item2	55.6000	21.000	.482	.923	Valid
Item3	55.4000	21.083	.422	.924	Valid
Item4	55.4000	20.417	.476	.923	Valid
Item5	55.1600	19.307	.709	.916	Valid
Item6	55.1600	19.973	.548	.921	Valid
Item7	55.2800	19.960	.611	.919	Valid
Item8	55.3200	19.893	.666	.917	Valid
Item9	55.3200	18.727	.812	.912	Valid
Item10	55.2000	19.000	.804	.912	Valid
Item11	55.2000	18.833	.847	.911	Valid
Item12	55.3600	19.073	.767	.914	Valid
Item13	55.3200	18.977	.752	.914	Valid
Item14	55.2000	18.167	.863	.910	Valid

Hasil Uji Reliabilitas

Cronbach's Alpha	N of Items
.923	14

Lampiran: VI Tabulasi Data Penelitian 100 Responden

1. Variabel Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah (X1)

No	Item dan Skor Jawaban Responden																							Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	92
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	92
3	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	101
4	4	3	5	3	5	5	5	5	4	3	5	5	4	5	5	5	5	4	3	5	4	5	5	102
5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	100
6	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	100
7	4	3	4	4	3	4	5	3	4	4	3	3	3	5	4	5	3	4	4	3	4	4	4	87
8	3	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	107
9	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	101
10	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	109
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	93
12	4	5	4	3	5	5	4	5	5	3	5	5	5	4	4	4	5	5	3	5	5	4	5	102
13	5	4	5	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	5	3	3	4	4	3	4	5	5	91
14	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	99
15	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	96
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	92
17	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	93
18	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	108
19	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	98
20	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	98

No	Item dan Skor Jawaban Responden																							Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	
21	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	91
22	4	4	4	5	4	4	4	3	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	99
23	5	4	5	5	3	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	102
24	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	96
25	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	100
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	92
27	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	110
28	5	5	5	3	5	5	5	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	108
29	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	111
30	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	100
31	4	3	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	99
32	5	4	4	4	3	4	5	3	4	4	3	3	4	5	4	5	3	4	4	3	4	4	4	90
33	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	101
34	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	101
35	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	109
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	93
37	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	104
38	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	5	3	3	4	4	3	4	5	5	91
39	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	99
40	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	96
41	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	92
42	4	4	4	4	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	91
43	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	106

No	Item dan Skor Jawaban Responden																							Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	
44	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	98
45	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	98
46	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	91
47	5	4	4	5	4	4	4	3	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	99
48	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	103
49	4	4	4	5	2	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	93
50	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	100
51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	92
52	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	109
53	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	114
54	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	111
55	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	100
56	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	100
57	5	4	4	4	3	4	5	3	4	4	3	3	4	5	4	5	3	4	4	3	4	4	4	90
58	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	102
59	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	101
60	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	109
61	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	93
62	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	108
63	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	5	4	3	4	4	3	4	5	5	91
64	4	4	4	2	4	4	4	4	5	2	4	4	5	4	4	4	4	5	2	4	5	4	4	90
65	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	96
66	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	92

No	Item dan Skor Jawaban Responden																							Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	
67	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	93
68	5	5	5	5	3	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	107
69	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	98
70	4	3	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	97
71	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	92
72	4	4	4	5	4	4	4	3	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	98
73	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	103
74	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	95
75	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	101
76	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	92
77	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	109
78	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	110
79	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	111
80	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	105
81	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	100
82	5	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	96
83	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	102
84	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	101
85	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	109
86	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	93
87	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	108
88	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	5	3	3	4	4	3	4	5	5	90
89	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	99

No	Item dan Skor Jawaban Responden																							Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	
90	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	99
91	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	92
92	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	93
93	5	5	5	4	4	4	3	5	3	4	4	4	4	3	5	4	4	5	5	4	5	5	5	99
94	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	96
95	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	98
96	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	92
97	4	3	4	3	4	4	4	3	5	3	4	4	5	4	4	4	4	5	3	4	5	4	4	91
98	5	4	4	5	3	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	102
99	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	96
100	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	98

2. Jawaban Responden terhadap Variabel Motivasi Kerja (X2)

No Resp	Item dan Skor Jawaban Responden																Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	66
6	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	58
7	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	66
8	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	56
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
10	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	73
11	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	66
12	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	72
13	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	61
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
15	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	73
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
17	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	62
18	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	66
19	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	65
20	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	66
21	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	62
22	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	62
23	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	69
24	5	3	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	71
25	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	70
26	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	65
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
30	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	66
31	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	67
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
33	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	58
34	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	63
35	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	72
36	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	66
37	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	78
38	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	62

No Resp	Item dan Skor Jawaban Responden																Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
40	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	74
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	63
43	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	66
44	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	64
45	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	66
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
47	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	62
48	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	69
49	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	72
50	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	70
51	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	65
52	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	65
53	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	65
54	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
55	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	66
56	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	58
57	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
58	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	60
59	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
60	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	73
61	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	66
62	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	73
63	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	62
64	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
65	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	74
66	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
67	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
68	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	66
69	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	64
70	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	66
71	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
72	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	62
73	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	67
74	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	72
75	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	70
76	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	65
77	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
78	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
79	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64

No Resp	Item dan Skor Jawaban Responden																Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
80	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	66
81	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	60
82	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
83	4	5	5	4	3	4	4	3	5	5	4	3	4	4	3	5	65
84	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
85	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	73
86	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	66
87	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	74
88	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	62
89	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
90	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	73
91	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
92	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	65
93	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	66
94	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	64
95	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	66
96	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
97	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
98	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	3	4	5	5	4	68
99	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	72
100	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	70

3. Jawaban Responden terhadap Variabel Lingkungan Kerja (X3)

No	Item dan Skor Jawaban Responden																					Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	84
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	84
3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	83
4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	91
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	84
6	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	91
7	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	85
8	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	95
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	84
10	4	4	4	3	4	5	3	3	5	5	5	4	3	5	4	5	5	5	4	3	5	88
11	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	5	4	4	5	3	4	88
12	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	90
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	84
14	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	81
15	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	92
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	84
17	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	78
18	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	87
19	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	87
20	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	86
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	84
22	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	3	4	5	4	4	4	4	3	4	83
23	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	89
24	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	86
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	84
26	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	85
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	84
28	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	79
29	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	86
30	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	85
31	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	91
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	84
33	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	79
34	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	85
35	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	91
36	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	89
37	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	3	5	84

No	Item dan Skor Jawaban Responden																					Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	
38	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	89
39	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	87
40	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	89
41	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	85
42	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	79
43	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	91
44	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	89
45	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	91
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	84
47	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	92
48	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	83
49	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	89
50	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	85
51	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	91
52	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	84
53	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	80
54	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	84
55	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	89
56	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	91
57	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	84
58	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	84
59	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	81
60	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	87
61	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	93
62	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	87
63	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	87
64	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	79
65	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	96
66	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	84
67	5	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	78
68	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	5	4	3	5	4	4	4	5	4	3	5	86
69	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	84
70	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	91
71	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	90
72	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	89
73	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	88
74	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	3	4	83
75	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	84
76	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	91
77	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	84
78	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	90

No	Item dan Skor Jawaban Responden																					Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	
79	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	87
80	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	3	4	4	4	5	4	4	3	4	83
81	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	88
82	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	91
83	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	3	5	4	4	4	5	4	3	4	88
84	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	93
85	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	91
86	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	79
87	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	84
88	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	84
89	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	86
90	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	85
91	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	82
92	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	89
93	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	87
94	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	87
95	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	82
96	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	91
97	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	88
98	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	88
99	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	78
100	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	84

4. Tabulasi Data Kuesioner Penelitian Kinerja Guru 100 Responden

Jawaban Responden terhadap Variabel Kinerja Guru (Y)

No Resp	Item dan Skor Jawaban Responden														Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
1	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	51
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	55
3	5	4	4	3	4	4	3	3	4	4	5	3	3	3	52
4	4	4	4	3	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	57
5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	60
6	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	50
7	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	58
8	5	4	5	3	4	4	3	3	4	4	5	3	3	3	53
9	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	52
10	5	5	5	3	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	63
11	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	53
12	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	57
13	5	4	4	3	4	4	3	3	5	4	5	3	4	3	54
14	4	4	4	3	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	57
15	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	54
16	4	4	4	4	4	5	3	3	4	5	4	4	4	3	55
17	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	56
18	4	5	4	3	4	5	2	3	5	5	4	4	4	2	54
19	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	54
20	5	5	5	3	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	62
21	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	54
22	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	62
23	5	4	5	3	5	4	3	3	5	4	5	4	3	3	56
24	4	5	4	3	5	5	4	4	4	5	4	4	3	4	58
25	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	3	4	57
26	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	55
27	4	4	4	4	4	5	3	3	4	5	4	5	4	3	56
28	5	4	5	3	5	4	4	4	5	4	5	4	3	4	59
29	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	65
30	4	4	4	3	4	4	2	2	4	4	4	4	3	2	48
31	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	59
32	5	4	4	3	4	4	3	4	4	4	5	4	3	4	55
33	4	4	4	4	4	5	3	3	4	5	4	5	4	3	56
34	4	4	4	3	5	4	3	3	5	4	4	4	3	3	53
35	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	54
36	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	59
37	5	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	56

No Resp	Item dan Skor Jawaban Responden														Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
38	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	56
39	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	58
40	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	60
41	4	4	4	3	4	5	4	4	4	5	4	4	3	4	56
42	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	62
43	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	59
44	4	5	4	3	4	4	3	3	5	4	4	4	3	3	53
45	4	4	4	3	4	5	3	3	4	5	4	5	4	3	55
46	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	59
47	5	4	4	3	4	4	4	3	4	4	5	4	3	4	55
48	4	5	4	4	5	5	3	3	5	5	4	4	4	3	58
49	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	54
50	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	61
51	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	54
52	5	5	5	4	5	4	3	3	5	4	5	5	4	3	60
53	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	65
54	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	54
55	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	58
56	4	5	4	4	4	4	3	3	5	4	4	5	4	3	56
57	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	54
58	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	65
59	4	4	4	3	4	5	3	3	4	5	4	4	3	3	53
60	5	4	5	5	4	4	3	3	4	4	5	5	4	3	58
61	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	57
62	5	4	5	3	4	5	4	4	4	5	5	4	3	4	59
63	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
64	5	4	5	3	4	5	3	3	4	5	5	4	3	3	56
65	4	4	4	4	5	4	3	3	4	4	4	5	4	3	55
66	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	58
67	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	3	4	3	56
68	4	4	4	3	4	5	3	4	4	5	4	4	3	4	55
69	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	59
70	5	4	4	4	4	4	3	3	5	4	5	5	4	3	57
71	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	54
72	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	60
73	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	53
74	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	59
75	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	54
76	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
77	4	4	4	3	4	5	4	4	5	5	4	4	3	4	57
78	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	57

No Resp	Item dan Skor Jawaban Responden														Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
79	5	4	4	3	4	5	3	3	4	5	5	4	3	3	55
80	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	57
81	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	54
82	4	4	4	4	4	5	4	3	4	5	4	4	4	4	57
83	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	58
84	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	51
85	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	58
86	4	4	4	3	4	5	3	4	4	5	4	4	3	4	55
87	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	55
88	5	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	2	3	51
89	4	4	4	3	4	5	4	4	4	5	4	4	3	4	56
90	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	58
91	4	4	5	3	4	4	3	3	4	4	5	4	3	3	53
92	5	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	55
93	4	4	4	3	4	5	3	4	4	5	4	4	3	4	55
94	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	58
95	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	52
96	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	59
97	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	53
98	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	56
99	4	4	4	2	4	4	3	3	4	4	4	4	2	3	49
100	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56

Lampiran: VII Uji Validitas dan Reliabilitas 100 Responden

1. Variabel Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah (X1)

Item-Total Statistics

No Item	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Keterangan
Item1	90.0700	54.187	.598	.949	Valid
Item2	90.1500	54.432	.656	.949	Valid
Item3	90.1800	54.452	.689	.948	Valid
Item4	90.4900	52.293	.743	.947	Valid
Item5	90.5000	52.576	.722	.948	Valid
Item6	90.1800	54.230	.728	.948	Valid
Item7	90.4800	52.474	.705	.948	Valid
Item8	90.3000	51.747	.744	.947	Valid
Item9	90.1900	54.398	.713	.948	Valid
Item10	90.0300	54.635	.541	.950	Valid
Item11	90.1000	54.717	.566	.950	Valid
Item12	90.1800	54.230	.728	.948	Valid
Item13	90.4900	56.192	.367	.952	Valid
Item14	90.5000	52.455	.713	.948	Valid
Item15	90.2800	54.830	.847	.948	Valid
Item16	90.3200	51.594	.760	.947	Valid
Item17	90.2900	54.733	.741	.948	Valid
Item18	90.2800	54.830	.847	.948	Valid
Item19	90.6700	53.254	.572	.950	Valid
Item20	90.0500	54.816	.524	.950	Valid
Item21	90.3100	51.529	.758	.947	Valid
Item22	90.0500	54.816	.524	.950	Valid
Item23	90.2700	54.664	.847	.947	Valid

Hasi Uji Reabilitas

Cronbach's Alpha	N of Items
.951	23

2. Variabel Motivasi Kerja (X2)

Item-Total Statistics

No Item	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Keterangan
Item1	61.2800	18.628	.372	.889	Valid
Item2	61.5000	17.101	.399	.892	Valid
Item3	61.3000	17.889	.413	.888	Valid
Item4	61.1400	16.081	.701	.877	Valid
Item5	61.2800	16.547	.668	.878	Valid
Item6	61.1200	17.036	.549	.883	Valid
Item7	61.0400	17.493	.376	.891	Valid
Item8	61.1400	16.081	.701	.877	Valid
Item9	61.0700	17.096	.619	.881	Valid
Item10	61.2300	17.027	.630	.880	Valid
Item11	61.0100	17.162	.544	.883	Valid
Item12	61.2300	16.583	.722	.877	Valid
Item13	61.2600	18.538	.564	.887	Valid
Item14	61.2900	16.632	.662	.879	Valid
Item15	61.3400	17.883	.457	.887	Valid
Item16	61.1200	17.036	.549	.883	Valid

Hasil Uji Reliabilitas

Cronbach's Alpha	N of Items
.890	16

3. Uji Validitas Kuesioner Lingkungan Kerja 100 Responden

Item-Total Statistics

No Item	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Keterangan
Item1	81.4100	46.992	.428	.917	Valid
Item2	81.4200	45.903	.534	.915	Valid
Item3	81.5000	45.121	.604	.913	Valid
Item4	81.8100	43.125	.600	.914	Valid
Item5	81.2200	46.981	.500	.915	Valid
Item6	81.3700	46.902	.558	.915	Valid
Item7	81.2600	46.154	.741	.912	Valid
Item8	81.2200	46.537	.576	.914	Valid
Item9	81.6100	45.715	.559	.914	Valid
Item10	81.6000	47.657	.382	.917	Valid
Item11	81.4200	43.923	.612	.913	Valid
Item12	81.5600	44.128	.629	.913	Valid
Item13	81.3600	45.728	.449	.917	Valid

No Item	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Keterangan
Item14	81.3800	45.834	.547	.914	Valid
Item15	81.3700	46.781	.464	.916	Valid
Item16	81.2900	44.228	.669	.912	Valid
Item17	81.5600	44.734	.646	.912	Valid
Item18	81.2000	45.879	.709	.912	Valid
Item19	81.0800	45.731	.647	.913	Valid
Item20	81.1000	45.808	.645	.913	Valid
Item21	81.0600	46.037	.591	.914	Valid

Hasil Uji Reliabilitas

Cronbach's Alpha	N of Items
.918	21

4. Variabel Kinerja Guru 100 Responden

Item-Total Statistics

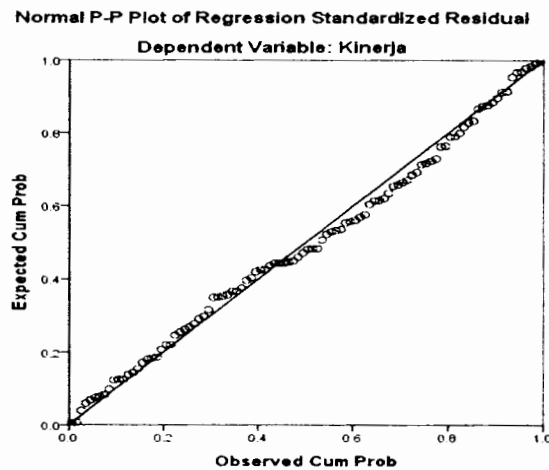
No Item	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Keterangan
Item1	51.4300	12.106	.583	.848	Valid
Item2	51.4600	12.918	.340	.859	Valid
Item3	51.7700	11.371	.713	.839	Valid
Item4	51.5600	12.471	.362	.859	Valid
Item5	51.5500	12.311	.403	.857	Valid
Item6	51.4300	12.106	.583	.848	Valid
Item7	51.7700	11.371	.713	.839	Valid
Item8	51.5300	12.595	.431	.855	Valid
Item9	51.5500	12.311	.403	.857	Valid
Item10	51.4300	12.106	.583	.848	Valid
Item11	51.5500	12.311	.403	.857	Valid
Item12	51.9700	11.928	.341	.867	Valid
Item13	51.7700	11.371	.713	.839	Valid
Item14	51.7700	11.371	.713	.839	Valid

Hasil Uji Reliabilitas

Cronbach's Alpha	N of Items
.860	14

Lampiran: VIII Hasil Uji Asumsi Klasik

1. Hasil Uji Normalitas

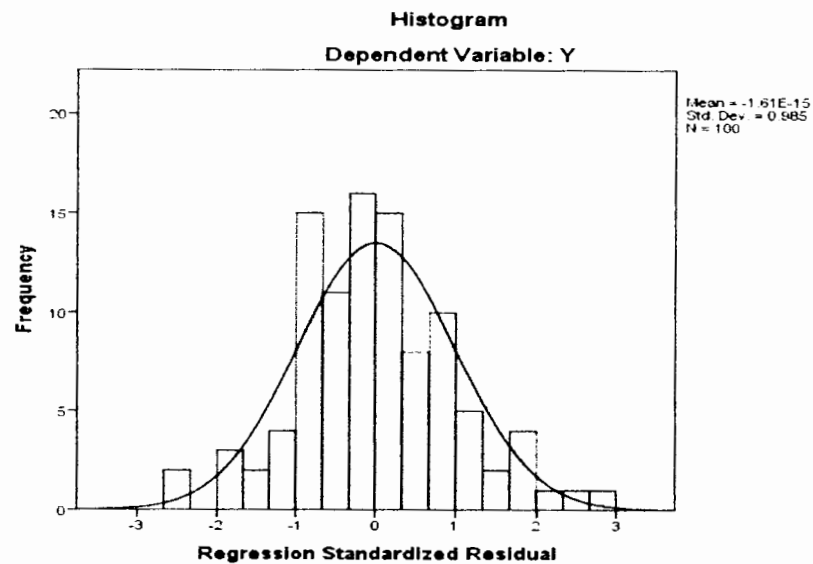
a. Grafik *P-P Plot*b. Uji Statistik *One-Sample Kolmogorov-Smirnov*

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

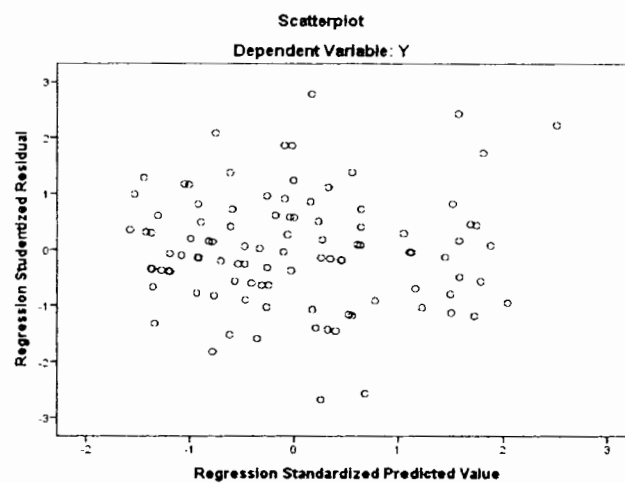
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		Unstandardized Residual
N		100
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	3.11528964
Most Extreme Differences	Absolute	.052
	Positive	.052
	Negative	-.048
Test Statistic		.052
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		
c. Lilliefors Significance Correction.		
d. This is a lower bound of the true significance.		

2. Hasil Uji Linieritas

a. Grafik Histogram



b. Grafik Scatter Plot



3. Hasil Uji Multikolinieritas

a. Nilai *Tolerance* dan *Inflation Factor (VIF)*

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	46.258	9.042		5.116	.000		
	Kepemimpinan	.115	.051	.227	2.248	.027	.958	1.044
	Motivasi	.061	.081	.076	.752	.454	.957	1.045
	Lingkungan Kerja	-.063	.080	-.077	-.779	.438	.988	1.012

a. Dependent Variable: Kinerja Guru (Y)

b. Nilai Koefisien Determinasi R Square

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.257 ^a	.066	.037	3.16359
a. Predictors: (Constant), Lingkungan Kerja, Kepemimpinan, Motivasi				

4. Hasil Uji Heteroskedastisitas

a. Uji Glejser (Pendekatan Grafik)

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	46.258	9.042		5.116	.000
	Kepemimpinan	.115	.051	.227	2.248	.027
	Motivasi	.061	.081	.076	.752	.454
	Lingkungan Kerja	-.063	.080	-.077	-.779	.438
a. Dependent Variable: Kinerja Guru (Y)						

b. Pendekatan Statistik Uji Koefisien Korelasi Spearman's rho

Correlations						
			X1	X2	X3	Unstandardized Residual
Spearman's rho	Kepemim-pinan	Correlation Coefficient	1.000	.238*	.081	-.066
		Sig. (2-tailed)		.017	.424	.515
		N	100	100	100	100
	Motivasi	Correlation Coefficient	.238*	1.000	.147	.043
		Sig. (2-tailed)	.017		.143	.672
		N	100	100	100	100
	Lingkungan Kerja	Correlation Coefficient	.081	.147	1.000	.028
		Sig. (2-tailed)	.424	.143		.782
		N	100	100	100	100
	Unstandardized Residual	Correlation Coefficient	-.066	.043	.028	1.000
		Sig. (2-tailed)	.515	.672	.782	
		N	100	100	100	100

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Lampiran: IX Analisis Regresi Linier Berganda

1. Model Summary (Uji Serentak)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.257 ^a	.066	.037	3.16359
a. Predictors: (Constant), Lingkungan Kerja, Kepemimpinan, Motivasi				

2. Model ANOVA (Uji F)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	67.792	3	22.597	2.258	.087 ^b
	Residual	960.798	96	10.008		
	Total	1028.590	99			
a. Dependent Variable: Kinerja Guru (Y)						
b. Predictors: (Constant), Lingkungan Kerja, Kepemimpinan, Motivasi						

3. Model Coefficients^a Uji t (Uji Parsial)

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	46.258	9.042		5.116	.000
	Kepemimpinan	.115	.051	.227	2.248	.027
	Motivasi	.061	.081	.076	.752	.454
	Lingkungan Kerja	-.063	.080	-.077	-.779	.438
a. Dependent Variable: Kinerja Guru (Y)						