

# ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA GURU

Aflachal Muthowah

Institut Keislaman Abdullah Faqih (INKAFA) Gresik

**Abstract:** *The purpose of this research is to examine and analyze the influence of leadership style and work environment on teacher performance in public junior high school. The population in this study are all teachers who teach as many as 52 teachers. So the research is a population study as a sample. Data analysis techniques in this study using path analysis (Path Analysis) to analyze the data obtained. Operated through SPSS 16 program. The result of analysis shows that there is a positive influence of leadership style on teacher performance and there is positive effect of work environment on teacher performance*

**Keywords:** *Leadership style, Work environment, Teacher performance*

## A. Pendahuluan

Dunia pendidikan sedang goncang oleh berbagai perubahan sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan masyarakat, serta di tantang untuk menjawab berbagai permasalahan lokal dan perubahan global yang terjadi begitu pesat. Pada era globalisasi saat ini, dengan persaingan yang ketat, keberhasilan sebuah organisasi pendidikan di sekolah tergantung dari banyak faktor. Berbagai upaya selalu dilakukan untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional antara lain melalui berbagai perubahan dalam pengembangan kurikulum, dengan pelatihan dan peningkatan. Akan tetapi untuk memperoleh sumber daya manusia yang diinginkan dan sesuai dengan kebutuhan tidaklah mudah.

Hal ini menjadi tantangan tersendiri bagi guru, karena mereka harus memahami aspek teoritis dan praktis mengenai apa yang dibutuhkan dimasyarakat, sekaligus dituntut kemampuan personal untuk bekerjasama dengan pihak-pihak terkait dengan dunia usaha atau industri. Guru adalah kondisi yang diposisikan sebagai garda terdepan di dalam pelaksanaan proses belajar mengajar dan guru memegang posisi yang sangat strategis dalam upaya menciptakan lulusan yang profesional dan berkualitas sehingga dapat memenuhi kebutuhan sumberdaya manusia yang profesional.

Namun, dari berbagai indikator mutu pendidikan belum menunjukkan peningkatan yang merata, sebagian sekolah terutama di kota-kota menunjukkan

peningkatan mutu pendidikan yang cukup menggembirakan namun sebagian lainnya masih memprihatikan. Peningkatan mutu pendidikan akan mencapai hasil optimal apabila komponen yang terdapat dalam meningkatkan mutu pendidikan memenuhi syarat-syarat tertentu. Salah satu komponen yang memiliki peran yang sangat menentukan adalah tenaga kependidikan atau guru yang bermutu. Menurut Ronald Brandt, bahwa hampir semua usaha reformasi dalam pendidikan akhirnya keberhasilannya tergantung pada guru.

Seorang guru diharapkan mampu menguasai bidang ilmu yang diajarkan dengan baik dan mendalam sekaligus memiliki kompetensi pedagogic yang dapat membekalinya menjadi pendidik berkualitas. Untuk itu guru harus memiliki empat kompetensi utama sebagai bentuk tuntutan profesi, antara lain; kompetensi pedagogik, profesional, sosial dan kompetensi kepribadian. Guru merupakan sumber daya manusia yang menjadi perencana, pelaku dan penentu tercapainya tujuan organisasi. Guru pada posisi ini menjadi fasilitator pada proses pembelajaran di sekolah. Dia harus mampu melaksanakan tugas dalam proses pembentukan dan pengembangan *soft skills* dan *hard skills* atas aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap spiritual/sosial pada peserta didik. Karena itu guru yang profesional harus melaksanakan tugasnya secara profesional pula agar menghasilkan siswa yang lebih bermutu sesuai tujuan pendidikan

Guru profesional adalah orang yang memiliki kemampuan dan keahlian khusus dalam bidang keguruan sehingga ia mampu melakukan tugas dan fungsinya sebagai guru dengan kemampuan maksimal.<sup>1</sup> Sedangkan guru profesional adalah guru yang mampu mengelola dirinya sendiri dalam melaksanakan tugas sehari-hari.<sup>2</sup> Seorang guru profesional harus memiliki beberapa kompetensi, yaitu kompetensi intelektual, kompetensi fisik, kompetensi pribadi, kompetensi sosial, dan kompetensi spiritual.<sup>3</sup>

Kualitas pendidikan akan terwujud jika proses belajar mengajar di kelas berlangsung dengan baik, dalam arti kinerja guru yang melaksanakan proses belajar mengajar telah melakukan perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran sampai evaluasi pembelajaran secara terpadu. Kualitas guru dapat dilihat dari 3

---

<sup>1</sup> Uzer, Moh Usman. (2005). Menjadi Guru Profesional

<sup>2</sup> Rice & Bishoprick dalam Bafadal, Bafadal, Ibrahim. (Jakarta. Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar. PT Rineka.2003), 5.

<sup>3</sup> Tilaar, HAR..Pendidikan Untuk Masyarakat Indonesia Baru (Jakarta: Grasindo Tohardi, 2002)338.

indikator yaitu: kemampuan umum, persepsi terhadap profesi guru, dan sikap sebagai guruyang termasuk dalam peningkatan kualitas pendidikan adalah kemampuan guru dalam mengelola proses belajar mengajar di kelas, dimana fungsi guru tidak menjadi satu-satunya sumber belajar, tetapi beralih sebagai pelatih (*coach*), pembimbing (*counselor*), dan manajer belajar (*learning teacher*).

Secara ideal guru yang diharapkan adalah guru yang memiliki keterampilan untuk mampu mewujudkan kinerja dalam melaksanakan fungsi dan perannya secara profesional. Perwujudan tersebut terutama tercermin melalui keunggulannya dalam mengajar, hubungan dengan siswa, hubungan dengan sesama guru, hubungan dengan pihak lain, sikap dan keterampilan profesionalnya. Kenyataan di lapangan menunjukkan, bahwa kinerja guru belum optimal. Hal ini dibuktikan dengan dilakukannya secara rutin supervisi ke setiap sekolah, diberikannya kesempatan yang cukup luas bagi guru yang akan studi lanjut, penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan bagi para guru, seminar dan sebagainya.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja dalam melaksanakan tugas adalah lingkungan kerja yaitu segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja, yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas. Faktor lingkungan kerja bisa berupa kondisi fisik kantor yang meliputi penerangan, suhu udara, dan lain-lain yang mampu meningkatkan suasana kondusif dan semangat kerja serta berpengaruh terhadap kinerja guru.<sup>4</sup>

Lingkungan kerja meliputi uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi, hubungan kerja yang harmonis, iklim kerja yang dinamis, peluang karir, dan fasilitas kerja yang memadai.<sup>5</sup>

Penilaian kinerja guru merupakan penilaian dari tiap butir kegiatan tugas utama guru dalam rangka pembinaan karier kepangkatan dan jabatannya, antara lain; tugas dalam melaksanakan pekerjaannya secara profesional dan layanan pendidikan secara berkualitas. Indikator kinerja guru terdiri atas kemampuan dalam; 1) penyusunan perencanaan pembelajaran, antara lain mencakup; a) memformulasikan tujuan pembelajaran dalam RPP sesuai dengan kurikulum silabus dan memperhatikan karakteristik peserta didik; b) menyusun bahan ajar secara

---

<sup>4</sup> Sedarmayanti. Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja. (Bandung: Mandar Maju. 2001).

<sup>5</sup> Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. Sumber Daya Manusia Perusahaan. (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya Offset. 2000).

runut, logis, kontekstual dan mutakhir; merencanakan kegiatan pembelajaran yang efektif; dan c) memilih sumber belajar atau media pembelajaran sesuai dengan materi dan strategi pembelajaran. 2) Pelaksanaan kegiatan pembelajaran yang mencakup; a) memulai pembelajaran dengan efektif; b) menguasai materi pelajaran; c) menerapkan pendekatan atau strategi pembelajaran yang efektif; d) memanfaatkan sumber belajar atau media dalam pembelajaran; e) memicu dan memelihara keterlibatan siswa dalam pembelajaran; f) menggunakan bahasa yang benar dan tepat dalam pembelajaran; dan g) mengakhiri pembelajaran dengan efektif.

Selain itu kinerja guru yang lain adalah dalam merancang alat evaluasi untuk mengukur kemajuan dan keberhasilan belajar peserta didik, menggunakan berbagai strategi dan metode penilaian untuk memantau kemajuan dan hasil belajar peserta didik dalam mencapai kompetensi tertentu sebagaimana yang tertulis dalam RPP, dan memanfaatkan berbagai hasil penilaian untuk memberikan umpan balik bagi peserta didik tentang kemajuan belajarnya dan bahan penyusunan rancangan pembelajaran.

Kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan organisasi karena tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit untuk mencapai tujuan organisasi, bahkan untuk beradaptasi dengan perubahan yang sedang terjadi di dalam maupun di luar organisasi. Setiap pemimpin dapat memberikan pengaruh terhadap bawahannya, misalnya terhadap lingkungan kerja dan kinerja guru. Disadari bahwa tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang terbaik yang berlaku *universal* untuk segala situasi dan lingkungan, maka pendekatan situasional atau kontingensi dalam memilih model kepemimpinan yang efektif menjadi alternatif jawaban terbaik.<sup>6</sup> Bagi guru seorang pemimpin akan selalu menjadi contoh dan teladan dalam bekerja di perusahaan karena pemimpin memiliki tugas sebagai fasilitator internal dalam menjalankan fungsi kontrolnya yang terarah kepada setiap bawahannya karena sebenarnya hubungan manusia satu dengan yang lain bersifat simbiosis mutualisme yaitu hubungan yang saling menguntungkan dan saling membutuhkan diantara kedua belah pihak.

Kemampuan kepemimpinan dalam menggerakkan dan memberdayakan guru akan mempengaruhi kinerja karyawan. Perilaku pemimpin memiliki dampak

---

<sup>6</sup> Handoko, Hani.. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Yogyakarta : BPFE. 2000), 134

signifikan terhadap sikap, perilaku dan kinerja guru. Efektivitas pemimpin dipengaruhi karakteristik bawahannya yang terkait dengan proses komunikasi yang terjadi antara pemimpin dan bawahan. Pimpinan dikatakan tidak berhasil apabila tidak dapat menggerakkan guru pada suatu pekerjaan dan lingkungan tertentu. Tugas pimpinan adalah mendorong bawahan supaya memiliki kompetensi dan kesempatan berkembang dalam mengantisipasi setiap tantangan dan peluang dalam mengajar.<sup>7</sup>

## **B. Kinerja Guru (Teacher Performance)**

Kinerja (*performance*) dengan prestasi kerja yaitu proses melalui mana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja guru. Sedangkan kinerja merupakan catatan terhadap hasil produksi dari sebuah pekerjaan tertentu atau aktivitas tertentu dalam periode waktu tertentu.<sup>8</sup>

Kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai peranannya dalam organisasi. Kinerja juga berarti hasil yang dicapai seseorang baik kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Selain itu kinerja seseorang dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, inisiatif, pengalaman kerja, dan motivasi guru. Hasil kerja seseorang akan memberikan umpan balik bagi orang itu sendiri untuk selalu aktif melakukan pekerjaannya secara baik dan diharapkan akan menghasilkan mutu pekerjaan yang baik pula.<sup>9</sup>

Lingkungan kerja juga bisa mempengaruhi kinerja seseorang. Situasi lingkungan yang kondusif, misalnya dukungan dari atasan, teman kerja, sarana dan prasarana yang memadai akan menciptakan kenyamanan tersendiri dan akan memacu kinerja yang baik. Sebaliknya, suasana kerja yang tidak nyaman karena sarana dan prasarana yang tidak memadai, tidak adanya dukungan dari atasan, dan banyak terjadi konflik akan memberi dampak negative yang mengakibatkan kemerosotan pada kinerja seseorang.<sup>10</sup>

Kinerja guru menurut adalah tingkat hasil kerja guru dalam pencapaian persyaratan pekerjaan yang diberikan. Deskripsi dari kinerja menurut menyangkut tiga komponen penting yaitu:

---

<sup>7</sup> Lodge, B dan C. Derek. *Organizational Behavior and Design* (Terjemahan Sularno Tjiptowardoyo). (Jakarta: PT. Gramedia. 1993)

<sup>8</sup> Ibid

<sup>9</sup> Hariandja, M. Manajemen Sumber Daya Manusia. (Jakarta: Grasindo. 2002)

<sup>10</sup> Sopiah. Perilaku Organisasional. (Yogyakarta: Andi Offset. 2008)

### 1. Tujuan

Tujuan akan memberikan arah dan mempengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi terhadap setiap personel.

### 2. Ukuran

Ukuran dibutuhkan untuk mengetahui apakah seorang personel telah mencapai kinerja yang diharapkan, untuk itu kuantitatif dan kualitatif standar kinerja untuk setiap tugas dan jabatan personal memegang peranan penting.

### 3. Penilaian

Penilaian kinerja regular yang dikaitkan dengan proses pencapaian tujuan kinerja setiap personel. Tindakan ini akan membuat personel untuk senantiasa berorientasi terhadap tujuan dan berperilaku kerja sesuai dan searah dengan tujuan yang hendak dicapai.<sup>11</sup>

Kinerja guru antara lain adalah untuk menganalisa dan mendorong efisiensi produksi, untuk menentukan target atau sasaran yang nyata, lalu untuk pertukaran informasi antara tenaga kerja dan manajemen yang berhubungan terhadap masalah-masalah yang berkaitan.<sup>12</sup> Indikator kinerja guru menurut adalah sebagai berikut :

1. Dapat meningkatkan target pekerjaan
2. Dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu
3. Dapat menciptakan inovasi dalam menyelesaikan pekerjaan
4. Dapat menciptakan kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan
5. Dapat meminimalisasi kesalahan pekerjaan

Salah satu definisi tentang kinerja bahwa kinerja merupakan catatan perolehan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan dalam satu periode waktu tertentu. Penilaian kinerja (*performance appraisal*) memainkan peranan yang sangat penting dalam peningkatan motivasi di tempat kerja. Guru menginginkan dan memerlukan balikan berkenan dengan prestasi mereka dan penilaian menyediakan kesempatan untuk memberikan balikan kepada mereka. Jika kinerja tidak sesuai dengan standar, maka penilaian memberikan kesempatan untuk meninjau kemajuan guru dan untuk menyusun rencana peningkatan kinerja.

---

<sup>11</sup> Simamora, Henry. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: SIE YKPN.(2004)

<sup>12</sup> Swietenia, R. Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Disiplin Kerja Serta Implikasinya Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Kantor Pertanahan Kota Semarang). Jurnal Ekonomi Manajemen Akuntansi, No. 26, Th. XVI. 2009),16.

Dalam penilaian kinerja guru tidak hanya menilai hasil fisik, tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan kerja, kerajinan, kedisiplinan, hubungan kerja atau hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan level pekerjaan yang dijabatnya. Menurut ada 5 faktor dalam penilaian kinerja yang populer, meliputi:

1. Prestasi pekerjaan

Prestasi pekerjaan meliputi: akurasi, ketelitian, keterampilan, dan penerimaan keluaran

2. Kuantitas pekerjaan

Kuantitas pekerjaan meliputi: volume keluaran dan kontribusi

3. Kepemimpinan yang diperlukan

Kepemimpinan ini meliputi: membutuhkan saran, arahan atau Perbaikan

4. Kedisiplinan

Kedisiplinan meliputi: kehadiran, sanksi, warkat, regulasi, dapat dipercaya/ diandalkan dan ketepatan waktu.

5. Komunikasi

Komunikasi meliputi: hubungan antar guru maupun dengan pimpinan, media komunikasi.<sup>13</sup>

Pengukuran kinerja adalah usaha untuk merencanakan dan mengontrol proses pengelolaan pekerjaan sehingga dapat dilaksanakan sesuai tujuan yang telah ditetapkan, penilaian prestasi kerja juga merupakan proses mengevaluasi dan menilai prestasi kerja guru diwaktu yang lalu atau untuk memprediksi prestasi kerja di waktu yang akan datang dalam suatu organisasi. Kinerja guru pada dasarnya adalah hasil kerja guru selama periode tertentu. Pemikiran tersebut dibandingkan dengan target/sasaran yang telah disepakati bersama. Tentunya dalam penilaian tetap mempertimbangkan berbagai keadaan dan perkembangan yang mempengaruhi kinerja tersebut.

Penilaian kinerja terdiri dari 3 kriteria, yaitu :

1. Penilaian berdasarkan hasil yaitu penilaian yang didasarkan adanya target target dan ukurannya spesifik serta dapat diukur.
2. Penilaian berdasarkan perilaku yaitu penilaian perilaku-perilaku yang berkaitan

---

<sup>13</sup> Mulyana. Manajemen Berbasis Sekolah. (Bandung: Rosdakarya. 2004

dengan pekerjaan.

3. Penilaian berdasarkan judgement yaitu penilaian yang berdasarkan kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, koordinasi, pengetahuan pekerjaan dan ketrampilan, kreativitas, semangat kerja, kepribadian, keramahan, integritas pribadi serta kesadaran dan dapat dipercaya dalam menyelesaikan tugas.<sup>14</sup>

Kinerja sebagian besar guru melakukan kegiatan mereka dengan semangat tinggi sebagaimana dibuktikan dari laporan awal di sekolah, pengujian berkala, pemeriksaan murid dan tingkat kehadiran yang tinggi dari guru dalam rapat staf dan acara-acara antara sekolah lain. Dalam rangka meningkatkan kinerja guru di tempat kerja, peningkatan gaji guru sekolah dasar harus direkomendasikan agar sesuai dengan meningkatnya biaya hidup, penyediaan akomodasi untuk guru, penguatan pengawasan serta melembagakan penghargaan untuk kinerja yang baik.

### **Lingkungan Kerja(*Work Environment*)**

Lingkungan kerja adalah suasana dimana karyawan melakukan aktivitas setiap harinya. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan guru untuk dapat bekerja optimal. Jika guru menyenangi lingkungan kerja dimana dia bekerja, maka guru tersebut akan betah ditempat kerjanya, melakukan aktivitasnya sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif.

Lingkungan Kerja adalah faktor-faktor di luar manusia baik fisik maupun non fisik dalam suatu organisasi. Faktor fisik ini mencakup peralatan kerja, suhu ditempat kerja, kesesakan dan kepadatan, kebisingan, luas ruang kerja sedangkan non fisik mencakup hubungan kerja yang terbentuk di instansi antara atasan dan bawahan serta antara sesama guru. Lingkungan kerja itu mencakup hubungan kerja yang terbentuk antara sesama guru dan hubungan kerja antara bawahan dan atasan serta lingkungan fisik tempat guru bekerja. Indikatornya adalah: (1) perlengkapan kerja, yang meliputi sarana dan prasarana penunjang kerja seperti komputer, mesin ketik, mesin pengganda, dan lain sebagainya; (2) Pelayanan kepada pegawai atau penyedia tempat ibadah, sarana kesehatan, koperasi sampai pada kamar kecil; (3) kondisi kerja, seperti ruang, suhu, penerangan, dan ventilasi udara; (4) hubungan personal yang meliputi kerjasama antar pegawai, dan atasan.

Manfaat lingkungan kerja adalah menciptakan gairah kerja, sehingga

---

<sup>14</sup> Ibid



produktivitas kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Artinya pekerjaan diselesaikan sesuai standar yang benar dan dalam skala waktu yang ditentukan. Kinerjanya akan dipantau oleh individu yang bersangkutan dan tidak akan membutuhkan terlalu banyak pengawasan serta semangat juangnya akan tinggi.

Setiap orang memerlukan 5 (lima) kebutuhan yang telah dikemukakan oleh Maslow sebagaimana diuraikan di atas sebagai sumber lingkungan kerja dalam rangka meningkatkan semangat kerjanya. Namun yang paling penting bagi seseorang adalah lingkungan kerjanya, dimulai dari dalam dirinya sendiri.

Lingkungan kerja yang paling berhasil pengarahan diri sendiri oleh pekerja yang bersangkutan.<sup>15</sup>

Faktor lainnya yang mempengaruhi lingkungan kerja fisik adalah rancangan ruang kerja. Rancangan ruang kerja yang baik dapat menimbulkan kenyamanan bagi karyawan ditempat kerjanya. Faktor-faktor dari rancangan ruang kerja tersebut terdiri atas : a) ukuran ruang kerja, b) pengaturan ruang kerja, c) privasi.

a. Ukuran ruang kerja

Ruangan kerja sangat mempengaruhi kinerja karyawan. Ruangan kerja yang sempit dan membuat karyawan sulit bergerak akan menghasilkan kinerja yang lebih rendah jika dibanding dengan karyawan yang memiliki ruang kerja yang luas.

b. Pengaturan

Jika ukuran ruang kerja merujuk pada besarnya ruangan per karyawan, pengaturan merujuk pada jarak antara orang dan fasilitas. Pengaturan ruang kerja itu penting karena sangat mempengaruhi 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-sekat fisik lainnya. Kebanyakan karyawan menginginkan tingkat privasi yang besar dalam pekerjaan mereka (khususnya dalam posisi manajerial, di mana privasi

---

<sup>15</sup> Hasibuan, M.S.P. . Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi. (Jakarta: Bumi Aksara.2002)

diasosiasikan dalam status). Namun kebanyakan karyawan 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 menyusahkan orang-orang yang melakukan tugas- tugas rumit.

### **Gaya Kepemimpinan (*Leadership Styles*)**

Dalam suatu organisasi, faktor kepemimpinan memegang peranan yang penting karena pemimpin itulah yang akan mengerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan dan sekaligus merupakan tugas yang tidak mudah. Namun, pada intinya, kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing, memengaruhi orang lain, untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang diharapkan. Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk memengaruhi orang lain, dalam hal ini para bawahannya sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pimpinan meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya.

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan individu dan kelompok dalam usaha untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Kepemimpinan sebagai kemampuan seseorang (yaitu pemimpin atau *leader*) untuk mempengaruhi orang lain (yaitu yang dipimpin atau pengikut-pengikutnya). Sehingga orang lain tersebut bertindak-laku sebagaimana dikehendaki oleh pemimpin tersebut.

Dari definisi di atas, penekanan pada kemampuan mempengaruhi orang lain memiliki implikasi bahwa seorang pemimpin haruslah mampu mempengaruhi orang lain. Jika tidak ada kemampuan mempengaruhi maka orang itu tidak dapat dikatakan pemimpin. Kepemimpinan menyangkut bagaimana menstimulasi, memobilisasi mengarahkan dan mengkoordinasi motif-motif dan kesetiaan yang terlibat dalam usaha bersama. Tiga tugas utama pemimpin, yaitu: 1) *structuring the situation*, 2) *controlling group-behavior*, 3) *spokesman of the group*. Pada tugas yang pertama seorang pemimpin harus dapat mengkonstruksi struktur dari situasi yang dihadapi kelompoknya secara jelas agar para anggotanya dapat memahami situasi yang dihadapi mereka dan pada gilirannya mampu memberi penyikapan dan melakukan

tindakan yang tepat.

Tugas kedua yang harus dilaksanakan pemimpin adalah melakukan pengawasan dan pengontrolan atau pengendalian perilaku kelompok. Agar suatu kelompok atau organisasi dapat mencapai tujuan-tujuannya, maka semua orang yang ada di dalamnya harus berjalan atau melakukan aktivitas yang mengarah pada tujuan-tujuan tersebut. Sehingga apabila ada anggota kelompok yang ke luar jalur, maka tugas pemimpinlah yang ‘menyadarkan’ anggotanya tersebut untuk tetap ada di dalam ‘jalan yang benar.’

Tugas ketiga dari pemimpin adalah menjadi juru bicara dari kelompoknya mengenai segala sesuatu yang berhubungan dengan keadaan-keadaan dikelompoknya. Tentunya apa yang dibicarakan oleh pemimpin pada pihak lain itu haruslah merupakan gambaran nyata tentang kelompoknya, bukannya karangan pribadi pemimpin tersebut. Fungsi kepemimpinan, yakni: perencanaan, pemikir, organisator, dinamisator, koordinator, pemegang amanah, pengawas, penengah, pemersatu, pendidik, pembimbing, dan pelapor. Selanjutnya Muchtar mengungkapkan bahwa untuk dapat menjalankan fungsi tersebut, pemimpin haruslah memiliki tiga keterampilan, yaitu:

- 1) *technical skills* (penguasaan organisasi mulai dari prosedur kerja sampai evaluasi hasil karya),
- 2) *conceptual skills* (merumuskan gagasan atau menjelaskan keadaan rumit ke dalam bentuk yang mudah dipahami oleh anggota kelompoknya),
- 3) *human skills* (hubungan sosial dan bekerja sama, dan lain-lain).

Tidak ada seorang pemimpin yang dapat menjadi pemimpin yang berhasil dengan hanya menerapkan satu macam gaya kepemimpinan untuk segala sesuatu. Untuk itu pemimpin yang berbeda-beda sesuai dengan situasi yang berbeda-beda. Bila dilihat dari sudut perilaku pemimpin, apa yang dikemukakan oleh perilaku pemimpin membentuk suatu kontinum dari sifat otokratif sampai demokratik. Menurut beliau, sifat ekstrem ini dipengaruhi oleh intensitas penggunaan kebebasan oleh pengikut.

Pendekatan perilaku yang berorientasi pada tugas atau yang mengutamakan penyelesaian tugas dan perilaku pemimpin yang berorientasi pada orang atau yang mengutamakan penciptaan hubungan-hubungan manusiawi. Perilaku pemimpin yang berorientasi pada tugas menampilkan gaya kepemimpinan autokratis, sedangkan

perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan manusia menampilkan gaya demokratis atau partisipatif.

Gaya-gaya tersebut biasanya khas dan dapat diklasifikasikan ke dalam tiga, yaitu: otoriter, demokratis, dan *laissez faire*. Adapun gaya kepemimpinan yang ada, yaitu:

1. Teori Gaya otokratis atau otoriter adalah suatu gaya kepemimpinan dimana pemimpin merupakan penentu segala aktivitas dalam kelompok termasuk standar-standarnya. Para anggota tidak diajak untuk berpartisipasi dalam proses penentuan atau pengambil keputusan tentang segala sesuatu dalam organisasi. Para pemimpin otokratis yang sangat direktif dan tidak membiarkan partisipatif dalam pembuatan keputusan. Gaya kepemimpinan otokratis mempunyai ciri antara lain:
  - a. Menentukan kebijakan untuk anggotanya.
  - b. Memberi tugas secara instruktif.
  - c. Menetapkan langkah-langkah yang harus dilakukan anggotanya.
  - d. Mengendalikan secara ketat pelaksanaan tugas.
  - e. Interaksi dengan anggota terbatas.
  - f. Tidak mengembangkan inisiatif anggota.
2. Teori Gaya kepemimpinan demokratis menghendaki adanya partisipasi aktif, menerima tanggung jawab dari pemimpin untuk penetapan tujuan dan prestasi, dari anggota-anggotanya dalam organisasi termasuk dalam penentuan kebijakan yang diambil dalam organisasi. Gaya kepemimpinan demokratis mendorong anggota untuk menentukan antara lain:
  - a. Kebijakan mereka sendiri
  - b. Memberi pandangan tentang langkah dan hasil yang diperoleh.
  - c. Memberi kebebasan untuk memulai tugas.
  - d. Mengembangkan inisiatif.
  - e. Memelihara komunikasi dan interaksi yang luas.
  - f. Menerapkan hubungan yang sportif.
3. Teori gaya kepemimpinan Delegatif atau *laissez faire* bersifat pasif pimpinan mendelegasikan wewenang kepada bawahannya untuk

mengambil keputusan secara penuh dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Pimpinan sangat percaya kepada bawahannya, bahwa bawahannya mampu melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan dengan baik. Gaya kepemimpinan *laissez faire* semua otoritas atau kekuasaan yang diberikan kepada karyawan dan mereka harus menentukan, membuat keputusan, dan menyelesaikan masalah pada mereka sendiri.<sup>16</sup> Tindakan-tindakan yang seharusnya dilakukan seorang pemimpin dengan gaya ini:

- a. Pemimpin ikut serta mengidentifikasi permasalahan-permasalahan yang dihadapi organisasi.
- b. Pemimpin menyerahkan wewenang serta tanggung jawab kepada bawahannya.
- c. Mengambil kebijakan berkaitan dengan tugas-tugas dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

### **Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Guru**

Pemimpin mempunyai tanggung jawab menciptakan kondisi-kondisi yang merangsang anggota agar dapat mencapai tujuan yang ditentukan. Gaya kepemimpinan menjadi cermin kemampuan seseorang dalam mempengaruhi individu atau kelompok. Seorang pemimpin harus mampu menjaga keselarasan antara pemenuhan kebutuhan individu dengan pengarahan individu pada tujuan organisasi. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mengakui kekuatan-kekuatan penting yang terkandung dalam individu atau kelompok, serta fleksibel dalam cara pendekatan yang digunakan demi meningkatkan kinerja seluruh organisasinya.

Gaya kepemimpinan merupakan cara pimpinan untuk mempengaruhi orang lain atau bawahannya sedemikian rupa sehingga orang tersebut mau melakukan kehendak pimpinan untuk mencapai tujuan organisasi meskipun secara pribadi hal tersebut mungkin tidak disenangi. Kepemimpinan berpengaruh positif kuat terhadap kinerja. Temuan ini memberikan indikasi bahwa gaya kepemimpinan seorang pemimpin sangat berpengaruh terhadap kinerja bawahannya, di samping itu untuk mendapatkan kinerja yang baik diperlukan juga adanya

---

<sup>16</sup> Doran, H.C. Adding value to accountability. Educational Leadership. (2003) pp61(3).

pemberian pembelajaran terhadap bawahannya.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Guru membuktikan bahwa secara empiris gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Pengaruh yang positif ini menunjukkan adanya pengaruh yang searah antara gaya kepemimpinan dengan kinerja guru, atau dengan kata lain dengan gaya kepemimpinan baik maka kinerja guru tinggi. Sedangkan pengaruh yang signifikan ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh nyata (berarti) terhadap kinerja guru.

### **Hubungan antara Lingkungan Kerja dan Kinerja Guru**

Selain itu lingkungan kerja juga tidak kalah pentingnya di dalam pencapaian kinerja guru. Dimana lingkungan kerja mempengaruhi guru dalam menyelesaikan pekerjaannya. Dengan adanya lingkungan kerja yang memadai tentunya akan membuat karyawan betah bekerja, sehingga akan timbul semangat kerja dan kegairahan kerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, kinerja karyawan akan meningkat. Sedangkan lingkungan kerja yang tidak memadai dapat mengganggu konsentrasi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga menimbulkan kesalahan dalam bekerja dan kinerja karyawan akan menurun.

### **C. Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan desain penelitian konfirmasi yaitu penelitian yang bertujuan mengetahui ada tidaknya hubungan antar variabel yang telah dikembangkan dari penelitian-penelitian sebelumnya dengan fakta atau kejadian yang sesungguhnya di lapangan. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan metode survei karena pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner yang diberikan pada responden. Lebih lanjut, studi ini merupakan jenis penelitian yang dilakukan untuk mengetahui hubungan sebab akibat antar variabel.

Sedangkan data dianalisis dengan analisis jalur (*path analysis*). Populasi dalam penelitian ini adalah semua guru yang mengajar di sekolah SMP Negeri sebanyak 52 guru. Untuk sekedar acuan-ancuan maka apabila subjek kurang dari 100, maka lebih baik diambil semua, sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi sebagai sampel. Selanjutnya jika subjeknya besar dapat diambil antara

10% - 15% atau 20% -25% atau lebih.<sup>17</sup>

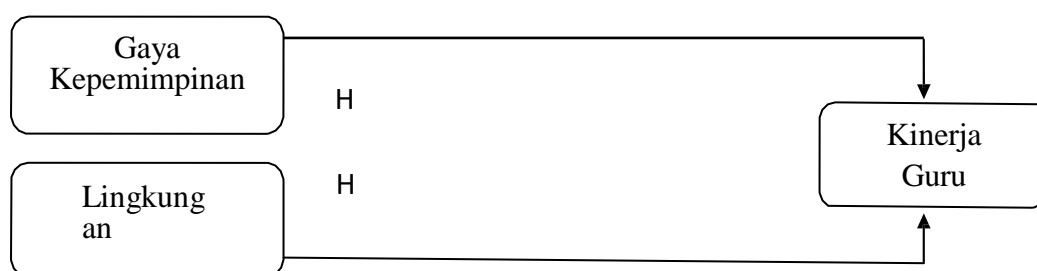
Memperhatikan pernyataan di atas, dalam penelitian ini jumlah anggota populasi sebanyak 52 guru. Merujuk pada pendapat di atas maka populasi diambil semua. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan instrumen penelitian berbentuk angket. Desain penelitian diuraikan sesuai diagram dalam gambar 1, yang menggambarkan pengaruh langsung dan tidak langsung gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan kinerja guru. Dalam penelitian ini terdapat dua variabel yang harus diteliti yaitu:

Variabel Independen (variabel bebas) yaitu variabel yang mempengaruhi dalam penelitian ini. Dalam hal ini adalah Gaya Kepemimpinan (X1) dan Lingkungan Kerja (X2)

1. Variabel dependen (variabel terikat) yaitu variabel yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas, dalam hal ini adalah Kinerja Guru (Y1).

**Gambar 1**

**Kerangka konsep penelitian**



Hipotesis yang akan dijawab dalam penelitian ini mengacu pada telaah pustaka yang telah diuraikan pada sub bab sebelumnya. Berdasarkan telaah pustaka, maka beberapa hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H1 : Ada pengaruh positif Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja secara simultan.

H2. : Ada pengaruh positif Lingkungan Kerja terhadap Kinerja secara simultan.

**Gaya Kepemimpinan(X1)**

Seorang pemimpin yang dapat menjadi pemimpin yang berhasil dengan hanya

---

<sup>17</sup> Arikunto,Suharsimi. Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan praktek, (Jakarta :Rineka Cipta,2002)

menerapkan satu macam gaya kepemimpinan untuk segala sesuatu. Dalam hal ini kepala sekolah bertugas melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan, baik fungsi yang berhubungan dengan pencapaian tujuan pendidikan sekolah yang kondusif bagi terlaksananya proses belajar mengajar secara efektif dan efisien diantara indikator tersebut:

**a. Gaya kepemimpinan demokratis (X1.1)**

Teori Gaya kepemimpinan demokratis menghendaki adanya partisipasi aktif, menerima tanggung jawab dari pemimpin untuk penetapan tujuan dan prestasi, dari anggota-anggotanya dalam organisasi termasuk dalam penentuan kebijakan yang diambil dalam organisasi.

1. Pimpinan senang memberi pandangan tentang langkah dan hasil yang diperoleh.
2. Pimpinan memberi kebebasan untuk memulai tugas.
3. Pimpinan memelihara komunikasi dan interaksi yang luas.
4. Pimpinan menerapkan hubungan yang sportif.

**b. Gaya kepemimpinan otokratis atau otoriter (X1.2)**

Teori Gaya otokratis atau otoriter adalah suatu gaya kepemimpinan dimana pemimpin merupakan penentu segala aktivitas dalam kelompok termasuk standar-standarnya. Para anggota tidak diajak untuk berpartisipasi dalam proses penentuan atau pengambil keputusan tentang segala sesuatu dalam organisasi.

1. Pimpinan menentukan kebijakan untuk anggotanya.
2. Pimpinan mengendalikan secara ketat pelaksanaan tugas.
3. Pimpinan tidak mengembangkan inisiatif anggotanya.

**c. Gaya kepemimpinan Delegatif atau *laissez faire* (X1.3)**

Teori gaya kepemimpinan Delegatif atau *laissez faire* bersifat pasif pimpinan mendelegasikan wewenang kepada bawahannya untuk mengambil keputusan secara penuh dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Pimpinan sangat percaya kepada bawahannya, bahwa bawahannya mampu melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan dengan baik.

1. Pemimpin ikut serta mengidentifikasi permasalahan-permasalahan yang dihadapi organisasi.
2. Pemimpin menyerahkan wewenang serta tanggung jawab kepada bawahannya.



3. Mengambil kebijakan berkaitan dengan tugas-tugas dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

### **Lingkungan Kerja (X2)**

Segala sesuatu yang berada disekitar tempat karyawan bekerja, dimana secara langsung dapat mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan tugasnya dan unsur-unsur yang dapat digolongkan kedalam lingkungan organisasi. Kesemua unsur diatas merupakan suatu hal yang harus diperhatikan oleh suatu organisasi agar semangat dan gairah kerja serta prestasi kerja dapat meningkat. Lingkungan organisasi adalah keadaan di mana tempat kerja yang baik meliputi fisik dan nonfisik yang dapat memberikan kesan menyenangkan, aman, tentram, perasaan betah atau kerasan, dan lain sebagainya. Indikatornya adalah:

#### **a. Fasilitas atau peralatan yang mendukung (X2.1)**

1. Dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik karena fasilitas dan peralatan yang cukup memadai meliputi sarana dan prasarana penunjang kerja seperti telepon, komputer, printer, alat tulis misalnya: papan tulis, meja dan kursi, dan lain sebagainya.
2. Ketersediaan dan kemudahan mendapatkan perlengkapan/peralatan kerja yang saya gunakan dalam menyelesaikan pekerjaan.
3. Adanya pedoman atau prosedur kerja yang baku dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

#### **b. Kenyamanan Tempat Kerja (X2.2)**

1. Kenyamanan dan kebersihan lingkungan pekerjaan membuat kenyamanan dalam bekerja.
2. Penataan ruang kerja telah sesuai dengan yang diharapkan.
3. Keadaan suhu, lampu serta pewarnaan ruangan saat ini telah memberikan suasana nyaman dalam mengajar.

#### **c. Keamanan Kerja (X2.3)**

1. Terjadinya keamanan tempat kerja membuat saya nyaman dan tenang dalam bekerja.
2. Adanya keamanan pemakaian peralatan kerja membuat saya lebih tenang dalam bekerja.

### **Kinerja guru (Y1)**

Hasil kerja yang dicapai guru berdasarkan standar kemampuan profesional selama melaksanakan tugas dan kewajibannya sebagai guru disekolah. Standar yang ditetapkan dalam penelitian ini adalah penilaian yang di tetapkan oleh pemerintah yang tertuang dalam pedoman Penilaian Kinerja Guru Departemen Pendidikan Nasional yang menjelaskan tentang sub variabel penilaian terhadap kinerja guru dilakukan terhadap tiga kegiatan pembelajaran yaitu:

#### **a. Perencanaan Pembelajaran (Y1.1)**

1. Perencanaan pembelajaran komponennya memiliki rencana pembelajaran
2. Membuat rencana pembelajaran untuk kegiatan belajar mengajar.

#### **b. Pelaksanaan pembelajaran (Y1.2)**

1. Melaksanakan pembelajaran sesuai dengan RPP yang telah disusun.
2. Menggunakan metode yang tepat dalam mengajar.
3. Memberikan ujian berskala terhadap siswa.
4. Memanfaatkan alokasi waktu dengan optimal dalam proses kegiatan belajar mengajar.

#### **c. Evaluasi/penilaian pembelajaran meliputi (Y1.3)**

1. Melakukan evaluasi secara lengkap.
2. Memberi remedial kepada siswa yang dianggap perlu.
3. Melakukan analisis terhadap hasil-hasil evaluasi.

### **Pengujian Instrumen**

Instrumen yang digunakan dalam pengumpulan data harus memenuhi dua syarat penting, yaitu validitas dan reliabilitas. Untuk itu pengujian instrumen menjadi mutlak dilakukan agar bisa diketahui apakah data yang diperoleh bersifat valid dan reliabel.

#### **Uji Validitas**

Sebuah instrumen dikatakan valid jika mampu mengukur yang diinginkan, serta dapat mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat. Tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauh mana data yang dikumpulkan tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang dimaksud.<sup>18</sup>

Uji validitas ini dilakukan untuk mengetahui seberapa akurat suatu tes (alat ukur) melakukan fungsi ukurannya. Pengujian validitas menggunakan jenis validitas

---

<sup>18</sup> Singgih, P. Importance of emotiona intelligence in conceptualizing collegial leadership in education. South African Journal of Education, 2002) , (3)

eksternal dengan pertimbangan bahwa instrumen disusun berdasarkan fakta-fakta empiris yang telah ada dan ditunjang dengan teori-teori yang relevan. Pengukuran validitas melalui uji Sperman dengan bantuan SPSS 16.0 sampai diperoleh hasil yang valid.

Langka dalam menguji validitas adalah sebagai berikut:

- i. Menentukan  $r$  tabel (dari tabel  $r$ ) dan menentukan nilai  $df$  dengan rumus  $df = n-2$
- ii. Mencari  $r$  hasil untuk tiap item (variabel) dapat dilihat pada kolom *Corrected Item- Total Correlation*
- iii. Mengambil keputusan. Dasar pengambilan keputusan yaitu jika  $r$  hasil positif, serta  $r$  hasil  $> r$  tabel, maka butir atau variabel tersebut valid. Nmaun jika  $r$  hasil negatif , dan  $r$  hasil  $<$  tabel, maka butir atau variabel tersebut tidak valid.

### Uji Realibilitas

Uji realibilitas menunjukkan sejauh mana instrumen dapat diukur secara konsisten dari waktu ke waktu. Teknik yang digunakan adalah *croback alpha*. Semakin kecil kesalahan dalam pengukuran, semakin reliabel alat pengukuranya. Sebaliknya semakin besar kesalahan dalam pengukuran, makin tidak reliabel. Kuesioner dinyatakan reliabel jika nilai alphanya lebih dari 0,6. reliabilitas alat ukur adalah kesesuaian alat ukur dengan yang diukur, sehingga alat ukur, sehingga alat ukur itu dapat dipercaya atau dapat diandalkan.

Dengan demikian masalah reliabilitas instrumen berhubungan dengan masalah ketepatan hasil. Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui tingkat kestabilan suatu alat ukur. Hasil pengukuran dapat dipercaya apabila digunakan dalam beberapa kali pengukuran terhadap kelompok subyek yang sama diperoleh hasil yang relatif sama, selama aspek yang diukur dalam diri subyek tidak berubah.

Uji reliabilitas bisa dilakukan dengan menggunakan rumus Alpha Cornbach<sup>19</sup> yaitu:

### Rumus 3.1 Rumus Alpha Cornbach

Dimana :  $r_{11}$  = Reliabilitas instrumen  
 $K$  = Banyaknya pertanyaan  
 $\Sigma b^2$  = Jumlah varians butir  
 $\sigma^2$  = Varian total

Dalam penelitian ini cara mengukur reliabilitas adalah dengan menggunakan koefisien alpha. Koefisien alpha diukur dengan menggunakan uji statistik *crobach alpha*. Suatu konstruk dikatakan reliabel jika memberikan nilai *crobach alpha*  $> 0,05$ . Instrumen dikatakan reliabel, jika hasil perhitungan memiliki koefisien keandalan (reliabilitas) sebesar  $\alpha = 0,05$  atau lebih.

#### Uji Asumsi Klasik

Didalam analisis data penelitian digunakan metode statistik. Seluruh perhitunagan statistik. Seluruh perhitungan statistik dilakukan dengan menggunakan bantuan program statistik *SPSS for windows Versi 16.0*. Untuk mendapatkan nilai pemeriksa yang tidak bias dan efeisien (*Best Linear Unbias Estimator/BLUES*) dari suatu persamaan regresi, perlu dilakukan pengujian dengan jalan memenuhi persyaratan asumsi klasik yang meliputi:

#### Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk melihat apakah dalam model regresi variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal ataukah tidak. Model regresi yang baik adalah model regresi yang berdistribusi normal. Analisis data mensyaratkan data berdistribusi normal untuk menghindari bias dalam analisis data.

Pada prinsipnya normalitas dapat dideteksi dengan melihat histrogram dari residualnya. Dasar pengambilan keputusan jika data menyebar di sekitar garis diagonal atau garis histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas. Namun jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan tidak mengikuti garis diagonal atau grafik histogramnya tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

#### Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi

ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (variabel independen). Model uji regresi yang baik selayaknya tidak terjadi multikolinieritas. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas dapat dilihat dari nilai VIF (*value inflation factor*). Pedoman suatu model yang bebas multikolinieritas atau tingkat kolonieritas yang masih bisa ditoleransi adalah jika nilai  $VIF < 10$ .

### Uji Autokorelasi

Tujuan uji autokorelasi adalah untuk menguji tentang ada atau tidaknya korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode  $t$  dengan periode  $t-1$  pada persamaan regresi linier. Apabila terjadi korelasi maka menunjukkan adanya problem autokorelasi. Model regresi yang baik adalah model regresi yang bebas autokorelasi. Salah satu cara untuk mendeteksi autokorelasi adalah dengan uji Durbin Watson adalah:

Pengambilan keputusan dalam uji Durbin Watson adalah:

- i. Menentukan hipotesis

$H_0$  : Tidak ada autokorelasi  $H_1$  : Ada autokorelasi

- ii. Menentukan nilai  $\alpha$  dengan  $d$  tabel  $(n,k)$  terdiri atas  $d_l$  dan  $d_u$
- iii. Menentukan kriteria pengujian
  - a. Tidak terjadi autokorelasi jika  $(4-d_l) < dw < d_l$
  - b. Terjadi autokorelasi positif jika  $dw < d_l$ , koefisien korelasinya lebih besar dari nol.
  - c. Terjadi autokorelasi negatif jika  $dw > (4-d_l)$ . Koefisien korelasi lebih besardari nol.
  - d. Jika  $dw$  terletak antara  $(4-d_u)$  dan  $(4-d_l)$  maka hasilnya tidak dapat disimpulkan.

Untuk mendeteksi ada tidaknya autokorelasi, bisa dilakukan melalui metode tabel Durbin-Watson yang dapat dilakukan melalui program SPSS, dimana secara umum dapat diambil patokan<sup>20</sup> yaitu:

- i. Jika angka Durbin-Watson dibawah -2, berarti autokorelasi positif.
- ii. Jika angka Durbin-Watson diatas +2, berarti autokorelasi negatif.
- iii. Jika angka Durbin-Watson diantara -2 sampai dengan +2, berarti tidak ada autokorelasi.

### Uji Heterokedastisitas

Heterokedastisitas menunjukkan bahwa varians variabel tidak sama untuk semua pengamatan. Jika varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homokedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homokedastisitas atau tidak terjadi heterokedastisitas.

Salah satu cara untuk melihat adanya problem heterokedastisitas adalah dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dengan residualnya (SRESID) cara menganalisisnya adalah:

- i. Dengan melihat apakah titik-titik memiliki pola tertentu yang teratur seperti bergelombang, melebar kemudian menyempit. Jika terjadi maka mengindikasikan terdapat heterokedastisitas.
- ii. Jika terdapat pola tertentu yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 10 pada sumbu Y maka menindikasikan tidak terjadi heterokedastisitas.

Heterokedastisitas muncul apabila kesalahan atau residual dari model yang diamati tidak memiliki varians yang konstan dari satu observasi ke observasi lain, artinya setiap observasi mempunyai reliabilitas yang berbeda akibat perubahan dalam kondisi yang melatar belakangi tidak terangkum dalam spesifikasi model.

### Uji Linearitas

Uji linearitas bertujuan melihat apakah spesifikasi model yang digunakan benar atau tidak. Apakah studi yang digunakan dalam studi empiris sebaiknya berbentuk linier, kuadrat atau kubik. Cara mendeteksi linearitas yaitu, uji dubin watson, uji ramsey, atau uji LM

Jalur tersebut di atas terdiri dari tiga persamaan struktural dengan substruktur, yaitu X1 dan X2 disebut sebagai variabel eksogen dan Y sebagai variabel endogen. Dalam hubungan X dan Y, X sebagai variabel eksogen dan Y sebagai variabel endogen. Persamaan struktural dari keempat variabel sebagai berikut:

$$1. Z = PYX1 + \epsilon$$

$$2. Z = PYX2 + \epsilon$$

$$3. Y1 = PY1X1 + \epsilon$$

Keterangan :

- X1 sebagai variabel eksogen Gaya Kepemimpinan
- X2 sebagai variabel eksogen Lingkungan Kerja

- Y1 sebagai variabel endogen KinerjaGuru

Selanjutnya, peneliti melakukan analisis dengan menggunakan SPSS untuk menghitung persamaan regresi dan korelasi antar variabel gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan Kinerja Guru.

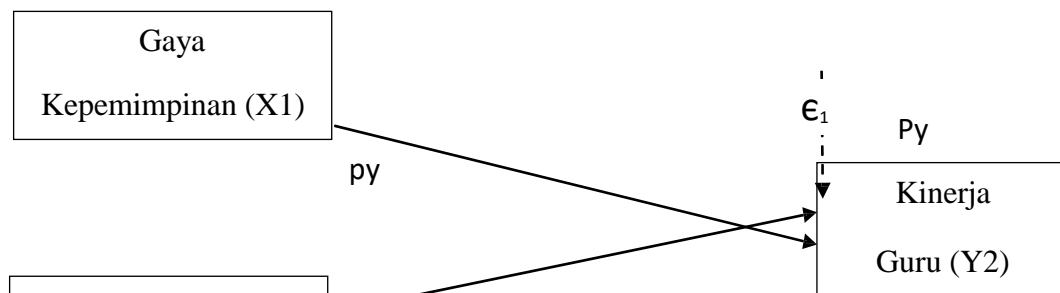
Analisis yang sama juga dilakukan terhadap hubungan antara lingkungan kerja dengan Kinerja Guru, dan hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja guru. Analisis korelasi dilakukan untuk meneliti hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja guru dengan melihat angka signifikansi (sig). Jika angka signifikansi (sig) < 0,05 maka hubungan kedua variabel signifikan. Sebaliknya, jika angka signifikansi (sig) > 0,05, maka hubungan kedua variabel tidak signifikan. Analisis yang sama juga dilakukan terhadap hubungan antara gaya kepemimpinannya dengan lingkungan kerja dan hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja.

#### D. HASIL DAN PEMBAHASAN

Langkah dalam penentuan dan pengujian koefisien jalur pada analisis jalur (*path analysis*), pada penelitian ini yang diuji validitas dan reliabilitasnya adalah variabel gaya kepemimpinan (X1), lingkungan kerja (X2)

Hasil uji validitas dan reliabilitas gaya kepemimpinan untuk mengukur gaya kepemimpinan disajikan pada tabel:

**Gambar 2 Model Analisis Jalur**



Hasil Analisis jalur  $Y1 = \beta_1 X1 + \beta_2 X2$  dengan uji asumsi klasik terdiri dari multikolinieritas, autokolerasi dan heteroskedastisitas. Y1= kinerja; X1= gaya kepemimpinan; X2= lingkungan kerja.

**Tabel 1**

**Hasil Analisis Jalur  $Y1 = \beta_1 X1 + \beta_2 X2$**

Variabel	Koefisien Jalur	Probalitas	Keterangan
Gaya kepemimpinan (X1)	0,5970	3,180.	signifikan
Lingkungan kerja (X2)	0,7958	1,236.	signifikan
Variabel terikat : Kinerja (Y1)			
R Square	= 0,6449		

Persamaan jalur berdasarkan ditulis berdasarkan tabel di atas adalah:  $Y1 = 0,5970 X1 + 0,7958 X2$ .

Nilai koefisien jalur gaya kepemimpinan (X1) sebesar 0,5970, jika gaya kepemimpinan jika gaya kepemimpinan (X1) naik satu satuan, maka nilai Kinerja akan mengalami peningkatan sebesar 0,5970. Koefisien jalur untuk lingkungan kerja (X2) sebesar 0,7958 jika lingkungan kerja (X2) naik satu tingkat, maka kinerja (Y1) akan mengalami peningkatan sebesar 0,7958. Nilai koefisien determinasi sebesar 0,6449 menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan (X1) dan lingkungan kerja (X2) terhadap kinerja (Y1) secara serempak sebesar 64,49%.

**Tabel 2 Koefisien Analisis Jalur**

Hasil analisis jalur	Koefisien Jalur	Probalitas	Keterangan
X1 → Y1	0,5970	3,180.	signifikan
X2 → Y1	0,7958	1,236.	signifikan
R <sup>2</sup> = 0,6499			
F Hitung = 50,8637; p = 2,558 (signifikan)			

Pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung pada tabel diatas pengaruh langsung dan tidak langsung sebagai berikut:

Koefisien jalur pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja sebesar 0,5970, artinya jika gaya kepemimpinan naik satu satuan skor maka dapat meningkatkan kinerja sebesar 0,5970 dan Koefisien jalur pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja sebesar 0,7958, artinya jika lingkungan kerja naik satu satuan skor maka dapat meningkatkan kinerja sebesar 0,7958.

Koefisien jalur pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja sebesar 0,4542, artinya jika gaya kepemimpinan naik satu satuan skor maka dapat meningkatkan kinerja sebesar 0,4542 dan Koefisien jalur pengaruh tidak



langsung lingkungan kerja terhadap kinerja sebesar 0,6055, artinya jika lingkungan kerja naik satu satuan skor maka dapat meningkatkan kinerja sebesar 0,6055.

Hasil pengujian hipotesis berdasarkan tabel di atas:

Hasil pertama (H1) menyatakan ada pengaruh positif gaya kepemimpinan terhadap kinerja. Pengaruh positif gaya kepemimpinan terhadap kinerja dapat dilihat dari tanda positif koefisien jalur sebesar 0,5970. Signifikan secara serempak dapat dilihat dari nilai probabilitas untuk F hitung sebesar 2,558 taraf signifikansi ( $\alpha$ ) 0,05, **jadi hipotesis pertama (H1) yang menyatakan ada pengaruh positif gaya kepemimpinan terhadap kinerja diterima.**

Hasil kedua (H2) menyatakan ada pengaruh positif lingkungan kerja terhadap kinerja. Pengaruh positif lingkungan kerja terhadap kinerja dapat dilihat dari tanda positif koefisien jalur sebesar 0,7958. Nilai Signifikansi jalur lingkungan kerja terhadap kinerja sebesar 1,236 taraf signifikansi ( $\alpha$ ) 0,05, menunjukkan ada pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja **jadi hipotesis pertama (H2) yang menyatakan ada pengaruh positif lingkungan kerja terhadap kinerja diterima.**

## **E. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

*Pertama* Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap Kinerja Guru

Kepala sekolah memelihara komunikasi dan interaksi dengan para guru dan antar kepala sekolah didukung oleh adanya pedoman atau prosedur kerja yang baku dalam menyelesaikan suatu pekerjaan untuk dapat meningkatkan kinerja guru yaitu berupa kemampuan penyusunan program kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru, yaitu mengembangkan silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran.

*Kedua*, Pengaruh lingkungan kerja terhadap Kinerja Guru

Kepala sekolah sebagai pemimpin mengatur semua sumber organisasi dan bekerjasama dengan guru-guru dalam mendidik siswa untuk mencapai tujuan pendidikan yaitu pengembangan kompetensi guru tidak hanya berhenti pada kompetensi yang ia miliki sebelumnya, melainkan bertambah dan berkembang dengan baik sehingga profesionalisme guru akan terwujud.

## **F. Saran**

Terlaksananya segala proses di sekolah terletak bagaimana kepala sekolah dalam mengarahkan semua sumberdaya sekolah (guru, siswa dan semua yang mendukung) dapat semaksimal mungkin menjalankan tugas dan fungsinya masing-masing, sehingga tujuan pendidikan dapat tercapai. Untuk meningkatkan kinerja guru dapat dilakukan dengan meningkatkan kemampuan melaksanakan pembelajaran sesuai dengan RPP yang telah disusun, membuat rencana pembelajaran untuk kegiatan belajar mengajar dan program semester untuk kegiatan belajar mengajar.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. (2002). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan praktek*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Bafadal, Ibrahim. (2003). *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar*. Jakarta. PT Rineka
- Doran, H.C. (2003). *Adding value to accountability*. *Educational Leadership*, 61(3), pp
- Handoko, Hani. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE
- Hariandja, M (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.
- Hasibuan, M.S.P. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Lodge, B dan C. Derek. 1993. *Organizational Behavior and Design* (Terjemahan Sularno Tjiptowardoyo). Jakarta: PT. Gramedia
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. (2000). *Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya Offset.
- Mulyana. (2004). *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Rosdakarya.
- Nugraha, Firnawan Ajie. 2009. *Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pad Perusahaan Tekstil PT. Kosoema Nanda Putra Klaten*. Surakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Nursyamsi. (2003), *Pengaruh Kepemimpinan Pemberdayaan dan Stres Kerja Terhadap Komitmen Organisasional serta dampaknya terhadap Kinerja Dosen Fakultas Ekonomi Universitas*
- Sedarmayanti. (2001). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Simamora, Henry. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: SIE YKPN.
- Singgih, P. (2002). *Importance of emotiona intelligence in conceptualizing collegial leadership in education*. *South African Journal of Education*, 27(3):
- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Swietenia, R (2009). *Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Disiplin Kerja Serta Implikasinya Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Kantor Pertanahan Kota*

Semarang). Jurnal Ekonomi Manajemen Akuntansi, No. 26, Th. XVI, pp 16

Tilaar, H.A.R. (2002). Pendidikan Untuk Masyarakat Indonesia Baru. Jakarta : Grasindo

Uzer, Moh Usman. (2005). Menjadi Guru Profesional. Bandung: PT Remaja Rosda karya