



**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DAN  
LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA GURU PADA  
SD NEGERI NO. 81/II MUARA BUNGO  
KABUPATEN BUNGO**



**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
gelar Magister Manajemen**

**Oleh :**

**SYUTARMAN  
NIM 016 755 772**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA  
2012**

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER MANAJEMEN**

**PERNYATAAN**

TAPM yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah  
dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru  
SD Negeri No.81/II Muara Bungo Kabupaten Bungo  
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

Jambi, 23 Desember 2012

Yang Menyatakan



( SYUTARMAN )

NIM. 016 755 772

**UNIVERSITAS TERBUKA**  
**PROGRAM PASCASARJANA**  
**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**

**PENGESAHAN**


Nama : Syutarman  
NIM : 016 755 772  
Program Studi : Magister Manajemen  
Judul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru SD Negeri No.81/II Muara Bungo Kabupaten Bungo.

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

Hari/Tanggal : 23 Desember 2012  
Waktu : Pukul 15.00 – 17.00 WIB

Dan dinyatakan LULUS  
PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji : Prof. Dr. H. Udin S. Winataputra, MA

Penguji Ahli :   
Dr. Endang Herawan, M.Pd

Pembimbing I :   
DR. Muazza, M.Si

Pembimbing II :   
DR. Karnedi, MA

LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru SD Negeri No.81/II Muara Bungo Kabupaten Bungo.

Penyusun : Syutarman

NIM : 016 755 772

Program Studi : Magister Manajemen

Hari/Tanggal : Minggu / 23 Desember 2012

Menyetujui

Pembimbing I



DR. Muazza, M.Si

Pembimbing II



DR. Karnedi, MA

Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu/  
Program Magister Manajemen



Maya Maria, SE, MM  
NIP.19720501 199903 2 003

Direktur Program Pascasarjana



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

**ABSTRACT*****The Influence of the Principal's Leadership Style and Working Environment on Teacher's Performance on SD Negeri No.81/II Muara Bungo Kabupaten Bungo.******Syutarman****UPTD Jambi The Indonesia Open University*

*Keywords: principal's leadership style, working environment and teacher's performance*

*A teacher is one of the factors determining the success of any educational effort. Performance of teachers in planning and implementing learning, is a key factor in achieving the goals of teaching. Principals as leaders must be able to provide guidance and oversight, increase the willingness of academic staff, open two-way communication, and delegating tasks. Another thing that affects the performance of the teachers was working environment. The work environment is everything that is around the teachers who can influence them in performing the tasks assigned.*

*This research Ex-Post Facto is an empirical investigation, and the investigators do not control the variables directly, because the realization of these variables is basically no manipulation. Subjects in this study are Teachers of SD Negeri No.81/II Muara Bungo Kabupaten Bungo counted as 30 people. Sampling is conducted using a total sampling technique, where in all of units of population are taken as sample. Data analysis is performed using a multiple regression analysis to see the effect of the principal's leadership style and working environment on the performance of teachers.*

*The results of simultaneous hypothesis testing show that the principal's leadership style ( $X_1$ ), and the working environment ( $X_2$ ), simultaneously have a significant impact on teacher's performance by 51.9%, with the remaining 48.1% is influenced by other factors not included in the study variables. Partial test results show that the principal's leadership style and the work environment have significant impact on teacher's performance.*

*Based on the results of this study, the principal's leadership style and working environment either partially or simultaneously affect the performance of teachers at SD Negeri No.81/II Muara Bungo Kabupaten Bungo. Therefore it is recommended that SD Negeri 81/II Muara Bungo needs to maintain the performance of teacher by considering to the principal's leadership style and work environment.*

**ABSTRAK****Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru SD Negeri No.81/II Muara Bungo Kabupaten Bungo**

Syutarman

Universitas Terbuka UPBJJ Jambi

Kata Kunci: gaya kepemimpinan kepala sekolah, lingkungan kerja dan kinerja guru

Sebagai pengajar atau pendidik, guru merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan setiap upaya pendidikan. Kinerja guru dalam merencanakan dan melaksanakan pembelajaran, merupakan faktor utama dalam pencapaian tujuan pengajaran. Kepala sekolah sebagai pimpinan harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan semangat tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas. Hal lain yang mempengaruhi kinerja guru adalah lingkungan kerja. Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang dibebankan.

Penelitian ini termasuk penelitian Ex-Post Facto yaitu penyelidikan secara empiris, dan peneliti tidak mengendalikan variabel bebas secara langsung, karena perwujudan variabel tersebut pada dasarnya tidak ada manipulasi. Subjek dalam penelitian ini adalah guru di SD Negeri No.81/II Muara Bungo Kabupaten Bungo yang berjumlah 30 orang. Pengambilan sampel dilakukan menggunakan teknik total sampling, dimana semua anggota populasi dijadikan sebagai sampel penelitian. Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis regresi berganda untuk melihat pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Lingkungan Kerja terhadap kinerja guru.

Hasil uji simultan menunjukkan bahwa semua variabel independen berpengaruh signifikan terhadap terhadap kinerja guru sebesar 51,9%, di mana sisanya sebesar 48,1% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak termasuk dalam variabel penelitian. Hasil uji parsial menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru.

Berdasarkan hasil penelitian ini ditemukan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja baik secara parsial maupun simultan berpengaruh terhadap kinerja guru SD Negeri No.81/II Muara Bungo Kabupaten Bungo. Oleh karena itu disarankan kepada SD Negeri No.81/II Muara Bungo Kabupaten Bungo mempertahankan kinerja guru dengan memperhatikan gaya kepemimpinan kepala sekolahnya dan lingkungan kerjanya.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur saya haturkan ke hadirat Allah SWT karena berkat ridho dan limpahan rahmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan TAPM program Pascasarjana Magister Manajemen dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru SD Negeri No.81/II Muara Bungo Kabupaten Bungo”. Dalam menyusun TAPM ini, penulis memperoleh bantuan, bimbingan dan pengarahan dari berbagai pihak, oleh karena itu dengan kerendahan hati, penulis ucapkan terima kasih kepada :

1. DR. Muazza, M.Si, sebagai Pembimbing I yang penuh perhatian dan kesabaran dalam memberikan bimbingan kepada peneliti.
2. DR. Karnedi, M.A, sebagai Pembimbing II yang telah memberikan arahan dan petunjuk kepada peneliti dalam penulisan TAPM ini.
3. Maya Maria, SE, MM, selaku Ketua Bidang Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Terbuka.
4. Suciati, M.Sc, Ph.D, selaku Direktur Program Pascasarjana.
5. DR. Karnedi, M.A, sebagai Pembimbing II yang telah memberikan arahan dan petunjuk kepada peneliti dalam penulisan TAPM ini.
6. Bapak dan Ibu Tutor, yang telah memberi bekal ilmu yang tidak ternilai harganya kepada peneliti selama belajar di Program Pascasarjana Magister Manajemen UPBJJ Jambi Universitas Terbuka.
7. Semua anggota keluarga yang selalu memberikan motivasi dan arahan terhadap peneliti.

8. Semua pihak terkait yang telah membantu penulis menyelesaikan TAPM ini yang tidak dapat penulis sebutkan sata persatu.

Akhirnya semoga Allah SWT memberikan karunia, limpahan rahmat dan berkat-Nya atas semua kebaikan yang telah diberikan kepada penulis, dan penulis berharap semoga TAPM ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca dan pihak-pihak yang bersangkutan.

Jambi, Desember 2012

Penulis

UNIVERSITAS TERBUKA



## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>PERNYATAAN</b> .....	ii
<b>PENGESAHAN</b> .....	iii
<b>LEMBAR PERSETUJUAN TAPM</b> .....	iv
<b>ABSTRACT</b> .....	v
<b>ABSTRAK</b> .....	vi
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	vii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	ix
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xiii
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xiv
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Perumusan Masalah .....	4
1.3 Tujuan Penelitian .....	5
1.4 Manfaat Penelitian .....	5
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1 Kinerja .....	7
2.1.1 Pengertian Kinerja.....	7
2.1.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja .....	9
2.1.3 Indikator Kinerja .....	12
2.2 Gaya Kepemimpinan .....	18
2.2.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan .....	18
2.2.2 Tipe dan Gaya Kepemimpinan .....	20

2.2.3	Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah .....	25
2.2.4	Peranan Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	29
2.2.5	Indikator Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	30
2.3	Lingkungan Kerja .....	31
2.3.1.	Pengertian Lingkungan Kerja .....	31
2.3.2.	Jenis Lingkungan Kerja .....	32
2.3.3.	Manfaat Lingkungan Kerja .....	36
2.3.4.	Sintesis Lingkungan Kerja.....	37
2.4	Penelitian Terdahulu .....	37
2.5	Kerangka Pemikiran .....	40
2.6	Hipotesis .....	41

### **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

3.1	Jenis Penelitian .....	43
3.2	Populasi dan Sampel .....	43
3.2.1	Populasi .....	44
3.2.2	Sampel .....	44
3.3	Variabel Penelitian.....	44
3.4	Definisi Operasional .....	44
3.4.1	Kinerja Guru (Y) .....	45
3.4.2	Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_1$ ) .....	45
3.4.3	Lingkungan Kerja ( $X_2$ ) .....	45
3.5	Instrumen Penelitian .....	47
3.5.1	Penyusunan Instrumen Penelitian .....	48
3.5.2	Uji Coba Instrumen Penelitian.....	49
3.6	Teknik Analisis Data .....	54
3.6.1	Statistik Deskriptif.....	54
3.6.2	Uji Asumsi Klasik .....	55
3.6.3	Analisis Regresi Berganda .....	58
3.6.4	Pengujian Hipotesis .....	59

**BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN**

4.1	Gambaran Umum Tempat Penelitian.....	61
4.1.1.	Letak Geografis .....	61
4.1.2.	Keadaan Sumber Daya Manusia.....	61
4.1.3.	Keadaan Siswa.....	62
4.1.4.	Keadaan Sarana dan Prasarana .....	63
4.2	Hasil Analisis Statistik Deskriptif.....	64
4.2.1	Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah .....	64
4.2.2	Lingkungan Kerja .....	67
4.2.3	Kinerja Guru.....	71
4.3	Hasil Analisis Data.....	73
4.3.1	Koefisien Regresi.....	73
4.3.2	Koefisien Determinasi.....	74
4.3.3	Hasil Pengujian Hipotesis .....	75
4.4	Pembahasan Hasil Penelitian .....	77
4.4.1	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru.....	77
4.4.2	Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru .....	80
4.4.3	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah serta Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru.....	82

**BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

5.1	Kesimpulan.....	85
5.2	Saran.....	86

<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	88
-----------------------------	----

<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	91
------------------------------	----

## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
3.1 Definisi Operasional Variabel.....	46
3.2 Rangkuman Hasil Uji Validitas Kuesioner Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	50
3.3 Rangkuman Hasil Uji Validitas Kuesioner Lingkungan Kerja.....	51
3.4 Rangkuman Hasil Uji Validitas Kuesioner Kinerja Guru.....	52
3.5 Rangkuman Hasil Uji Reliabilitas .....	53
3.6 Kriteria Penilaian Hasil Jawaban Kuesioner.....	55
3.7 Hasil Uji Multikolinearitas.....	56
4.1. Keadaan Sumber Daya Manusia di SD Negeri No.81/II Muara Bungo Kabupaten Bungo .....	62
4.2. Keadaan Siswa di SD Negeri No.81/II Muara Bungo Kabupaten Bungo .....	62
4.3. Keadaan Sarana dan Prasarana di SD Negeri No.81/II Muara Bungo Kabupaten Bungo .....	63
4.4. Distribusi Frekuensi Tanggapan Responden Mengenai Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	64
4.5. Persepsi Responden tentang Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah .....	66
4.6. Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Mengenai Lingkungan Kerja ..	67
4.7. Jawaban Responden pada Dimensi Lingkungan Kerja Fisik .....	69
4.8. Jawaban Responden pada Dimensi Lingkungan Kerja Non-Fisik .....	70
4.9. Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Mengenai Kinerja Guru .....	71
4.10. Jawaban Responden Mengenai Kinerja Guru .....	72
4.11. Koefisien Regresi .....	73
4.12. Koefisien Korelasi dan Koefisien Determinasi .....	74
4.13. Hasil Uji t .....	75
4.14. Hasil Uji F .....	76

**DAFTAR GAMBAR**

Gambar	Halaman
2.1 Gambaran Kinerja .....	8
2.2 Kerangka Hubungan Kerja Ketiga Variabel.....	41
3.1 Grafik <i>Scatterplot</i> Hasil Uji Heteroskedastisitas .....	57
3.2 Hasil Uji Normalitas .....	58

**UNIVERSITAS TERBUKA**

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Kuesioner Penelitian .....	91
2. Rekapitulasi Data Uji Coba Kuesioner Penelitian .....	99
3. Hasil Uji Coba Kuesioner Penelitian .....	102
4. Rekapitulasi Data Kuesioner Penelitian.....	113
5. Hasil Analisis Regresi .....	118
6. Daftar t Tabel pada Taraf Signifiansi ( $\alpha$ ) = 0,05 .....	122
7. Tabel Harga Kritik r <i>Product Moment</i> .....	123
8. Distribusi Nilai $F_{\text{tabel}}$ pada Taraf Signifikansi $\alpha$ = 0,05 .....	125

UNIVERSITAS TERBUKA

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Pemerintah Indonesia dalam upaya meningkatkan pendidikan bagi warga negaranya tidak henti-hentinya melakukan berbagai kegiatan dan menyediakan fasilitas pendukungnya termasuk memberlakukannya Undang-Undang No. 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen. Seperti yang disampaikan dalam penjelasan umum atas Undang-Undang No. 14 tahun 2005, Pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 menyatakan bahwa tujuan pendidikan nasional adalah untuk melindungi segenap bangsa dan seluruh tumpah darah Indonesia dan untuk memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa, dan ikut melaksanakan ketertiban dunia berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi, dan keadilan sosial. Untuk mewujudkan tujuan nasional tersebut, pendidikan merupakan faktor yang sangat menentukan.

Dalam suatu organisasi apapun bentuknya, tentu akan berhadapan dengan kinerja atau *performance*. Berhasil atau gagalnya kegiatan sebuah organisasi akan tergambar dari tingkat pencapaian kinerja organisasi itu sendiri. Dengan demikian, apabila kinerja organisasi tersebut baik maka dapat berdampak baik pula pada pencapaian tujuan dibentuknya organisasi tersebut. Sedangkan apabila kinerja organisasi tersebut buruk maka akan berdampak buruk pada citra dan pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Oleh sebab itu organisasi harus sungguh-sungguh memberikan perhatian pada hal-hal yang menyangkut kinerja, baik kinerja guru maupun kinerja organisasi secara keseluruhan.

Sebagai pengajar atau pendidik guru merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan setiap upaya pendidikan. Kinerja guru dalam merencanakan dan melaksanakan pembelajaran, merupakan faktor utama dalam pencapaian tujuan pengajaran, keterampilan penguasaan proses pembelajaran ini sangat erat kaitannya dengan tugas dan tanggung jawab guru sebagai pengajar dan pendidik. Secara sempit dapat diinterpretasikan sebagai pembimbing atau fasilitator belajar siswa.

Guru merupakan ujung tombak yang berada pada garis terdepan yang langsung berhadapan dengan siswa melalui kegiatan pembelajaran di kelas ataupun di luar kelas. Para guru jelas dituntut pula dapat melaksanakan seluruh fungsi profesionalnya secara efektif dan efisien. Baik dari kepentingan pendidikan nasional maupun tugas fungsional guru, semuanya menuntut agar pendidikan dan pengajaran dilaksanakan secara profesional artinya dilaksanakan secara sungguh-sungguh dan didukung oleh para guru yang mempunyai kinerja yang baik.

Berdasarkan hasil observasi pada saat melakukan survei awal di SD Negeri No.81/II Muara Bungo Kabupaten Bungo, rendahnya kinerja yang ditunjukkan oleh beberapa guru dapat dilihat dari kehadiran atau guru tidak tepat waktu dalam pelaksanaan tugas mengajar, tidak mempunyai gairah kerja dan lain sebagainya. Guru yang mempunyai keterampilan terbatas akan sulit terlibat secara maksimal dalam organisasi. Kondisi itu menunjukkan bahwa guru yang bersangkutan rendah dalam prestasi bekerja. Kedisiplinan seorang guru dalam melaksanakan pekerjaan, terlihat apabila para guru datang ke sekolah dengan teratur dan tepat pada waktunya, mereka berpakaian serba baik pada tempat pekerjaannya, mereka mempersiapkan persiapan dan perlengkapan bahan dengan



hati-hati. Apabila menghasilkan jumlah dan kualitas pekerjaan dan mengikuti cara yang ditentukan pekerjaannya dengan semangat yang baik.

Menurut Muhlisin (2008:8), “guru pada prinsipnya memiliki potensi yang cukup tinggi untuk berkreasi guna meningkatkan kinerjanya”. Namun potensi yang dimiliki guru untuk berkreasi sebagai upaya meningkatkan kinerjanya tidak selalu berkembang secara wajar dan lancar disebabkan adanya pengaruh dari berbagai faktor baik yang muncul dalam pribadi guru itu sendiri maupun yang terdapat di luar pribadi guru.

Kepala sekolah sebagai pimpinan harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas. Wahjosumidjo (2002: 10) mengemukakan bahwa kepala sekolah sebagai *leader* harus memiliki karakter yang khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan professional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan.

Peran gaya kepemimpinan Kepala Sekolah dalam tercapainya visi dan misi sekolah sangat diharapkan dalam menciptakan kedisiplinan dan kinerja guru yang baik, karakteristik pimpinan akan berpengaruh terhadap iklim kerja dalam suatu sekolah. Berbagai model seorang pimpinan guru agar dapat melakukan pendidikan dan pengajaran sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan, di antaranya dengan memberikan pujian, memberikan hadiah dan penghargaan tertentu, melakukan tindakan korektif, bahkan yang menggunakan cara memberikan hukuman disiplin terhadap gurunya.

Pimpinan kepala sekolah yang diharapkan oleh guru adalah pimpinan yang mampu memberikan kepuasan kerja bagi gurunya. Dalam rangka menciptakan

lingkungan kerja yang harmonis pada suatu organisasi, komunikasi yang baik dalam suatu organisasi perlu dijaga. Kurangnya komunikasi atau tidak adanya komunikasi mengakibatkan macetnya suatu organisasi. Komunikasi yang efektif adalah penting bagi suatu organisasi yang menginginkan kerjasama yang baik. Oleh karena itu kepala sekolah perlu memahami dan menyempurnakan komunikasi mereka (Muhammad, 2004:1).

Hal lain yang mempengaruhi kinerja guru adalah lingkungan kerja. Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang dibebankan (Nitisemito, 2001). Lingkungan kerja adalah faktor di luar diri manusia baik fisik maupun psikis yang ada di dalam suatu organisasi. Lingkungan kerja yang baik berhubungan dengan kepuasan kerja guru, sehingga akan meningkatkan produktivitas yang dihasilkan oleh seorang guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai tenaga pendidik.

Berdasarkan gambaran di atas, maka penulis tertarik melakukan penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja guru terhadap kinerja guru dengan menggunakan objek penelitian guru di sekolah dasar.

## **1.2 Perumusan Masalah**

1. Bagaimana gambaran gaya kepemimpinan Kepala Sekolah, lingkungan kerja dan kinerja guru di SD Negeri No.81/II Muara Bungo Kabupaten Bungo?

2. Bagaimanakah pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru SD Negeri No.81/II Muara Bungo Kabupaten Bungo?
3. Bagaimanakah pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja guru SD Negeri No.81/II Muara Bungo Kabupaten Bungo?
4. Bagaimanakah pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja guru secara bersama-sama (simultan) terhadap kinerja guru SD Negeri No.81/II Muara Bungo Kabupaten Bungo?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Untuk menganalisis gambaran gaya kepemimpinan Kepala Sekolah, lingkungan kerja dan kinerja guru di SD Negeri No.81/II Muara Bungo Kabupaten Bungo.
2. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru SD Negeri No. 81/II Muara Bungo Kabupaten Bungo?
3. Untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja guru SD Negeri No. 81/II Muara Bungo Kabupaten Bungo?
4. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja guru secara bersama-sama (simultan) dengan kinerja pada SD Negeri No. 81/II Muara Bungo Kabupaten Bungo?

#### 1.4 Manfaat Penelitian

1. Secara teoritis bagaimana penelitian ini dapat dikaji ulang untuk bahan penyempurnaan penelitian selanjutnya, memperbaiki kinerja sekolah dengan tahap awalnya memperbaiki kinerja masing-masing komponen yang ada di sekolah, bermula dari gaya kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja guru terhadap kinerja guru dan menambah khasanah ilmu pengetahuan seperti menguji teori, mengembangkan teori atau menemukan teori baru, khususnya di bidang pendidikan.
2. Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi sekolah untuk meningkatkan kinerja guru, sehingga pendidikan yang dilangsungkan di sekolah dapat berjalan dengan lebih baik. Kinerja guru yang meningkat akan meningkatkan prestasi siswa dan juga prestasi sekolah.
3. Sebagai bahan masukan dan informasi yang bermanfaat bagi mahasiswa dan para peneliti lainnya yang berminat melakukan penelitian lebih lanjut
4. Sebagai bahan masukan sekolah yang bersangkutan dalam usaha perbaikan terhadap kekurangan-kekurangan yang mungkin terjadi dan menawarkan ide-ide baru yang bersifat membangun.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Kinerja

Dalam suatu organisasi apapun bentuknya, tentu akan berhadapan dengan kinerja atau *performance*. Berhasil atau gagalnya kegiatan sebuah organisasi akan tergambar dari tingkat pencapaian kinerja organisasi itu sendiri. Dengan demikian, apabila kinerja organisasi tersebut baik maka dapat berdampak baik pula pada pencapaian tujuan dibentuknya organisasi tersebut. Sedangkan apabila kinerja organisasi tersebut buruk maka akan berdampak buruk pada citra dan pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Oleh sebab itu organisasi harus sungguh-sungguh memberikan perhatian pada hal-hal yang menyangkut kinerja, baik kinerja anggotanya maupun kinerja organisasi secara keseluruhan.

##### 2.1.1 Pengertian Kinerja

Menurut Handoko (1992:138), pengertian kinerja adalah kemampuan dalam menjalankan tugas yang dibebankan kepada pelaksana, akibat konsekuensi perjanjian sesuai dengan job yang diberikan kepada masing-masing pegawainya. Adapun pengertian lain dari kinerja menurut Kartono (2009), adalah kinerja merupakan keberhasilan pemimpin itu pada umumnya diukur dari produktivitas dan efektifitas pelaksanaan tugas yang dibebankan kepada dirinya.

Talaziduhu (2003 : 196) mengungkapkan 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 accomplishment*), 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 resiko (konsekuensi)nya.

Kinerja pada dasarnya merupakan perilaku atau tanggapan yang menghasilkan sesuatu. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia Edisi III tahun 2003, “Kinerja dapat diartikan sebagai sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, kemampuan kerja”.

Menurut Prawirosentono (1999:2), “Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya pencapaian tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika”.

Istilah kinerja (*Performance*) terkadang disamakan juga dengan istilah prestasi kerja. Mangkunegara (2001: 67) mengaitkan ketiga pengertian itu sebagai berikut: “Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Kinerja dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 2.1  
Gambaran Kinerja

### 2.1.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

“Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang adalah kemampuan (*ability*) dan motivasinya untuk melaksanakan pekerjaan” (Gibson, 1997:40). Hal ini juga sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Keith Davis (dalam Mangkunegara, 2001:67) dengan rumusan sebagai berikut :

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

Dengan demikian dapatlah dikatakan bahwa untuk melihat kemampuan seseorang, kita harus memperhatikan pengetahuan dan keterampilannya dalam melaksanakan pekerjaan yang diembannya. Sedangkan untuk mengetahui motivasi seseorang dapat dilakukan melalui sikapnya dalam menghadapi situasi kerja.

Lebih lanjut Mangkunegara (2001:67-68) menjelaskan kedua faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja tersebut sebagai berikut :

#### 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 ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the 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 (tujuan kerja).

Faktor kemampuan (*ability*) sebagaimana dikemukakan pada pemikiran di atas diperkuat oleh Robbins (2003:46) yang mengemukakan bahwa :

Kemampuan (*ability*) merujuk pada suatu kapasitas seorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam pekerjaannya. Kemampuan seorang individu pada hakekatnya tersusun dari dua faktor yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik. Kemampuan intelektual yaitu kemampuan yang diperlukan untuk mengerjakan suatu kegiatan mental, meliputi : kecerdasan, numeris, pemahaman, verbal, kecepatan perseptual, penalaran, visualisasi ruang dan ingatan. Sedangkan kemampuan fisik adalah kemampuan yang 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 (2002:40) berpendapat bahwa kinerja seseorang dan produktivitasnya ditentukan oleh tiga faktor utama berikut ini :

### 1. Motivasi

Yang dimaksud dengan motivasi ialah daya dorong yang dimiliki, baik secara intrinsik maupun ekstrinsik, yang membuatnya mau dan rela untuk bekerja sekuat tenaga dengan mengerahkan segala kemampuan yang ada demi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan berbagai sasarannya.

### 2. Kemampuan

Ada kemampuan yang bersifat fisik dan ini lebih diperlukan oleh karyawan yang dalam pelaksanaan tugasnya lebih banyak menggunakan otot. Di lain



pihak, ada kemampuan yang bersifat mental intelektual, yang lebih banyak dituntut oleh penyelesaian tugas pekerjaan dengan menggunakan otak.

### 3. Ketepatan Penugasan

Dalam dunia manajemen ada ungkapan yang mengatakan bahwa, “tidak ada karyawan yang bodoh, yang bodoh adalah para manajer yang tidak mengenali secara tepat pengetahuan, keterampilan, kemampuan, bakat, dan minat para bawahannya”. Memang telah terbukti, bahwa dengan penempatan yang tidak tepat, kinerja seseorang tidak sesuai dengan harapan manajemen dan tuntutan organisasi; dengan demikian, mereka menampilkan produktivitas kerja yang rendah.

Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Kartono (2009:22):

1. Meningkatnya hasil produksi dan pemberian pelayanan oleh organisasi.
2. Semakin rapinya sistim administrasi dan makin efektifnya manajemen yang meliputi:
  - a. Pengelolaan SDM, dana, sarana dan waktu.
  - b. Pendelegasian wewenang yang luas.
  - c. Struktur organisasi sesuai dengan kebutuhan.
  - d. Target dan sarana yang ingin dicapai terpenuhi.
  - e. Organisasi menyesuaikan dengan tuntutan perubahan.
3. Semakin meningkatnya aktifitas-aktifitas manusiawi atau aspek sosial yang lebih human sifatnya:
  - a. Aman dan senang bekerja
  - b. Lingkungan kerja
  - c. Disiplin kerja

- d. Kerja sama
- e. Komunikatif
- f. Gairah kerja dan loyal
- g. Tidak banyak penyelewengan
- h. Jaminan sosial yang memuaskan.

### 2.1.3 Indikator Kinerja

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 Tanggal 4 Mei 2007 Standar Kualifikasi Akademik Dan Kompetensi Guru, dikemukakan bahwa standar kompetensi guru ini dikembangkan secara utuh dari empat kompetensi utama, yaitu kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional. Keempat kompetensi tersebut terintegrasi dalam kinerja guru (Depdiknas, 2007).

Indikator penilaian kinerja guru menurut Depdiknas (2008) dilakukan terhadap tiga kegiatan pembelajaran di kelas yaitu:

#### 1. Perencanaan Program Kegiatan Pembelajaran

Tahap perencanaan dalam kegiatan pembelajaran adalah tahap yang berhubungan dengan kemampuan guru menguasai bahan ajar. Kemampuan guru dapat dilihat dari cara atau proses penyusunan program kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru, yaitu mengembangkan silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP). Unsur/komponen yang ada dalam silabus terdiri dari:

- a. Identitas Silabus
- b. Standar Kompetensi (SK)
- c. Kompetensi Dasar (KD)
- d. Materi Pembelajaran

- e. Kegiatan Pembelajaran
- f. Indikator
- g. Alokasi waktu
- h. Sumber pembelajaran

Program pembelajaran jangka waktu singkat sering dikenal dengan istilah RPP, yang merupakan penjabaran lebih rinci dan spesifik dari silabus, ditandai oleh adanya komponen-komponen :

- a. Identitas RPP
  - b. Stándar Kompetensi (SK)
  - c. Kompetensi dasar (KD)
  - d. Indikator
  - e. Tujuan pembelajaran
  - f. Materi pembelajaran
  - g. Metode pembelajaran
  - h. Langkah-langkah kegiatan
  - i. Sumber pembelajaran
  - j. Penilaian
2. Pelaksanaan Kegiatan Pembelajaran

Kegiatan pembelajaran di kelas adalah inti penyelenggaraan pendidikan yang ditandai oleh adanya kegiatan pengelolaan kelas, penggunaan media dan sumber belajar, dan penggunaan metode serta strategi pembelajaran. Semua tugas tersebut merupakan tugas dan tanggung jawab guru yang secara optimal dalam pelaksanaannya menuntut kemampuan guru.

a. Pengelolaan Kelas

Kemampuan menciptakan suasana kondusif di kelas guna mewujudkan proses pembelajaran yang menyenangkan adalah tuntutan bagi seorang guru dalam pengelolaan kelas. Kemampuan guru dalam memupuk kerjasama dan disiplin siswa dapat diketahui melalui pelaksanaan piket kebersihan, ketepatan waktu masuk dan keluar kelas, melakukan absensi setiap akan memulai proses pembelajaran, dan melakukan pengaturan tempat duduk siswa. Kemampuan lainnya dalam pengelolaan kelas adalah pengaturan ruang/setting tempat duduk siswa yang dilakukan pergantian, tujuannya memberikan kesempatan belajar secara merata kepada siswa.

b. Penggunaan Media dan Sumber Belajar

Kemampuan lainnya dalam pelaksanaan pembelajaran yang perlu dikuasai guru di samping pengelolaan kelas adalah menggunakan media dan sumber belajar. Media adalah segala sesuatu yang dapat digunakan untuk menyalurkan pesan (materi pembelajaran), merangsang pikiran, perasaan, perhatian, dan kemampuan siswa, sehingga dapat mendorong proses pembelajaran.

Sedangkan yang dimaksud dengan sumber belajar adalah buku pedoman. Kemampuan menguasai sumber belajar di samping mengerti dan memahami buku teks, seorang guru juga harus berusaha mencari dan membaca buku-buku/sumber-sumber lain yang relevan guna meningkatkan kemampuan terutama untuk keperluan perluasan dan pendalaman materi, dan pengayaan dalam proses pembelajaran. Kemampuan menggunakan media dan sumber belajar tidak hanya menggunakan media yang sudah tersedia seperti media cetak, media audio, dan

media audio visual. Tetapi kemampuan guru di sini lebih ditekankan pada penggunaan objek nyata yang ada di sekitar sekolahnya.

Dalam kenyataan di lapangan guru dapat memanfaatkan media yang sudah ada (*by utilization*) seperti globe, peta, gambar dan sebagainya, atau guru dapat mendesain media untuk kepentingan pembelajaran (*by design*) seperti membuat media foto, film, pembelajaran berbasis komputer, dan sebagainya.

### c. Penggunaan Metode Pembelajaran

Kemampuan berikutnya adalah penggunaan metode pembelajaran. Guru diharapkan mampu memilih dan menggunakan metode pembelajaran sesuai dengan materi yang akan disampaikan. Menurut Ibrahim dan Sukmadinata (1993:74) dalam Depdiknas (2008) "Setiap metode pembelajaran memiliki kelebihan dan kelemahan dilihat dari berbagai sudut, namun yang penting bagi guru metode manapun yang digunakan harus jelas tujuan yang akan dicapai".

Karena siswa memiliki interes yang sangat heterogen idealnya seorang guru harus menggunakan multi metode, yaitu memvariasikan penggunaan metode pembelajaran di dalam kelas seperti metode ceramah dipadukan dengan tanya jawab dan penugasan atau metode diskusi dengan pemberian tugas dan seterusnya. Hal ini dimaksudkan untuk menjembatani kebutuhan siswa, dan menghindari terjadinya kejenuhan yang dialami siswa.

### 3. Evaluasi/Penilaian Pembelajaran

Penilaian hasil belajar adalah kegiatan atau cara yang ditujukan untuk mengetahui tercapai atau tidaknya tujuan pembelajaran dan juga proses pembelajaran yang telah dilakukan. Pada tahap ini seorang guru dituntut memiliki

kemampuan dalam menentukan pendekatan dan cara-cara evaluasi, penyusunan alat-alat evaluasi, pengolahan, dan penggunaan hasil evaluasi.

Pendekatan atau cara yang dapat digunakan untuk melakukan evaluasi/ penilaian hasil belajar adalah melalui Penilaian Acuan Norma (PAN) dan Penilaian Acuan Patokan (PAP). PAN adalah cara penilaian yang tidak selalu tergantung pada jumlah soal yang diberikan atau penilaian dimasukkan untuk mengetahui kedudukan hasil belajar yang dicapai berdasarkan norma kelas. Siswa yang paling besar skor yang didapat di kelasnya, adalah siswa yang memiliki kedudukan tertinggi di kelasnya. Sedangkan PAP adalah cara penilaian, dimana nilai yang diperoleh siswa tergantung pada seberapa jauh tujuan yang tercermin dalam soal-soal tes yang dapat dikuasai siswa. Nilai tertinggi adalah nilai sebenarnya berdasarkan jumlah soal tes yang dijawab dengan benar oleh siswa. Dalam PAP ada *passing grade* atau batas lulus, apakah siswa dapat dikatakan lulus atau tidak berdasarkan batas lulus yang telah ditetapkan. Pendekatan PAN dan PAP dapat dijadikan acuan untuk memberikan penilaian dan memperbaiki sistem pembelajaran.

Kemampuan lainnya yang perlu dikuasai guru pada kegiatan evaluasi/ penilaian hasil belajar adalah menyusun alat evaluasi. Alat evaluasi meliputi: tes tertulis, tes lisan, dan tes perbuatan. Seorang guru dapat menentukan alat tes tersebut sesuai dengan materi yang disampaikan. Bentuk tes tertulis yang banyak dipergunakan guru adalah ragam benar/salah, pilihan ganda, menjodohkan, melengkapi, dan jawaban singkat. Tes lisan adalah soal tes yang diajukan dalam bentuk pertanyaan lisan dan langsung dijawab oleh siswa secara lisan. Tes ini umumnya ditujukan untuk mengulang atau mengetahui pemahaman siswa terhadap

materi pelajaran yang telah disampaikan sebelumnya. Tes perbuatan adalah tes yang dilakukan guru kepada siswa. Dalam hal ini siswa diminta melakukan atau memperagakan sesuatu perbuatan sesuai dengan materi yang telah diajarkan seperti pada mata pelajaran kesenian, keterampilan, olahraga, komputer, dan sebagainya.

Indikasi kemampuan guru dalam penyusunan alat-alat tes ini dapat digambarkan dari frekuensi penggunaan bentuk alat-alat tes secara variatif, karena alat-alat tes yang telah disusun pada dasarnya digunakan sebagai alat penilaian hasil belajar.

Di samping pendekatan penilaian dan penyusunan alat-alat tes, hal lain yang harus diperhatikan guru adalah pengolahan dan penggunaan hasil belajar. Ada dua hal yang perlu diperhatikan dalam penggunaan hasil belajar, yaitu:

- a. Jika bagian-bagian tertentu dari materi pelajaran yang tidak dipahami oleh sebagian kecil siswa, guru tidak perlu memperbaiki program pembelajaran, melainkan cukup memberikan kegiatan remedial bagi siswa-siswa yang bersangkutan.
- b. Jika bagian-bagian tertentu dari materi pelajaran tidak dipahami oleh sebagian besar siswa, maka diperlukan perbaikan terhadap program pembelajaran, khususnya berkaitan dengan bagian-bagian yang sulit dipahami.

Mengacu pada kedua hal tersebut, maka frekuensi kegiatan pengembangan pembelajaran dapat dijadikan indikasi kemampuan guru dalam pengolahan dan penggunaan hasil belajar. Kegiatan-kegiatan tersebut meliputi:

- a. Kegiatan remedial, yaitu penambahan jam pelajaran, mengadakan tes, dan menyediakan waktu khusus untuk bimbingan siswa.

- b. Kegiatan perbaikan program pembelajaran, baik dalam program semesteran maupun program satuan pelajaran atau rencana pelaksanaan pembelajaran, yaitu menyangkut perbaikan berbagai aspek yang perlu diganti atau disempurnakan.

## 2.2 Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan erat kaitannya dengan kemampuan seseorang untuk memprakarsai tindakan anggota kelompok dalam upaya memecahkan masalah kelompok atau mencapai tujuan kelompok. Mengingat kepemimpinan bukan merupakan sifat bawaan atau turunan, maka setiap orang mempunyai peluang untuk dapat melaksanakan fungsi kepemimpinan. Gaya kepemimpinan yang paling tepat digunakan oleh seorang pimpinan adalah suatu gaya yang dapat memaksimalkan kinerja dari para bawahannya.

### 2.2.1 Pengertian Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah cara atau perilaku yang dipilih dalam mempengaruhi perilaku, perasaan para anggota organisasi/bawahannya dalam mencapai tujuan yaitu kerja yang optimal. Kepemimpinan menurut Tennenbaum, Weshler dan Masarik dalam Wahjosoemidjo (2001:17): "*Leadership is interpersonal influence process, toward the attainment of a specified goal or goals*". (Kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi yang dijalankan dalam suatu situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi, kearah satu atau beberapa tujuan). Terlihat bahwa proses komunikasi merupakan sesuatu yang penting dalam usaha mempengaruhi tersebut.



Dharma (2002:42) berpendapat bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan seseorang atau sekelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Dalam hal ini Agus Dharma menekankan bahwa kunci kepemimpinan itu adalah pengaruh yang dimiliki seseorang dan pada gilirannya akibat pengaruh itu bagi orang yang hendak dipengaruhi.

Kepemimpinan menurut G.R. Terry yang dikutip oleh Winardi (2000:56) mengemukakan bahwa "*Leadership is the relationship in which one person, or the leader, influences others to work together willingly on related tasks to attain which the leader desires*". Definisi ini lebih menekankan bahwa aktivitas memimpin pada hakikatnya meliputi suatu hubungan. Hubungan antara pemimpin dengan yang dipimpin bukanlah hubungan satu arah tetapi senantiasa harus terdapat adanya antar hubungan (*interaction*). Adanya satu orang yang mempengaruhi orang-orang lain agar mereka mau bekerja kearah pencapaian sasaran tertentu. Pengaruh gaya pemimpin dapat timbul akibat hasil kerjanya sendiri yang langsung mempengaruhi pekerjaan kelompok dan pengaruh dari tindakan-tindakan yang dilakukannya.

Dari beberapa definisi atau pengertian kepemimpinan menurut para ahli yang dikemukakan di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan itu pada hakekatnya adalah :

1. Kemampuan mempengaruhi orang lain, apakah dia bawahan, rekan sekerja, atau atasan.
2. Adanya pengikut yang dapat dipengaruhi, baik oleh ajakan, anjuran, bujukan, sugesti, perintah, saran atau bentuk lainnya.
3. Adanya tujuan yang hendak dicapai.

### 2.2.2 Tipe dan Gaya Kepemimpinan

Menurut Dharma (2000:48-49) bahwa gaya kepemimpinan adalah tingkah laku pemimpin pada saat ia berusaha mempengaruhi perilaku orang-orang yang dipimpinnya. Dharma membagi gaya kepemimpinan dalam empat bagian yakni :

- 1) gaya kepemimpinan yang sifatnya instruktif,
- 2) gaya kepemimpinan konsultatif,
- 3) gaya epemimpinan partisipatif,
- dan 4) gaya kepemimpinan yang sifatnya mendelegasikan.

Gaya kepemimpinan instruktif dicirikan dengan komunikasi satu arah, pemecahan masalah dan pengambilan keputusan dilakukan oleh pimpinan. Gaya kepemimpinan konsultatif pemimpin telah membuka komunikasi dua arah dengan menyimak gagasan bawahan. Sekalipun demikian, pemecahan masalah dan pengambilan keputusan masih dilakukan oleh pemimpin. Gaya kepemimpinan kepala sekolah dimana pemimpin mengikutsertakan guru dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Gaya kepemimpinan yang sifatnya mendelegasikan, pemimpin hanya mendiskusikan dengan bawahan dalam pemecahan masalah. Sedangkan proses pengambilan keputusan didelegasikan kepada bawahan. Dalam hal ini pimpinan memberi kesempatan yang luas kepada guru dalam melaksanakan tugasnya.

Menurut Kartono (2009:41) bahwa gaya kepemimpinan demokrasi dalam situasi normal, keadaannya lebih superior dari pada gaya kepemimpinan otoriter dan laissez-faire. Sebab utamanya adalah: 1) orang bisa menghimpun dan memanfaatkan semua informasi dan kearifan dari semua anggota kelompok, 2) orang tidak menyadarkan diri kepada kepandaian atau kemampuan pribadi pemimpin saja.

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain sesuai dengan apa yang diharapkan. Beberapa ahli mengemukakan tentang macam-macam gaya kepemimpinan, sebagai berikut :

1. Gaya Kepemimpinan Menurut Thoha (2000:265)

Thoha mengatakan bahwa gaya kepemimpinan yang ekstrim terbagi menjadi dua, yaitu :

- a. Gaya kepemimpinan yang otokratis, gaya ini dipandang sebagai gaya yang berdasarkan kekuatan posisi dan penggunaan otoritas.
- b. Gaya kepemimpinan demokratis, gaya ini dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.

2. Gaya Kepemimpinan menurut Hasibuan (2002:168)

Menurut Hasibuan (2002:168) gaya kepemimpinan terbagi menjadi tiga, yaitu :

a. Kepemimpinan otoriter

Kepemimpinan otoriter dimaksudkan jika kekuasaan atau wewenang sebagian besar berada pada pimpinan atau kalau pimpinan tersebut menganut sistem sentralisasi wewenang, maka bawahan tidak diikutsertakan untuk memberi saran, ide dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Orientasi kepemimpinan difokuskan hanya untuk meningkatkan produktifitas kerja karyawan dengan kurang memperhatikan perasaan dan kesejahteraan bawahan.

b. Kepemimpinan partisipatif

Kepemimpinan partisipatif adalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan suasana kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas dan partisipasi para bawahan, pemimpin memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan. Moto pemimpin yang partisipatif adalah “dia ada untuk bawahan”. Oleh karena itu bawahan dimintai saran atau ide untuk kemajuan organisasi/perusahaan. Pemimpin juga menganut sistem manajemen terbuka (open management) dan disentralisasi wewenang.

c. Kepemimpinan delegatif

Kepemimpinan delegatif apabila seorang pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian, bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas dan leluasa dalam melaksanakan pekerjaan, pemimpin cenderung tidak peduli terhadap cara bawahan mengambil keputusan dan menyelesaikan pekerjaan. Pada prinsipnya pemimpin bersikap tidak mau ambil pusing, yang penting pekerjaan pegawai selesai dengan baik. Dalam hal ini bawahan/pekerja haruslah memiliki kematangan dalam pekerjaan (kemampuan), kematangan psikologis (kemauan), kematangan pekerjaan (pengetahuan dan keterampilan).

3. Gaya Kepemimpinan menurut Likert dalam Wahjosumidjo (2002:71)

Likert membagi gaya kepemimpinan menjadi empat macam, yaitu :

- a. Otoriter (*Explosive or authoritative*), dengan ciri-ciri sebagai berikut :
  - 1) Manajer menentukan semua keputusan yang bertalian dengan seluruh pekerjaan dan memerintahkan semua bawahan untuk melaksanakannya.
  - 2) Manajer menentukan semua standar bagaimana bawahan melakukan tugas.
  - 3) Manajer memberikan ancaman atau hukuman kepada bawahan yang tidak berhasil melaksanakan tugas-tugas yang telah diberikan.
  - 4) Manajer kurang percaya terhadap bawahan dan sebaliknya bawahan tidak atau sedikit sekali terlibat dalam proses pengambilan keputusan.
  - 5) Pimpinan dan bawahan bekerja dalam suasana yang saling mencurigai.
- b. Otoriter yang bijaksana (*benevolent authoritative*), dengan ciri-ciri sebagai berikut :
  - 1) Manajer menyampaikan berbagai peraturan yang berkaitan dengan tugas-tugas atau perintah dan sebaliknya para bawahan diberikan kebebasan untuk menyampaikan pendapatnya.
  - 2) Bawahan diberikan kelonggaran atau fleksibilitas dalam melaksanakan tugas-tugas, tetapi dengan hati-hati diberi batasan serta berbagai prosedur.
  - 3) Hubungan antara pimpinan dan bawahan dalam suasana yang baik.
- c. Konsultatif (*consultative*) yang memiliki ciri :
  - 1) Manajer menentukan tujuan dan mengemukakan ketentuan yang bersifat umum, sesudah melalui proses diskusi dengan bawahan.

- 2) Bawahan dapat mengambil keputusan sendiri terhadap bagaimana melaksanakan tugas-tugasnya dalam batas tertentu, sedang beberapa hal tertentu sepenuhnya menjadi keputusan atasan.
  - 3) Penghargaan dan hukuman diberikan dalam rangka memberikan dorongan kepada bawahan.
  - 4) Para bawahan merasa bebas untuk berdiskusi dengan atasan mengenai hal-hal yang bertalian dengan pekerjaannya.
  - 5) Menejer mempunyai kepercayaan dan keyakinan kepada bawahan untuk melaksanakan tugasnya dengan baik.
  - 6) Terciptanya hubungan dua arah yang baik antara pimpinan dengan bawahan.
- d. Partisipatif (*participative management*), yang memiliki ciri :
- 1) Dalam rangka penentuan tujuan dan pengambilan keputusan ditentukan oleh kelompok atau bersama.
  - 2) Apabila pimpinan secara formal perlu mengambil keputusan, dilakukan setelah adanya saran dan pendapat bersama bawahan.
  - 3) Hubungan kerjasama antara pimpinan dan bawahan terjadi dalam suasana yang penuh persahabatan dan saling mempercayai.
  - 4) Memotivasi terhadap bawahan tidak hanya didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan ekonomis, melainkan juga didasarkan atas pentingnya pengakuan peranan para bawahan dalam melaksanakan tugas organisasi.

### 2.2.3 Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

Sekolah adalah lembaga yang bersifat kompleks dan unik. Bersifat kompleks karena sekolah sebagai organisasi di dalamnya terdapat berbagai dimensi yang satu sama lain saling berkaitan dan saling menentukan. Sedang bersifat unik karena sekolah memiliki karakter tersendiri, dimana terjadi proses belajar mengajar, tempat terselenggaranya pembudayaan kehidupan manusia. Karena sifatnya yang kompleks dan unik tersebut, sekolah sebagai organisasi memerlukan tingkat koordinasi yang tinggi. “Keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah” (Dinarsih, 2010).

Kepala sekolah dilukiskan sebagai orang yang memiliki harapan tinggi bagi para staf dan para siswa. Menurut Dinarsih (2010), “kepala sekolah adalah mereka yang banyak mengetahui tugas-tugas mereka dan mereka yang menentukan irama bagi sekolah mereka”. Rumusan tersebut menunjukkan pentingnya peranan kepala sekolah dalam menggerakkan kehidupan sekolah guna mencapai tujuan. Studi keberhasilan kepala sekolah menunjukkan bahwa kepala sekolah adalah seseorang yang menentukan titik pusat dan irama suatu sekolah. Kepala sekolah yang berhasil adalah kepala sekolah yang memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi kompleks yang unik, serta mampu melaksanakan perannya dalam memimpin sekolah (Dinarsih, 2010).

Kepala sekolah merupakan pemimpin pendidikan di sekolah. Jika pengertian kepemimpinan tersebut diterapkan dalam organisasi pendidikan, maka kepemimpinan pendidikan bisa diartikan sebagai suatu usaha untuk menggerakkan orang-orang yang ada dalam organisasi pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan. Hal ini sesuai dengan pendapat Nawawi (1985)

dalam Dharma (2007) yang mengemukakan bahwa kepemimpinan pendidikan adalah proses mempengaruhi, menggerakkan, memberikan motivasi, dan mengarahkan orang-orang yang ada dalam organisasi pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan.

Ada banyak teori gaya kepemimpinan yang bisa diterapkan kepala sekolah. Bila ditelaah dari perkembangan teori, ada banyak teori kepemimpinan yang bisa ditelaah untuk mengkaji masalah kepemimpinan. Teori kepemimpinan yang pertama-tama dikembangkan adalah teori sifat atau *trait theory*. Pada dasarnya teori sifat memandang bahwa keefektifan kepemimpinan itu bertolak dari sifat-sifat atau karakter yang dimiliki seseorang. Keberhasilan kepemimpinan itu sebagian besar ditentukan oleh sifat-sifat kepribadian tertentu, misalnya harga diri, prakarsa, kecerdasan, kelancaran berbahasa, kreatifitas termasuk ciri-ciri fisik yang dimiliki seseorang. Pemimpin dikatakan efektif bila memiliki sifat-sifat kepribadian yang baik. Sebaliknya, pemimpin dikatakan tidak efektif bila tidak menunjukkan sifat-sifat kepribadian yang baik (Dharma, 2007).

Menurut Dinarsih (2010), hampir seluruh penelitian kepemimpinan dapat dikelompokkan ke dalam empat macam pendekatan, yaitu pendekatan pengaruh kewibawaan, sifat, perilaku dan situasional. Berikut uraian ke empat macam pendekatan tersebut :

1. Pendekatan pengaruh kewibawaan (*power influence approach*)

Menurut pendekatan ini, keberhasilan pemimpin dipandang dari segi sumber dan terjadinya sejumlah kewibawaan yang ada pada para pemimpin, dan dengan cara yang bagaimana para pemimpin menggunakan kewibawaan tersebut kepada bawahan. Pendekatan ini menekankan proses saling mempengaruhi, sifat



timbang balik dan pentingnya pertukaran hubungan kerjasama antara para pemimpin dengan bawahan (Dinarsih, 2010).

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 pengaruh kewibawaan, seorang kepala sekolah dimungkinkan untuk menggunakan pengaruh yang dimilikinya dalam membina, memberdayakan, dan memberi teladan terhadap guru sebagai bawahan (Dinarsih, 2010).

## 2. Pendekatan sifat (*the trait approach*)

Pendekatan ini 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, dan kecakapan meyakinkan yang sangat menarik (Dinarsih, 2010).

Menurut pendekatan sifat, seseorang menjadi pemimpin karena sifat-sifatnya yang dibawa sejak lahir, bukan karena dibuat atau dilatih. Berdasarkan pendekatan sifat, keberhasilan seorang pemimpin tidak hanya dipengaruhi oleh sifat-sifat pribadi, melainkan ditentukan pula oleh keterampilan (*skill*) pribadi pemimpin (Dinarsih, 2010).

## 3. Pendekatan perilaku (*the behavior approach*)

Pendekatan perilaku merupakan pendekatan yang berdasarkan pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh sikap dan gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin dalam kegiatannya sehari-hari

dalam hal: bagaimana cara memberi perintah, membagi tugas dan wewenang, cara berkomunikasi, cara mendorong semangat kerja bawahan, cara memberi bimbingan dan pengawasan, cara membina disiplin kerja bawahan, dan cara mengambil keputusan (Dinarsih, 2010).

Pendekatan perilaku menekankan pentingnya perilaku yang dapat diamati yang dilakukan oleh para pemimpin dari sifat pribadi atau sumber kewibawaan yang dimilikinya. Oleh sebab itu pendekatan perilaku itu mempergunakan acuan sifat pribadi dan kewibawaan. Kemampuan perilaku secara konseptual telah berkembang kedalam- berbagai macam cara dan berbagai macam tingkatan abstraksi. Perilaku seorang pemimpin digambarkan kedalam istilah “pola aktivitas“, “peranan manajerial“ atau “kategori perilaku“(Dinarsih, 2010).

Teori kepemimpinan berdasarkan pendekatan perilaku tersebut tidak didasarkan pada sifat atau ciri-ciri kepribadian seseorang, tapi lebih cenderung berdasarkan perilaku atau proses kepemimpinan yang ditunjukkan dalam organisasi yang dipimpin. Kualitas kepemimpinan tidak dinilai dari karakter personal, tapi lebih ditekankan pada fungsi, peranan, atau perilaku yang ditampilkan dalam kelompok (Dharma, 2007).

#### 4. Pendekatan situasional (*situational approach*)

Pendekatan situasional menekankan pada ciri-ciri pribadi pemimpin dan situasi, mengemukakan dan mencoba untuk mengukur atau memperkirakan ciri-ciri pribadi ini, dan membantu pimpinan dengan garis pedoman perilaku yang bermanfaat yang didasarkan kepada kombinasi dari kemungkinan yang bersifat kepribadian dan situasional. 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, dan pandangan yang berpendapat 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 dimana peranan itu dilaksanakan. Pendekatan situasional dalam kepemimpinan mengatakan bahwa kepemimpinan ditentukan tidak oleh sifat kepribadian individu-individu, melainkan oleh persyaratan situasi sosial (Dinarsih, 2010).

#### **2.3.4 Peranan Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Berkaitan dengan peranan kepemimpinan kepala sekolah, Sergiovanni (1991) dalam Dharma (2007) mengemukakan enam peranan kepemimpinan kepala sekolah, yaitu kepemimpinan formal, kepemimpinan administratif, kepemimpinan supervisi, kepemimpinan organisasi, dan kepemimpinan tim. Kepemimpinan formal mengacu pada tugas kepala sekolah untuk merumuskan visi, misi dan tujuan organisasi sesuai dengan dasar dan peraturan yang berlaku. Kepemimpinan administratif, mengacu pada tugas kepala sekolah untuk membina administrasi seluruh staf dan anggota organisasi sekolah. Kepemimpinan supervisi mengacu pada tugas kepala sekolah untuk membantu dan membimbing anggota agar bisa melaksanakan tugas dengan baik. Kepemimpinan organisasi mengacu pada tugas kepala sekolah untuk menciptakan iklim kerja yang kondusif, sehingga anggota bisa bekerja dengan penuh semangat dan produktif. Kepemimpinan tim mengacu pada tugas kepala sekolah untuk membangun kerja sama yang baik diantara semua anggota agar bisa mewujudkan tujuan organisasi sekolah secara optimal.

Keberhasilan kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya banyak ditentukan oleh kepemimpinan kepala sekolah. Kepemimpinan merupakan faktor yang paling penting dalam menunjang tercapainya tujuan organisasi sekolah. Keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola kantor, mengelola sarana prasarana sekolah, membina guru, atau mengelola kegiatan sekolah lainnya banyak ditentukan oleh kepemimpinan kepala sekolah. Apabila kepala sekolah mampu menggerakkan, membimbing, dan mengarahkan anggota secara tepat, segala kegiatan yang ada dalam organisasi sekolah akan bisa terlaksana secara efektif. Sebaliknya, bila tidak bisa menggerakkan anggota secara efektif, tidak akan bisa mencapai tujuan secara optimal (Dharma, 2007).

Sergiovanni (1991) dalam Dharma (2007), berhubungan dengan kepemimpinan kepala sekolah, membedakan tugas kepala sekolah menjadi dua, yaitu tugas dari sisi *administrative process* atau proses administrasi, dan tugas dari sisi task areas bidang garapan pendidikan. Tugas merencanakan, mengorganisir, meng-koordinir, melakukan komunikasi, mempengaruhi, dan mengadakan evaluasi merupakan komponen-komponen tugas proses. Program sekolah, siswa, personel, dana, fasilitas fisik, dan hubungan dengan masyarakat merupakan komponen bidang garapan kepala sekolah dasar.

#### **2.2.4 Indikator Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Pada penelitian ini, gaya kepemimpinan kepala sekolah dilihat dari gaya kepemimpinan berdasarkan pendekatan perilaku yaitu gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin dalam kegiatannya sehari-hari dalam hal: bagaimana cara memberi perintah, membagi tugas dan wewenang, cara berkomunikasi, cara

mendorong semangat kerja bawahan, cara memberi bimbingan dan pengawasan, cara membina disiplin kerja bawahan, dan cara mengambil keputusan.

## **2.3 Lingkungan Kerja**

Setiap organisasi selalu berusaha untuk menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan, karena akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja organisasi dalam menjalankan kegiatannya selalu memperhatikan faktor-faktor yang ada dalam organisasi, juga harus memperhatikan faktor-faktor yang ada diluar organisasi atau lingkungan sekitarnya.

### **2.3.1 Pengertian Lingkungan Kerja**

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

Secanggih apapun alat, mesin dan sebagainya yang tersedia, namun mereka tidak memiliki SDM yang handal maka keberadaan alat, mesin dan sebagainya tersebut tidak dapat berfungsi secara maksimal. Untuk itu dari unsur-unsur manajemen yang ada maka manusialah yang harus dikelola terlebih dahulu, jika organisasi atau perusahaan itu menginginkan tingkat produktivitas tinggi.

Menurut Sukanto dan Indriyo (2000:151) “lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar pekerja yang dapat mempengaruhi dalam berkerja meliputi pengaturan penerangan, pengontrolan suara gaduh, pengaturan

kebersihan tempat kerja dan pengaturan keamanan tempat kerja.” Menurut Nitisemito (2001: 25), “lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang dibebankan”.

Menurut Mardiana (2005), “lingkungan kerja adalah lingkungan dimana pegawai melakukan pekerjaannya sehari-hari”. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan para pegawai untuk dapat berkerja optimal. Lingkungan kerja dapat mempengaruhi emosi pegawai. Jika pegawai menyenangi lingkungan kerja dimana dia bekerja, maka pegawai tersebut akan betah di tempat kerjanya untuk melakukan aktivitas sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif dan optimis prestasi kerja pegawai juga tinggi. Lingkungan kerja tersebut mencakup hubungan kerja yang terbentuk antara sesama pegawai dan hubungan kerja antar bawahan dan atasan serta lingkungan fisik tempat pegawai bekerja.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang mempengaruhi tugas- tugas yang dibebankan, namun secara umum pengertian lingkungan kerja adalah merupakan lingkungan di mana para auditor melaksanakan tugas dan pekerjaannya.

### **2.3.2 Jenis Lingkungan Kerja**

Menurut Sedarmayanti (2007:21) “Secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2 yakni:

## 1. Lingkungan Kerja Fisik

Menurut Sedarmayanti (2007:21) “lingkungan kerja fisik adalah semua yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung”. Menurut Sarwono (2005), “lingkungan kerja fisik adalah tempat kerja pegawai melakukan aktivitasnya”. Lingkungan kerja fisik mempengaruhi semangat dan emosi kerja para karyawan. Faktor-faktor fisik ini mencakup suhu udara di tempat kerja, luas ruang kerja, kebisingan, kepadatan, dan kesesakan. Faktor-faktor fisik ini sangat mempengaruhi tingkah laku manusia.

Selanjutnya menurut Sarwono (2005), “peningkatan suhu dapat menghasilkan kenaikan prestasi kerja tetapi dapat pula malah menurunkan prestasi kerja.” Kenaikan suhu pada batas tertentu menimbulkan semangat yang merangsang prestasi kerja tetapi setelah melewati ambang batas tertentu kenaikan suhu ini sudah mulai mengganggu suhu tubuh yang mengakibatkan terganggunya pula prestasi kerja.

Menurut Robbins (2003) lingkungan kerja fisik juga merupakan faktor penyebab stress kerja pegawai yang berpengaruh pada prestasi kerja. Faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja fisik adalah:

### a. Suhu

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

b. Kebisingan

Bukti dari telaah-telaah tentang suara menunjukkan bahwa suara-suara yang konstan atau dapat diramalkan pada umumnya tidak menyebabkan penurunan prestasi kerja sebaliknya efek dari suara-suara yang tidak dapat diramalkan memberikan pengaruh negatif dan mengganggu konsentrasi pegawai.

c. Penerangan

Bekerja pada ruangan yang gelap dan samara-samar akan menyebabkan ketegangan pada mata. Intensitas cahaya yang tepat dapat membantu pegawai dalam mempelancar 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 lebih tua dibanding yang lebih muda.

d. Mutu Udara

Merupakan fakta yang tidak bisa diabaikan bahwa jika menghirup udara yang tercemar membawa efek yang merugikan pada kesehatan pribadi. Udara yang tercemar dapat mengganggu kesehatan pribadi pegawai. Udara yang tercemar di lingkungan kerja dapat menyebabkan sakit kepala, mata perih, kelelahan, lekas marah dan depresi.

Faktor lain yang mempengaruhi lingkungan kerja fisik adalah rancangan ruang kerja. Rancangan ruang kerja yang baik dapat menimbulkan kenyamanan bagi pegawai di tempat kerjanya. Faktor-faktor dari rancangan ruang kerja tersebut menurut Robbins (2003) terdiri atas :



a. Ukuran ruang kerja

Ruang kerja sangat mempengaruhi kinerja karyawan. Ruang kerja yang sempit dan membuat pegawai sulit bergerak akan menghasilkan prestasi kerja yang lebih rendah jika dibandingkan dengan karyawan yang memiliki ruang kerja yang luas.

b. Pengaturan ruang kerja

Jika ruang kerja merujuk pada besarnya ruangan per pegawai, pengaturan merujuk pada jarak antara orang dan fasilitas. Pengaturan ruang kerja itu penting karena sangat dipengaruhi interaksi sosial. Orang lebih mungkin berinteraksi dengan individu-individu yang dekat secara fisik. Oleh karena itu lokasi kerja karyawan mempengaruhi informasi yang ingin diketahui.

c. Privasi

Privasi dipengaruhi oleh dinding, partisi, dan sekat-sekatan fisik lainnya. Kebanyakan pegawai menginginkan tingkat privasi yang besar dalam pekerjaan mereka (khususnya dalam posisi manajerial, dimana privasi diasosiasikan dalam status). Namun kebanyakan pegawai juga menginginkan peluang untuk berinteraksi dengan rekan kerja, yang dibatasi dengan meningkatnya privasi. Keinginan akan privasi itu kuat dipihak banyak orang. Privasi membatasi gangguan yang terutama sangat menyusahakan orang-orang yang melakukan tugas-tugas rumit.

2. Lingkungan Kerja Non Fisik

Menurut Sedarmayanti (2007:21) menyatakan bahwa lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja,

baik dengan atasan maupun dengan sesama rekan kerja ataupun hubungan dengan bawahan.

Lingkungan kerja non fisik ini merupakan lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan. Menurut Nitisemito (2001:171), perusahaan hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerja sama antara tingkat atasan, 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 yang baik antara sesama rekan kerja, bawahan maupun atasan harus dilakukan karena kita saling membutuhkan. Hubungan kerja yang terbentuk sangat mempengaruhi psikologis karyawan.

Menurut Mangkunegara (2001:68), untuk menciptakan hubungan hubungan yang harmonis dan efektif, pimpinan perlu: 1) meluangkan waktu untuk mempelajari aspirasi-aspirasi emosi pegawai dan bagaimana mereka berhubungan dengan tim kerja, dan 2) menciptakan suasana yang meningkatkan kreativitas. Pengelolaan hubungan kerja dan pengendalian emosional di tempat kerja itu sangat perlu untuk diperhatikan karena akan memberikan dampak terhadap prestasi kerja pegawai. Hal ini disebabkan karena manusia itu bekerja bukan sebagai mesin. Manusia mempunyai perasaan untuk dihargai dan bukan bekerja untuk uang saja.

### **2.3.3 Manfaat Lingkungan Kerja**

Menurut Ishak dan Tanjung (2003:26), manfaat lingkungan kerja adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas dan prestasi kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Yang artinya

pekerjaan diselesaikan sesuai standard yang benar dan dalam skala waktu yang ditentukan. Prestasi kerjanya akan dipantau oleh individu yang bersangkutan, dan tidak akan menimbulkan terlalu banyak pengawasan serta semangat juangnya akan tinggi.

#### **2.3.4 Sintesis Lingkungan Kerja**

Indikator lingkungan kerja pada penelitian ini menggunakan indikator lingkungan kerja berdasarkan apa yang dikemukakan oleh Sedarmayanti (2007:21) yang membagi 2 (dua) faktor lingkungan kerja yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik. Lingkungan kerja fisik antara lain yaitu: 1) penerangan, 2) suhu udara, 3) mutu udara, 4) ukuran ruang kerja, 5) pengaturan ruang kerja, 6) privasi ruang kerja 7) kebisingan, dan 8) fasilitas dan sarana kantor, sedangkan lingkungan kerja non fisik yaitu: 1) hubungan sesama rekan kerja dan 2) hubungan kerja antara atasan dengan bawahan.

#### **2.4 Penelitian Terdahulu**

Penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru telah dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu. Penelitian dilakukan oleh Sunarso dan Sumardi (2007) yang melakukan penelitian dengan judul Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan. Hasil penelitian itu memperlihatkan bahwa motivasi, gaya kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

Penelitian lain 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 itu menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berkontribusi sangat signifikan terhadap kinerja guru.

Selanjutnya penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru dilakukan oleh Tukiran (2010) dengan judul Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan Kepala Sekolah, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru SMP Dan SMA Negeri Di Kabupaten Banjarnegara. Hasil penelitian itu adalah 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 yang signifikan terhadap kinerja guru; 5) Kepemimpinan transaksional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru; 6) Kepemimpinan *laizze faire* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru; 7) Lingkungan kerja mempunyai pengaruh yang 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 itu 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 Motivasi Kerja Guru terhadap Kinerja Guru: Survei terhadap Sekolah Menengah Atas di Kota Bandung. Hasil penelitian itu 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 dengan motivasi kerja.

Penelitian dilakukan oleh Sunarto dan Purwoatmodjo (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 itu memperlihatkan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru.

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

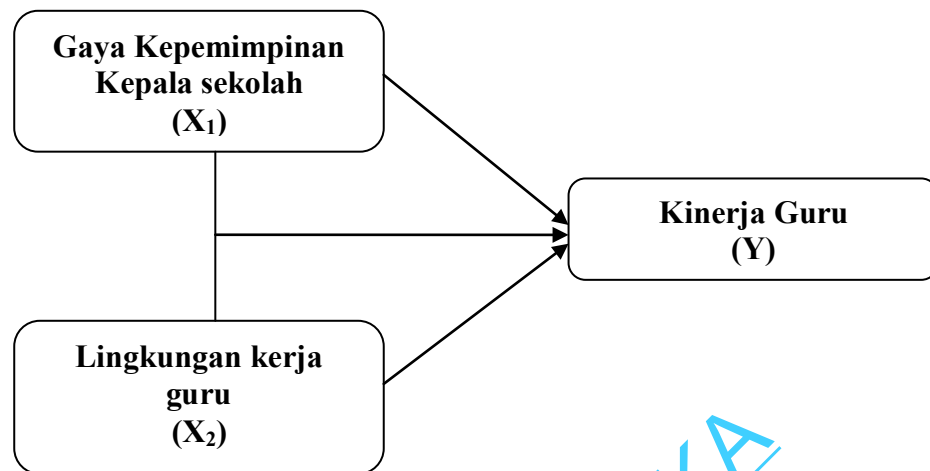
Penelitian ini menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru. Perbedaan penelitian ini dengan

penelitian sebelumnya yaitu penggunaan subjek penelitian diambil pada guru Sekolah Dasar Negeri di Muara Bungo, yang tentunya memiliki karakteristik yang berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya.

## 2.5 Kerangka Berpikir

Setiap guru wajib menunjukkan kinerjanya melalui optimalisasi tugas pokok guru yaitu merencanakan program, melaksanakan program pengajaran, melaksanakan hubungan pribadi siswa. Faktor yang mempengaruhi kinerja guru diantaranya gaya kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja. Guru yang cerdas sudah tentu mempunyai gaya mengajar yang efektif, dalam pengertian ia menerapkan dalam mengajar sesuai dengan tujuan dan kurikulum yang telah ada. Lingkungan Kompensasi merupakan satu bentuk penghargaan yang selayaknya diterima guru atas jerih payahnya menunaikan tugas mengajar. Kepala sekolah selaku pimpinan harus mampu memberikan penghargaan, sehingga mereka senang karena potensinya dihargai. Lingkungan kerja guru dalam melaksanakan tugas sebagai wujud pengabdian diri, juga merupakan hal utama yang akan meningkatkan kinerja guru, lingkungan kerja yang tidak kondusif akan menunjukkan kinerja yang rendah. Lingkungan kerja yang sehat, aman, tentram, tidak ada perselisihan antar guru atau pegawai, akan meningkatkan kinerja guru.

Berdasarkan kerangka berfikir diatas dapat ditetapkan desain penelitian sebagai berikut :



Gambar 2 : Kerangka Pengaruh Kerja Ketiga Variabel

## 2.6 Hipotesis

Berdasarkan perumusan masalah di atas, dapat dikemukakan beberapa hipotesis sebagai berikut:

1.  $H_0$  = Tidak ada pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru SD Negeri No.81/II Muara Bungo Kabupaten Bungo.  
 $H_a$  = Ada pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru SD Negeri No.81/II Muara Bungo Kabupaten Bungo.
2.  $H_0$  = Tidak ada pengaruh yang signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja guru SD Negeri No. 81/II Muara Bungo Kabupaten Bungo  
 $H_a$  = Ada pengaruh yang signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja guru SD Negeri No.81/II Muara Bungo Kabupaten Bungo.

3.  $H_0$  = Tidak ada pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru SD No.81/II Muara Bungo Kabupaten Bungo

$H_a$  = Ada pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru SD Negeri No.81/II Muara Bungo Kabupaten Bungo.

UNIVERSITAS TERBUKA



## BAB III

### METODOLOGI PENELITIAN

#### 3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini termasuk jenis penelitian *Ex-Post Facto* yaitu penyelidikan secara empiris, dan peneliti tidak mengendalikan variabel bebas secara langsung, karena perwujudan variabel tersebut pada dasarnya tidak ada manipulasi. Menurut Sugiyono (2007:7), penelitian *Ex-Post Facto* adalah suatu penelitian yang dilakukan untuk meneliti peristiwa yang telah terjadi dan keadaan menurut ke belakang untuk mengetahui faktor-faktor yang dapat menyebabkan timbulnya kejadian tersebut. Penelitian ini menggunakan logika dasar yang sama dengan penelitian eksperimen yaitu jika X maka Y, hanya saja dalam penelitian ini tidak ada manipulasi langsung terhadap variabel independen.

Metode/sistim yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survei. Metode survey, menurut Sugiyono (2007:3), adalah penelitian yang dilakukan pada populasi besar maupun kecil, tetapi data yang dipelajari adalah data dari sampel yang diambil dari populasi tersebut, sehingga dapat ditemukan kejadian-kejadian relatif, distributif dan hubungan antar variabel, sosiologis maupun psikologis.

#### 3.2 Populasi dan Sampel

Populasi adalah sebuah kumpulan dari semua kemungkinan orang, benda dan ukuran lain dari objek yang menjadi perhatian. Sedangkan sampel adalah suatu bagian dari populasi tertentu yang menjadi perhatian (Priyatno, 2008:16).

### 3.2.1 Populasi

Populasi untuk penelitian ini guru SD Negeri No.81/II Muara Bungo Kabupaten Bungo dengan jumlah 30 orang guru.

### 3.2.2 Sampel

Pengambilan sampel dilakukan dengan teknik sampel penuh. Hal ini dilakukan karena jumlah anggota populasi relatif kecil, dimana semua anggota populasi dijadikan sebagai sampel penelitian.

### 3.3 Variabel Penelitian

Variabel Penelitian menurut Sugiyono (2007) dikutip dari Umar (2008:47-48) menyatakan bahwa variabel di dalam penelitian adalah suatu atribut dari sekelompok objek yang diteliti yang mempunyai variasi antara satu dengan yang lainnya dalam kelompok tersebut. Penelitian ini menggunakan tiga variabel yang terdiri dari dua variabel independen dan satu variabel dependen, variabel tersebut yaitu :

1. Variabel independen, terdiri dari :
  - a. Gaya kepemimpinan kepala sekolah
  - b. Lingkungan kerja
2. Variabel dependen dalam penelitian ini yaitu kinerja guru SD Negeri No. 81/II Muara Bungo Kabupaten Bungo

### 3.4 Definisi Operasional

Definisi operasional variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

### 3.4.1 Kinerja Guru (Y)

Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya pencapaian tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Standar kompetensi guru ini dikembangkan secara utuh dari empat kompetensi utama, yaitu kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional. Keempat kompetensi tersebut terintegrasi dalam kinerja guru.

### 3.4.2 Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah (X<sub>1</sub>)

Gaya kepemimpinan kepala sekolah adalah proses mempengaruhi, menggerakkan, memberikan motivasi, dan mengarahkan orang-orang yang ada dalam organisasi pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan. Dalam penelitian ini nanti, tidak akan membahas mengenai "*type of leader*" tetapi hanya membahas "*style of leads*" yang berkenaan dengan "*manner of performing an action or playing*" atau cara melaksanakan kepemimpinan atau cara memainkan peran sebagai pemimpin. Kualitas kepemimpinan tidak dinilai dari karakter personal, tapi lebih ditekankan pada fungsi, peranan, atau perilaku yang ditampilkan dalam kelompok. cara memberi perintah, membagi tugas dan wewenang, cara berkomunikasi, cara mendorong semangat kerja bawahan, cara memberi bimbingan dan pengawasan, cara membina disiplin kerja bawahan, dan cara mengambil keputusan.

### 3.4.3 Lingkungan Kerja (X<sub>2</sub>)

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang dibebankan.

Menurut Sedarmayanti (2007:21), secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2 yaitu lingkungan fisik dan lingkungan non fisik. Lingkungan kerja fisik adalah semua yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung, sedangkan lingkungan kerja non fisik yaitu adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik dengan atasan maupun dengan sesama rekan kerja ataupun hubungan dengan bawahan. Indikator lingkungan kerja dalam penelitian ini yaitu:

1. Lingkungan kerja fisik
  - a. Suhu udara
  - b. Kebisingan
  - c. Penerangan
  - d. Mutu udara
  - e. Ukuran ruang kerja
  - f. Pengaturan ruang kerja
  - g. Privasi
  - h. Fasilitas dan sarana kantor
2. Lingkungan kerja non fisik
  - a. Hubungan sesama rekan guru atau elemen lainnya
  - b. Hubungan kepala sekolah dengan guru dan elemen lainnya

Secara keseluruhan definisi operasional variabel penelitian yaitu sebagai berikut:

**Tabel 3.1**  
**Definisi Operasional Variabel**

Variabel	Konsep	Indikator	Skala
Kinerja Guru (Y)	Kinerja adalah prestasi, hasil kerja atas dasar kemampuan/kecakapan, usaha dan kesempatan yang disumbangkan oleh seseorang dalam melaksanakan tugas.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perencanaan pembelajaran</li> <li>2. Pelaksanaan kegiatan pembelajaran yang aktif dan efektif</li> <li>3. Penilaian pembelajaran (Depdiknas, 2008)</li> </ol>	Ordinal
Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah (X <sub>1</sub> )	Gaya kepemimpinan kepala sekolah adalah proses mempengaruhi, menggerakkan, memberikan motivasi, dan mengarahkan orang-orang yang ada dalam organisasi pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan (Dharma, 2007).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. cara memberi perintah;</li> <li>2. membagi tugas dan wewenang;</li> <li>3. cara berkomunikasi;</li> <li>4. cara mendorong semangat kerja bawahan;</li> <li>5. cara memberi bimbingan dan pengawasan;</li> <li>6. cara membina disiplin kerja bawahan; dan</li> <li>7. cara mengambil keputusan. (Dinarah, 2010)</li> </ol>	Ordinal
Lingkungan Kerja (X <sub>2</sub> )	Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang dibebankan (Sedarmayanti, 2007)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lingkungan kerja fisik               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Suhu udara</li> <li>b. Kebisingan</li> <li>c. Penerangan</li> <li>d. Mutu udara</li> <li>e. Ukuran ruang kerja</li> <li>f. Pengaturan ruang kerja</li> <li>g. Privasi</li> <li>h. Fasilitas dan sarana kantor</li> </ol>               (Sedarmayanti, 2007)             </li> <li>2. Lingkungan kerja non fisik               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Hubungan sesama rekan guru atau elemen lainnya.</li> <li>b. Hubungan kepala sekolah dengan guru dan elemen lainnya (Sedarmayanti, 2007)</li> </ol> </li> </ol>	Ordinal

### 3.5 Instrumen Penelitian

Alat pengumpul data pada penelitian ini berupa angket/kuesioner. Angket/kuesioner yang digunakan adalah angket tertutup, karena responden tinggal memilih jawaban yang disediakan. Pengumpulan data diperlakukan dengan menggunakan angket yang disebarkan terhadap responden penelitian.

### 3.5.1 Penyusunan Instrumen Penelitian

Angket/kuesioner digunakan untuk menemukan data empiris dengan menggunakan angket/ kuesioner dengan skala likert. Penggunaan kuesioner dimaksudkan untuk mengumpulkan data variabel penelitian yaitu berupa gaya kepemimpinan kepala sekolah, lingkungan kerja dan kinerja guru.

Menurut Kinnear (1988) dalam Umar (2008:70-71), skala likert ini berhubungan dengan pernyataan tentang sikap seseorang terhadap sesuatu. Responden diminta mengisi pernyataan dalam skala ordinal. Skala pengukuran adalah skala likert yang dibagi ke dalam lima pengukuran yaitu:

- a. STS = Sangat Tidak Setuju, diberi bobot 1
- b. TS = Tidak Setuju, diberi bobot 2
- c. Rg = Ragu-ragu diberi, bobot 3
- d. S = Setuju diberi, bobot 4
- e. SS = Sangat Setuju, diberi bobot 5

Menurut Umar (2008:70-71), untuk penyusunan angket dari setiap variabel dilaksanakan dengan menggunakan tahapan-tahapan berikut :

1. Tentukan variabel-variabel yang terpakai dalam penelitian. Variabel-variabel ini dapat tercermin pada judul penelitian.
2. Variabel-variabel tadi dicarikan jabarannya dalam subvariabel yang diketahui dari teori atau penelitian terdahulu.
3. Subvariabel dicarikan jabarannya dalam bentuk indikator-indikator, jika ada.
4. Indikator dicarikan jabarannya dalam bentuk subindikator, juga jika ada.
5. Lalu, jika subindikator masih dapat dibagi lagi menjadi komponen terkecil, maka komponen ini dijadikan sebagai butir-butir pertanyaan. Seberapa detail

proses penjabaran suatu variabel diurai, tergantung dari seberapa luas dan dalam penelitian akan dilakukan. Selanjutnya pertanyaan-pertanyaan sebaiknya tersusun menurut hierarkinya agar mudah dipakai dalam analisis berikutnya.

6. Seluruh butir-butir pertanyaan yang telah selesai yang telah ditentukan pada gilirannya akan ditempatkan pada lembaran instrumen seperti angket (kuesioner). Agar responden dapat mengisi dengan baik, yang ditandai dengan kecilnya ketergantungan pada peneliti dalam mengisi angket, buatlah angket yang se-informatif mungkin.

Agar responden mudah memahami butir-butir pernyataan dalam angket, maka dalam penyusunan angket tetap memperhatikan kemudahan pengisian, yaitu dengan cara menghindari pernyataan-pernyataan yang meragukan responden, menghindari kata-kata yang terlalu abstrak dan tidak menggunakan kata-kata yang menimbulkan rasa curiga dan empati.

### **3.5.2 Uji Coba Instrumen Penelitian**

Sebelum kuesioner disebarkan kepada responden penelitian, terlebih dahulu dilakukan uji coba kuesioner yang digunakan. Tujuan dilakukan uji coba kuesioner yaitu untuk melihat validitas dan reliabilitas instrumen. Uji coba instrumen dilakukan dengan menggunakan responden sebanyak 10 orang yang tidak termasuk responden penelitian.

#### **1. Uji validitas**

Menurut Priyatno (2008:16), uji validitas adalah ketepatan atau kecermatan suatu instrumen dalam mengukur apa yang ingin diukur. Dalam penelitian ini uji validitas mengukur sejauh mana kuesioner mampu mengukur

pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru pada SD Negeri No. 81/II Muara Bungo Kabupaten Bungo. Dalam menentukan layak atau tidaknya suatu item pertanyaan yang akan digunakan, biasanya dilakukan uji signifikan koefisien korelasi pada taraf signifikan 0,05, artinya suatu item dianggap valid jika berkorelasi signifikan terhadap skor total.

#### a. Hasil Uji Validitas Kuesioner Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

Hasil uji validitas instrumen kuesioner gaya kepemimpinan kepala sekolah selengkapnya disajikan dalam lampiran 3. Berikut ini adalah rangkuman hasil uji validitas instrumen gaya kepemimpinan kepala sekolah :

**Tabel 3.2**  
**Rangkuman Hasil Uji Validitas**  
**Kuesioner Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah**

No. Item	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Validitas	No. Item	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Validitas
1	0,822	0,632	Valid	23	0,937	0,632	Valid
2	0,824	0,632	Valid	24	0,382	0,632	Tidak Valid
3	0,711	0,632	Valid	25	0,918	0,632	Valid
4	0,333	0,632	Tidak Valid	26	0,744	0,632	Valid
5	0,932	0,632	Valid	27	0,979	0,632	Valid
6	0,806	0,632	Valid	28	0,749	0,632	Valid
7	0,549	0,632	Tidak Valid	29	0,894	0,632	Valid
8	0,843	0,632	Valid	30	0,870	0,632	Valid
9	0,854	0,632	Valid	31	0,226	0,632	Tidak Valid
10	0,634	0,632	Valid	32	0,806	0,632	Valid
11	0,738	0,632	Valid	33	0,875	0,632	Valid
12	0,821	0,632	Valid	34	0,701	0,632	Valid
13	0,738	0,632	Valid	35	0,865	0,632	Valid
14	0,757	0,632	Valid	36	0,744	0,632	Valid
15	0,636	0,632	Valid	37	0,719	0,632	Valid
16	0,690	0,632	Valid	38	0,533	0,632	Tidak Valid
17	0,918	0,632	Valid	39	0,896	0,632	Valid
18	0,866	0,632	Valid	40	0,835	0,632	Valid
19	0,723	0,632	Valid	41	0,855	0,632	Valid
20	0,289	0,632	Tidak Valid	42	0,758	0,632	Valid
21	0,896	0,632	Valid	43	0,152	0,632	Tidak Valid
22	0,806	0,632	Valid				

Sumber : Data primer diolah

Dari Tabel 3.2 di atas, ditemukan bahwa 7 item pertanyaan dinyatakan tidak valid dan tidak dapat digunakan sebagai alat pengumpul data variabel gaya



kepemimpinan kepala sekolah, sedangkan sisanya sebanyak 36 item dinyatakan valid dan bisa dipergunakan sebagai sebagai alat pengumpulan data gaya kepemimpinan kepala sekolah.

#### b. Hasil Uji Validitas Kuesioner Lingkungan Kerja

Hasil uji validitas instrumen kuesioner lingkungan kerja selengkapnya disajikan dalam lampiran 3. Berikut ini adalah rangkuman hasil uji validitas instrumen kuesioner lingkungan kerja:

**Tabel 3.3**  
**Rangkuman Hasil Uji Validitas Kuesioner Lingkungan Kerja**

No. Item	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Validitas	No. Item	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Validitas
1	0,673	0,632	Valid	19	0,843	0,632	Valid
2	0,869	0,632	Valid	20	0,789	0,632	Valid
3	0,543	0,632	Tidak Valid	21	0,714	0,632	Valid
4	0,857	0,632	Valid	22	0,871	0,632	Valid
5	0,672	0,632	Valid	23	0,611	0,632	Tidak Valid
6	0,835	0,632	Valid	24	0,662	0,632	Valid
7	0,665	0,632	Valid	25	0,869	0,632	Valid
8	0,882	0,632	Valid	26	0,543	0,632	Tidak Valid
9	0,859	0,632	Valid	27	0,857	0,632	Valid
10	0,321	0,632	Tidak Valid	28	0,672	0,632	Valid
11	0,789	0,632	Valid	29	0,665	0,632	Valid
12	0,875	0,632	Valid	30	0,882	0,632	Valid
13	0,843	0,632	Valid	31	0,859	0,632	Valid
14	0,271	0,632	Tidak Valid	32	0,737	0,632	Valid
15	0,932	0,632	Valid	33	0,789	0,632	Valid
16	0,811	0,632	Valid	34	0,875	0,632	Valid
17	0,811	0,632	Valid	35	0,843	0,632	Valid
18	0,788	0,632	Valid	36	0,047	0,632	Tidak Valid

Sumber : Data primer diolah

Berdasarkan Tabel 3.3 di atas, ditemukan bahwa dari 36 butir pertanyaan kuesioner, terdapat sebanyak 6 item dinyatakan tidak valid, sedangkan sisanya sebanyak 30 item dinyatakan valid dan dapat digunakan sebagai alat pengumpulan data lingkungan kerja.

### c. Hasil Uji Validitas Kuesioner Kinerja Guru

Hasil uji validitas instrumen kuesioner kinerja pegawai selengkapnya disajikan dalam lampiran 3. Berikut ini adalah rangkuman hasil uji validitas instrumen kinerja pegawai :

**Tabel 3.4**  
**Rangkuman Hasil Uji Validitas Kuesioner Kinerja Guru**

No. Item	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Validitas
1	0,857	0,632	Valid
2	0,651	0,632	Valid
3	0,785	0,632	Valid
4	0,762	0,632	Valid
5	0,723	0,632	Valid
6	0,707	0,632	Valid
7	0,884	0,632	Valid
8	0,857	0,632	Valid
9	0,857	0,632	Valid
10	0,748	0,632	Valid
11	0,874	0,632	Valid
12	0,884	0,632	Valid
13	0,723	0,632	Valid
14	0,658	0,632	Valid

Sumber : Data primer diolah

Dari Tabel 3.4 di atas, dapat dilihat bahwa hasil uji validitas ditemukan semua item pertanyaan dinyatakan valid dan dapat digunakan sebagai alat pengumpul data variabel kinerja pegawai.

## 2. Uji Reliabilitas

Apabila suatu alat pengukuran dinyatakan valid, maka tahap selanjutnya adalah uji reliabilitas dari alat. Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui konsistensi alat ukur, apakah alat ukur yang digunakan dapat diandalkan dan tetap konsisten jika pengukuran tersebut diulang (Dwi Priyatno, 2008:25). Dalam penelitian ini menggunakan metode Alpha (*Cronbach's*) karena metode Alpha sangat cocok digunakan pada skor berbentuk skala.

Nilai koefisien *alpha* dibandingkan dengan angka kritis tabel korelasi pada taraf signifikansi  $\alpha = 0,05$ . Dasar pengambilan keputusan diambil, jika nilai hasil uji reliabilitas lebih besar dari angka kritis tabel korelasi, maka instrumen yang digunakan tersebut dikatakan reliabel (Arikunto, 2002: 177). Perhitungan uji reliabilitas kuesioner gaya kepemimpinan kepala sekolah, lingkungan kerja dan kinerja pegawai selengkapnya disajikan dalam lampiran 3. Adapun rangkuman hasil uji reliabilitas kuesioner gaya kepemimpinan kepala sekolah, lingkungan kerja dan kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

**Tabel 3.5**  
**Rangkuman Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Nilai <i>Alpha</i>	$r_{\text{tabel}}$	Reliabilitas
Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah	0,978	0,632	Reliabel
Lingkungan Kerja	0,974	0,632	Reliabel
Kinerja Guru	0,950	0,632	Reliabel

Sumber : Data primer diolah

Berdasarkan Tabel 3.5 di atas, dapat dilihat bahwa pada variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah, diperoleh harga koefisien *alpha* sebesar 0,978, lebih besar dari harga  $r$  dalam tabel  $r$  produk momen dengan  $\alpha = 0,05$  dan  $N = 10$  yaitu 0,632. Hal ini berarti bahwa instrumen kuesioner dinyatakan reliabel sehingga dapat digunakan sebagai alat ukur yang baik untuk memperoleh data variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah.

Berdasarkan hasil uji reliabilitas, diperoleh harga koefisien *alpha* variabel lingkungan kerja sebesar 0,974, lebih besar dari harga  $r$  dalam tabel  $r$  produk momen dengan  $\alpha = 0,05$  dan  $N = 10$  yaitu 0,632. Hal ini berarti bahwa instrumen kuesioner dinyatakan reliabel sehingga dapat digunakan sebagai alat ukur yang baik untuk memperoleh data variabel lingkungan kerja.

Dapat juga dilihat pada Tabel 3.5 di atas, pada variabel kinerja guru diperoleh harga koefisien *alpha* sebesar 0,950, lebih besar dari harga *r* dalam tabel *r* produk momen dengan  $\alpha = 0,05$  dan  $N = 10$  yaitu 0,632. Hal ini berarti bahwa instrumen kuesioner dinyatakan reliabel sehingga dapat digunakan sebagai alat ukur yang baik untuk memperoleh data variabel kinerja guru. Hal ini berarti bahwa instrumen kuesioner dari seluruh variabel penelitian dapat digunakan sebagai alat ukur pada penelitian ini.

### 3.6 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan statistik deskriptif dan analisis regresi berganda. Statistik deskriptif dilakukan untuk menggambarkan semua variabel penelitian. Analisis regresi berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja secara parsial dan simultan terhadap kinerja pegawai. Sebelum dilakukan analisis regresi berganda, dilakukan pengujian asumsi klasik. Langkah-langkah analisis data yang dilakukan yaitu sebagai berikut:

#### 3.6.1 Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif memberikan gambaran atau deskripsi suatu data dengan menggunakan teknik persentase. Rumus persentase yang digunakan menurut Arikunto (2006) sebagai berikut:

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

Dimana

P = Persentase

f = skor item yang dihitung

n = skor yang diharapkan (ideal)

Hasil jawaban angket disusun berdasarkan kriteria penilaian jawaban angket yang disusun dalam tabel distribusi frekuensi sebagai berikut:

**Tabel 3.6**  
**Kriteria Penilaian Hasil Jawaban Kuesioner**

<b>Interval Prosentase (%)</b>	<b>Kriteria</b>
81 – 100	Baik Sekali
61 – 80	Baik
41 – 60	Cukup
21 – 40	Kurang Baik
0 – 20	Buruk

Sumber: (Riduan, 2008:15)

### 3.6.2 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dilakukan sebagai uji persyaratan data sebelum dilakukan analisis data. Uji Asumsi klasik dilakukan dengan menggunakan aplikasi SPSS versi 17.0. Menurut Husein Umar (2008:175) terdapat tiga uji asumsi, yaitu sebagai berikut :

#### 1. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas untuk mengetahui apakah pada model regresi. ditemukan adanya korelasi antarvariabel independen. Prasyarat yang harus terpenuhi dalam model regresi adalah tidak adanya multikolinieritas. Metode pengujiannya dengan melihat nilai *inflation factor* (VIF) pada model regresi. Menurut Santoso (2001) dikutip dalam buku Mandiri Belajar SPSS Untuk Analisis Data dan Uji Statistik (Dwi Priyatno, 2008:39), pada umumnya jika VIF lebih besar dari 5, maka variabel tersebut mempunyai persoalan multikolinieritas dengan variabel bebasnya. Hasil uji multikolinieritas dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 3.7**  
**Hasil Uji Multikolinearitas**

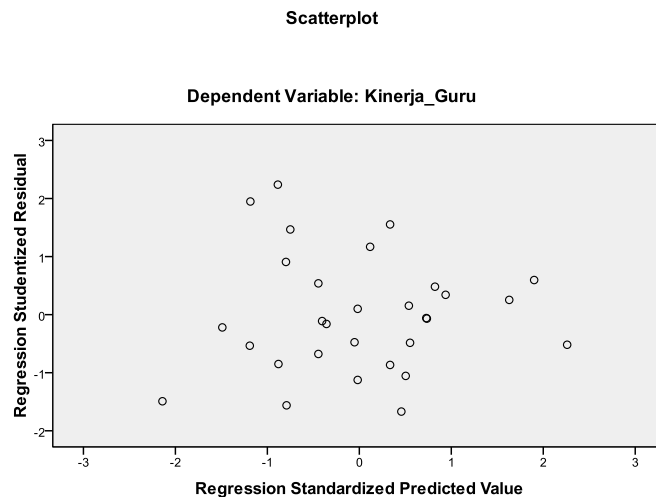
Variabel Independen	Multikolinearitas	
	Tolerance	VIF
Gaya kepemimpinan kepala sekolah	0,539	1,854
Lingkungan kerja	0,539	1,854

Variabel Dependen: Kinerja Guru

Berdasarkan Tabel 3.6 maka dapat diketahui bahwa antara variabel-variabel independen tidak terdapat gangguan multikolinearitas, ini ditunjukkan dengan nilai *tolerance* yang masing-masing semua variabel independen berkisar pada angka yang lebih besar dari 0,1, sedangkan nilai *VIF* untuk variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja sebesar 1,854 lebih kecil dari 10. Hal ini memperlihatkan bahwa tidak terdapat multikolinearitas pada variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja.

## 2. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk mengetahui apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual suatu pengamatan ke pengamatan lain. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas. Ada banyak cara untuk melakukan uji heteroskedastisitas. Dalam penelitian ini dilakukan uji heteroskedastisitas dengan cara melihat Pola Grafis Regresi (Dwi Priyatno, 2008:41), dimana data tidak terjadi heteroskedastisitas jika polanya menyebar dan tidak membentuk suatu garis atau polanya tidak menumpuk. Hasil uji heteroskedastisitas dapat dilihat pada Gambar 3.1 di bawah ini:



**Gambar 3.1**  
**Grafik *Scatterplot* Hasil Uji Heterokedastisitas**

Pada grafik di atas dapat dilihat bahwa titik-titik pada grafik tersebut menyebar di atas dan di bawah angka nol dan tidak memperlihatkan pola tertentu. Berdasarkan hasil pengujian heterokedastisitas dengan menggunakan grafik *Scatterplot* dapat disimpulkan bahwa data tidak mempunyai kecenderungan heterokedastisitas.

### 3. Uji Normalitas

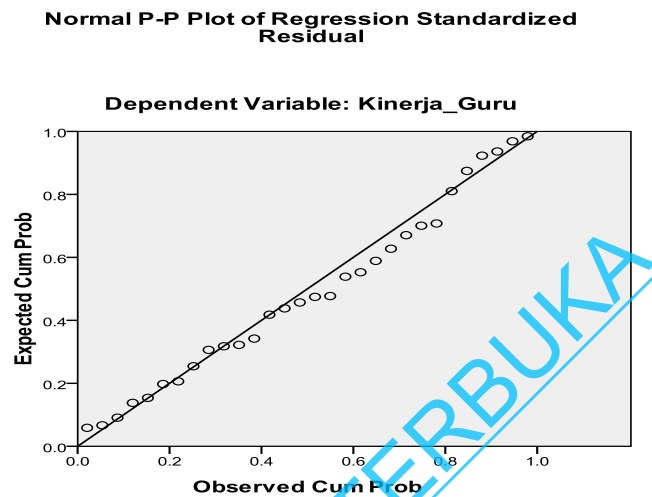
Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel independen mempunyai distribusi data normal atau tidak dengan menggunakan *Normal P-P Plot*. Model regresi yang baik adalah mempunyai distribusi normal atau mendekati normal pada nilai residual hasil regresi. (Ghozali, 2005).

Dari hasil SPSS dapat dilihat distribusi dari model regresi tersebut normal atau tidak dengan cara:

- a. Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

- b. Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

Hasil uji normalitas dengan metode normal P-Plot dapat dilihat pada Gambar 3.2 di bawah ini:



**Gambar 3.2**  
**Hasil Uji Normalitas**

Berdasarkan grafik di atas dapat dilihat bahwa data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal. Hal ini berarti bahwa nilai residual hasil regresi memenuhi asumsi normalitas.

### 3.6.3 Analisis Regresi Berganda

Dalam penelitian ini data dianalisis dengan menggunakan analisis regresi berganda. Regresi berganda dianalisis berdasarkan pada hubungan fungsional atau hubungan sebab-akibat (kausal) variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y). Analisis regresi berganda dilakukan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas (gaya kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja) terhadap variabel terikatnya (kinerja guru) baik secara satu per satu maupun secara bersama-sama.



Analisis regresi berganda ini diolah dengan menggunakan program SPSS *for windows versi 17.00*. Analisis regresi berganda yang dilakukan dalam penelitian ini, dilakukan dengan memasukkan dua variabel independen terdiri atas gaya kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja, serta satu variabel dependen yaitu kinerja guru. Secara umum, formulasi dari regresi berganda dapat ditulis sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

Keterangan:

- Y = Kinerja guru
- a = Nilai intercept/*constant*
- b = Koefisien regresi variabel independen
- X<sub>1</sub> = Gaya kepemimpinan kepala sekolah
- X<sub>2</sub> = Lingkungan kerja

### 3.6.4 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk melihat signifikansi pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja secara parsial dan simultan terhadap kinerja guru. Pengujian hipotesis secara parsial dilakukan dengan menggunakan uji t, sedangkan pengujian hipotesis simultan dilakukan dengan menggunakan uji F.

#### 3.6.4.1 Uji t ( Uji Parsial)

Pengujian ini bertujuan untuk menjawab rumusan masalah yang pertama dan kedua, yaitu mengetahui adanya pengaruh dari setiap variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikatnya. Apabila nilai  $t_{hitung} \geq t_{tabel}$  pada taraf signifikansi  $\alpha = 0,05$  maka  $H_0$  dapat ditolak atau dengan  $\alpha = 0,05$  variabel independen tersebut berpengaruh secara statistis terhadap variabel dependennya.

### 3.6.4.2 Uji F (Uji Simultan)

Uji ini dilakukan untuk menjawab rumusan masalah yang ketiga yaitu mengetahui ada tidaknya pengaruh yang signifikan atas semua variabel independen (gaya kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja) terhadap variabel dependen (kinerja guru) secara keseluruhan (Sugiyanto, 1995:17). Uji-F dilakukan dengan cara membandingkan  $F_{hitung}$  yang diperoleh dari hasil regresi dengan  $F_{tabel}$  yang ditetapkan.

- Jika  $F_{hitung} \geq F_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak, artinya variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.
- Jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima, artinya variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen.

### 3.6.4.3 Koefisien Determinasi

Nilai *R-squared* ( $R^2$ ) statistik mengukur tingkat keberhasilan model regresi yang kita gunakan dalam memprediksi nilai variabel terikat. Atau dengan kata lain  $R^2$  menunjukkan berapa persen variabel bebas yang digunakan dapat menjelaskan variabel terikatnya. Hal ini berarti seberapa besar pengaruh variabel bebas (gaya kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja) terhadap variabel terikatnya (kinerja guru).  $R^2$  merupakan fraksi dari variasi yang mampu dijelaskan oleh model. Nilai  $R^2$  terletak antara nol hingga satu. Semakin mendekati satu maka model dapat kita katakan semakin baik.

## **BAB IV**

### **TEMUAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Gambaran Umum Tempat Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di SD Negeri No. 81/II Muara Bungo Kabupaten Bungo. Gambaran umum mengenai SD Negeri No. 81/II Muara Bungo Kabupaten Bungo dilihat dari letak geografis, keadaan sumber daya manusia, keadaan siswa dan keadaan sarana dan prasarananya digambarkan sebagai berikut:

##### **4.1.1 Letak Geografis**

SD Negeri No.81/II Muara Bungo Kabupaten Bungo berada di tengah Pusat Pemerintahan Muara Bungo yaitu berdekatan dengan Perkantoran dan Perumahan dan Perumahan Bupati Kabupaten Bungo. Lokasi sekolah tersebut juga berdekatan dengan lokasi Rumah Sakit Bungo Medica.

##### **4.1.2 Keadaan Sumber Daya Manusia**

Guru merupakan pelaku utama kegiatan pembelajaran yang terjadi di sekolah. Keadaan guru sebagai faktor utama pembelajaran di sekolah menjadi hal yang harus tersedia sesuai dengan kebutuhan sekolah. Selain guru, personil lainnya juga ikut menjadi penunjang kegiatan pembelajaran di sekolah seperti kepala sekolah, TU, petugas perpustakaan, penjaga sekolah dan satuan keamanan. Gambaran keadaan sumber daya manusia yang ada di SD Negeri No.81/II Muara Bungo Kabupaten Bungo dapat dilihat pada Tabel 4.1 di bawah ini:

**Tabel 4.1**  
**Keadaan Sumber Daya Manusia**  
**di SD Negeri No.81/II Muara Bungo Kabupaten Bungo**

No	Jabatan	Jumlah
1	Kepala Sekolah	1 orang
2	Guru PNS	26 orang
3	Guru Honor	4 orang
4	TU	2 orang
5	Perpustakaan	1 orang
6	Penjaga Sekolah	1 orang
7	Satpam	1 orang
Jumlah		36 Orang

Berdasarkan Tabel 4.1 di atas dapat dilihat bahwa jumlah sumber daya manusia yang ada di SD Negeri No.81/II Muara Bungo Kabupaten Bungo sebanyak 36 orang yang terdiri dari 1 orang Kepala Sekolah, 26 guru PNS, 4 orang guru honor, 2 orang TU, 1 orang petugas perpustakaan, 1 orang penjaga sekolah dan 1 orang satuan pengamanan sekolah.

#### 4.1.3 Keadaan Siswa

Gambaran mengenai jumlah siswa di SD Negeri No.81/II Muara Bungo Kabupaten Bungo digambarkan dalam Tabel 4.2 berikut ini:

**Tabel 4.2**  
**Keadaan Siswa**  
**di SD Negeri No.81/II Muara Bungo Kabupaten Bungo**

No	Kelas	Jumlah Kelas	Jumlah Siswa		
			Laki-laki	Perempuan	Jumlah
1	Kelas I	3	63	61	124
2	Kelas II	3	63	45	108
3	Kelas III	3	39	50	89
4	Kelas IV	4	76	56	132
5	Kelas V	4	74	63	137
6	Kelas VI	3	64	50	114
Jumlah		20	379	325	704

Berdasarkan Tabel 4.2 di atas dapat dilihat bahwa jumlah siswa SD Negeri No.81/II Muara Bungo Kabupaten Bungo secara keseluruhan yaitu sebanyak 704 siswa yang terdiri dari 379 siswa laki-laki dan 325 siswa perempuan. Siswa-siswa tersebut tersebar pada 20 kelas yang ada di SD Negeri No.81/II Muara Bungo Kabupaten Bungo.

#### 4.1.4 Keadaan Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasarana yang ada di SD Negeri No.81/II Muara Bungo Kabupaten Bungo merupakan sarana penunjang kegiatan belajar mengajar di sekolah berupa ruang bangunan fisik seperti ruang kelas, ruang kantor, dan sarana dan prasarana lainnya. Secara rinci keadaan sarana dan prasarana yang ada di SD Negeri No.81/II Muara Bungo Kabupaten Bungo dapat dilihat pada Tabel 4.3 berikut ini:

**Tabel 4.3**  
**Keadaan Sarana dan Prasarana**  
**di SD Negeri No.81/II Muara Bungo Kabupaten Bungo**

No.	Jenis Ruang	Milik				Bukan Milik
		Baik	Rusak Ringan	Rusak Berat	Sub-Jumlah	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1.	Ruang Kelas	15			15	15
2.	Ruang Perpustakaan	1			1	1
3.	Laboratorium IPA				0	
4.	Ruang Kepala Sekolah	1			1	1
5.	Ruang Guru	1			1	1
6.	Ruang Komputer				0	
7.	Tempat Ibadah	1			1	1
8.	Ruang Kesehatan (UKS)				0	
9.	Kamar Mandi / WC Guru	1			1	1
10.	Kamar Mandi / WC Siswa	4			4	4
11.	Gudang	1			1	1
12.	Ruang Sirkulasi/Selasar				0	
13.	Tempat Bermain/Tempat Olahraga				0	

Berdasarkan Tabel 4.3 di atas dapat dilihat bahwa jumlah ruangan sebagai penunjang kegiatan pembelajaran yang ada di SD Negeri No.81/II Muara Bungo Kabupaten Bungo yang terdiri dari 15 ruang kelas, 1 ruang perpustakaan, 1 ruang kepala sekolah, 1 ruang guru, tempat ibadah, WC guru, 4 WC siswa dan gudang.

## 4.2 Hasil Analisis Statistik Deskriptif

### 4.2.1 Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

Data mengenai gaya kepemimpinan Kepala Sekolah dikumpulkan melalui kuesioner yang terdiri dari 36 item pertanyaan dengan jumlah responden sebanyak 30 orang. Jawaban responden tentang gaya kepemimpinan Kepala Sekolah digambarkan dalam tabel berikut ini:

**Tabel 4.4**  
**Distribusi Frekuensi Tanggapan Responden**  
**Mengenai Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah**

No	Tanggapan	Frekuensi	Jumlah Skor	%
1	Sangat Setuju	304	1520	28.15
2	Setuju	605	2420	56.02
3	Ragu-ragu	140	420	12.96
4	Tidak Setuju	28	56	2.59
5	Sangat Tidak Setuju	3	3	0.28
Total		1080	4419	100
Nilai Indeks Maksimum			5400	
Persentase Skor Total			81.83	
Kategori			Baik Sekali	

Sumber: Hasil pengolahan data, 2012

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa jumlah skor jawaban responden yaitu sebesar 4419. Total frekuensi jawaban responden terhadap 36 item pertanyaan mengenai gaya kepemimpinan Kepala Sekolah yaitu sebanyak 1080 dan kemungkinan skor maksimum apabila semua responden menjawab sangat setuju yaitu 5400. Semakin banyak responden yang menjawab sangat

setuju memperlihatkan bahwa persepsi responden tentang gaya kepemimpinan Kepala Sekolah semakin baik.

Dari hasil jawaban responden, dapat dilihat bahwa persepsi responden tentang gaya kepemimpinan Kepala Sekolah tergolong baik sekali dengan jumlah jawaban setuju dari 36 item pertanyaan mencapai 605 dengan skor 2420. Hal ini berarti total jawaban setuju mencapai jumlah 56,02% dari total seluruh jawaban yang diberikan oleh responden. Sedangkan jawaban sangat setuju berjumlah 304 dengan skor 1520 dan persentase 28,15%. Dari 30 responden yang menjawab 36 item pertanyaan mengenai gaya kepemimpinan Kepala Sekolah, jawaban ragu-ragu sebanyak 140 jawaban (12,96%), jawaban tidak setuju sebanyak 28 jawaban (2,59%) dan jawaban sangat tidak setuju sebanyak 3 jawaban (0,28%). Berdasarkan pada pengkategorian, dapat disimpulkan bahwa persepsi responden tentang gaya kepemimpinan Kepala Sekolah sudah tergolong baik sekali. Hal ini dilihat dari persentase skor total tanggapan responden dalam menilai gaya kepemimpinan Kepala Sekolah sebesar 81,83%.

Data mengenai gaya kepemimpinan Kepala Sekolah dikumpulkan melalui kuesioner yang terdiri dari 7 indikator dan 36 item pertanyaan dengan jumlah responden sebanyak 30 orang. Jawaban responden tentang gaya kepemimpinan Kepala Sekolah pada tiap item pertanyaan digambarkan dalam tabel berikut ini:

**Tabel 4.5**  
**Persepsi Responden tentang Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah**

No	Indikator	No Item	Jawaban					Jumlah Skor	%	Kriteria
			5	4	3	2	1			
1	Cara memberi perintah	1	12	9	6	3	0	120	80.00	Baik
		2	6	19	2	3	0	118	78.67	Baik
		3	8	16	4	2	0	120	80.00	Baik
		4	5	23	1	1	0	122	81.33	Baik Sekali
		Jumlah	31	67	13	9	0	480	80.00	Baik
2	Membagi tugas dan wewenang	5	6	23	1	0	0	125	83.33	Baik Sekali
		6	6	22	1	1	0	123	82.00	Baik Sekali
		7	7	22	1	0	0	126	84.00	Baik Sekali
		8	10	17	2	1	0	126	84.00	Baik Sekali
		Jumlah	29	84	5	2	0	500	83.33	Baik Sekali
3	Cara berkomunikasi	9	12	14	4	0	0	128	85.33	Baik Sekali
		10	13	14	2	1	0	129	86.00	Baik Sekali
		11	14	15	1	0	0	133	88.67	Baik Sekali
		12	13	14	2	1	0	129	86.00	Baik Sekali
		13	14	14	2	0	0	132	88.00	Baik Sekali
		14	11	14	4	1	0	125	83.33	Baik Sekali
		15	8	16	5	0	1	120	80.00	Baik
		16	6	16	6	2	0	116	77.33	Baik
		17	4	18	7	0	1	114	76.00	Baik
		Jumlah	105	148	39	6	2	1248	83.20	Baik Sekali
4	Cara mendorong semangat kerja bawahan	19	6	19	3	1	1	118	78.67	Baik
		20	10	17	2	1	0	126	84.00	Baik Sekali
		21	8	16	5	1	0	121	80.67	Baik Sekali
		Jumlah	24	52	10	3	1	365	81.11	Baik Sekali
5	Cara memberi bimbingan dan pengawasan	22	7	20	2	1	0	123	82.00	Baik Sekali
		23	7	14	7	2	0	116	77.33	Baik
		24	9	17	3	1	0	124	82.67	Baik Sekali
		25	8	16	6	0	0	122	81.33	Baik Sekali
		Jumlah	31	67	18	4	0	485	80.83	Baik Sekali
6	Cara Membina disiplin kerja bawahan	26	8	19	3	0	0	125	83.33	Baik Sekali
		27	7	16	6	1	0	119	79.33	Baik
		28	5	17	7	1	0	116	77.33	Baik
		29	7	18	5	0	0	122	81.33	Baik Sekali
		30	7	15	8	0	0	119	79.33	Baik
		Jumlah	34	85	29	2	0	601	80.13	Baik Sekali
7	Cara Mengambil Keputusan	31	8	16	5	1	0	121	80.67	Baik Sekali
		32	7	15	8	0	0	119	79.33	Baik
		33	11	15	3	1	0	126	84.00	Baik Sekali
		34	5	20	5	0	0	120	80.00	Baik
		35	10	17	3	0	0	127	84.67	Baik Sekali
		36	9	19	2	0	0	127	84.67	Baik Sekali
		Jumlah	50	102	26	2	0	740	82.22	Baik Sekali
Jumlah			304	605	140	28	3	4419	81.83	Baik Sekali

Sumber: Hasil pengolahan data, 2012



Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa persepsi responden tentang gaya kepemimpinan Kepala Sekolah secara keseluruhan baik sekali dengan persentase 81,83%. Dilihat dari jawaban responden pada setiap indikator pernyataan kuesioner, hanya 1 indikator yaitu cara memberi perintah yang tergolong baik, sisanya sebanyak 6 indikator tergolong baik sekali.

#### 4.2.2 Lingkungan Kerja

Data mengenai lingkungan kerja dikumpulkan melalui kuesioner yang terdiri dari 30 item pertanyaan dan 2 dimensi pengukuran yaitu lingkungan fisik dan lingkungan non fisik. Jawaban responden tentang lingkungan kerja digambarkan dalam tabel berikut ini:

**Tabel 4.6**  
**Distribusi Frekuensi Jawaban Responden**  
**Mengenai Lingkungan Kerja**

No	Tanggapan	Frekuensi	Jumlah Skor	%
1	Sangat Setuju	190	950	20.74
2	Setuju	571	2284	62.34
3	Ragu-ragu	105	315	11.46
4	Tidak Setuju	34	68	3.71
5	Sangat Tidak Setuju	16	16	1.75
Total		916	3633	100
Nilai Indeks Maksimum			4580	
Persentase Skor Total			79.32	
Kategori			Baik	

Sumber: Hasil pengolahan data, 2012

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa jumlah skor jawaban responden yaitu sebesar 3633. Total frekuensi jawaban responden terhadap 30 item pertanyaan mengenai lingkungan kerja yaitu sebanyak 916 dan kemungkinan skor maksimum apabila semua responden menjawab sangat setuju yaitu 4580. Semakin banyak responden yang menjawab sangat setuju memperlihatkan bahwa lingkungan kerja semakin baik.

Dari hasil jawaban responden, dapat dilihat bahwa lingkungan kerja tergolong Baik Sekali dengan jumlah jawaban setuju dari 30 item pertanyaan mencapai 571 dengan skor 2284. Hal ini berarti total jawaban setuju mencapai jumlah 62,34% dari total seluruh jawaban yang diberikan oleh responden. Sedangkan jawaban sangat setuju berjumlah 190 dengan skor 950 dan persentase 20,74%. Dari 30 responden yang menjawab 30 item pertanyaan mengenai lingkungan kerja, jawaban ragu-ragu sebanyak 105 jawaban (11,46%), jawaban tidak setuju sebanyak 34 jawaban (3,71%) dan jawaban sangat tidak setuju sebanyak 16 jawaban (1,75%). Berdasarkan pada pengkategorian, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja tergolong Baik. Hal ini dilihat dari persentase skor total dalam menilai variabel lingkungan kerja sebesar 79,32%.

Pengumpulan data variabel lingkungan kerja menggunakan kuesioner yang terdiri dari 2 (dua) dimensi pengukuran yaitu lingkungan fisik dan lingkungan non fisik. Gambaran mengenai jawaban responden pada setiap dimensi pengukuran lingkungan kerja yaitu sebagai berikut:

1. Lingkungan kerja fisik

Data mengenai lingkungan kerja fisik dikumpulkan melalui kuesioner yang terdiri dari 20 item pertanyaan. Jawaban responden tentang lingkungan kerja fisik digambarkan dalam tabel berikut ini:

**Tabel 4.7**  
**Jawaban Responden pada Dimensi Lingkungan Kerja Fisik**

No.	Indikator	No. Item	Jawaban					Jumlah Skor	%	Kriteria
			5	4	3	2	1			
1	Suhu Udara	1	6	19	5	0	0	121	80.67	Baik Sekali
		2	5	19	5	1	0	118	78.67	Baik
		Jumlah	11	38	10	1	0	239	79.67	Baik
2	Kebisingan	3	5	22	3	0	0	122	81.33	Baik Sekali
		4	5	22	3	0	0	122	81.33	Baik Sekali
		Jumlah	10	44	6	0	0	244	81.33	Baik Sekali
3	Penerangan	5	5	21	3	1	0	120	80.00	Baik
		6	4	18	5	3	0	113	75.33	Baik
		Jumlah	9	39	8	4	0	233	77.67	Baik
4	Mutu udara	7	8	20	2	0	0	126	84.00	Baik Sekali
		8	2	22	3	3	0	113	75.33	Baik
		Jumlah	10	42	5	3	0	239	79.67	Baik
5	Ukuran Ruang Kerja	9	4	19	3	4	0	113	75.33	Baik
		10	7	21	1	1	0	124	82.67	Baik Sekali
		Jumlah	14	64	5	7	0	355	78.89	Baik
6	Pengaturan Ruang Kerja	12	6	23	1	0	0	125	83.33	Baik Sekali
		13	7	21	2	0	0	125	83.33	Baik Sekali
		Jumlah	13	44	3	0	0	250	83.33	Baik Sekali
7	Privasi	14	3	20	3	4	0	112	74.67	Baik
		15	6	19	3	2	0	119	79.33	Baik
		Jumlah	9	39	6	6	0	231	77.00	Baik
8	Fasilitas dan Sarana Kantor	16	3	24	0	3	0	117	78.00	Baik
		17	9	16	5	0	0	124	82.67	Baik Sekali
		18	11	17	2	0	0	129	86.00	Baik Sekali
		19	7	14	7	2	0	116	77.33	Baik
		20	6	19	3	2	0	119	79.33	Baik
Jumlah	36	90	17	7	0	605	80.67	Baik Sekali		
Jumlah			112	400	60	28	0	2396	79.87	Baik

Sumber: Hasil pengolahan data, 2012

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa lingkungan kerja fisik secara keseluruhan Baik dengan persentase 79,87%. Dilihat dari jawaban responden pada setiap item pernyataan kuesioner, terdapat sebanyak 11 item pertanyaan dengan tanggapan responden tergolong Baik dengan persentase skor di bawah 80%. Sisanya sebanyak 9 item pernyataan menunjukkan persentase skor Baik Sekali di atas 80%.

## 2. Lingkungan kerja non fisik

Data mengenai lingkungan kerja non fisik dikumpulkan melalui kuesioner dengan menggunakan 2 indikator, yaitu hubungan sesama guru dan elemen lainnya dan hubungan kepala sekolah dengan guru dan elemen lainnya. Secara keseluruhan, kuesioner pada dimensi lingkungan kerja non fisik terdiri dari 10 item pertanyaan. Jawaban responden mengenai gambaran lingkungan kerja non fisik yaitu sebagai berikut:

**Tabel 4.8**  
**Jawaban Responden pada Dimensi Lingkungan Kerja Non-Fisik**

No.	Indikator	No. Item	Jawaban					Jumlah Skor	%	Kriteria
			5	4	3	2	1			
1	Hubungan sesama rekan guru atau elemen lainnya	21	3	21	4	2	0	115	76.67	Baik
		22	6	18	6	0	0	120	80.00	Baik
		23	10	15	5	0	0	125	83.33	Baik Sekali
		24	10	15	5	0	0	125	83.33	Baik Sekali
		25	5	19	5	1	0	118	78.67	Baik
		26	3	24	1	2	0	118	78.67	Baik
		Jumlah	37	112	26	5	0	721	96.13	Baik Sekali
2	Hubungan kepala sekolah dengan guru dan elemen lainnya	27	6	23	1	0	0	125	83.33	Baik Sekali
		28	7	21	2	0	0	125	83.33	Baik Sekali
		29	3	20	3	4	0	112	74.67	Baik
		30	6	19	3	2	0	119	79.33	Baik
		Jumlah	22	83	9	6	0	481	80.17	Baik Sekali
Jumlah		59	195	35	11	0	1202	89.04	Baik Sekali	

Sumber: Hasil pengolahan data, 2012

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa secara keseluruhan lingkungan kerja non fisik tergolong Baik Sekali dengan persentase 89,04%. Dilihat dari jawaban kuesioner pada setiap indikator, terdapat sebanyak 6 item pernyataan dengan kriteria Baik dengan persentase di bawah 80%, sedangkan sisanya sebanyak 4 item pernyataan menunjukkan kriteria lingkungan kerja non fisik Baik Sekali.

### 4.2.3 Kinerja Guru

Dari hasil pengolahan data responden, dapat diketahui frekuensi jawaban responden mengenai kinerja guru, yaitu sebagai berikut :

**Tabel 4.9**  
**Distribusi Frekuensi Jawaban Responden**  
**Mengenai Kinerja Guru**

No	Tanggapan	Frekuensi	Jumlah Skor	%
1	Sangat Setuju	538	2690	33,67
2	Setuju	948	3792	59,32
3	Ragu-ragu	102	306	6,38
4	Tidak Setuju	10	20	0,63
5	Sangat Tidak Setuju	0	0	0,00
Total		1598	6808	100
Nilai Indeks Maksimum			7990	
Persentase Skor Total			85,21	
Kategori			Baik Sekali	

Sumber: Hasil pengolahan data, 2012

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa jumlah skor jawaban responden yaitu sebesar 6808. Total frekuensi jawaban responden terhadap 47 item pertanyaan mengenai kinerja guru yaitu sebanyak 1598 dan kemungkinan skor maksimum apabila semua responden menjawab sangat setuju yaitu 7990. Semakin banyak responden yang menjawab sangat setuju memperlihatkan bahwa kinerja guru semakin baik.

Dari hasil jawaban responden, dapat dilihat bahwa jumlah jawaban sangat setuju dari 47 item pertanyaan mencapai 538 dengan skor 2690, sedangkan jumlah jawaban setuju sebesar 948 dengan skor 3792. Hal ini berarti total jawaban sangat setuju mencapai jumlah 33,67% dari total seluruh jawaban yang diberikan oleh responden, sedangkan jawaban setuju dengan persentase 59,32% dari jumlah seluruh jawaban responden. Dari jawaban responden yang menjawab 47 item pertanyaan mengenai kinerja guru, jumlah jawaban ragu-ragu sebanyak 102

jawaban (6,38%), jumlah jawaban tidak setuju sebanyak 10 jawaban (0,63% dan tidak ada jawaban sangat tidak setuju. Berdasarkan pada pengkategorian, dapat disimpulkan bahwa kinerja guru sudah tergolong baik, hal ini terlihat dari persentase skor jawaban responden dalam menilai variabel kinerja guru sebesar 84,97%.

Pengumpulan data variabel kinerja guru menggunakan kuesioner yang terdiri dari 3 indikator penilaian kinerja guru yaitu perencanaan pembelajaran, pelaksanaan kegiatan pembelajaran yang aktif dan efektif dan penilaian pembelajaran. Gambaran mengenai jawaban responden pada setiap indikator pengukuran kinerja guru yaitu sebagai berikut:

**Tabel 4.10**  
**Jawaban Responden Mengenai Kinerja Guru**

No.	Indikator	No. Item	Jawaban					Jumlah Skor	%	Kriteria
			5	4	3	2	1			
1	Perencanaan Pembelajaran	1	15	15	0	0	1	136	90.67	Baik Sekali
		2	20	10	0	1	0	142	94.67	Baik Sekali
		3	8	20	3	0	0	129	86.00	Baik Sekali
		4	11	16	3	1	0	130	86.67	Baik Sekali
		Jumlah	54	61	6	2	1	537	89.50	Baik Sekali
2	Pelaksanaan kegiatan pembelajaran yang aktif dan efektif	5	15	16	0	0	0	139	92.67	Baik Sekali
		6	11	16	3	0	0	128	85.33	Baik Sekali
		7	7	23	0	0	0	127	84.67	Baik Sekali
		8	12	15	3	0	0	129	86.00	Baik Sekali
		9	6	21	2	1	0	122	81.33	Baik Sekali
		10	6	24	0	0	0	126	84.00	Baik Sekali
		11	3	25	2	0	0	121	80.67	Baik Sekali
Jumlah	60	140	10	1	0	892	84.95	Baik Sekali		
3	Penilaian Pembelajaran	12	7	20	3	0	0	124	82.67	Baik Sekali
		13	10	18	2	0	0	128	85.33	Baik Sekali
		14	12	17	0	1	0	130	86.67	Baik Sekali
		Jumlah	29	55	5	1	0	382	84.89	Baik Sekali
Jumlah			143	256	21	4	1	1811	86.24	Baik Sekali

Sumber: Hasil pengolahan data, 2012

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa secara keseluruhan pada variabel kinerja guru, guru memiliki kinerja yang baik sekali dengan persentase

sebesar 86,24%. Dilihat dari jawaban pada setiap item pertanyaan, semua item menunjukkan skor dengan kriteria sangat baik dengan persentase di atas 80%.

### 4.3 Hasil Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan untuk melihat pengaruh dua variabel independen yaitu gaya kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja terhadap variabel terikat berupa kinerja guru dengan menggunakan analisis regresi berganda. Analisis regresi berganda dilakukan dengan menggunakan bantuan program *SPSS for Windows 17.00*.

#### 4.3.1 Koefisien Regresi

Koefisien regresi menunjukkan pada besarnya koefisien variabel bebas pada persamaan regresi linier pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru. Nilai koefisien regresi menggambarkan besarnya peningkatan variabel terikat yang dipengaruhi setiap variabel bebasnya pada saat variabel yang lainnya konstan. Nilai koefisien regresi pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru digambarkan dalam Tabel 4.4 berikut ini:

**Tabel 4.11**  
**Koefisien Regresi**

Variabel	Koefisien Regresi	
	B	Std. Error
(Constant)	11,669	8,960
Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah	0,149	0,072
Lingkungan Kerja	0,218	0,096

Variabel Dependen: Kinerja Guru

Dari Tabel 4.4 di atas diketahui bahwa nilai konstan yaitu  $\alpha = 11,669$ , sedangkan koefisien variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah sebesar 0,149,

sedangkan koefisien variabel lingkungan kerja yaitu sebesar 0,218. Dari koefisien regresi di atas dibentuk persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 11,669 + 0,149 X_1 + 0,218 X_2$$

Koefisien variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ) sebesar 0,149, hal ini berarti bahwa setiap 1 % peningkatan gaya kepemimpinan kepala sekolah akan meningkatkan kinerja guru sebesar 0,149% dengan asumsi variabel yang lain konstan. Sedangkan koefisien variabel lingkungan kerja ( $X_2$ ) yaitu sebesar 0,218, hal ini memperlihatkan bahwa setiap 1 % peningkatan lingkungan kerja akan meningkatkan kinerja guru sebesar 0,218% dengan asumsi variabel yang lain konstan.

#### 4.3.2 Koefisien Determinasi

Besarnya pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja guru dapat dilihat pada nilai koefisien korelasi ( $R$ ) dan koefisien determinasi ( $R^2$ ) dalam Tabel 4.5 berikut ini:

**Tabel 4.12**  
**Koefisien Korelasi dan Koefisien Determinasi**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,721	0,519	0,260	2,852

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Lingkungan Kerja

b. Dependent Variable: Kinerja Guru

Dari Tabel 4.5 di atas dapat dilihat bahwa besarnya koefisien determinasi ( $R^2$ ) yaitu sebesar 0,519. Hal ini berarti bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja secara bersama-sama memiliki pengaruh sebesar  $0,519 \times 100\% = 51,9\%$ . Sedangkan sisanya sebesar 48,1% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak termasuk dalam penelitian.



### 4.3.3 Hasil Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk melihat signifikansi pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja secara parsial dan simultan terhadap kinerja guru. Pengujian hipotesis simultan dilakukan untuk melihat pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja guru. Pengujian hipotesis simultan dilakukan dengan menggunakan uji F. Sedangkan pengujian hipotesis secara parsial dilakukan dengan menggunakan uji t. Hasil pengujian hipotesis secara simultan dan secara parsial yaitu sebagai berikut:

#### 1. Hasil Uji t (Uji Parsial)

Hasil uji t dapat dilihat pada Tabel 4.13, di mana nilai  $t_{hitung}$  merupakan nilai yang didapat dengan membandingkan koefisien regresi tiap variabel dengan standar error dari koefisien regresi tersebut. Kriteria keputusan dilihat nilai  $t_{hitung}$  dibandingkan dengan  $t_{tabel}$ .

**Tabel 4.13**  
**Hasil Uji t**

Koefisien	$t_{hitung}$	$t_{tabel}$
(Constant)	1,302	2,045
Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_1$ )	2,067	2,045
Lingkungan Kerja ( $X_2$ )	2,262	2,045
Variabel: Dependen Kinerja Guru (Y)		

#### a. Pengujian koefisien regresi gaya kepemimpinan kepala sekolah

Pada variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ), nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,067, sedangkan  $t_{tabel}$  sebesar 2,045.  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , hal ini berarti bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Dengan demikian, gaya kepemimpinan kepala sekolah memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru.

b. Pengujian koefisien regresi lingkungan kerja

Pada variabel lingkungan kerja ( $X_2$ ), nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,262, sedangkan  $t_{tabel}$  sebesar 2,045.  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , hal ini berarti bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Dengan demikian, lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru.

**2. Hasil Uji F (Uji Simultan)**

Hasil uji F yang dilakukan untuk melihat pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja guru digambarkan dalam Tabel 4.7 berikut ini:

**Tabel 4.14**  
**Hasil Uji F**

No	Keterangan	Nilai
1	$F_{hitung}$	14,587
2	$F_{tabel}$	1,891
3	Jumlah sampel (N)	30
4	Banyaknya variabel independen (k)	2
5	dk penyebut ( $N - 1$ )	29
6	dk pembilang ( $N - k - 1$ )	27
7	Signifikansi ( $\alpha$ )	0,05

Dari Tabel 4.7 di atas, dapat dilihat bahwa nilai  $F_{hitung}$  sebesar 14,587, sedangkan  $F_{tabel}$  sebesar 1,891, dimana  $F_{hitung} > F_{tabel}$ . Hal ini menunjukkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, yang berarti bahwa hipotesis alternatif yang diajukan diterima semua variabel independen yaitu gaya kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru.

#### 4.4 Pembahasan Hasil Penelitian

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

##### 4.4.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru

Hasil analisis data tersebut memperlihatkan bahwa bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru. Hal ini bisa dilihat dari nilai  $t_{hitung}$  pada pengujian hipotesis penelitian sebesar 2,067, sedangkan nilai  $t_{tabel}$  pada taraf signifikansi  $\alpha = 0,05$  dan  $dk = n - 1 = 29$ , dimana nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$ . Dilihat dari nilai koefisien regresi, koefisien regresi pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah sebesar 0,149, yang berarti bahwa setiap 1 % peningkatan gaya kepemimpinan kepala sekolah akan meningkatkan kinerja guru sebesar 0,149%.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sunarso dan Sumardi (2007), yang memperlihatkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru. Hasil penelitian ini juga sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Darda (2009) yang memperlihatkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif terhadap kinerja guru.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Tukiran (2010) menunjukkan 1) Kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru; 2) Kepemimpinan transaksional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru; 3) Kepemimpinan *laizze faire* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru.

Hasil penelitian lain mengenai pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru dengan hasil yang sama pada penelitian ini juga dapat dilihat dari penelitian yang dilakukan oleh Rusmana (2010) yang memperlihatkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Sedangkan dalam penelitian yang dilakukan oleh Yoce (2011), Sunarto dan Purwoatmodjo (2011) dan Yuniar (2011) juga memperlihatkan hasil yang sama dengan penelitian ini. Hasil ketiga penelitian tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif terhadap kinerja guru.

Dalam penelitian ini, tidak membahas mengenai "*type of leader*" tetapi hanya membahas "*style of leads*" yang berkenaan dengan "*manner of performing an action or playing*" atau cara melaksanakan kepemimpinan atau cara memainkan peran sebagai pemimpin. Berdasarkan gambaran hasil penelitian ini dan penelitian-penelitian terdahulu telah dibuktikan bahwa faktor kepemimpinan kepala sekolah merupakan faktor yang memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru. Hal ini sesuai dengan apa yang diungkapkan oleh Dharma (2002:42) berpendapat bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan seseorang atau sekelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Dalam hal ini Agus Dharma menekankan bahwa kunci kepemimpinan itu adalah pengaruh yang dimiliki seseorang dan pada gilirannya akibat pengaruh itu bagi orang yang hendak dipengaruhi. Dengan pengaruh dari kepemimpinan kepala sekolah sebagai pemimpin di lingkungan sekolah, akan mempengaruhi kinerja elemen lainnya, terutama guru dalam melaksanakan tugasnya.

Di sisi lain, menurut Dharma (2000:48-49) bahwa gaya kepemimpinan adalah tingkah laku pemimpin pada saat ia berusaha mempengaruhi perilaku orang-orang yang dipimpinnya. Kepala sekolah merupakan pemimpin pendidikan di sekolah. Jika pengertian kepemimpinan tersebut diterapkan dalam organisasi pendidikan, maka kepemimpinan pendidikan bisa diartikan sebagai suatu usaha untuk menggerakkan orang-orang yang ada dalam organisasi pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan.

Keberhasilan kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya banyak ditentukan oleh kepemimpinan kepala sekolah. Kepemimpinan merupakan faktor yang paling penting dalam menunjang tercapainya tujuan organisasi sekolah. Keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola kantor, mengelola sarana prasarana sekolah, membina guru, atau mengelola kegiatan sekolah lainnya banyak ditentukan oleh kepemimpinan kepala sekolah. Apabila kepala sekolah mampu menggerakkan, membimbing, dan mengarahkan anggota secara tepat, segala kegiatan yang ada dalam organisasi sekolah akan bisa terlaksana secara efektif. Sebaliknya, bila tidak bisa menggerakkan anggota secara efektif, tidak akan bisa mencapai tujuan secara optimal.

Berdasarkan hasil penelitian ini, telah dibuktikan pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru. Kepemimpinan kepala sekolah yang baik dapat membuat anggota menjadi percaya, loyal, dan termotivasi untuk melaksanakan tugas-tugas organisasi secara optimal. Kepemimpinan sangat berperan dalam meningkatkan kinerja guru dalam melaksanakan tugas di sekolah dasar. Baik buruknya kinerja guru banyak dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala sekolah. Semakin baik kepala sekolah menerapkan kepemimpinan, semakin baik

pula kinerja guru dalam melaksanakan tugas. Sebaliknya, semakin jelek kepala sekolah menerapkan kepemimpinan, semakin rendah pula kinerja guru dalam melaksanakan tugas-tugas di sekolah.

#### 4.4.2 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru

Hasil analisis data pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja guru memperlihatkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru. Hal ini bisa dilihat dari hasil pengujian hipotesis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja guru dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,262, sedangkan  $t_{tabel}$  sebesar 2,045, yang berarti  $t_{hitung} > t_{tabel}$ . Nilai koefisien regresi variabel lingkungan kerja yaitu sebesar 0,218, yang berarti bahwa setiap 1 % peningkatan lingkungan kerja akan meningkatkan kinerja guru sebesar 0,218%. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan lingkungan kerja pegawai akan meningkatkan kinerja guru dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sunarso dan Sumardi (2007) yang melakukan penelitian tentang Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan. Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja guru.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Tukiran (2010) dengan judul Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan Kepala Sekolah, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru SMP dan SMA Negeri di Kabupaten Banjarnegara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru.

Berdasarkan gambaran hasil penelitian ini dan penelitian-penelitian terdahulu telah dibuktikan bahwa faktor lingkungan kerja merupakan faktor yang memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru. Hal ini sesuai dengan apa yang diungkapkan oleh Nitisemito (2001: 25), yang menyebutkan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang dibebankan.

Selain itu, lingkungan kerja sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja guru juga sesuai dengan apa yang diungkapkan oleh Tohardi (2002:128) untuk meningkatkan produktivitas individual yang sekaligus meningkatkan produktivitas organisasional atau perusahaan, kita perlu mendesain organisasi, mendesain pekerjaan dan juga mendesain lingkungan kerja, semuanya untuk memberikan kenyamanan kepada manusia yang bekerja di dalamnya, sehingga mereka merasa bersemangat, bergairah dan memperoleh kepuasan dalam bekerja.

Berdasarkan penelitian ini telah dibuktikan bahwa lingkungan kerja mempengaruhi kinerja guru. Lingkungan kerja yang nyaman akan membuat guru menjadi lebih baik dalam melaksanakan kerjanya. Hal ini tentunya, akan membuat guru menjadi merasa puas terhadap kondisi lingkungan tempat bekerja yang otomatis guru merasakan kenyamanan pada saat melakukan pembelajaran. Guru akan lebih termotivasi dalam melakukan kerja tanpa merasa takut akan gangguan yang timbul dari kondisi lingkungan, baik berupa lingkungan fisik maupun lingkungan non fisik.

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang dibebankan. Menurut Sedarmayanti (2007:21), secara garis besar, jenis lingkungan kerja

terbagi menjadi 2 yaitu lingkungan fisik dan lingkungan non fisik. Lingkungan kerja fisik adalah semua yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung, sedangkan lingkungan kerja non fisik yaitu adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik dengan atasan maupun dengan sesama rekan kerja ataupun hubungan dengan bawahan.

Kondisi lingkungan fisik yang menunjang seperti suhu udara yang sejuk dan kualitas udara yang tidak terganggu polusi, penerangan yang cukup, ruang kerja yang nyaman baik dari ukuran maupun tata letak ruang kerja, gangguan suara serta fasilitas atau sarana pembelajaran yang memadai akan membuat guru menikmati pekerjaannya. Hal ini juga didukung dengan bentuk lingkungan kerja non fisik seperti harmonisasi hubungan antar guru, serta hubungan antara guru dengan kepala sekolah yang baik akan meningkatkan kinerja guru di sekolah.

#### **4.4.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah serta Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru**

Hasil pengujian hipotesis simultan untuk membuktikan pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru memperlihatkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja secara bersama-sama memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Hal ini bisa dilihat dari nilai Fhitung hasil pengujian hipotesis parsial menggunakan uji F. Nilai  $F_{hitung}$  yang dihasilkan yaitu sebesar 14,587, sedangkan nilai  $F_{tabel}$  yaitu sebesar 1,891, dimana  $F_{hitung} > F_{tabel}$ . Besarnya pengaruh antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja secara bersama-sama



terhadap kinerja guru yaitu sebesar 51,9%, dimana sisanya sebesar 48,1% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sunarso dan Sumardi (2007), Darda (2009) dan Tukiran (2010). Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru. Hasil tersebut sesuai dengan apa yang diungkapkan oleh Kartono (2009:22) yang menyebutkan bahwa pengelolaan SDM, pendelegasian wewenang dan admistrasi yang merupakan wewenang kepala sekolah serta faktor lingkungan kerja sebagai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja. Selain itu, menurut Siagian (2002:40) berpendapat bahwa kinerja seseorang dan produktivitasnya dipengaruhi oleh faktor kemampuan, motivasi dan ketepatan penugasan. Pimpinan seharusnya mengenali secara tepat pengetahuan, keterampilan, kemampuan, bakat, dan minat para bawahannya. Penempatan yang tidak tepat, kinerja seseorang tidak sesuai dengan harapan manajemen dan tuntutan organisasi; dengan demikian, mereka menampilkan produktivitas kerja yang rendah.

Berdasarkan hasil penelitian, dapat digarisbawahi kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap peningkatan kinerja guru dalam melaksanakan tugas. Kepemimpinan kepala sekolah yang baik, akan memberikan kesempatan kepada anggotanya, terutama gurunya, untuk selalu meningkatkan diri. Demikian juga kepemimpinan kepala sekolah yang baik, juga akan berusaha untuk selalu mengembangkan kemampuan anggotanya, terutama para gurunya, baik melalui pengembangan dari atas, pengembangan teman sejawat, atau pengembangan diri sendiri. Dengan meningkatnya kemampuan anggota, khususnya guru, akan

meningkatkan kinerja anggota. Dengan meningkatnya kinerja anggota, pada akhirnya akan bisa meningkatkan ketercapaian tujuan organisasi sekolah.

Tujuan akhir dari program peningkatan sumber daya manusia dalam suatu organisasi adalah pencapaian profesionalisme personel dalam menjalankan tugas. Peningkatan kemampuan personel pada dasarnya diarahkan untuk meningkatkan profesionalisme personel dalam melaksanakan tugas. Demikian juga, peningkatan kinerja personel dalam organisasi, pada dasarnya diarahkan untuk meningkatkan profesionalisme personel dalam melaksanakan tugas. Dengan demikian, peningkatan kinerja ataupun kemampuan guru dalam melaksanakan tugas pada dasarnya ditujukan untuk meningkatkan profesionalisme guru dalam menjalankan tugas-tugas sebagai guru.

Selain faktor gaya kepemimpinan kepala sekolah, lingkungan kerja juga ikut mempengaruhi peningkatan kinerja guru. Dengan lingkungan kerja yang nyaman, guru akan lebih berkonsentrasi terhadap pelaksanaan kegiatan pembelajaran. Gaya kepemimpinan kepala sekolah yang dipersepsikan baik oleh guru, dan adanya lingkungan yang memadai juga tentunya akan meningkatkan kinerja guru tersebut dalam melaksanakan pembelajaran.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan hasil penelitian dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut:

1. Gambaran mengenai gaya kepemimpinan kepala sekolah pada penelitian ini difokuskan pada *style of leader* yaitu perilaku kepala sekolah melaksanakan kepemimpinan atau cara memainkan peran sebagai pemimpin. Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi guru terhadap gaya kepemimpinan Kepala Sekolah tergolong baik dengan persepsi 83
2. Gaya kepemimpinan kepala sekolah secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SD Negeri No.81/II Muara Bungo Kabupaten Bungo. Hal ini berarti bahwa gaya kepemimpinan Kepala Sekolah yang sesuai dengan harapan guru akan meningkatkan kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai tenaga pendidik di sekolah.
3. Lingkungan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SD Negeri No.81/II Muara Bungo Kabupaten Bungo. Hal ini berarti bahwa perbaikan lingkungan kerja sesuai dengan harapan guru akan meningkatkan kinerja guru dalam melaksanakan pembelajaran di sekolah.
4. Gaya kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru pada guru SD Negeri No.81/II Muara Bungo Kabupaten Bungo dengan besarnya pengaruh sebesar 51,9%, dimana sisanya sebesar 48,1% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak

termasuk dalam variabel penelitian. Hal ini berarti bahwa gaya kepemimpinan yang sesuai dan perbaikan lingkungan kerja secara bersama-sama akan meningkatkan kinerja guru dalam melaksanakan pembelajaran di sekolah.

## 5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian, maka peneliti menyumbangkan saran yaitu sebagai berikut:

1. Kepala Sekolah SD Negeri No.81/II Muara Bungo Kabupaten Bungo, supaya selalu mempertahankan kinerja guru dan memperhatikan gaya kepemimpinan kepala sekolahnya sehingga memberikan kenyamanan bagi guru untuk melaksanakan tugasnya.
2. SD Negeri No.81/II Muara Bungo Kabupaten Bungo, peneliti menyarankan supaya selalu memperhatikan lingkungan kerja, sehingga akan membuat tumbuhnya semangat kerja guru dalam melaksanakan pembelajaran.
3. Guru SD Negeri No.81/II Muara Bungo Kabupaten Bungo, peneliti memberikan saran supaya meningkatkan kinerjanya sehingga dapat meningkatkan efektifitas pembelajaran di SD Negeri No.81/II Muara Bungo Kabupaten Bungo.
4. Peneliti lainnya, supaya melakukan penelitian menggunakan faktor-faktor yang lain yang mempengaruhi kinerja guru terutama pada guru SD Negeri No.81/II Muara Bungo Kabupaten Bungo.

UNIVERSITAS TERBUKA

## DAFTAR PUSTAKA

- Muhammad, A. (2004). *Guru Dalam Proses Belajar Mengajar*. Bandung : Sinar. Baru Algensindo.
- Darda, M. (2009). Kontribusi Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah Negeri dan Swasta Se-Kabupaten Majalengka. Tesis. Universitas Pendidikan Indonesia. Bandung.
- Dharma, A. (2000). *Manajemen Prestasi Kerja*. Jakarta: Rajawali Press.
- Dharma, S. (2007). *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Sumber Daya Manusia di Sekolah Dasar*. Departemen Pendidikan Nasional. Jakarta.
- Depdiknas. (2007). Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 Tanggal 4 Mei 2007 Standar Kualifikasi Akademik Dan Kompetensi Guru. Departemen Pendidikan Nasional. Jakarta.
- \_\_\_\_\_. (2008). *Penilaian Kinerja Guru*. Jakarta: Direktorat Tenaga Pendidikan. Dirjen Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan. Departemen Pendidikan Nasional.
- Dinarsih, D. (2010). *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Diakses dari <http://fuddin.wordpress.com> pada tanggal 2 Nopember 2012.
- Firdaus, Y. (2011). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Guru terhadap Kinerja Guru: Survei terhadap Sekolah Menengah Atas di Kota Bandung. Tesis. Universitas Pendidikan Indonesia. Bandung.
- Gibson, J. L., Donnely, Jr, J. H., & Ivancevich, J. M. (1997). *Manajemen*. Jilid 2. Edisi Ke-9. Alih Bahasa: Sularno Tjiptowardoyo & Imam Nurmawan. Jakarta: Erlangga.
- Handoko, T H. (1995). *Manajemen*, Yogyakarta, BPFE.
- Hasibuan, M, (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusi, Edisi Revisi*, Jakarta, Bumi Aksara.
- Ishak, A & Tanjung, H. (2003). *Manajemen Motivasi*, Penerbit PT.Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta.
- Kamus Besar Bahasa Indonesia Edisi III tahun 2003.

- Kartono, K. (2009). *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu*, Jakarta: PT. Raja Grafindo.
- Mangkunegara, A P. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Mardiana, (2005). *Manajemen Produksi*, Penerbit Badan Penerbit IPWI, Jakarta
- Muhlisin. (2008). *Profesionalisme Kinerja Guru Menyongsong Masa Depan*. [Http://muhlis.files.wordpress.com](http://muhlis.files.wordpress.com). Diakses pada tanggal 2 Nopember 2012.
- Nitisemito. (2001). *Manajemen Personalialia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Prawirosentono, S. (1999). *Manajemen Sumber Daya Manusia Kebijakan Kinerja Karyawan*, BPFE, Yogyakarta.
- Robbins, S P. (2003). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Indeks.
- Rusmana. (2010). 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). Tesis. Universitas Pendidikan Indonesia. Bandung.
- Sarwono, S, W. (2005). *Psikologi Lingkungan*, Penerbit PT Gramedia Grasindo, Jakarta.
- Sedarmayanti. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Pertama, Penerbit Refika Aditama, Bandung.
- Siagian, S, P. (2002). *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Sukanto, R & Indriyo G. (2000). *Manajemen Produksi*. Yogyakarta : Penerbit BPFE.
- Sugiyono. (2007). *Metode Penelitian Bisnis*. Edisi Kesepuluh. Bandung: Alfabeta
- Sunarso & Sumadi. (2007). Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia* Vol. 2 No. 1 Desember 2007. Universitas Slamet Riyadi. Surakarta.
- Sunarto & Djumadi P. (2011). 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. *Jurnal Analisis Manajemen* Vol. 5 No. 1 Juli 2011. Universitas Muria Kudus.

Taliziduhu, N. (2003). *Kybernology (Ilmu Pemerintahan Baru) Jilid 1*, Rineka Cipta, Jakarta.

Thoha, M. (2000). *Kepemimpinan dalam Manajemen Suatu Pendekatan. Perilaku*, Jakarta: Raya Srafindo

Tohardi, A. (2002). *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*, Universitas Tanjung Pura, Mandar Maju, Bandung.

Tukiran, A, S. (2010). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan Kepala Sekolah, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru SMP Dan SMA Negeri Di Kabupaten Banjarnegara. Tesis. Universitas Jenderal Soedirman. Surabaya.

Umar, H. (2005). *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*, Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.

Undang-Undang No. 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen

Wahjosumidjo. (2001). *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

\_\_\_\_\_. (2002). *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.

Winardi. (2000). *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: Rineka Cipta.

Yuniar. (2011). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Guru terhadap Kinerja Guru Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri di Kecamatan Kotabumi Kota Kabupaten Lampung Utara. Tesis. Universitas Lampung. Bandar Lampung.



## Lampiran 1. Kuesioner Penelitian

### KISI-KISI INSTRUMEN PENELITIAN

Judul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru pada SD Negeri No. 81/II Muara Bungo Kabupaten Bungo

Variabel : Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Lingkungan Kerja dan Kinerja Guru

Nama : Syutarman  
NIM : 016 755 772

No	Variabel	Dimensi	Sub Variabel Indikator	Nomor Item
1.	Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah (X <sub>2</sub> )	-	a. cara memberi perintah; b. membagi tugas dan wewenang; c. cara berkomunikasi; d. cara mendorong semangat kerja bawahan; e. cara memberi bimbingan dan pengawasan; f. cara membina disiplin kerja bawahan; dan g. cara mengambil keputusan. (Dinarsih, 2010)	1 - 4 5 - 8 9 - 18 19 - 21 22 - 25 26 - 30 31 - 36
2.	Lingkungan Kerja (X <sub>2</sub> )	Lingkungan Fisik	a. Suhu udara b. Kebisingan c. Penerangan d. Mutu udara e. Ukuran ruang kerja f. Pengaturan ruang kerja g. Privasi h. Fasilitas dan sarana kantor	1 - 2 3 - 4 5 - 6 7 - 8 9 - 11 12 - 13 14 - 15 16 - 20
		Lingkungan Non Fisik	a. Hubungan sesama rekan guru atau elemen lainnya b. Hubungan kepala sekolah dengan guru dan elemen lainnya	21 - 26 27 - 30
3.	Kinerja Guru (Y)	-	a. Perencanaan pembelajaran b. Pelaksanaan kegiatan pembelajaran yang aktif dan efektif c. Penilaian pembelajaran	1 - 4 5 - 11 12 - 14

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DAN  
LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA GURU PADA  
SD NEGERI NO. 81/II MUARA BUNGO  
KABUPATEN BUNGO**

**I. Identitas Responden:**

1. Nama Guru : .....
2. Umur : ..... tahun
3. Jenis Kelamin : ..... (L/P)
4. Pendidikan Terakhir : .....
5. Asal Sekolah : .....
6. Jabatan : .....

**II. Kuesioner Penelitian**

Pertimbangan setiap item, kemudian Bapak/Ibu diminta untuk menilai keadaan yang sebenarnya sampai dengan saat ini dengan menggunakan skala lima angka yaitu : alternatif pilihan 1 sampai dengan 5 pertanyaan dengan ketentuan sebagai berikut :

- SS** : Untuk jawaban sangat setuju artinya responden sangat setuju dengan pertanyaan karena sangat sesuai dengan keadaan yang dirasakan oleh responden.
- S** : Untuk jawaban setuju artinya pertanyaan sesuai dengan dengan keadaan yang dirasakan responden.
- Rg** : Untuk jawaban ragu-ragu artinya tidak dapat menentukan atau apabila responden tidak dapat menentukan dengan pasti apa yang dirasakan.
- TS** : Untuk jawaban tidak setuju artinya responden tidak setuju dengan pertanyaan karena tidak sesuai dengan keadaan yang dirasakan.
- STS** : Untuk jawaban sangat tidak setuju artinya pertanyaan sangat tidak sesuai dengan keadaan yang dirasakan responden.

Petunjuk : Berilah tanda *checklist* (√) pada kolom jawaban dari pertanyaan yang paling menggambarkan situasi yang dirasakan responden

### A. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	Rg	TS	STS
<b>a. Cara memberi perintah</b>						
1.	Kepala sekolah selalu mempertimbangkan kondisi guru pada saat akan memberikan perintah					
2.	Pada saat memberikan perintah, kepala sekolah melakukannya dengan sopan dan memperhatikan tata krama di dalam pergaulan sosial.					
3.	Kepala sekolah tidak bersikap otoriter pada saat memberikan perintah terhadap guru					
4.	Pemberian perintah kepala sekolah tidak pernah membuat guru merasa tersinggung.					
<b>b. Membagi tugas dan wewenang</b>						
5.	Kepala sekolah menjelaskan rincian tugas seorang guru					
6.	Kepala sekolah melakukan pembagian tugas dan tanggung jawab tanpa membedakan latar belakang pegawai.					
7.	Kepala sekolah memberikan tanggung jawab penuh untuk mengembangkan sekolah					
8.	Saya mempunyai kewenangan untuk mengajukan solusi pemecahan masalah sekolah					
<b>c. Cara berkomunikasi</b>						
9.	Kepala sekolah menyetujui usulan-usulan kegiatan yang saya kemukakan.					
10.	Kepala sekolah menyediakan waktu untuk mendengarkan atau mendiskusikan saran atau pendapat guru					
11.	Kepala sekolah membangun komunikasi yang harmonis dengan semua guru					
12.	Kepala sekolah berkomunikasi dengan guru tentang masalah yang dihadapi sekolah					
13.	Kepala sekolah memberi kesempatan kepada guru untuk mendiskusikan masalah-masalah yang berhubungan dengan kesulitan dalam melaksanakan tugas					
14.	Kepala sekolah memberi kesempatan kepada saya untuk menyampaikan perasaan dan perhatiannya					

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	Rg	TS	STS
15.	Kepala sekolah memperlihatkan perasaannya kepada saya, bila dia tidak suka atau ada masalah dengan seorang guru					
16.	Kepala sekolah menyediakan waktu untuk berdiskusi dengan guru					
17.	Kepala sekolah selalu terbuka kepada guru mengenai problem yang dialami sekolah					
18.	Kepala sekolah menerima alasan rasional atas keterlambatan guru dalam melaksanakan tugas					
<b>d. Cara mendorong semangat guru</b>						
19.	Penghargaan yang diberikan kepada guru dari kepala sekolah berdasarkan prestasi dan kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya.					
20.	Kepala sekolah memberikan penghargaan terhadap semua guru yang memiliki kinerja yang baik tanpa membedakan latar belakang guru tersebut.					
21.	Kepala sekolah memberikan pujian bagi guru apabila berhasil mencapai hasil yang maksimal pada pelaksanaan pembelajaran di kelas.					
<b>e. Cara memberikan bimbingan dan pengawasan</b>						
22.	Kepala sekolah mengawasi secara ketat pelaksanaan tugas guru					
23.	Kepala sekolah memberikan arahan sebelum guru melaksanakan tugas					
24.	Kepala sekolah memberikan bimbingan dan arahan kepada semua guru yang berhubungan dengan pelaksanaan program yang akan dijalankan					
25.	Kepala sekolah meminta guru untuk melaksanakan semua keputusan kepala sekolah dengan penuh rasa tanggung jawab					
<b>f. Cara membina disiplin guru</b>						
26.	Hukuman yang sesuai dan peraturan yang berlaku akan diberikan kepada semua guru atas kesalahan dalam menjalankan tugas					
27.	Kepala sekolah memberikan sanksi yang tegas berupa pengurangan jam mengajar bagi yang tidak mengindahkan peraturan					
28.	Kepala sekolah mewajibkan guru selalu menggunakan seragam kerja sesuai dengan peraturan yang ditetapkan.					
29.	Kepala sekolah meminta guru selalu pulang kerja sesuai dengan jadwal kerja yang sudah ditetapkan.					

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	Rg	TS	STS
30.	Kepala sekolah meminta guru untuk menyelesaikan tugas tepat waktu					
<b>g. Cara mengambil keputusan</b>						
31.	Kepala sekolah mengadakan rapat dengan guru untuk menyampaikan keputusan yang telah diambil					
32.	Keputusan yang diambil oleh kepala sekolah merupakan hasil musyawarah semua elemen yang ada di sekolah					
33.	Kepala sekolah memperbaiki keputusannya dengan mempertimbangkan informasi atau data dari guru					
34.	Kepala sekolah meminta guru untuk mengemukakan tanggapan tentang keputusan yang akan diambilnya					
35.	Kepala sekolah melakukan koordinasi dengan semua guru yang berhubungan dengan pelaksanaan program yang akan dijalankan					
36.	Kepala sekolah mengajak gurunya bersama-sama merumuskan tujuan dari program yang akan dilaksanakan					

## B. Lingkungan Kerja

No	Pertanyaan	Jawaban				
		SS	S	Rg	TS	STS
<b>I. Lingkungan fisik</b>						
<b>a. Suhu udara</b>						
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 sehingga suhunya menjadi terasa nyaman.					
<b>b. Kebisingan</b>						
3	Pada saat mengajar, saya tidak pernah terganggu oleh suara-suara bising yang dapat membuat kegiatan pembelajaran menjadi tidak nyaman.					
4	Lingkungan sekolah tempat saya mengajar merupakan tempat yang jauh dari pabrik, jalan dan hal-hal yang menimbulkan kebisingan.					
<b>c. Penerangan</b>						
5	Perlengkapan penerangan lampu dalam ruangan kelas sudah memadai dan mampu menunjang kegiatan pembelajaran					

6	Saya tidak pernah merasa terganggu dengan penerangan yang ada di tempat saya bekerja.					
<b>d. Mutu udara</b>						
7	Sekolah tempat saya bekerja berada di daerah pedesaan, sehingga udara sekitarnya terasa nyaman.					
8	Sekolah tempat saya bekerja bebas dari polusi udara yang dapat mengganggu kesehatan.					
<b>e. Ukuran ruang kerja</b>						
9	Ruang tempat saya bekerja cukup luas sehingga tidak mengganggu mobilisasi saya dalam bekerja.					
10	Saya tidak pernah merasa terganggu dengan ukuran ruang kerja yang saya miliki di sekolah					
11	Menurut saya, ukuran ruang kerja yang saya miliki di sekolah membuat saya nyaman dalam bekerja.					
<b>f. Pengaturan ruang kerja</b>						
12	Saya merasa puas dengan penempatan ruang kerja saya.					
13	Saya tidak pernah merasa terganggu dengan pengaturan ruang kerja dan ruang kelas tempat mengajar di sekolah.					
<b>g. Privasi</b>						
14	Saya tidak pernah mendapatkan gangguan dari yang lain yang tidak menghormati privasi saya.					
15	Saya merasa puas dengan jaminan terhadap privasi saya di tempat saya bekerja.					
<b>h. Fasilitas dan sarana kerja</b>						
16	Di tempat saya bekerja tersedia fasilitas dan sarana pembelajaran yang mendukung kegiatan mengajar.					
17	Fasilitas yang ada terpelihara dengan baik sehingga selalu siap digunakan untuk kegiatan pembelajaran ataupun tugas lain yang berhubungan dengan tugas saya sebagai guru					
18	Fasilitas dan sarana pembelajaran yang ada tersedia dalam jumlah yang cukup untuk melaksanakan tugas saya sebagai guru					
19	Fasilitas dan sarana pembelajaran yang ada di tempat kerja saya sudah sesuai dengan perkembangan teknologi yang ada saat ini.					
20	Sarana dan prasarana yang ada di sekolah membuat saya nyaman dalam melaksanakan pembelajaran					
<b>II. Lingkungan Non Fisik</b>						
<b>a. Hubungan dengan sesama guru dan elemen lainnya</b>						
21	Dalam melaksanakan tugas mengajar saya sering dibantu oleh rekan guru yang lain					

22	Saya tidak merasa kesulitan untuk meminta bantuan dari rekan guru yang lainnya					
23	Dalam melakukan tugas sebagai guru, saya tidak menemui kesulitan untuk berkomunikasi dengan guru lain.					
24	Apabila menemui kesulitan dalam pelaksanaan tugas saya sebagai guru, rekan guru yang lain mau membantu pelaksanaan tugas tersebut dengan senang hati.					
25	Saya mampu berkomunikasi dengan baik dengan Tata Usaha dan elemen-elemen lainnya yang ada di sekolah					
26	Semua elemen yang ada di sekolah saling membantu demi terlaksananya kegiatan pembelajaran dengan sebaik-baiknya.					
<b>b. Hubungan Kepala Sekolah dengan guru atau elemen lainnya</b>						
27	Kepala sekolah menjalin hubungan yang baik dengan semua guru tanpa membedakan latar belakang sosial-ekonominya					
28	Kepala sekolah memberikan kesempatan secara terbuka bagi guru untuk mendiskusikan tentang pelaksanaan tugasnya					
29	Dalam melaksanakan tugas saya sebagai guru, Kepala Sekolah memberikan bimbingan atau arahan kepada saya					
30	Kepala sekolah di tempat saya bekerja mampu berkomunikasi dengan bawahan secara jelas dan efektif					

### C. Kinerja Guru

No.	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	Rg	TS	STS
<b>I. Perencanaan pembelajaran</b>						
1	Guru memformulasikan tujuan pembelajaran dalam RPP sesuai dengan kurikulum/silabus dan memperhatikan karakteristik peserta didik					
2	Guru menyusun bahan ajar secara runut, logis, kontekstual, dan mutakhir					
3	Guru merencanakan kegiatan pembelajaran yang efektif					
4	Guru memilih sumber belajar/media pembelajaran sesuai dengan materi dan strategi pembelajaran					

No.	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	Rg	TS	STS
<b>II. Pelaksanaan kegiatan pembelajaran yang aktif dan efektif</b>						
5	Guru memulai pembelajaran dengan efektif					
6	Guru menguasai materi pelajaran					
7	Guru menerapkan pendekatan/strategi pembelajaran yang efektif					
8	Guru memanfaatkan sumber belajar/media dalam pembelajaran					
9	Guru memotivasi dan/atau memelihara keterlibatan siswa dalam pembelajaran					
10	Guru menggunakan bahasa yang benar dan tepat dalam pembelajaran					
11	Guru mengakhiri pembelajaran dengan efektif					
<b>III. Penilaian pembelajaran</b>						
12	Guru merancang alat evaluasi untuk mengukur kemajuan dan keberhasilan belajar peserta didik					
13	Guru menggunakan berbagai strategi dan metode penilaian untuk memantau kemajuan dan hasil belajar peserta didik dalam mencapai kompetensi tertentu sebagaimana yang tertulis dalam RPP					
14	Guru memanfaatkan berbagai hasil penilaian untuk memberikan umpan balik bagi peserta didik tentang kemajuan belajarnya dan bahan penyusunan rancangan pembelajaran selanjutnya					



## Lampiran 2. Rekapitulasi Data Uji Coba Kuesioner Penelitian

### 1. Gaya Kepemimpinan

No.	Butir Pernyataan Ke-																		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4
2	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	4
4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5
6	2	2	2	4	4	4	4	4	3	5	5	5	5	5	4	4	3	3	4
7	5	4	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	3	2	3	4	3
8	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4
9	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
10	2	2	3	4	2	3	4	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2

No.	Butir Pernyataan Ke-																		
	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36		
1	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5		
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4		
3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	5	5	5	5	5		
4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5		
5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5		
6	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4		
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
8	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	5	3	3	3	4	4		
9	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4		
10	4	2	3	2	4	2	4	2	4	2	1	1	3	2	4	1	4		

No.	Butir Pernyataan Ke-							Jumlah
	37	38	39	40	41	42	43	
1	4	5	5	5	5	5	5	199
2	5	4	4	5	4	4	4	177
3	5	5	5	5	5	5	4	206
4	4	4	4	4	4	3	4	195
5	4	4	4	4	4	5	5	191
6	4	3	4	4	4	4	4	166
7	4	4	4	4	4	4	5	174
8	3	3	4	2	3	4	5	153
9	4	4	4	4	4	4	4	170
10	3	4	2	2	3	2	4	114

## 2. Lingkungan Kerja

No.	Butir Pernyataan Ke-																		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1	5	4	5	4	5	5	5	5	5	2	5	4	5	4	5	4	5	4	5
2	4	4	3	4	3	4	4	4	5	5	5	5	5	2	5	4	5	5	5
3	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	2	5	4	4	5	5
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
7	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	2	3	2	3
8	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
9	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
10	4	2	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	2	3	4	3	4	3

No.	Butir Pernyataan Ke-																		Jumlah
	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36		
1	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	167	
2	5	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	154	
3	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	163	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	143	
5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	153	
6	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	157	
7	3	2	3	4	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	2	3	5	97	
8	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	156	
9	4	4	4	4	3	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	146	
10	4	5	3	2	4	2	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	122	

## 3. Kinerja

No.	Butir Pernyataan Ke-														Jumlah
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
1	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	68
2	4	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	59
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	69
5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	57
6	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	49
7	4	4	4	5	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	56
8	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	50
9	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	49
10	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	53

UNIVERSITAS TERBUKA

### Lampiran 3. Hasil Uji Coba Kuesioner Penelitian

#### 1. Gaya Kepemimpinan

		Jumlah
Item1	Pearson Correlation	.822**
	Sig. (2-tailed)	.004
	N	10
Item2	Pearson Correlation	.824**
	Sig. (2-tailed)	.003
	N	10
Item3	Pearson Correlation	.711*
	Sig. (2-tailed)	.021
	N	10
Item4	Pearson Correlation	.333
	Sig. (2-tailed)	.347
	N	10
Item5	Pearson Correlation	.932**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	10
Item6	Pearson Correlation	.806**
	Sig. (2-tailed)	.005
	N	10
Item7	Pearson Correlation	.549
	Sig. (2-tailed)	.100
	N	10
Item8	Pearson Correlation	.843**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	10
Item9	Pearson Correlation	.854**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	10

Item10	Pearson Correlation	.634 <sup>*</sup>
	Sig. (2-tailed)	.049
	N	10
Item11	Pearson Correlation	.738 <sup>*</sup>
	Sig. (2-tailed)	.015
	N	10
Item12	Pearson Correlation	.821 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.004
	N	10
Item13	Pearson Correlation	.738 <sup>*</sup>
	Sig. (2-tailed)	.015
	N	10
Item14	Pearson Correlation	.757 <sup>*</sup>
	Sig. (2-tailed)	.011
	N	10
Item15	Pearson Correlation	.636 <sup>*</sup>
	Sig. (2-tailed)	.048
	N	10
Item16	Pearson Correlation	.690 <sup>*</sup>
	Sig. (2-tailed)	.027
	N	10
Item17	Pearson Correlation	.918 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	10
Item18	Pearson Correlation	.866 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	10
Item19	Pearson Correlation	.723 <sup>*</sup>
	Sig. (2-tailed)	.018
	N	10
Item20	Pearson Correlation	.289
	Sig. (2-tailed)	.418

	N	10
Item21	Pearson Correlation	.896**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	10
Item22	Pearson Correlation	.806**
	Sig. (2-tailed)	.005
	N	10
Item23	Pearson Correlation	.937**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	10
Item24	Pearson Correlation	.382
	Sig. (2-tailed)	.276
	N	10
Item25	Pearson Correlation	.918**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	10
Item26	Pearson Correlation	.744*
	Sig. (2-tailed)	.014
	N	10
Item27	Pearson Correlation	.979**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	10
Item28	Pearson Correlation	.749*
	Sig. (2-tailed)	.013
	N	10
Item29	Pearson Correlation	.894**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	10
Item30	Pearson Correlation	.870**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	10
Item31	Pearson Correlation	.226

	Sig. (2-tailed)	.530
	N	10
Item32	Pearson Correlation	.806**
	Sig. (2-tailed)	.005
	N	10
Item33	Pearson Correlation	.875**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	10
Item34	Pearson Correlation	.701*
	Sig. (2-tailed)	.024
	N	10
Item35	Pearson Correlation	.865**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	10
Item36	Pearson Correlation	.744*
	Sig. (2-tailed)	.014
	N	10
Item37	Pearson Correlation	.719*
	Sig. (2-tailed)	.019
	N	10
Item38	Pearson Correlation	.533
	Sig. (2-tailed)	.113
	N	10
Item39	Pearson Correlation	.896**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	10
Item40	Pearson Correlation	.835**
	Sig. (2-tailed)	.003
	N	10
Item41	Pearson Correlation	.855**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	10

Item42	Pearson Correlation	.758 <sup>*</sup>
	Sig. (2-tailed)	.011
	N	10
Item43	Pearson Correlation	.152
	Sig. (2-tailed)	.675
	N	10
Jumlah	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	10

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	10	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	10	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.978	43



## 2. Lingkungan Kerja

		Jumlah
Item1	Pearson Correlation	.673*
	Sig. (2-tailed)	.033
	N	10
Item2	Pearson Correlation	.869**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	10
Item3	Pearson Correlation	.543
	Sig. (2-tailed)	.105
	N	10
Item4	Pearson Correlation	.857**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	10
Item5	Pearson Correlation	.672*
	Sig. (2-tailed)	.033
	N	10
Item6	Pearson Correlation	.835**
	Sig. (2-tailed)	.003
	N	10
Item7	Pearson Correlation	.665*
	Sig. (2-tailed)	.036
	N	10
Item8	Pearson Correlation	.882**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	10
Item9	Pearson Correlation	.859**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	10
Item10	Pearson Correlation	.321
	Sig. (2-tailed)	.366

	N	10
Item11	Pearson Correlation	.789**
	Sig. (2-tailed)	.007
	N	10
Item12	Pearson Correlation	.875**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	10
Item13	Pearson Correlation	.843**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	10
Item14	Pearson Correlation	.271
	Sig. (2-tailed)	.448
	N	10
Item15	Pearson Correlation	.932**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	10
Item16	Pearson Correlation	.811**
	Sig. (2-tailed)	.004
	N	10
Item17	Pearson Correlation	.811**
	Sig. (2-tailed)	.004
	N	10
Item18	Pearson Correlation	.788**
	Sig. (2-tailed)	.007
	N	10
Item19	Pearson Correlation	.843**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	10
Item20	Pearson Correlation	.789**
	Sig. (2-tailed)	.007
	N	10
Item21	Pearson Correlation	.714*

	Sig. (2-tailed)	.020
	N	10
Item22	Pearson Correlation	.871**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	10
Item23	Pearson Correlation	.611
	Sig. (2-tailed)	.061
	N	10
Item24	Pearson Correlation	.662*
	Sig. (2-tailed)	.037
	N	10
Item25	Pearson Correlation	.869**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	10
Item26	Pearson Correlation	.543
	Sig. (2-tailed)	.105
	N	10
Item27	Pearson Correlation	.857**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	10
Item28	Pearson Correlation	.672*
	Sig. (2-tailed)	.033
	N	10
Item29	Pearson Correlation	.665*
	Sig. (2-tailed)	.036
	N	10
Item30	Pearson Correlation	.882**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	10
Item31	Pearson Correlation	.859**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	10

Item32	Pearson Correlation	.737*
	Sig. (2-tailed)	.015
	N	10
Item33	Pearson Correlation	.789**
	Sig. (2-tailed)	.007
	N	10
Item34	Pearson Correlation	.875**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	10
Item35	Pearson Correlation	.813**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	10
Item36	Pearson Correlation	.047
	Sig. (2-tailed)	.897
	N	10
Jumlah	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	10

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	10	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	10	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.974	36

## 3. Kinerja

		Jumlah
Item1	Pearson Correlation	.857**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	10
Item2	Pearson Correlation	.651*
	Sig. (2-tailed)	.041
	N	10
Item3	Pearson Correlation	.735**
	Sig. (2-tailed)	.007
	N	10
Item4	Pearson Correlation	.762*
	Sig. (2-tailed)	.010
	N	10
Item5	Pearson Correlation	.723*
	Sig. (2-tailed)	.018
	N	10
Item6	Pearson Correlation	.707*
	Sig. (2-tailed)	.022
	N	10
Item7	Pearson Correlation	.884**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	10
Item8	Pearson Correlation	.857**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	10
Item9	Pearson Correlation	.857**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	10
Item10	Pearson Correlation	.748*
	Sig. (2-tailed)	.013

	N	10
Item11	Pearson Correlation	.874**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	10
Item12	Pearson Correlation	.884**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	10
Item13	Pearson Correlation	.723*
	Sig. (2-tailed)	.018
	N	10
Item14	Pearson Correlation	.658*
	Sig. (2-tailed)	.039
	N	10
Jumlah	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	10

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	10	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	10	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.772	15

## Lampiran 4. Rekapitulasi Data Kuesioner Penelitian

### 1. Gaya Kepemimpinan

No.	Butir Pernyataan Ke-																		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	3	3	3	4
2	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
3	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	3	3	4	4	4	4
4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
5	5	5	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	3	4	4	5	3	3	5
6	2	2	2	4	4	4	4	4	3	5	5	5	5	5	4	4	3	3	4
7	5	4	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	3	2	3	4	3
8	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4
9	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
10	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	5	3	3	1	3	1	3	1
11	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4
13	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	5	4	4	4	5	5
14	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4
15	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4
16	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
17	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	4	5	4
18	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	5	3	4	4	5	5
19	4	4	4	4	4	4	3	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4
20	3	2	4	2	5	2	4	2	4	2	4	2	5	5	3	5	4	4	4
21	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	2	2
22	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	5	4
23	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	5	5	4
24	2	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5
25	3	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5
26	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
27	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
28	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	5	3	3	3
29	5	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5
30	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	3

No.	Butir Pernyataan Ke-																Jumlah	
	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35		36
1	3	3	4	3	4	4	3	2	3	4	3	4	3	3	3	4	3	137
2	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	149
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	148
4	4	4	4	4	4	5	5	5	3	3	3	4	3	4	4	3	5	158
5	4	3	4	3	3	4	5	3	3	5	3	4	4	4	3	5	5	142
6	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	139
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	144
8	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	4	5	5	5	5	4	4	144
9	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	150
10	4	5	3	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	2	4	4	4	141
11	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	3	3	4	3	4	4	4	156
12	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	5	146
13	5	5	5	5	5	5	5	4	2	5	5	5	5	5	4	4	4	165
14	4	4	5	5	5	5	5	5	3	4	3	5	3	5	4	4	4	155
15	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	147
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	3	140
17	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	150
18	5	5	3	2	3	4	3	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	144
19	4	4	5	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	148
20	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	142
21	2	3	2	3	2	3	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	146
22	5	4	4	4	5	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	5	5	145
23	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	152
24	4	2	5	4	4	3	3	3	3	3	5	3	3	5	4	4	4	145
25	5	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	149
26	5	5	4	2	5	4	4	5	3	3	5	3	3	5	3	5	4	145
27	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	152
28	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	3	4	5	3	4	5	5	145
29	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	149
30	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	146



## 2. Lingkungan Kerja

No.	Butir Pernyataan Ke-																		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3
2	3	3	3	4	4	3	3	4	2	5	4	3	4	5	5	4	5	5	5
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	5	4	4	5	5
4	4	3	4	4	4	3	4	5	5	5	4	4	3	4	4	4	4	5	5
5	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
7	5	5	5	5	5	2	5	2	2	5	2	5	5	3	2	2	5	5	5
8	5	5	5	5	5	2	5	2	2	5	2	5	5	5	4	4	4	4	4
9	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
10	5	5	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	2	3	4	3	5	3
11	4	4	4	4	2	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	2
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	4
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3
15	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	2	4	4	4	5
16	3	2	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4
17	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5
18	4	4	4	4	4	2	5	2	2	2	5	5	5	4	4	4	5	4	4
19	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
20	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
21	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	2	5	2	5	5	3
22	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	2	5	2	3	5	3
23	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
24	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	2
25	4	3	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
26	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
27	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5
28	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
29	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	3
30	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	3	4	4	5	4

## Lingkungan Kerja (Lanjutan)

No.	Butir Pernyataan Ke-											Jumlah
	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
1	3	4	3	4	3	4	5	4	5	3	3	111
2	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	122
3	5	5	3	5	3	4	4	4	3	4	4	121
4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	128
5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	115
6	4	3	4	3	4	3	5	3	5	4	4	117
7	5	4	5	4	5	2	3	5	3	3	2	116
8	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	127
9	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	126
10	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	3	118
11	5	2	5	5	4	4	4	3	4	4	4	121
12	4	3	4	3	5	3	4	4	3	4	4	118
13	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	126
14	4	4	4	4	5	5	4	3	4	5	5	121
15	4	4	4	4	3	4	3	5	3	4	4	118
16	4	3	4	3	4	3	3	4	5	4	4	114
17	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	123
18	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	117
19	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	124
20	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	118
21	2	2	3	5	3	3	5	5	2	5	5	118
22	4	4	4	4	4	4	2	5	3	3	5	119
23	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	123
24	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	116
25	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	122
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	122
27	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	130
28	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	122
29	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	119
30	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	5	125

## 3. Kinerja

No.	Butir Pernyataan Ke-														Jumlah
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
1	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	54
2	4	4	4	5	5	4	4	3	4	4	4	4	5	5	59
3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	2	62
4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	64
5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	61
6	5	5	3	3	4	5	4	4	5	4	3	4	3	5	57
7	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	57
8	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	3	4	4	61
9	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	62
10	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	62
11	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	62
12	4	4	4	3	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	58
13	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	63
14	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	61
15	5	5	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	5	4	59
16	5	5	3	4	5	3	4	5	4	4	3	4	4	4	57
17	5	5	4	5	4	3	4	4	5	5	4	4	4	4	60
18	5	5	4	3	5	5	5	5	4	5	4	3	4	4	61
19	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	3	4	59
20	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	60
21	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	60
22	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	59
23	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	61
24	5	5	4	4	4	3	4	4	3	5	4	3	4	4	56
25	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	63
26	4	5	5	4	5	4	4	3	4	5	4	4	4	5	60
27	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	63
28	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	58
29	4	4	5	4	5	4	4	5	2	4	5	4	4	5	59
30	4	5	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	5	58

## Lampiran 5. Hasil Analisis Regresi

### Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Lingkungan_Kerja, Gaya_Kepemimpinan <sup>a</sup>		Enter

a. All requested variables entered.

### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.721 <sup>a</sup>	.519	.484	1.68489	1.892

a. Predictors: (Constant), Lingkungan\_Kerja, Gaya\_Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja\_Pegawai

### ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	82.818	2	41.409	14.587	.000 <sup>a</sup>
	Residual	76.649	27	2.839		
	Total	159.467	29			

a. Predictors: (Constant), Lingkungan\_Kerja, Gaya\_Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja\_Pegawai

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	11.669	8.960		1.302	.204
	Gaya_Kepemimpinan	.149	.072	.376	2.067	.048
	Lingkungan_Kerja	.218	.096	.411	2.262	.032

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	11.669	8.960		1.302	.204
	Gaya_Kepemimpinan	.149	.072	.376	2.067	.048
	Lingkungan_Kerja	.218	.096	.411	2.262	.032

a. Dependent Variable: Kinerja\_Pegawai

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Gaya_Kepemimpinan	.539	1.854
	Lingkungan_Kerja	.539	1.854

a. Dependent Variable: Kinerja\_Pegawai

**Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>**

Model	Dimen sion	Eigen value	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	Gaya_Kepemi mpinan	Lingkungan_K erja
1	1	2.999	1.000	.00	.00	.00
	2	.001	60.713	.92	.31	.06
	3	.000	81.915	.08	.69	.94

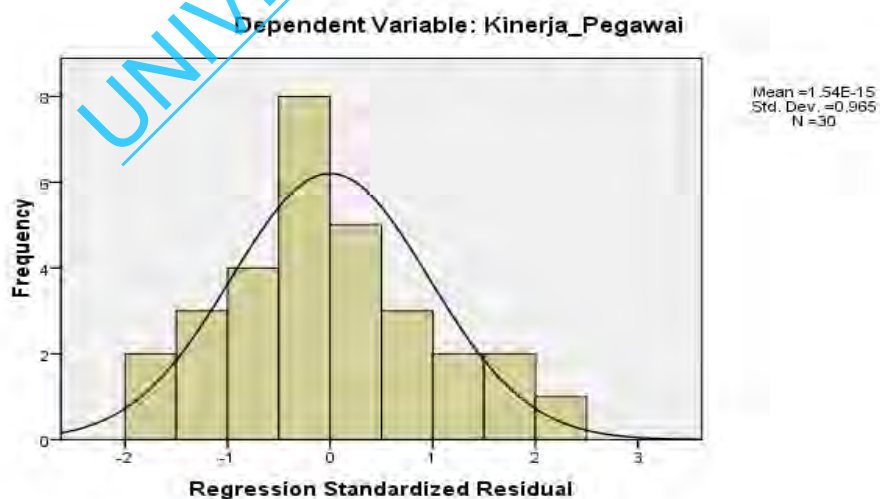
a. Dependent Variable: Kinerja\_Pegawai

Residuals Statistics<sup>a</sup>

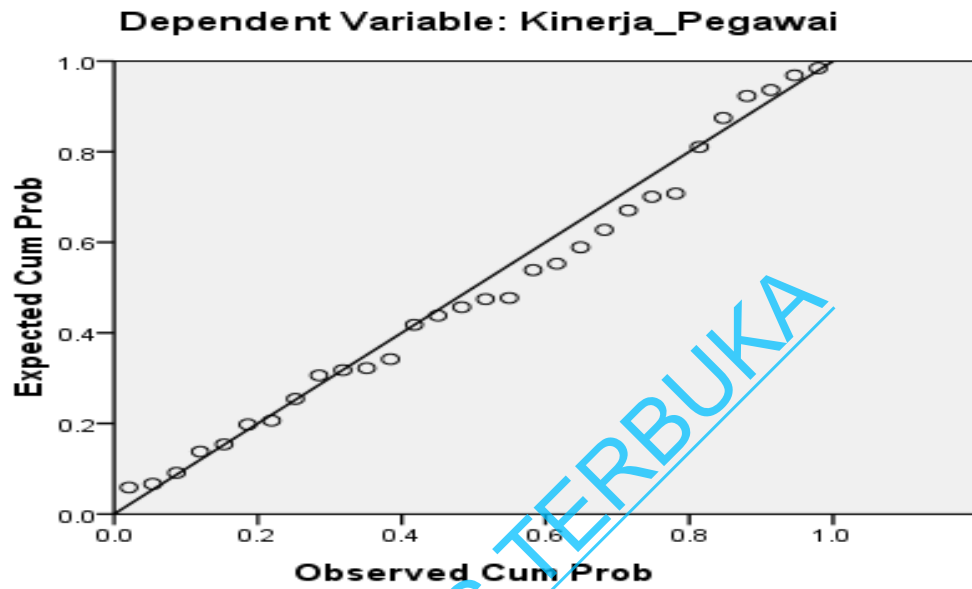
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	56.2489	63.6859	59.8667	1.68991	30
Std. Predicted Value	-2.141	2.260	.000	1.000	30
Standard Error of Predicted Value	.310	1.043	.503	.177	30
Adjusted Predicted Value	56.8092	64.1124	59.8890	1.68732	30
Residual	-2.63885	3.63056	.00000	1.62575	30
Std. Residual	-1.566	2.155	.000	.965	30
Stud. Residual	-1.669	2.239	-.006	1.009	30
Deleted Residual	-2.99795	3.91970	-.02232	1.78113	30
Stud. Deleted Residual	-1.730	2.435	.003	1.043	30
Mahal. Distance	.015	10.153	1.933	2.278	30
Cook's Distance	.000	.185	.032	.048	30
Centered Leverage Value	.001	.350	.067	.079	30

a. Dependent Variable: Kinerja\_Pegawai

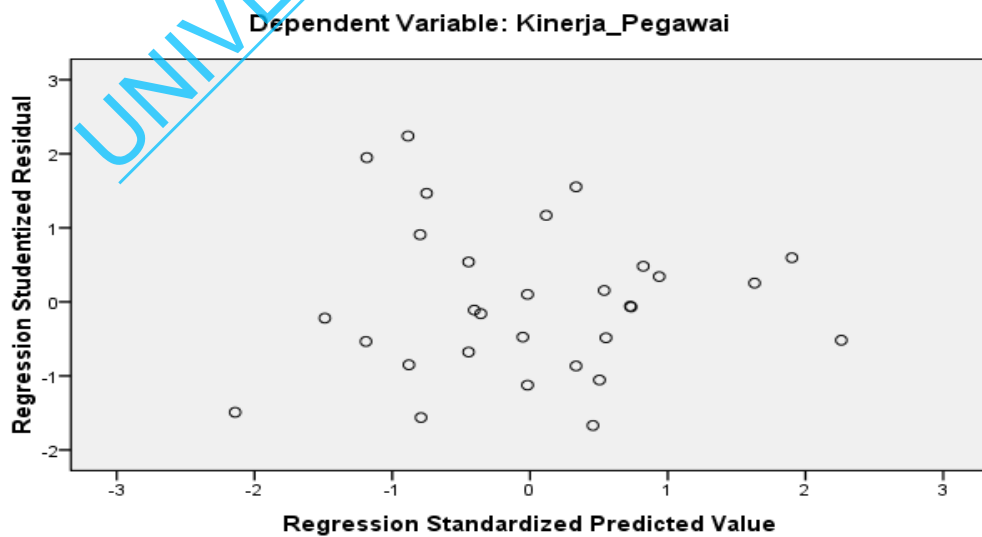
Histogram



### Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



### Scatterplot



**Lampiran 6. Daftar t Tabel pada Taraf Signifiansi ( $\alpha$ ) = 0,05**

dk	t <sub>hitung</sub>	dk	t <sub>hitung</sub>	dk	t <sub>hitung</sub>	dk	t <sub>hitung</sub>	dk	t <sub>hitung</sub>
1	12,706	41	2,020	81	1,990	121	1,980	161	1,975
2	4,303	42	2,018	82	1,989	122	1,980	162	1,975
3	3,182	43	2,017	83	1,989	123	1,979	163	1,975
4	2,776	44	2,015	84	1,989	124	1,979	164	1,975
5	2,571	45	2,014	85	1,988	125	1,979	165	1,974
6	2,447	46	2,013	86	1,988	126	1,979	166	1,974
7	2,365	47	2,012	87	1,988	127	1,979	167	1,974
8	2,306	48	2,011	88	1,987	128	1,979	168	1,974
9	2,262	49	2,010	89	1,987	129	1,979	169	1,974
10	2,228	50	2,009	90	1,987	130	1,978	170	1,974
11	2,201	51	2,008	91	1,986	131	1,978	171	1,974
12	2,179	52	2,007	92	1,986	132	1,978	172	1,974
13	2,160	53	2,006	93	1,986	133	1,978	173	1,974
14	2,145	54	2,005	94	1,986	134	1,978	174	1,974
15	2,131	55	2,004	95	1,985	135	1,978	175	1,974
16	2,120	56	2,003	96	1,985	136	1,978	176	1,974
17	2,110	57	2,002	97	1,985	137	1,977	177	1,973
18	2,101	58	2,002	98	1,984	138	1,977	178	1,973
19	2,093	59	2,001	99	1,984	139	1,977	179	1,973
20	2,086	60	2,000	100	1,984	140	1,977	180	1,973
21	2,080	61	2,000	101	1,984	141	1,977	181	1,973
22	2,074	62	1,999	102	1,983	142	1,977	182	1,973
23	2,069	63	1,998	103	1,983	143	1,977	183	1,973
24	2,064	64	1,998	104	1,983	144	1,977	184	1,973
25	2,060	65	1,997	105	1,983	145	1,976	185	1,973
26	2,056	66	1,997	106	1,983	146	1,976	186	1,973
27	2,052	67	1,996	107	1,982	147	1,976	187	1,973
28	2,048	68	1,995	108	1,982	148	1,976	188	1,973
29	2,045	69	1,995	109	1,982	149	1,976	189	1,973
30	2,042	70	1,994	110	1,982	150	1,976	190	1,973
31	2,040	71	1,994	111	1,982	151	1,976	191	1,972
32	2,037	72	1,993	112	1,981	152	1,976	192	1,972
33	2,035	73	1,993	113	1,981	153	1,976	193	1,972
34	2,032	74	1,993	114	1,981	154	1,975	194	1,972
35	2,030	75	1,992	115	1,981	155	1,975	195	1,972
36	2,028	76	1,992	116	1,981	156	1,975	196	1,972
37	2,026	77	1,991	117	1,980	157	1,975	197	1,972
38	2,024	78	1,991	118	1,980	158	1,975	198	1,972
39	2,023	79	1,990	119	1,980	159	1,975	199	1,972
40	2,021	80	1,990	120	1,980	160	1,975	200	1,972

**Sumber : Hasil Pengolahan Menggunakan Microsoft Excel 2007**



Lampiran 7. Tabel Harga Kritik  $r$  *Product Moment*

N	Interval Kepercayaan		N	Interval Kepercayaan		N	Interval Kepercayaan	
	95%	99%		95%	99%		95%	99%
3	0,997	0,999	28	0,374	0,478	55	0,266	0,345
4	0,950	0,990	29	0,367	0,470	60	0,254	0,330
5	0,878	0,959	30	0,361	0,463	65	0,244	0,317
6	0,811	0,917	31	0,355	0,456	70	0,235	0,306
7	0,754	0,874	32	0,349	0,449	75	0,227	0,296
8	0,707	0,874	33	0,344	0,442	80	0,220	0,286
9	0,666	0,798	34	0,339	0,436	85	0,213	0,278
10	0,632	0,765	35	0,334	0,430	90	0,207	0,270
11	0,602	0,735	36	0,329	0,424	95	0,202	0,263
12	0,576	0,708	37	0,325	0,418	100	0,195	0,256
13	0,553	0,684	38	0,320	0,413	125	0,176	0,230
14	0,532	0,661	39	0,316	0,408	150	0,159	0,210
15	0,514	0,641	40	0,312	0,403	175	0,148	0,194
16	0,497	0,623	41	0,308	0,396	200	0,138	0,181
17	0,482	0,606	42	0,304	0,393	300	0,113	0,148
18	0,468	0,590	43	0,301	0,389	400	0,098	0,128
19	0,456	0,575	44	0,297	0,384	500	0,008	0,115
20	0,444	0,561	45	0,294	0,380	600	0,080	0,105
21	0,433	0,549	46	0,291	0,376	700	0,074	0,097
22	0,423	0,537	47	0,288	0,372	800	0,070	0,091
23	0,413	0,526	48	0,284	0,368	900	0,065	0,086
24	0,404	0,515	49	0,281	0,364	1000	0,062	0,081
25	0,396	0,505	50	0,297	0,361			
26	0,388	0,491						
27	0,381	0,487						

**Lampiran 8. Distribusi Nilai  $F_{\text{tabel}}$  pada Taraf Signifikansi  $\alpha = 0,05$**

dk penyebut	dk pembilang														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
3	10.128	9.552	9.277	9.117	9.013	8.941	8.887	8.845	8.812	8.786	8.763	8.745	8.729	8.715	8.703
4	7.709	6.944	6.591	6.388	6.256	6.163	6.094	6.041	5.999	5.964	5.936	5.912	5.891	5.873	5.858
5	6.608	5.786	5.409	5.192	5.050	4.950	4.876	4.818	4.772	4.735	4.704	4.678	4.655	4.636	4.619
6	5.987	5.143	4.757	4.534	4.387	4.284	4.207	4.147	4.099	4.060	4.027	4.000	3.976	3.956	3.938
7	5.591	4.737	4.347	4.120	3.972	3.866	3.787	3.726	3.677	3.637	3.603	3.575	3.550	3.529	3.511
8	5.318	4.459	4.066	3.838	3.687	3.581	3.500	3.438	3.388	3.347	3.313	3.284	3.259	3.237	3.218
9	5.117	4.256	3.863	3.633	3.482	3.374	3.293	3.230	3.179	3.137	3.102	3.073	3.048	3.025	3.006
10	4.965	4.103	3.708	3.478	3.326	3.217	3.135	3.072	3.020	2.978	2.943	2.913	2.887	2.865	2.845
11	4.844	3.982	3.587	3.357	3.204	3.095	3.012	2.948	2.896	2.854	2.818	2.788	2.761	2.739	2.719
12	4.747	3.885	3.490	3.259	3.106	2.996	2.913	2.849	2.796	2.753	2.717	2.687	2.660	2.637	2.617
13	4.667	3.806	3.411	3.179	3.025	2.915	2.832	2.767	2.714	2.671	2.635	2.604	2.577	2.554	2.533
14	4.600	3.739	3.344	3.112	2.958	2.848	2.764	2.699	2.646	2.602	2.565	2.534	2.507	2.484	2.463
15	4.543	3.682	3.287	3.056	2.901	2.790	2.707	2.641	2.588	2.544	2.507	2.475	2.448	2.424	2.403
16	4.494	3.634	3.239	3.007	2.852	2.741	2.657	2.591	2.538	2.494	2.456	2.425	2.397	2.373	2.352
17	4.451	3.592	3.197	2.965	2.810	2.699	2.614	2.548	2.494	2.450	2.413	2.381	2.353	2.329	2.308
18	4.414	3.555	3.160	2.928	2.773	2.661	2.577	2.510	2.456	2.412	2.374	2.342	2.314	2.290	2.269
19	4.381	3.522	3.127	2.895	2.740	2.628	2.544	2.477	2.423	2.378	2.340	2.308	2.280	2.256	2.234
20	4.351	3.493	3.098	2.866	2.711	2.599	2.514	2.447	2.393	2.348	2.310	2.278	2.250	2.225	2.203
21	4.325	3.467	3.072	2.840	2.685	2.573	2.488	2.420	2.366	2.321	2.283	2.250	2.222	2.197	2.176
22	4.301	3.443	3.049	2.817	2.661	2.549	2.464	2.397	2.342	2.297	2.259	2.226	2.198	2.173	2.151
23	4.279	3.422	3.028	2.796	2.640	2.528	2.442	2.375	2.320	2.275	2.236	2.204	2.175	2.150	2.128
24	4.260	3.403	3.009	2.776	2.621	2.508	2.423	2.355	2.300	2.255	2.216	2.183	2.155	2.130	2.108
25	4.242	3.385	2.991	2.759	2.603	2.490	2.405	2.337	2.282	2.236	2.198	2.165	2.136	2.111	2.089

dk penyebut	dk pembilang														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
26	4.225	3.369	2.975	2.743	2.587	2.474	2.388	2.321	2.265	2.220	2.181	2.148	2.119	2.094	2.072
27	4.210	3.354	2.960	2.728	2.572	2.459	2.373	2.305	2.250	2.204	2.166	2.132	2.103	2.078	2.056
28	4.196	3.340	2.947	2.714	2.558	2.445	2.359	2.291	2.236	2.190	2.151	2.118	2.089	2.064	2.041
29	4.183	3.328	2.934	2.701	2.545	2.432	2.346	2.278	2.223	2.177	2.138	2.104	2.075	2.050	2.027
30	4.171	3.316	2.922	2.690	2.534	2.421	2.334	2.266	2.211	2.165	2.126	2.092	2.063	2.037	2.015
31	4.160	3.305	2.911	2.679	2.523	2.409	2.323	2.255	2.199	2.153	2.114	2.080	2.051	2.026	2.003
32	4.149	3.295	2.901	2.668	2.512	2.399	2.313	2.244	2.189	2.142	2.103	2.070	2.040	2.015	1.992
33	4.139	3.285	2.892	2.659	2.503	2.389	2.303	2.235	2.179	2.133	2.093	2.060	2.030	2.004	1.982
34	4.130	3.276	2.883	2.650	2.494	2.380	2.294	2.225	2.170	2.123	2.084	2.050	2.021	1.995	1.972
35	4.121	3.267	2.874	2.641	2.485	2.372	2.285	2.217	2.161	2.114	2.075	2.041	2.012	1.986	1.963
36	4.113	3.259	2.866	2.634	2.477	2.364	2.277	2.209	2.153	2.106	2.067	2.033	2.003	1.977	1.954
37	4.105	3.252	2.859	2.626	2.470	2.356	2.270	2.201	2.145	2.098	2.059	2.025	1.995	1.969	1.946
38	4.098	3.245	2.852	2.619	2.463	2.349	2.262	2.194	2.138	2.091	2.051	2.017	1.988	1.962	1.939
39	4.091	3.238	2.845	2.612	2.456	2.342	2.255	2.187	2.131	2.084	2.044	2.010	1.981	1.954	1.931
40	4.085	3.232	2.839	2.606	2.449	2.336	2.249	2.180	2.124	2.077	2.038	2.003	1.974	1.948	1.924
41	4.079	3.226	2.833	2.600	2.443	2.330	2.243	2.174	2.118	2.071	2.031	1.997	1.967	1.941	1.918
42	4.073	3.220	2.827	2.594	2.438	2.324	2.237	2.168	2.112	2.065	2.025	1.991	1.961	1.935	1.912
43	4.067	3.214	2.822	2.589	2.432	2.318	2.232	2.163	2.106	2.059	2.020	1.985	1.955	1.929	1.906
44	4.062	3.209	2.816	2.584	2.427	2.313	2.226	2.157	2.101	2.054	2.014	1.980	1.950	1.924	1.900
45	4.057	3.204	2.812	2.579	2.422	2.308	2.221	2.152	2.096	2.049	2.009	1.974	1.945	1.918	1.895

**Distribusi Nilai  $F_{\text{tabel}}$  pada Taraf Signifikansi  $\alpha = 0,05$  (Lanjutan)**

dk penyebut	dk pembilang														
	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
3	8.692	8.683	8.675	8.667	8.660	8.654	8.648	8.643	8.639	8.634	8.630	8.626	8.623	8.620	8.617
4	5.844	5.832	5.821	5.811	5.803	5.795	5.787	5.781	5.774	5.769	5.763	5.759	5.754	5.750	5.746
5	4.604	4.590	4.579	4.568	4.558	4.549	4.541	4.534	4.527	4.521	4.515	4.510	4.505	4.500	4.496
6	3.922	3.908	3.896	3.884	3.874	3.865	3.856	3.849	3.841	3.835	3.829	3.823	3.818	3.813	3.808
7	3.494	3.480	3.467	3.455	3.445	3.435	3.426	3.418	3.410	3.404	3.397	3.391	3.386	3.381	3.376
8	3.202	3.187	3.173	3.161	3.150	3.140	3.131	3.123	3.115	3.108	3.102	3.095	3.090	3.084	3.079
9	2.989	2.974	2.960	2.948	2.936	2.926	2.917	2.908	2.900	2.893	2.886	2.880	2.874	2.869	2.864
10	2.828	2.812	2.798	2.785	2.774	2.764	2.754	2.745	2.737	2.730	2.723	2.716	2.710	2.705	2.700
11	2.701	2.685	2.671	2.658	2.646	2.636	2.626	2.617	2.609	2.601	2.594	2.588	2.582	2.576	2.570
12	2.599	2.583	2.568	2.555	2.544	2.533	2.523	2.514	2.505	2.498	2.491	2.484	2.478	2.472	2.466
13	2.515	2.499	2.484	2.471	2.459	2.448	2.438	2.429	2.420	2.412	2.405	2.398	2.392	2.386	2.380
14	2.445	2.428	2.413	2.400	2.388	2.377	2.367	2.357	2.349	2.341	2.333	2.326	2.320	2.314	2.308
15	2.385	2.368	2.353	2.340	2.328	2.316	2.306	2.297	2.288	2.280	2.272	2.265	2.259	2.253	2.247
16	2.333	2.317	2.302	2.288	2.276	2.264	2.254	2.244	2.235	2.227	2.220	2.212	2.206	2.200	2.194
17	2.289	2.272	2.257	2.243	2.230	2.219	2.208	2.199	2.190	2.181	2.174	2.167	2.160	2.154	2.148
18	2.250	2.233	2.217	2.203	2.191	2.179	2.168	2.159	2.150	2.141	2.134	2.126	2.119	2.113	2.107
19	2.215	2.198	2.182	2.168	2.155	2.144	2.133	2.123	2.114	2.106	2.098	2.090	2.084	2.077	2.071
20	2.184	2.167	2.151	2.137	2.124	2.112	2.102	2.092	2.082	2.074	2.066	2.059	2.052	2.045	2.039
21	2.156	2.139	2.123	2.109	2.096	2.084	2.073	2.063	2.054	2.045	2.037	2.030	2.023	2.016	2.010
22	2.131	2.114	2.098	2.084	2.071	2.059	2.048	2.038	2.028	2.020	2.012	2.004	1.997	1.990	1.984

dk penyebut	dk pembilang														
	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
23	2.109	2.091	2.075	2.061	2.048	2.036	2.025	2.014	2.005	1.996	1.988	1.981	1.973	1.967	1.961
24	2.088	2.070	2.054	2.040	2.027	2.015	2.003	1.993	1.984	1.975	1.967	1.959	1.952	1.945	1.939
25	2.069	2.051	2.035	2.021	2.007	1.995	1.984	1.974	1.964	1.955	1.947	1.939	1.932	1.926	1.919
26	2.052	2.034	2.018	2.003	1.990	1.978	1.966	1.956	1.946	1.938	1.929	1.921	1.914	1.907	1.901
27	2.036	2.018	2.002	1.987	1.974	1.961	1.950	1.940	1.930	1.921	1.913	1.905	1.898	1.891	1.884
28	2.021	2.003	1.987	1.972	1.959	1.946	1.935	1.924	1.915	1.906	1.897	1.889	1.882	1.875	1.869
29	2.007	1.989	1.973	1.958	1.945	1.932	1.921	1.910	1.901	1.891	1.883	1.875	1.868	1.861	1.854
30	1.995	1.976	1.960	1.945	1.932	1.919	1.908	1.897	1.887	1.878	1.870	1.862	1.854	1.847	1.841
31	1.983	1.965	1.948	1.933	1.920	1.907	1.896	1.885	1.875	1.866	1.857	1.849	1.842	1.835	1.828
32	1.972	1.953	1.937	1.922	1.908	1.896	1.884	1.873	1.864	1.854	1.846	1.838	1.830	1.823	1.817
33	1.961	1.943	1.926	1.911	1.898	1.885	1.873	1.863	1.853	1.844	1.835	1.827	1.819	1.812	1.806
34	1.952	1.933	1.917	1.902	1.888	1.875	1.863	1.853	1.843	1.833	1.825	1.817	1.809	1.802	1.795
35	1.942	1.924	1.907	1.892	1.878	1.866	1.854	1.843	1.833	1.824	1.815	1.807	1.799	1.792	1.786
36	1.934	1.915	1.899	1.883	1.870	1.857	1.845	1.834	1.824	1.815	1.806	1.798	1.790	1.783	1.776
37	1.926	1.907	1.890	1.875	1.861	1.848	1.837	1.826	1.816	1.806	1.798	1.789	1.782	1.775	1.768
38	1.918	1.899	1.883	1.867	1.853	1.841	1.829	1.818	1.808	1.798	1.790	1.781	1.774	1.766	1.760
39	1.911	1.892	1.875	1.860	1.846	1.833	1.821	1.810	1.800	1.791	1.782	1.774	1.766	1.759	1.752
40	1.904	1.885	1.868	1.853	1.839	1.826	1.814	1.803	1.793	1.783	1.775	1.766	1.759	1.751	1.744