

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DAN
MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA GURU MELALUI
LINGKUNGAN KERJA DI GUGUS 3 MENGANTI GRESIK**

Rinda Eva Yenny Utami
Rindayenny19@gmail.com
UPT SD Negeri 216 Gresik

Nugroho Mardi Wibowo
Mei Indrawati
Universitas Wijaya Putra Surabaya

ABSTRACT

The purpose of this study was to describe, find out, and analyze the principal's leadership style and work motivation, on teacher performance and the work environment in Cluster 3 Menganti Gresik. This research is an explanatory research with a quantitative approach. The sample used was 47 respondents. Data analysis using PLS with WarpPLS 6.0 program. The results showed that the work environment, teacher performance, and leadership style of the principal were in very good criteria. Work motivation is in good criteria, the principal's leadership style has a positive and significant effect on the work environment, work motivation has a positive and significant effect on the work environment, school leadership style has significant effect on teacher performance, work motivation has no effect on teacher performance, the work environment significant to teacher performance, the principal's leadership style has significant effect on teacher performance through the work environment, and work motivation has a negative and not significant effect on teacher performance through the work environment in Cluster 3 Menganti Gresik.

Keywords: *principal leadership style, work motivation, work environment, teacher performance*

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan, mengetahui, dan menganalisis gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja, terhadap kinerja guru dan lingkungan kerja di Gugus 3 Menganti Gresik. Penelitian ini merupakan penelitian eksplanatori dengan pendekatan kuantitatif. Sampel yang digunakan adalah 47 responden dengan instrumen data kuesioner. Analisis data menggunakan PLS dengan program WarpPLS 6.0. Hasil penelitian menunjukkan lingkungan kerja, kinerja guru, dan gaya kepemimpinan kepala sekolah berada pada kriteria sangat baik. Motivasi kerja berada pada kriteria baik, gaya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap lingkungan kerja, motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap lingkungan kerja, gaya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja guru, lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, gaya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru melalui Lingkungan kerja, motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja guru melalui lingkungan kerja di Gugus 3 Kecamatan Menganti Kabupaten Gresik.

Kata kunci: gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, lingkungan kerja, kinerja guru

PENDAHULUAN

Pada era globalisasi dewasa ini pendidikan menjadi sangat penting. Bekal pendidikan yang telah dimiliki suatu masyarakat akan berkembang secara baik, dan tidak dapat dipungkiri lagi masyarakat tersebut semakin berkualitas serta mampu bersaing secara kompetitif, era persaingan yang semakin ketat dan eras dalam berbagai sudut aktivitas kehidupan. Keberhasilan suatu lembaga pendidikan dapat ditentukan oleh kinerja guru yang ada dalam lembaga tersebut. Menurut Nurini (2014:21) manajemen kinerja adalah proses komunikasi yang berlangsung terus menerus, yang dilaksanakan kemitraan antara seorang guru dengan siswa. Dengan terjalannya proses komunikasi yang baik antara kepala sekolah dengan guru, dan guru dengan siswa dalam proses pembelajaran dapat lebih mempercepat pemahaman siswa terhadap materi yang disampaikan oleh guru, dan ini merupakan suatu kinerja yang memberi nilai tambah bagi sekolah dalam rangka meningkatkan kualitas siswa dalam belajar (Nuruni, 2014: 21). Rendahnya kinerja guru disebabkan oleh banyak faktor diantaranya persepsi guru tentang kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, tingkat kesejahteraan, tingkat pendidikan, dan pengalaman kerja.

Selain kinerja guru juga biasanya dipengaruhi oleh lingkungan kerja. Menurut Priyono (2018:150) Lingkungan kerja adalah segala kondisi yang berada di sekitar karyawan yang dihubungkan dengan terjadinya perubahan psikologis dalam diri karyawan yang bersangkutan. Sedangkan menurut Kurniadin (2014: 289) kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi sekelompok anggota agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Sumber dari pengaruh tersebut dapat diperoleh secara formal, yaitu dengan

menduduki suatu jabatan manajerial yang didudukinya dalam suatu organisasi.

Sementara Mulyasa (2014: 126) mengemukakan tiga keterampilan yang harus dimiliki oleh kepala sekolah untuk menyukseskan kepemimpinannya. Ketiga keterampilan tersebut yaitu : keterampilan konseptual yaitu keteampilan untuk memahami dan mengoperasikan organisasi, keterampilan manusiawi yaitu keterampilan untuk bekerja sama, memotivasi dan memimpin, dan keterampilan teknik yaitu keterampilan dalam menggunakan pengetahuan, metode, teknik serta perlengkapan untuk menyelesaikan tugas tertentu.

Kepala sekolah merupakan pemimpin tunggal di sekolah yang mempunyai tanggung jawab dan wewenang untuk mengatur, mengelola dan menyelenggarakan kegiatan di sekolah, agar apa yang menjadi tujuan sekolah dapat tercapai pendapat Andang (2014: 54). Selain gaya kepemimpinan kepala sekolah perlu juga motivasi kerja bagi guru. Riyadi (2017:108) motivasi kerja adalah suatu kekuatan potensial yang ada dalam diri seorang manusia, yang dapat dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter, dan imbalan non moneter yang dapat mempengaruhi hasil kerjanya secara positif atau secara negatif, hal ini tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi orang yang bersangkutan. Motivasi merupakan daya dorong bagi seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar mungkin demi keberhasilan organisasi mencapai tujuannya karena dengan tercapainya tujuan organisasi berarti tercapai pula tujuan pribadi para anggota organisasi yang bersangkutan (Siagian, 2014:78). Motivasi merupakan pemberian dorongandorongan individu untuk

bertindak yang menyebabkan orang tersebut berperilaku dengan cara tertentu yang mengarah pada sebuah tujuan tertentu.

Berdasarkan uraian diatas maka penelitian ini memiliki tujuan yaitu: untuk mendeskripsikan gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja kinerja guru, dan lingkungan kerja di Gugus 3 Menganti Gresik, untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap lingkungan kerja di Gugus 3 Menganti Gresik, untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap lingkungan kerja di Gugus 3 Menganti Gresik. Kemudian untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru di Gugus 3 Menganti Gresik, Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru di Gugus 3 Menganti Gresik, Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja guru di Gugus 3 Menganti Gresik, untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru melalui lingkungan kerja di Gugus 3 Menganti Gresik, dan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru melalui lingkungan kerja di Gugus 3 Menganti Gresik.

Beberapa penelitian tentang faktor-faktor yang mempengaruhi telah dilakukan dengan variabel yang sama tetapi lokasi penelitian berbeda dan hasil penelitian yang berbeda. Penelitian yang dilakukan oleh Firmawati (2017) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru sebesar 35,8%, terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja guru yaitu sebesar 99,3%, dan terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah dan

motivasi kerja terhadap kinerja guru sebesar 96,8%. Kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Penelitian mengenai pengaruh motivasi kerja dan kinerja guru yang diteliti Handayani (2015) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan motivasi kerja guru terhadap kinerja guru. Sedangkan menurut penelitian yang dilakukan Sampurno (2015) bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja guru, maka kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja tidak memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja guru.

Berdasarkan permasalahan yang telah diuraikan tersebut pada penelitian terdahulu, dan keadaan dilapangan pada saat melakukan observasi, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut karena adanya hubungan yang tidak konsisten antara variabel motivasi kerja terhadap kinerja guru serta hasil penelitian yang berbeda dari penelitian-penelitian terdahulu.

TINJAUAN TEORETIS

Kinerja Guru

Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Kinerja guru adalah hasil kerja guru yang terefleksi dalam cara merencanakan, melaksanakan dan menilai proses belajar mengajar yang intensitasnya dilandasi oleh etos kerja, serta disiplin profesional dalam proses pembelajaran (Uno, 2014: 86). Dalam dunia pendidikan, kualitas guru sangat diperlukan. Salah satunya adalah kualitas kinerja guru. Kualitas kinerja guru dinyatakan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru. Dijelaskan bahwa Standar Kompetensi Guru dikembangkan secara

utuh dari empat kompetensi utama, yaitu Kompetensi Pedagogik, Kepribadian, Sosial, dan Profesional. Keempat Kompetensi tersebut terintegrasi dalam kinerja guru.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal adalah yang bersumber dari personal atau individu yang meliputi unsur pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap guru. Sedangkan faktor eksternal adalah faktor yang berasal dari luar diri seorang guru. Menurut Barnawi (2014:43) faktor dari luar yang dapat mempengaruhi kinerja guru, yaitu: gaji yang merupakan salah satu bentuk dari apresiasi atas prestasi kerja yang diberikan kepada seorang guru, sarana dan prasarana merupakan semua perangkat dan peralatan yang digunakan secara langsung dalam proses pendidikan di sekolah, lingkungan kerja fisik yang meliputi pencahayaan, pewarnaan, udara, kebersihan, kebisingan, dan keamanan, dan kepemimpinan yang dapat dilihat dari gaya kepemimpinan kepala sekolah. Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja guru untuk meningkatkan produktivitas kerja demi mencapai tujuan.

Adapun indikator kinerja guru menurut Sobirin (2018:118) dapat dikemukakan indikator-indikator dari sebagai berikut : Pengambilan keputusan, Pembagian tugas kepada bawahan, Inisiatif bawahan, Pemberian sanksi / hukuman, Pemberian penghargaan terhadap prestasi, Manjalin komunikasi, Monitoring pelaksanaan tugas, dan Keterbukaan dan komunikatif.

Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah tempat dimana karyawan melakukan aktivitas setiap harinya. Menurut Siagian (2014:56) mengemukakan bahwa lingkungan kerja adalah lingkungan dimana pegawai melakukan pekerjaannya sehari-hari.

Sedangkan menurut Priyono (2018:150) Lingkungan kerja adalah segala kondisi yang berada di sekitar karyawan yang dihubungkan dengan terjadinya perubahan psikologis dalam diri karyawan yang bersangkutan.

Menurut Siagian (2014:57) menyatakan bahwa secara garis besar, lingkungan kerja terdapat dua jenis yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik. Indikator lingkungan kerja fisik meliputi : Bangunan tempat kerja, Peralatan kerja yang memadai, Fasilitas, dan Tersedianya sarana angkutan. Sedangkan indikator lingkungan kerja non fisik meliputi : Hubungan rekan kerja setingkat, Hubungan atasan dengan karyawan, dan Kerjasama antar karyawan.

Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

Gaya atau style kepemimpinan banyak mempengaruhi keberhasilan seorang pemimpin dalam memengaruhi perilaku-perilaku pengikutnya. Gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin (Rivai 2014:42). Sedangkan menurut Kurniadin (2014: 301) mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya.

Indikator gaya kepemimpinan kepala sekolah menurut Sobirin (2018:93) diantaranya : pengambilan keputusan, pembagian tugas kepada bawahan, inisiatif bawahan, pemberian sanksi atau hukuman, pemberian penghargaan terhadap prestasi, manjalin komunikasi, monitoring pelaksanaan tugas, dan keterbukaan dan komunikatif.

Motivasi Kerja

Motif diartikan sebagai daya upaya yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu. Menurut Riyadi (2017:108) motivasi kerja adalah suatu kekuatan potensial yang ada dalam diri seorang manusia, yang dapat dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter, dan imbalan non moneter yang dapat mempengaruhi hasil kinerjanya secara positif atau secara negatif, hal ini tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi orang yang bersangkutan. Sedangkan Hidayathi (2014:20) motivasi adalah kekuatan, dorongan, kebutuhan, semangat, tekanan, atau mekanisme psikologi yang mendorong seseorang atau kelompok orang untuk mencapai prestasi tertentu sesuai dengan apa yang dikehendakinya.

Jenis-jenis motivasi dapat dikelompokkan menjadi dua jenis ialah sebagai berikut (Hasibuan, 2014) yaitu motivasi positif dan motivasi negative. Adapun indikator motivasi kerja menurut Hasibun (2017:86) sebagai berikut : kerja keras, tanggung jawab, dorongan untuk sukses, umpan balik, peningkatan ketrampilan, mandiri dalam bekerja, dan suka pada tantangan.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah *explanatory research* yaitu penelitian yang menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel penelitian melalui pengujian hipotesa. Jenis penelitian ini adalah untuk menguji hipotesis yang diajukan. (Sugiyono, 2015:6).

Pendekatan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Pendekatan kuantitatif disebut sebagai metode positivistik karena berlandaskan filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi dan sampel tertentu, pengumpulan dan menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif atau statistic berupa angka-

angka, dengan tujuan menguji hipotesis yang telah ditetapkan. (Sugiyono, 2018:8).

Menurut Sugiyono (2018: 80), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah guru di gugus 3 Menganti Gresik.

Sedangkan Menurut Sugiyono (2018: 81), sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Teknik sampling yang digunakan adalah *nonprobability* sampling dengan teknik sampling jenuh (*sensus*). Sampel yang digunakan pada penelitian ini berjumlah 47 orang guru dan 3 kepala sekolah.

Analisis Inferensial

Analisis ini terdiri dari model pengukuran (*outer model*) dan Model struktural (*inner model*). Menurut Widarjono (2015 : 276) Model Pengukuran (*outer model*) terdiri dari : Validitas konvergen, Uji Validitas Diskriminan, dan Uji Reliabilitas. Pada pengujian reliabilitas dibedakan menjadi dua yaitu: *Compostite Reliability* dan *Cronbach Reliability*.

Model structural (*inner model*) menjelaskan pengaruh variable independent dan variable dependent ada dua evaluasi dasar pada tahap ini yaitu (Widarjono : 2015:277) : Model Fit, Koevisien determinasi R^2 , dan Prediction relevance (*Q square*).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pelaksanaan penelitian ini guna mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru melalui lingkungan kerja di gugus 3 menganti gresik sehingga dilakukan penelitian lebih lanjut. Lokasi penelitian pada gugus 3 menganti gresik lebih tepatnya di SDN Boteng yang beralamatkan di Jl. Raya Boteng Menganti

Gresik, SDN Beton yang beralamatkan di Jl. Desa Beton Menganti Gresik, dan SDN Gadingwatu yang beralamatkan di Jl. Desa Gadingwatu Menganti Gresik.

Dalam penelitian ini, responden dideskripsikan berdasarkan jenis kelamin, usia, dan masa kerja. Berdasarkan jenis kelamin yaitu laki-laki dan perempuan. Dari data 47 responden yang diperoleh, 19 responden atau sebanyak 40% berjenis kelamin laki-laki dan sisanya 28 orang atau sebesar 60% berjenis kelamin perempuan. Dari pengamatan penulis diduga guru SD kebanyakan adalah kaum perempuan.

Berdasarkan usia dari data 47 responden yang diperoleh, komposisi responden berdasarkan usia yaitu 12 orang atau sebesar 25% berusia 21-30 tahun, 14 orang atau 30% berusia 31-40 tahun, sedangkan usia 41-50 tahun didapatkan hanya 5 orang atau 11% dan usia 51-60 tahun didapatkan 16 orang atau sekitar 34%. Responden didominasi oleh usia 51-60 tahun yang merupakan usia tua dan hampir pensiun.

Responden berdasarkan masa kerja dari data 47 responden yang diperoleh, komposisi responden berdasarkan pekerjaan yaitu 30 orang atau sebesar 64% masa kerja 1-10 tahun, 4 orang atau sebesar 8% masa kerja 11-20 tahun, 7 orang atau sebesar 15% masa kerja 21-30 tahun, dan 6 orang atau sebesar 13% masa kerja 31-40 tahun. Responden didominasi oleh masa kerja 1-10 tahun dengan jumlah 30 orang atau sebesar 64%.

Pengujian Outer Model (Model Pengukuran)

Model penelitian ini akan dianalisis menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS) dan dibantu dengan software WarpPLS 6.0. PLS merupakan salah satu metode alternatif *Structural Equation Modeling* (SEM).

a. Convergent Validity

Convergent Validity dilakukan dengan melihat item reliability (indikator validitas) yang ditunjukkan oleh nilai *loading factor*.

Indikator yang tidak memenuhi kriteria *convergent validity* harus dihapus dari model dan akan meningkatkan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) dan *composite reliability* diatas batasannya. Sehingga indikator yang memiliki nilai *standarized loading factor* diatas 0,5 dapat diterima, sedangkan dibawah 0,5 dikeluarkan dari model.

Berdasarkan hasil pengolahan diatas, semua variabel telah memenuhi *convergent validity* yang merupakan bagian dari *outer model* yaitu yang memiliki *loading factor* > 0,50 atau idealnya > 0,70 dan *p-value* < 0,05. Dengan demikian, evaluasi *outer model convergent validity* dapat diterima. Dari hasil pengujian 38 indikator 25 indikator yang valid dan 13 indikator tidak valid dan harus dihilangkan.

b. Discriminant Validity

Discriminant Validity dilakukan dengan cara melihat nilai cross loading pengukuran konstrak. Hasil *cross loading* dapat ditunjukkan pada Tabel 1.

| X1 | X2 | Y1 | Y2 |
|-------|-------|-------|-------|
| 0.632 | 0.643 | 0.656 | 0.744 |

Berdasarkan hasil pengolahan diatas, semua variabel memiliki nilai AVE > 0,50 sehingga evaluasi *outer model discriminant validity* dapat diterima.

c. Composite Reliability

Composite Reliability dapat dilihat dari nilai *latent variable coefficient*. Hasil *composite reliability* dapat ditunjukkan Tabel 2:

Tabel 4 Output Latent Variable Coefficient

| | X1 | X2 | Y1 | Y2 | Kriteria | Keterangan |
|------------------------------|-------|-------|-------|-------|----------|------------|
| <i>Composite Reliability</i> | 0.839 | 0.806 | 0.840 | 0.832 | > 0.70 | Reliabel |
| <i>Cronbach's alpha</i> | 0.781 | 0.709 | 0.778 | 0.730 | > 0.70 | Reliabel |

Berdasarkan hasil pengolahan tersebut, semua variabel memiliki nilai

composite reliability > 0,70 dan nilai *cronbach's alpha* > 0,70. Dengan demikian, evaluasi *outer model composite reliability* dapat diterima.

Pengujian Inner Model (Model Struktural)

a. Model FIT

Pada tahapan model dipakai untuk membuktikan kausalitas teoritis melalui uji coba data empirik.

Tabel 5
Hasil output model fit and quality indices setelah penghapusan indikator yang tidak valid

| Model fit and quality indices | Indeks | p-value | Kriteria | Ket |
|--|--------|---------|----------------------|----------|
| Average path coefficient | 0.287 | 0.008 | p<0.05 | Diterima |
| Average R-Squared (ARS) | 0.447 | <0.001 | p<0.05 | Diterima |
| Average Adjusted R-Squared (AARS) | 0.411 | <0.001 | p<0.05 | Diterima |
| Average Block Variance Inflation Factor (AVIF) | 2.047 | | ≤5 dan idealnya ≤3.3 | Diterima |
| Average Full Collinearity VIF (AFVIF) | 2.977 | | ≤5 dan idealnya ≤3.3 | Diterima |
| Tenenhaus Gof (GoF) | 0.448 | | Small ≥0.1, | Large |
| Sympson's Paradox Ratio (SPR) | 0.800 | | ≥0.7 dan idealnya | Diterima |
| R-Squared Contribution Ratio (RSCR) | 0.983 | | ≥0.9 dan idealnya=1 | Diterima |
| Statistical Suppression Ratio (SSR) | 1.000 | | ≥ 07 | Diterima |
| Nonlinear Bivariate Causality Direction Ratio (NLBCDR) | 0.800 | | ≥0.7 | Diterima |

Hasil perhitungan terhadap indeks-indeks *model fit and quality indices* nilai yang diperoleh dari sepuluh kriteria sudah memenuhi persyaratan model fit. Maka dengan demikian, *inner model* dapat diterima.

b. R-SQUARED

Berikut nilai dari koefisien determinasi dapat ditunjukkan pada Tabel 3.

Tabel 3
Hasil output R²

| | |
|----|-------|
| Y1 | 0.757 |
| Y2 | 0.136 |

Variabel Y1 dapat dijelaskan oleh X1 dan X2 sebesar 75,7% dan sisanya sebesar 24,3% dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian. Variabel Y2 dapat dijelaskan oleh X1 dan X2 dan Y1 sebesar 13,6% dan sisanya sebesar 86,4% dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian.

c. Q-Square

Nilai *Q-Square* memiliki arti yang sama dengan *coefficient determination (R-Square)* pada analisis regresi, dimana semakin tinggi *Q-Square*, maka model dapat dikatakan semakin baik atau semakin *fit* dengan data. Adapun hasil perhitungan nilai *Q-Square* adalah :

$$\begin{aligned}
 Q\text{-Square} &= 1 - ((1 - R^2_1) \times (1 - R^2_2)) \\
 &= 1 - ((1 - 0,76) \times (1 - 0,14)) \\
 &= 1 - ((0,24) \times (0,86)) \\
 &= 1 - 0,2064 = 0,7936
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan diatas, diperoleh nilai *Q-Square* sebesar 0,7936. Hal ini menunjukkan besarnya keragaman data dari penelitian yang dapat dijelaskan oleh model penelitian adalah sebesar 79,4%. Sedangkan sisanya sebesar 20,6% dijelaskan oleh faktor lain yang berada di luar model penelitian ini. Dengan demikian, dari hasil tersebut maka model penelitian ini dapat dinyatakan memiliki *goodness of fit* yang baik.

Pembahasan

Pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap lingkungan kerja di Gugus 3 Kec. Menganti Kab. Gresik.

Berdasarkan gambar output model struktural, tabel *path coefficient* dan *p-value* pada *direct effect* tampak bahwa variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif terhadap lingkungan kerja dengan koefisien jalur sebesar 0,590 dengan nilai *p-value* sebesar $< 0,001$ yang berarti *p-value* $< 0,05$ dan standart errors sebesar 0,115. Dari hasil tersebut variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap lingkungan kerja.

Menurut Firmawati (2017:02) bahwa gaya kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok. Semakin meningkat gaya kepemimpinan kepala sekolah maka dapat memperbaiki lingkungan kerja yang ada. Meningkatnya gaya kepemimpinan kepala sekolah dapat berupah jalinan komunikasi antara atasan dengan bawahan sehingga dapat saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ni Made Ari D (2017) bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap lingkungan kerja. Pengaruh positif memiliki arti bahwa semakin baik gaya kepemimpinan kepala sekolah pada sekolahan maka semakin baik pula lingkungan kerja yang ada, demikian juga sebaliknya.

Pengaruh motivasi kerja terhadap lingkungan kerja di Gugus 3 Kec. Menganti Kab. Gresik

Berdasarkan gambar output model struktural, tabel *path coefficient* dan *p-value* pada *direct effect* tampak bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh positif terhadap lingkungan kerja dengan koefisien jalur sebesar 0,333 dengan nilai *p-*

value sebesar $< 0,006$ yang berarti *p-value* $< 0,05$ dan standart errors sebesar 0,128. Dari hasil tersebut variabel motivasi kerja terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap lingkungan kerja.

Menurut Riyadi (2017:108) motivasi kerja adalah suatu kekuatan potensial yang ada dalam diri seorang manusia, yang dapat dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter, dan imbalan non moneter yang dapat mempengaruhi hasil kinerjanya secara positif atau secara negatif, hal ini tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi orang yang bersangkutan. Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap lingkungan kerja.

Penelitian yang sejalan dengan penelitian ini yaitu penelitian yang dilakukan oleh Deasy (2018) bahwa terdapat pengaruh signifikan dan positif variabel motivasi kerja terhadap lingkungan kerja.

Pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru di Gugus 3 Kec. Menganti Kab. Gresik.

Berdasarkan gambar output model struktural, tabel *path coefficient* dan *p-value* pada *direct effect* tampak bahwa variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif terhadap kinerja guru dengan koefisien jalur sebesar 0,159 dengan nilai *p-value* sebesar 0,020 yang berarti *p-value* $< 0,05$ dan standart errors sebesar 0,105. Dari hasil tersebut variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.

Menurut Machali (2014: 301) mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Dalam melaksanakan tugasnya kepala sekolah selalu melibatkan guru dalam hal mengambil keputusan, pencapaian tujuan sekolah, perumusan dan penetapan peraturan yang ada di

sekolah.. Perilaku kepemimpinan dapat memberikan dampak positif ataupun negatif terhadap kinerja guru yang dipimpinya. Seorang pemimpin sebaiknya mampu memahami karakter gurunya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Bayu Hendro Priyono (2018) bahwa variabel gaya kepemimpinan, motivasi guru dan lingkungan kerja fisik, semuanya berpengaruh positif terhadap kinerja guru. Selain itu juga tidak mendukung penelitian yang dilakukan oleh Titik Handayani (2015) bahwa terdapat pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan partisipatif kepala sekolah terhadap kinerja guru.

Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru di Gugus 3 Kec. Menganti Kab. Gresik

Berdasarkan gambar output model struktural, tabel *path coefficient* dan *p-value* pada *direct effect* tampak bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja guru dengan koefisien jalur sebesar 0,074 dengan nilai *p-value* sebesar 0,303 yang berarti $p\text{-value} > 0,05$ dan standart errors sebesar 0,142. Dari hasil variabel motivasi kerja tidak mempengaruhi kinerja guru.

Dalam menghadapi ujian guru diberikan motivasi untuk melakukan les tambahan kepada siswa, mementingkan tugas pokok mengajar dari pada urusan pribadi, melakukan hal terbaik untuk meningkatkan kualitas kerja. Seharusnya motifasi kerja dapat mempengaruhi kinerja guru. Akan tetapi pada kenyataannya motivasi yang sudah diberikan tidak mempengaruhi kinerja guru yang ada. Guru tidak melakukan bimbingan atau les kepada siswa yang masalah dalam belajar. Sehingga nilai siswa jauh dari |KKM yang ada.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Dwi Sampurno (2015) Motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja guru. Selain penelitian yang sejalan

ada juga penelitian yang tidak mendukung dilakukan oleh Firmawati (2017) terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja guru yaitu sebesar 99,3%.

Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja guru di Gugus 3 Kec. Menganti Kab. Gresik

Berdasarkan gambar output model struktural, tabel *path coefficient* dan *p-value* pada *direct effect* tampak bahwa variabel lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru dengan koefisien jalur sebesar 0,378 dengan nilai *p-value* sebesar 0,002 yang berarti $p\text{-value} < 0,05$ dan standart errors sebesar 0,126. Dari hasil variabel lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.

Lingkungan kerja dapar berupa ruang kelas yang bersih dan bagus, peralatan disediakan, dan melaksanakan kerjasama yang baik dengan teman sejawat dapat mempengaruhi kinerja guru yang ada. Jika semua motivasi terpenuhi maka akan memudahkan guru dalam melaksanakan kinerjanya dalam hal pembuatan administrasi kelas, meningkatkan proses KBM yang ada, dan dapat mengetahui bagaimana kinerjanya selama ini dengan melakukan sering ke teman sejawat.

Penelitian yang mendukung penelitian ini yaitu penelitian yang dilakukan oleh Bayu Hendro (2018) bahwa variabel gaya kepemimpinan, motivasi guru dan lingkungan kerja fisik, semuanya berpengaruh positif terhadap kinerja guru.

Pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru melalui lingkungan kerja di Gugus 3 Kec. Menganti Kab. Gresik

Berdasarkan gambar output model struktural, tabel *indirect effect pada p-value* tampak bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif terhadap kinerja guru melalui lingkungan kerja

dengan koefisien jalur sebesar 0,223 dengan nilai *p-value* sebesar 0,011 yang berarti *p-value* < 0,05 dan standart errors sebesar 0,094. Berdasarkan hasil terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru melalui lingkungan kerja.

Dalam melaksanakan tugasnya kepala sekolah selalu melibatkan guru dalam hal mengambil keputusan, pencapaian tujuan sekolah, perumusan dan penetapan peraturan yang ada di sekolah. Bisa juga kepala sekolah memberikan penghargaan jika kinerja guru baik. Dimana apa bila lingkungan kerja antara kepala sekolah dan guru tidak baik akan mempengaruhi kinerjanya. Sehingga kepala sekolah perlu berkomunikasi dengan guru-guru dengan efektif, mempunyai jiwa kepemimpinan yang baik dan selalu bersikap tenang dan tegas kepada bawahannya berpengaruh terhadap kinerja guru. Seorang pemimpin sebaiknya mampu memahami karakter gurunya. Jika semua gaya kepemimpinan sudah dilakukan maka akan mempengaruhi kinerja guru yang ada melalui lingkungan kerja.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Fathurrahman (2018) ialah hasil perhitungan *total effect* ini menunjukkan pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru melalui lingkungan kerja. Penelitian lain yang dilakukan Deasy (2018) juga sependapat bahwa pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru melalui lingkungan kerja adalah signifikan dan positif.

Pengaruh motivasi kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja guru melalui lingkungan kerja di Gugus 3 Kec. Menganti Kab. Gresik

Berdasarkan gambar output model struktural, tabel *indirect effect pada p-value* tampak bahwa motivasi kerja negatif terhadap kinerja guru melalui lingkungan

kerja dengan koefisien jalur sebesar -0,126 dengan nilai *p-value* sebesar 0,103 yang berarti *p-value* > 0,05 dan standart errors sebesar 0,098. Dari hasil tersebut tidak terdapat pengaruh yang signifikan motivasi kerja terhadap kinerja guru melalui lingkungan kerja.

Menurut Riyadi (2017:108) motivasi kerja adalah suatu kekuatan potensial yang ada dalam diri seorang manusia, yang dapat dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar. Dalam menghadapi ujian guru diberikan motivasi untuk melakukan les tambahan kepada siswa, mementingkan tugas pokok mengajar dari pada urusan pribadi, melakukan hal terbaik untuk meningkatkan kualitas kerja. Seharusnya motivasi kerja dapat mempengaruhi kinerja guru. Akan tetapi pada kenyataannya motivasi yang sudah diberikan tidak mempengaruhi kinerja guru yang ada. Guru tidak melakukan bimbingan atau les kepada siswa yang masalah dalam belajar. Sehingga nilai siswa jauh dari KKM yang ada. Selain itu fasilitas, peralatan juga kurang mendukung jalannya KBM dan pembuatan administrasi sekolah. Sehingga motivasi kerja tidak mempengaruhi kinerja guru melalui lingkungan kerja.

Penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Fathurrahman (2018) ialah hasil penelitian menunjukkan bahwa hasil yang didapat dalam perhitungan *total effect*, menunjukkan bahwa lingkungan kerja terbukti sebagai variabel intervening dalam pengaruh motivasi terhadap kinerja guru melalui lingkungan kerja. Dan penelitian yang dilakukan oleh Deasy (2018) mengatakan bahwa motivasi kerja terhadap kinerja guru melalui lingkungan kerja adalah signifikan dan positif.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut Lingkungan kerja, kinerja guru, dan gaya kepemimpinan kepala sekolah berada pada

kriteria sangat baik. Motivasi kerja berada pada kriteria baik, Gaya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap Lingkungan kerja, Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Lingkungan Kerja, Gaya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja guru, Motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja guru, Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja guru, Gaya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja guru melalui Lingkungan kerja, dan Motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja guru melalui Lingkungan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Andang. 2014. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Ar Ruzz Media. Jogjakarta
- Barnawi dan Mohammad Arifin. 2014. *Kinerja Guru Profesional: Instrumen Pembinaan, Peningkatan dan Penilaian*. AR-RUZZ MEDIA. Jogjakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P.. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Bumi Aksara. Jakarta.
- Kurniadi, D. & Machali, I. 2014. *Pendidikan: Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan*. Ar-Ruzz Media. Jogjakarta.
- Mulyadi, dan Rivai. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta
- Mulyasa. 2014. *Pengembangan dan Implementasi Kurikulum 2013*. Remaja Rosdakarya. Bandung
- Priyono, Hendro Bayu. 2018. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Guru Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Guru SMAN 1 Tanggul Jember. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*. Hal. 144-160. Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Jember. Jember.
- Riyadi, Slamet. 2017. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Radhatul Atfal Di Kota Pekalongan. *Jurnal Litbang Kota Pekalongan*. Hal. 106-117. Politeknik Pusmanu Pekalongan. Pekalongan.
- Siagian, Sondang. P. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. BumiAksara. Jakarta.
- Sobirin. 2018. *Kepala Sekolah, Guru, Dan Pembelajaran*. Penerbit Nuansa. Ujungberung Bandung
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian dan Pendekatan kuantitatif, kualitatif, R&D*. Alfabeth. Bandung.
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Pendidikan dan Pendekatan kuantitatif, kualitatif, R&D*. Alfabeth. Bandung.
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Pendidikan dan Pendekatan kuantitatif, kualitatif, R&D*. Alfabeth. Bandung.
- Sugiyono. 2018. *Metode Penelitian dan Pendekatan kuantitatif, kualitatif, R&D*. Alfabeth. Bandung.
- Widarjono, Agus. 2015. *Analisis Multivariable Terapan*. UPP STIM YKPN. Yogyakarta.