

---

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, KEPUASAN KERJA,  
DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA GURU  
(STUDI PADA XYZ PRIMARY SCHOOL)**

Erna Susanto

Program Studi Magister Manajemen, Universitas Tarumanagara  
erna.117222043@stu.untar.ac.id

Rezi Erdiansyah

Fakultas Ilmu Komunikasi, Universitas Tarumanagara  
Program Studi Magister Manajemen, Universitas Tarumanagara  
rezie@fikom.untar.ac.id (*corresponding author*)

*Masuk: 09-06-2024, revisi: 29-06-2024, diterima untuk diterbitkan: 02-07-2024*

---

**Abstract:** An organization's most valuable asset is its human resources. Human resources with high performance of the employee can make it easier for a company to increase its productivity so that it can achieve its goals. Another key element in raising employee performance is the work environment. This research examines how leadership styles, job satisfaction, and the work environment influence on teacher performance at XYZ Primary School in Jakarta. The objective of this research is to investigate whether or not there is a potential impact between leadership style, job satisfaction, and work environment on the performance of XYZ Primary School Jakarta teachers. It's quantitative research and the collection of primary data is obtained from field studies by distributing questionnaires to 106 respondent teachers who work at XYZ Primary School Jakarta. The analysis test used SPSS version 23. The number of respondents was obtained using the Slovin formula, where the population of teachers working at XYZ Primary School is 145 teachers so the sampling amounted to 106 teachers. The research results also prove there is a partial influence of leadership style on teacher performance, there is a partial influence of job satisfaction on teacher performance and there is a partial influence of the work environment on teacher performance at XYZ Primary School Jakarta.

**Keywords:** Leadership Style, Job Satisfaction, Work Environment, Employee Performance

**Abstrak:** Elemen yang paling penting dari sebuah organisasi adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia dengan kinerja tinggi dapat mempermudah perusahaan untuk meningkatkan produktivitas perusahaan sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan. Lingkungan kerja yang positif juga berkontribusi pada peningkatan kemampuan kerja karyawan. Fokus di dalam penelitian ini bertujuan untuk mencari tahu bagaimana dampak gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan lingkungan kerja terhadap tingkat kerja guru di XYZ Primary School di Jakarta. Tujuannya untuk mengetahui sejauh mana gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja memberikan pengaruh terhadap tingkat kerja guru di XYZ Primary School di Jakarta. Penelitian ini bersifat kuantitatif dan pengumpulan data primer diperoleh dari studi lapangan dengan menyebarkan kuesioner. Uji analisis menggunakan SPSS versi 23. Jumlah responden diperoleh dengan menggunakan rumus Slovin, dimana populasi guru yang bekerja di XYZ Primary School adalah 145 guru sehingga sampling berjumlah 106 guru. Dari hasil pengujian hipotesis, menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan lingkungan kerja memengaruhi kinerja guru di XYZ Primary School di Jakarta secara bersamaan (simultan). Selain itu, dari penelitian ini memberikan informasi adanya dampak secara parsial gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru, dampak secara parsial antara kepuasan kerja terhadap kinerja guru, dan dampak secara parsial antara lingkungan kerja terhadap kinerja guru XYZ Primary School Jakarta.

**Kata Kunci:** Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja, Kinerja Karyawan

## **PENDAHULUAN**

### **Latar Belakang**

Kinerja guru merupakan salah satu faktor penting dalam menentukan kualitas pendidikan di sebuah sekolah. Kinerja yang baik dari para guru tidak hanya memengaruhi hasil belajar siswa, tetapi juga membentuk citra dan reputasi sekolah tersebut. Dalam upaya untuk meningkatkan kinerja guru, berbagai faktor dapat berperan penting, di antaranya gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan lingkungan kerja. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Gaya kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan motivasi, kinerja, dan kepuasan kerja guru. Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang kurang efektif dapat menimbulkan stres, penurunan kinerja, dan ketidakpuasan kerja. Studi-studi sebelumnya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional memiliki pengaruh berbeda terhadap kinerja dan kepuasan kerja guru.

Kepuasan kerja merupakan faktor penting yang memengaruhi kinerja individu dalam organisasi. Guru yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik, memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap sekolah, dan berkontribusi positif terhadap lingkungan sekolah. Faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja meliputi kompensasi, hubungan antar rekan kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk berkembang. Lingkungan kerja yang kondusif dapat mendukung kinerja optimal para guru. Lingkungan kerja yang baik mencakup aspek fisik, seperti fasilitas dan sarana pendukung, serta aspek psikologis, seperti hubungan interpersonal yang harmonis dan budaya kerja yang positif. Lingkungan kerja yang mendukung dapat meningkatkan motivasi, kinerja, dan kesejahteraan guru, sedangkan lingkungan kerja yang kurang mendukung dapat menurunkan kinerja dan menimbulkan stres.

XYZ Primary School merupakan salah satu sekolah dasar swasta di daerah Jakarta Utara dengan jumlah murid sebanyak 1500 orang dan 145 guru. XYZ Primary School berkomitmen untuk meningkatkan kualitas pendidikan melalui peningkatan kinerja guru. Sekolah ini telah menerapkan berbagai strategi untuk meningkatkan kinerja guru, termasuk mengadopsi gaya kepemimpinan yang efektif, meningkatkan kepuasan kerja melalui berbagai program, dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Namun, masih terdapat tantangan dan hambatan yang perlu diatasi untuk mencapai tujuan tersebut. Dari Rapor Pendidikan yang dikeluarkan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud), XYZ Primary School mengalami penurunan sebanyak 5,11% dalam kualitas pembelajaran dibandingkan dengan tahun sebelumnya (tahun ajaran 2021-2022). Dari evaluasi penilaian yang dilakukan, sebanyak 11,7% guru yang masih belum mencapai standar yang ditentukan. Ditambah dengan hasil observasi peneliti terhadap guru di XYZ Primary School, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan lingkungan kerja merupakan faktor penting yang memengaruhi kualitas pembelajaran di XYZ Primary School. Berdasarkan hal tersebut, peneliti menemukan indikasi gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan lingkungan kerja XYZ Primary School terindikasi memiliki pengaruh pada kinerja guru XYZ Primary School.

Penelitian-penelitian yang dilakukan sebelumnya, kebanyakan meneliti dan membahas tentang pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja untuk pegawai atau karyawan di dalam suatu perusahaan, belum ada yang membahas kaitan antara gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru di sekolah terutama sekolah dasar.

**Tabel 1****Tingkat Absensi Guru XYZ Primary School Tahun Ajaran 2022-2023**

Bulan	Jumlah Absensi (%)
Juli 2022	6,11 %
Agustus 2022	3,98 %
September 2022	3,77 %
Oktober 2022	2,49 %
November 2022	2,47 %
Desember 2022	2,18 %
Januari 2023	1,38 %
Februari 2023	0,66 %
Maret 2023	0,80 %
April 2023	1,57 %
Mei 2023	1,38 %
Juni 2023	1,24 %

Sumber: Peneliti (2024)

Tingkat kehadiran guru XYZ Primary School di tahun 2023 mengalami penurunan cukup signifikan pada bulan Februari, di bulan Maret dan April tingkat absensi guru kembali naik, dan mengalami penurunan jumlah absensi guru pada bulan Mei dan Juni 2023 namun tidak terlalu signifikan. Penyebab rendahnya tingkat kehadiran guru XYZ Primary School adalah kurangnya kepuasan kerja, kurang nyamannya lingkungan kerja, serta gaya kepemimpinan kepala sekolah yang kurang baik. Hal ini membuat guru merasa tidak nyaman dalam bekerja dan dapat menyebabkan ijin tidak masuk kerja.

**Tabel 2****Peningkatan atau Penurunan Jumlah Guru XYZ Primary School Tahun Ajaran 2022-2023**

Bulan	Jumlah Peningkatan atau Penurunan (%)
Juli 2022	0 %
Agustus 2022	0 %
September 2022	0 %
Oktober 2022	0 %
November 2022	0 %
Desember 2022	0 %
Januari 2023	0 %
Februari 2023	0 %
Maret 2023	0 %
April 2023	0 %
Mei 2023	0 %
Juni 2023	9,65 %

Sumber: Peneliti (2024)

Penurunan jumlah guru XYZ Primary School selama satu tahun dapat kita lihat di Tabel 2, ada penurunan pada akhir tahun ajaran 2022-2023, sebesar 9,65%. Salah satu dampak dari berkurangnya jumlah guru adalah penurunan kinerja guru XYZ Primary School. Penyebab lain adalah kurangnya kepuasan kerja, kurang nyamannya lingkungan kerja, serta gaya kepemimpinan kepala sekolah yang kurang baik. Hal ini membuat guru merasa tidak nyaman dalam bekerja, sehingga guru memutuskan untuk mengundurkan diri dari pekerjaannya sebagai guru di XYZ Primary School.

Penelitian terdahulu dari Chrisshyaren dan Erdiansyah (2023) terkait gaya kepemimpinan, memberikan hasil bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian lainnya, Sinaga dan Rahardjo (2020) membuktikan bahwa ada peran positif dalam kepemimpinan dalam kinerja karyawan.

Terkait dengan kepuasan kerja, penelitian-penelitian terdahulu memberikan perbedaan hasil. Di dalam penelitian di divisi MBO PT AP. oleh Chrisshyaren dan Erdiansyah (2023) dengan sampel sebanyak 135 karyawan memberikan hasil bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian Prasetyo dan Marlina (2019) di PT Nihon Plast Indonesia dengan sampel 80 karyawan, memberikan hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian di PT Pakar Anugerah Gemilang oleh Nelly dan Erdiansyah (2022) dengan menggunakan sampel sebanyak 130 orang, memberikan hasil bahwa lingkungan kerja berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan. Sedangkan hasil penelitian di SMK Kartini oleh Rahayu dan Rushadiyati (2021) dengan jumlah sampel sebanyak 50 orang, lingkungan kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Permasalahan yang ditemukan dengan berbagai macam fenomena yang terjadi pada XYZ Primary School, menjadi dasar penelitian dengan batasan permasalahan yang berhubungan dengan gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, lingkungan kerja, dan kinerja guru. Adapun judul dari penelitian tesis ini, yaitu “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru (Studi pada XYZ Primary School)”.

### **Tujuan Penelitian**

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja guru?
2. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja guru?
3. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja guru?
4. Apakah gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja guru?

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **Gaya Kepemimpinan**

Menurut Rivai (2006), cara seorang pemimpin berinteraksi dengan bawahannya dikenal sebagai gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan merujuk pada tingkah laku, pendekatan, dan cara pemimpin dalam memberikan pengaruh, memberi arahan, dan memotivasi anggota tim atau organisasi yang dipimpinnya.

#### **Dimensi dan Indikator Kepemimpinan**

Dimensi dan indikator kepemimpinan, menurut Rivai (2006), terdiri dari:

1. Kepemimpinan pengarah: memberikan dorongan dan bimbingan kepada pegawai.
2. Kepemimpinan pendukung: menjaga hubungan yang baik kepada bawahan; hubungan interpersonal dan kepedulian.
3. Kepemimpinan partisipasif: berkonsultasi dengan bawahan; menggunakan ide dari bawahan.
4. Kepemimpinan berorientasi prestasi: menetapkan tujuan yang harus dicapai; motivasi untuk mencapai target; berusaha seoptimal mungkin untuk mencari pengembangan prestasi.

#### **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah suatu keadaan psikologis dimana orang menunjukkan perasaan positif atau negatif tentang pekerjaan mereka (Pratama & Setiadi, 2021). Menurut Wexley dan Yukl (1992) dalam Indrasari (2017, p. 39), kepuasan kerja adalah bagaimana seseorang merasakan dirinya sendiri atau pekerjaannya. Kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai tingkat kepuasan, kebahagiaan, atau kepuasan yang dirasakan seseorang terhadap pekerjaan yang mereka lakukan.

### Dimensi dan Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Bowling Green State University dalam Winardi (2009, p. 217), beberapa dimensi dan indikator dalam mengukur kepuasan kerja:

1. Pekerjaan: tingkat kemonotonan pekerjaan atau efek jenuh.
2. Pimpinan: bagaimana karyawan diperbolehkan mengajukan pendapat, memuji setiap hasil kerja karyawan, membimbing dan memberikan kritik yang membangun pada bawahan.
3. Rekan kerja: tipikal rekan kerja yang merangsang untuk membangun semangat kerja, tingkat ambisius, terlalu banyak bicara, dan tipe rekan kerja yang sulit dihadapi.
4. Gaji/ upah: cukup atau tidak penghasilan untuk kebutuhan hidup.
5. Promosi: peluang untuk maju.

### Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja, menurut Manihuruk dan Tirtayasa (2020), merupakan kondisi di mana terdapat sejumlah kelompok yang dilengkapi dengan sarana yang mendukung tujuan perusahaan yang sesuai dengan tujuan dan visi perusahaan.

### Indikator Lingkungan Kerja

Sedarmayanti (2017) berpendapat dimensi dan pengukuran lingkungan tempat kerja, yaitu:

1. Lingkungan kerja fisik: Penerangan, Sirkulasi udara, Desain ruangan, Dekorasi.
2. Lingkungan kerja non fisik: Relasi dengan pimpinan, Relasi dengan teman sekerjanya.

### Kinerja Guru

Rivai dan Basri (2005, p. 50) berpendapat kinerja merujuk pada pencapaian atau tingkat keberhasilan seseorang secara menyeluruh dalam melaksanakan tugasnya dalam jangka waktu tertentu, dilihat dengan berbagai kemungkinan yang sudah ditetapkan sebelumnya, yaitu standar hasil kerja, target, atau tujuan yang tentunya sudah disepakati bersama. Faktor-faktor, seperti produktivitas, kualitas kerja, inisiatif, keterampilan, kerja tim, ketepatan waktu, dan kemampuan untuk mengatasi masalah dan pencapaian hasil yang diinginkan adalah beberapa cara dalam mengukur kinerja karyawan (Silaen et al., 2021, p. 2).

### Dimensi dan Indikator Kinerja Guru

Kinerja dapat diartikan sebagai proses dan hasil dari suatu pekerjaan. Jika organisasi ingin beroperasi dengan baik, ada beberapa hal yang harus dipertimbangkan. Hal ini juga biasa disebut dimensi kinerja. Dimensi dan indikator kinerja guru, seperti pendapat Bernardin dan Russel (2013) yang dikutip oleh Gomes (2017, p. 35), adalah *Quantity of work*, *Quality of work*, *Job Knowledge*, *Creativeness*, *Cooperation*, *Dependability*, *Initiative*, dan *Personal Qualities*.

### Penelitian Terdahulu

Berikut penelitian sebelumnya yang menjadi landasan penulis untuk membuat penelitian ini yang menunjukkan hubungan atau keterkaitan antara variabel gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, lingkungan kerja, dan kinerja karyawan.

**Tabel 3**

#### Penelitian Terdahulu

No.	Jurnal	Hasil	Persamaan
1	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Febriyana, 2015)	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan.	Menggunakan variabel independen, yaitu kepuasan kerja. Variabel dependen, yaitu kinerja karyawan.

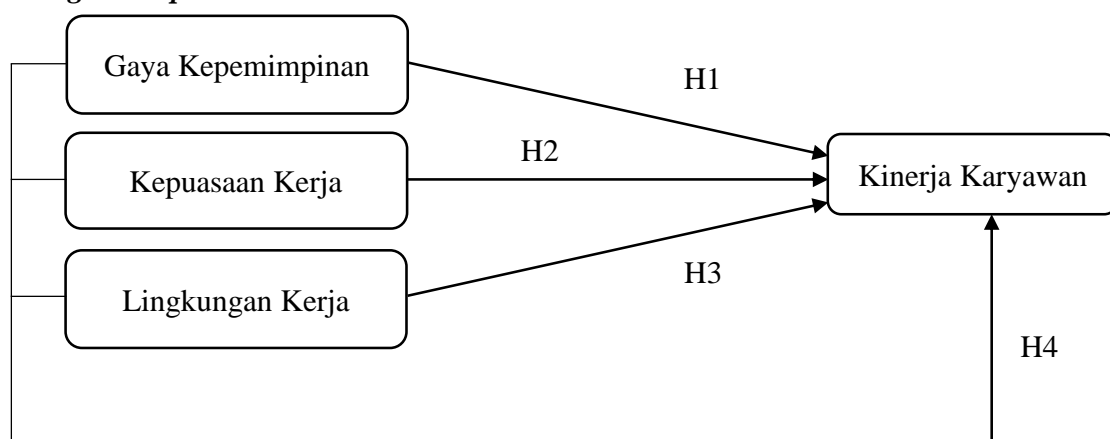
No.	Jurnal	Hasil	Persamaan
2	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Putri & Latrini, 2013)	Adanya pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan	Menggunakan variabel independen, yaitu kepuasan kerja. Variabel dependen, yaitu kinerja karyawan.
3	The Influence of Leadership Style, Job Satisfaction, and Work Discipline on Employee Performance at PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Tbk Medan (Manik, 2023)	Hasil ini menjelaskan bahwa semakin baik proses pemimpin perusahaan akan menghasilkan kepuasan kerja yang juga akan berdampak pada kinerja.	Variabel independen terdiri dari gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja. Variabel dependen, yaitu kinerja.
4	The Influence of Human Resources Competence, Organizational Culture Influence and Transformational Leadership Style on Employee Performance through Employee Job Satisfaction as Intervening Variable at PDAM Tirtanadi Medan (Aulia et al., 2022)	Terdapat pengaruh kompetensi sumber daya manusia terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.	Variabel independen terdiri dari gaya kepemimpinan sedangkan variabel dependen, yaitu kinerja.
5	Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan Di Pt. BPR Bumidhana (Fitriani et al., 2024)	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan disiplin kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.	Variabel independen terdiri dari lingkungan kerja sedangkan variabel dependen, yaitu kinerja.
6	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai (Hartadi, 2023)	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa adanya pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Secara simultan terdapat pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.	Variabel independen terdiri dari gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja sedangkan variabel dependen, yaitu kinerja.
7	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening (Literature Review Manajemen Sumber Daya Manusia) (Hafidzi et al., 2023)	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.	Variabel independen terdiri dari gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja, sedangkan variabel dependen yaitu kinerja.

Sumber: Peneliti (2024)

### Kerangka Berpikir

Gambar 1

#### Kerangka Berpikir



Sumber: Peneliti (2024)



### Hipotesis Penelitian

- H<sub>1</sub>: Terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru.
- H<sub>2</sub>: Terdapat pengaruh antara kepuasan kerja terhadap kinerja guru.
- H<sub>3</sub>: Terdapat pengaruh antara lingkungan kerja terhadap kinerja guru.
- H<sub>4</sub>: Terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru.

### METODOLOGI PENELITIAN

#### Populasi, Sampel, dan Teknik Sampling

Responden dalam penelitian ini adalah guru-guru yang mengajar di XYZ Primary School. Sampel yang digunakan sebanyak 106 responden dengan pembagian kuesioner. Penelitian ini membagi responden menjadi dua kelompok, yaitu laki-laki dan perempuan. Berikut adalah deskripsi jumlah responden berdasarkan jenis kelamin.

**Tabel 4**  
*Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin*

Keterangan	Jumlah	Persentase
Laki-laki	44	41,51%
Perempuan	62	58,49%
<b>Total</b>	<b>106</b>	<b>100%</b>

Sumber: Peneliti (2024)

Ada sebanyak 44 responden, atau 41,51 persen, adalah laki-laki, dan 62 responden, atau 58,49 persen, adalah perempuan.

**Tabel 5**  
*Deskripsi Responden Berdasarkan Usia*

Keterangan	Jumlah	Persentase
25-30 Tahun	16	15,1%
31-35 Tahun	20	18,87 %
Di atas 35 Tahun	70	66,03%
<b>Total</b>	<b>106</b>	<b>100%</b>

Sumber: Peneliti (2024)

Jumlah responden berusia 25-30 tahun adalah 16 atau 15,1%, jumlah responden berusia 31-35 tahun adalah 20 atau 18,87%, dan jumlah responden di atas 35 tahun adalah 70 atau 66,03%.

### Definisi Operasional Variabel

**Tabel 6**  
*Operasionalisasi Variabel Penelitian*

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
Gaya Kepemimpinan (Marini, 2020)		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Berorientasi ke masa depan</li> <li>2. Membangkitkan partisipasi bawahan.</li> <li>3. Berpandangan jangka panjang.</li> <li>4. Memotivasi dengan baik.</li> <li>5. Bekerja efektif.</li> </ol>	Interval
Kepuasan Kerja (Pratama & Setiadi, 2021)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pekerja</li> <li>2. Promosi</li> <li>3. Gaji</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hubungan baik dengan rekan kerja</li> <li>2. Rekan kerja yang mau membantu.</li> <li>3. Kompetisi yang sehat.</li> <li>4. Terdapat promosi yang teratur.</li> <li>5. Kesempatan untuk dipromosikan,</li> <li>6. Keterampilan dengan promosi.</li> <li>7. Gaji mencukupi kebutuhan hidup.</li> <li>8. Mendapatkan bonus.</li> <li>9. Kenaikan gaji teratur.</li> </ol>	Interval

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
Lingkungan Kerja (Tulandi et al., 2015)	1. Fisik 2. Non Fisik	1. Penerangan/cahaya 2. Suhu udara 3. Suara bising 4. Keamanan kerja 5. Hubungan kerja	Interval
Kinerja Karyawan (Tulandi et al., 2015)	1. Hasil kerja 2. Perilaku kerja 3. Sifat pribadi	1. Orientasi prestasi 2. Percaya diri 3. Sikap positif 4. Pengendalian diri	Interval

Sumber: Peneliti (2024)

### Analisis Statistik Deskriptif

Penelitian ini menggunakan rata-rata (*mean*), median, modus, standar deviasi, dan statistik lainnya. Variabel yang digunakan di penelitian ini meliputi gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, lingkungan kerja, dan kinerja karyawan. Uji validitas adalah salah satu cara untuk mengukur ketepatan atau keandalan pengukuran instrumen mengenai isi pertanyaan. Ini menunjukkan seberapa tepat data sebenarnya dengan data-data yang terkumpul. Uji reliabilitas menentukan seberapa konsisten hasil pengukuran dengan objek yang sama akan menghasilkan data (Sugiyono, 2014).

### Uji Hipotesis

#### Uji Parsial (t)

Ghozali (2006) berpendapat bahwa uji statistik t mengindikasikan sejauh mana pengaruh satu variabel independen secara individu dalam menjelaskan variabel dependen.

#### Uji Simultan (F)

Menurut Ghozali (2006), uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen dalam model memengaruhi variabel terikat secara bersama-sama. Uji statistik F digunakan untuk menguji kedua hipotesis ini.

### Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda di dalam penelitian ini dipakai untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) dan kepuasan kerja ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ).

#### Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi memperlihatkan seberapa baik kemampuan model untuk menjelaskan variasi variabel dependen. Gujarati (2019, p. 96) menyatakan bahwa nilai adjusted  $R^2$  harus bernilai nol jika hasil uji empiris menunjukkan nilai adjusted  $R^2$  negatif.

## HASIL DAN KESIMPULAN

### Uji Statistik T (Uji Parsial)

Uji statistik t menunjukkan besarnya pengaruh dari satu variabel independen terhadap penjelasan masing-masing variabel dependen. Dalam penelitian ini, pengujian dilakukan dengan tingkat signifikansi 0,05 ( $\alpha = 5\%$ ). Kriteria untuk dapat diterima atau ditolaknya hipotesis:

- Hipotesis diterima (koefisien regresi signifikan) jika nilai signifikansi  $< 0,05$ . Ini memperlihatkan bahwa variabel independen mempunyai pengaruh terhadap variabel dependen.
- Hipotesis ditolak jika nilai signifikansi  $> 0,05$  atau koefisien regresi tidak signifikan. Ini menunjukkan bahwa variabel independen tidak mempunyai pengaruh terhadap variabel dependen.



**Tabel 7**  
**Hasil Uji Statistik T (Uji Parsial)**

Model	Unstandardized Coefficients		Coefficients <sup>a</sup>	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	3,356	2,015		1,665	0,099		
1 Gaya Kepemimpinan	0,225	0,058	0,334	3,906	0,000	0,998	1,002
Kepuasan Kerja	0,096	0,038	0,217	2,528	0,013	0,994	1,006
Lingkungan Kerja	0,199	0,056	0,307	3,575	0,001	0,991	1,009

Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Peneliti (2024)

Hasil pengujian hipotesis, seperti yang ditunjukkan dalam tabel di atas, adalah sebagai berikut:

1. Hasil dari uji statistik memperlihatkan bahwa variabel gaya kepemimpinan mempunyai nilai  $t$ -hitung sebesar 3,906 sedangkan nilai  $t$ -tabelnya adalah  $n - 4$ ,  $106 - 4 = 102$ , dan nilai  $t$ -tabel 103 adalah  $= 1,983$ . Dengan demikian, nilai  $t$ -hitung variabel gaya kepemimpinan  $> t$ -tabel karena  $3,906 > 1,983$ . Selain itu, nilai 0,000 signifikan, tetapi  $< 0,05$ . Hipotesis kemudian diterima. Gaya kepemimpinan karyawan memengaruhi kinerja mereka.
2. Hasil dari uji statistik memperlihatkan bahwa variabel kepuasan kerja mempunyai nilai  $t$ -hitung sebesar 2,528, sedangkan nilai  $t$ -tabelnya adalah  $n - 4$ ,  $106 - 4 = 102$ , dan nilai  $t$ -tabel 103 adalah 1,983. Dengan demikian, nilai  $t$ -hitung  $> t$ -tabel, yaitu  $2,528 > 1,983$ . Selain itu, signifikansi  $0,013 < 0,05$ . Hipotesis diterima. Kepuasan karyawan memengaruhi kinerja karyawan.
3. Hasil dari uji statistik memperlihatkan bahwa variabel lingkungan kerja mempunyai nilai  $t$ -hitung sebesar 3,575, sedangkan nilai  $t$ -tabelnya adalah  $n - 4$ ,  $106 - 4 = 102$ , dan nilai  $t$ -tabel 103 adalah 1,983. Dengan demikian, nilai  $t$ -hitung  $> t$ -tabel karena  $3,575 > 1,983$ . Selain itu, nilai 0,001 signifikan, tetapi kurang dari 0,05. Hipotesis diterima. Lingkungan kerja memengaruhi seberapa baik seorang pekerja bekerja.

### Uji Statistik F (Uji Simultan)

Dalam mencari tahu, besarnya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara bersamaan, uji statistik F digunakan. Jika nilai signifikan  $F < 0,05$ , hipotesis bisa diterima, yang memperlihatkan variabel-variabel independen secara bersama-sama mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Begitu juga demikian, jika nilai signifikan  $F > 0,05$ , hipotesis tidak diterima, yang memperlihatkan bahwa variabel-variabel independen secara bersama-sama tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap  $t$ .

**Tabel 8**  
**Hasil Uji Statistik F (Uji Simultan)**

Model	Sum of Squares	ANOVA <sup>a</sup>		F	Sig.
		df	Mean Square		
1 Regression	180,237	3	60,079	11,614	,000 <sup>b</sup>
Residual	527,622	102	5,173		
Total	707,858	105			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

b. Predictors: (Constant), Lingkungan Kerja, Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja

Sumber: Peneliti (2024)

Hasil uji ANOVA atau uji F dapat dilihat dari data di atas. Jika nilai sig. adalah 0,000 lebih kecil dari 0,05, maka hipotesis diterima. Dengan kata lain, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan lingkungan kerja memengaruhi kinerja karyawan secara bersamaan.

### Koefisien Determinasi

Hasil uji koefisien determinasi (Goodness of Fit), dikumpulkan melalui uji determinasi, yang bertujuan untuk menentukan seberapa baik kemampuan model untuk menjelaskan variabel dependennya. Hasil uji ini ditunjukkan dalam tabel berikut.

**Tabel 9**  
**Hasil Uji Koefisien Determinasi**

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.505 <sup>a</sup>	0,255	0,233	2,274

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

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Peneliti (2024)

Dari tabel di atas, koefisien determinasi sebesar 0,233, atau 23,3%, menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan lingkungan kerja memengaruhi variabel kinerja karyawan. Faktor lain yang tidak dibahas di dalam penelitian ini termasuk kompetensi, budaya organisasi, komunikasi, dan lingkungan kerja.

### Pembahasan

#### **Hipotesis Pertama: Terdapat Pengaruh antara Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan.**

Berdasarkan hasil pengujian dari hipotesis pertama melalui uji analisis regresi linear berganda dan uji statistik t, menunjukkan bahwa hipotesis bisa diterima dan adanya pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Dari kuesioner yang diberikan, responden setuju atau puas dengan gaya kepemimpinan kepala sekolah. Kepala sekolah memiliki orientasi masa depan dan memiliki pandangan jangka panjang dalam menjalankan tugasnya sebagai pemimpin organisasi. Kepala sekolah juga berkemampuan untuk memotivasi karyawan untuk berpartisipasi dan bekerja dengan baik. Selain itu, kepala sekolah juga dapat bekerja dengan efektif. Temuan ini konsisten dengan literatur yang ada, yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang positif dan mendukung dapat meningkatkan kinerja karyawan.

#### **Hipotesis Kedua: Terdapat Pengaruh antara Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.**

Berdasarkan kuesioner, guru yang merasa puas dengan pekerjaannya, baik dari segi kompensasi, pengakuan, maupun hubungan antar rekan kerja, menunjukkan kinerja yang lebih tinggi. Dari hasil pengujian yang dilakukan (uji analisis regresi linear berganda dan uji statistik t) yang membuktikan bahwa hipotesis dapat diterima dan adanya pengaruh antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Ini sesuai dengan hasil dari penelitian terdahulu yang oleh Prasetyo dan Marlina (2019), adanya pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Studi ini mendukung teori motivasi kerja yang menyatakan bahwa kepuasan kerja yang tinggi akan berujung pada peningkatan kinerja. Dengan demikian, penting bagi manajemen sekolah untuk terus mengembangkan program-program yang meningkatkan kepuasan kerja guru.

**Hipotesis Ketiga: Terdapat pengaruh antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.**

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Nelly dan Erdiansyah (2022), lingkungan kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Terbukti dari hasil pengujian yang dilakukan yaitu uji analisis regresi linear berganda dan uji statistik t yang membuktikan bahwa hipotesis dapat diterima. Lingkungan kerja yang mendukung, baik dari aspek fisik, seperti fasilitas yang memadai, maupun aspek psikologis seperti hubungan yang harmonis antara staf dan manajemen, berdampak positif terhadap kinerja guru. Oleh karena itu, upaya untuk terus memperbaiki lingkungan kerja harus menjadi prioritas bagi sekolah.

**Hipotesis Keempat: Terdapat Pengaruh antara Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.**

Hasil penelitian mengonfirmasi bahwa gabungan gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Analisis regresi berganda menunjukkan bahwa ketiga faktor tersebut secara bersama-sama menjelaskan variasi dalam kinerja guru di XYZ Primary School. Kinerja guru dipengaruhi oleh kombinasi dari berbagai faktor. Gaya kepemimpinan yang efektif, kepuasan kerja yang tinggi, dan lingkungan kerja yang mendukung, semuanya berkontribusi pada kinerja yang lebih baik. Pendekatan yang terintegrasi dalam mengelola ketiga aspek ini akan memberikan hasil yang lebih optimal dibandingkan dengan fokus pada salah satu aspek saja.

**Kesimpulan**

Berdasarkan analisis di atas, maka dapat disimpulkan bahwa di XYZ Primary School: (1) Gaya kepemimpinan memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan; (2) Kepuasan kerja memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan; (3) Lingkungan kerja memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan; dan (4) Gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan lingkungan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Apabila ketiga variabel itu meningkat maka kinerja karyawan juga meningkat (positif).

**Saran**

Sesuai dengan hasil penelitian di atas, peneliti memberikan saran yang sekiranya bisa bermanfaat bagi pihak-pihak terkait. Sekolah harus memperhatikan gaya kepemimpinannya kepala sekolah di XYZ Primary School. Mengevaluasi secara berkala kinerja kepala sekolah dalam melakukan pekerjaannya, tingkat kenyamanan guru dalam bekerja juga harus diperhatikan, karena terbukti kepuasan kerja yang tinggi memberikan pengaruh positif terhadap kinerja guru di XYZ Primary School, dengan memberikan kesempatan terhadap guru-guru untuk meningkatkan keterampilan mereka dalam mengikuti pelatihan-pelatihan baik di dalam sekolah maupun di luar sekolah. Kondisi lingkungan kerja juga sangat penting dengan memastikan lingkungan kerja guru-guru nyaman dan memadai.

Untuk penelitian selanjutnya, dapat mempertimbangkan variabel lain yang dapat memengaruhi tingkat kinerja dari para karyawan, seperti kompensasi, pengembangan karir, dan lain-lain. Dapat juga mempertimbangkan variabel mediasi atau variabel moderasi yang berperan dalam memengaruhi variabel independen terhadap variabel dependen, dalam hal ini kinerja guru. Bisa juga mempertimbangkan dampak variabel terhadap kinerja guru dengan melihat pengaruhnya pada individu guru dari generasi yang berbeda sehingga sekolah dapat membuat kebijakan yang lebih spesifik untuk meningkatkan kinerja guru.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Aulia, M. R., Pakpahan, E., & Marpaung, F. K. (2022). The influence of human resources competence, organizational culture influence and transformational leadership style on employee performance through employee job satisfaction as intervening variable at PDAM Tirtanadi Medan. *International Journal of Science, Technology & Management*, 3(5), 1386–1391. <https://doi.org/10.46729/ijstm.v3i5.622>
- Bernardin, H. J., & Russell, J. E. (2013). *Human resource management: An experiential approach* (6th ed.). McGraw-Hill.
- Chrisshyaren, & Erdiansyah, R. (2023). Analisis pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan*, 7(1), 164–175. <https://doi.org/10.24912/jmbk.v7i1.22480>
- Febriyana, W. (2015). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Kabepe Chakra 2015. *E-Proceeding of Management*, 2(3), 2954–2961. <https://openlibrarypublications.telkomuniversity.ac.id/index.php/management/article/view/1009>
- Fitriani, P. A., Johan, M., Purno, M., & Yanto, A. (2024). Pengaruh lingkungan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di PT. BPR Bumidhana. *Journal of Communication Education*, 18(1), 44–52. <https://doi.org/10.58217/joce-ip.v18i1.370>
- Ghozali, I. (2006). *Aplikasi analisis multivariate dengan program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gomes, F. C. (2017). *Manajemen sumber daya manusia*. Andi.
- Gujarati, D. N., Porter, D. C., & Pal, M. (2019). *Basic econometrics* (6th ed.). McGraw-Hill.
- Hafidzi, M. K., Zen, A., Alamsyah, F. A., Tonda, F., & Oktarina, L. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening (Literature review manajemen sumber daya manusia). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 4(6), 990–1003. <https://doi.org/10.31933/jemsi.v4i6.1625>
- Hartadi, A. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(1), 14–19. <https://doi.org/10.57151/jeko.v2i1.156>
- Indrasari, M. (2017). *Kepuasan kerja dan kinerja karyawan: Tinjauan dari dimensi iklim organisasi, kreativitas individu, dan karakteristik pekerjaan*. Indomedia Pustaka.
- Manihuruk, C. P., & Tirtayasa, S. (2020). Pengaruh stres kerja, motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap semangat kerja pegawai. *MANEGGIO: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 296–307. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i2.5040>
- Manik, A. M. (2023). The influence of leadership style, job satisfaction, and work discipline on employee performance at PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Tbk Medan. *Conference on Economic and Business Innovation (CEBI)*, 3(1), 485–498. <https://doi.org/10.31328/cebi.v3i1.400>
- Marini, P. L. M. (2020). Analisis gaya kepemimpinan, insentif dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Sarana Tani Pratama Kabupaten Jembrana- Bali. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 2(1), 215–224. <https://bajangjournal.com/index.php/JEMBA/article/view/4939>
- Nelly, R., & Erdiansyah, R. (2022). Pengaruh budaya organisasi, lingkungan kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening (Studi kasus pada karyawan PT Pakar Anugerah Gemilang). *Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan*, 6(4), 427–432. <https://doi.org/10.24912/jmbk.v6i4.19343>
- Prasetyo, E. T., & Marlina, P. (2019). Pengaruh disiplin kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Inspirasi Bisnis dan Manajemen*, 3(1), 21–30. <https://doi.org/10.33603/jibm.v3i1.2080>

- Pratama, H. P., & Setiadi, I. K. (2021). Pengaruh work life balance terhadap kepuasan kerja karyawan milenial perusahaan startup di Jakarta. *Business Management Analysis Journal (BMAJ)*, 4(2), 25–39. <https://doi.org/10.24176/bmaj.v4i2.6602>
- Putri, P. Y. A., & Latrini, M. Y. (2013). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan sektor publik, dengan in-role performance dan innovative performance sebagai variabel mediasi. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 5(3), 627–638. <https://ojs.unud.ac.id/index.php/Akuntansi/article/view/7427/5676>
- Rahayu, M. S., & Rushadiyah, R. (2021). Pengaruh lingkungan kerja dan karakteristik individu terhadap kinerja karyawan SMK Kartini. *Jurnal Administrasi dan Manajemen*, 11(2), 136–145. <https://doi.org/10.52643/jam.v11i2.1880>
- Rivai, V. (2006). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan: Dari teori ke praktik* (1st ed.). RajaGrafindo Persada.
- Rivai, V., & Basri, A. F. M. (2005). *Performance appraisal: Sistem yang tepat untuk menilai kinerja karyawan dan meningkatkan daya saing perusahaan* (1st ed.). RajaGrafindo Persada.
- Sedarmayanti, H. (2017). *Manajemen sumber daya manusia: Reformasi birokrasi dan manajemen pegawai negeri sipil* (Rev). Refika Aditama.
- Silaen, N. R., Syamsuriansyah, Reni Chairunnisah, M. R. S., Mahriani, E., Tanjung, R., Triwardhani, D., Haerany, A., Masyuroh, A., Satriawan, D. G., Lestari, A. S. I., Arifudin, O., Rialmi, Z., & Putra, S. (2021). *Kinerja karyawan*. Widina Bhakti Persada Bandung.
- Sinaga, L. R. R., & Rahardjo, M. (2020). Peran kepemimpinan, soft competency, dan iklim organisasi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan*, 4(4), 127–132. <https://doi.org/10.24912/jmbk.v4i4.8674>
- Sugiyono. (2014). *Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Tulandi, C., Mandey, S. L., & Walangitan, M. D. (2015). The effect of job characteristic, welfare and work environment to employee performance at Pt. Federal International Finance Manado. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 3(2), 476–486. <https://doi.org/10.35794/emba.3.2.2015.8580>
- Wexley, K. N., & Yukl, G. A. (1992). *Perilaku organisasi dan psikologi personalia* (M. Shobaruddin (trans.)). Rineka Cipta.
- Winardi, J. (2009). *Teori organisasi dan pengorganisasian* (1st ed.). Rajawali Pers.