

## Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Gaji, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening

(Studi Kasus Yayasan Nurul Hidayah Annawawiyah Geger-Bangkalan)

Yanti handayani

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Dr. Soetomo  
Jalan Semolowaru no 84 Surabaya, Indonesia  
Email: [Yantihandayani39@gmail.com](mailto:Yantihandayani39@gmail.com)

English Title: The Influence of Leadership Style, Salary, and Work Environment on Teacher Performance Through Organizational Commitment as Intervening Variables

(Case Study of the Nurul Hidayah Annawawiyah Geger-Bangkalan Foundation)

---

**Abstrak** pentingnya peranan kinerja guru diperlukan guru yang kompeten dibidangnya, karena guru salah satu faktor dalam sistem pendidikan terutama pada pendidikan formal, adapun faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja guru yaitu gaya kepemimpinan, gaji dan lingkungan kerja serta komitmen organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, gaji dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Jenis penelitian kuantitatif, populasi pada penelitian ini sebanyak 50 guru yang berada dibawah naungan Yayasan Nurul Hidayah Annawawiyah, dengan jumlah sampel 50 guru, teknik pengambilan sampel yang digunakan peneliti adalah sampel jenuh atau sensus. Pengumpulan data menggunakan kuesioner, analisis data menggunakan regresi linier berganda dan *path analysis*. Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh gaya kepemimpinan (sig. 0,008), gaji (sig. 0,013) dan lingkungan kerja (sig. 0,000) terhadap komitmen dengan nilai sig. yang didapat < tingkat sig.  $\alpha = 0,05$ . Selanjutnya Gaya kepemimpinan (sig. 0,023), Gaji (sig. 0,022), lingkungan kerja (sig. 0,021) dan komitmen (sig. 0,000) berpengaruh terhadap kinerja guru karena nilai sig. yang didapat < tingkat sig.  $\alpha = 0,05$  maka hipotesis diterima. Hasil penelitian secara tidak langsung yaitu gaya kepemimpinan melalui komitmen terhadap kinerja guru tidak memiliki pengaruh secara tidak langsung, hasil yang diperoleh lebih besar pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru ( $0,323 > 0,247$ ) Gaji terhadap kinerja guru sebesar 0,327, sedangkan pengaruh gaji terhadap kinerja guru melalui komitmen sebesar 0,230. Sehingga secara langsung gaji berpengaruh terhadap kinerja guru lebih besar dibandingkan gaji guru terhadap kinerja guru melalui komitmen. Lingkungan kerja secara langsung berpengaruh terhadap kinerja dengan nilai sebesar 0,320 lebih kecil dari pengaruh secara tidak langsung, lingkungan kerja melalui komitmen terhadap kinerja guru sebesar 0,429.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan, Gaji, Lingkungan, Komitmen dan Kinerja

**Abstract** *The importance of the role of teacher performance requires teachers who are competent in their fields, because teachers are one of the factors in the education system, especially in formal education, while factors that can improve teacher performance are leadership style, salary and work environment and organizational commitment. This study aims to determine the effect of leadership style, salary and work environment on teacher performance through organizational commitment as an intervening variable. This type of quantitative research, the population in this study were 50 teachers under the auspices of the Nurul Hidayah Annawawiyah Foundation, with a sample size of 50 teachers, the sampling technique used by researchers was saturated or census samples. Data collection using a questionnaire, data analysis using multiple linear regression and path analysis. The results showed that there was an influence of leadership style (sig. 0.008), salary (sig. 0.013) and work environment (sig. 0.000) on commitment with a sig. value. obtained < level of sig.  $\alpha = 0.05$ . Furthermore, leadership style (sig. 0.023), salary (sig. 0.022), work environment (sig. 0.021) and commitment (sig. 0.000) affect teacher performance because the sig. obtained < level of sig.  $\alpha = 0.05$  then the hypothesis is accepted. The results of the research are indirect, namely leadership style through commitment to teacher performance does not have an indirect effect, the results obtained are greater direct influence of leadership style on teacher performance (0.323 > 0.247) Salary on teacher performance is 0.327, while the effect of salary on teacher performance through a commitment of 0.230. So that the direct effect of salary on teacher performance is greater than teacher salary on teacher performance through commitment.*

**Keywords:** *Leadership, Salary, Environment, Commitment and Performance.*

## PENDAHULUAN

Dunia pendidikan memegang peranan penting untuk kemajuan suatu bangsa, dengan adanya dunia pendidikan akan mencetak generasi-generasi penerus bangsa yang berkualitas dan berbakat hingga akan meneruskan kepemimpinan bangsa. Pendidikan mengalami perubahan dan perbaikan, baik itu mutu pendidikan, perangkat pembelajaran (kurikulum yang diberlakukan), sarana-prasarana serta metode pembelajaran yang diterapkan oleh guru. Mengingat pentingnya peranan kinerja guru dalam dunia pendidikan diperlukan guru yang kompeten dibidangnya, karena guru salah satu faktor dalam sistem pendidikan terutama pada pendidikan formal. Oleh sebab itu guru harus memiliki kepribadian yang matang dan berkembang, serta menguasai IPTEK (Ilmu Pengetahuan dan Teknologi). Kinerja guru akan baik jika guru telah melaksanakan unsur-unsur yang terdiri dari kesetiaan dan komitmen yang tinggi pada kegiatan belajar mengajar dan lembaga pendidikan, oleh sebab itu perlu dukungan dari berbagai pihak sekolah untuk meningkatkan kinerja guru. Kinerja guru yang optimal adalah harapan semua pihak terutama kepala sekolah karena kinerja yang optimal harapan besar dari kepala sekolah, ketidak optimalan kinerja guru kurangnya sarana prasarana, penggunaan metode pembelajaran yang cenderung membosankan, serta guru yang datang saat ada jam mengajar saja, dan perangkat pembelajaran yang tidak pernah diperbaharui. Kinerja guru meningkat dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti gaya kepemimpinan, gaji, lingkungan kerja serta komitmen organisasi.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, gaji dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening (studi kasus Yayasan Nurul Hidayah Annawawiyah Geger-Bangkalan).

## **TEORITIS**

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat (Thoha, 2010). Gaya kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain (Kartini, 2011).

Kepemimpinan berasal dari kata pimpin yang memuat dua hal pokok yaitu: pemimpin sebagai subjek dan yang dipimpin sebagai objek. Kata pimpin mengandung pengertian mengarahkan, membina atau mengatur, menentukan dan juga menunjukkan ataupun mempengaruhi (Indrasari, 2018).

Gaji adalah pembayaran atau penyerahan jasa yang dilakukan oleh karyawan yang mempunyai jenjang jabatan manajer, sedangkan upah umumnya merupakan pembayaran atas penyerahan jasa yang dilakukan oleh karyawan pelaksana (buruh) (Mulyadi, 2013).

Lingkungan kerja yang baik adalah sebagai pendorong bagi sehingga mereka merasa nyaman dalam melakukan karyawan pekerjaannya, dapat lebih bersemangat, dan pada akhirnya dapat bekerja secara optimal, sehingga tidak dapat dipungkiri bahwa lingkungan kerja dalam suatu perusahaan mendapatkan perhatian yang lebih jauh lagi dibandingkan pada waktu-waktu terdahulu (Meithiana Indrasari, 2018).

Komitmen merupakan janji yang tinggi bahwa seseorang akan mengabdikan diri dalam dunia pendidikan dengan sungguh-sungguh dalam keadaan yang bagaimana pun. Sehingga dengan seseorang memiliki komitmen maka seseorang tersebut dapat merasakan dan nyaman dan menyenangkan dalam mengembantugas dan fungsinya (E.Mulyasa, 2011).

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Jasmani, 2013). Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai serta merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta (Indrasari, 2017).

## **METODE PENELITIAN**

Pendekatan pada penelitian ini yaitu pendekatan kuantitatif, karena penelitian ini disajikan dengan angka-angka. Penelitian kuantitatif adalah pendekatan penelitian yang banyak dituntut menggunakan angka, mulai dari pengumpulan data, penafsiran terhadap data tersebut, penampilan hasilnya (Arikunto, 2010).

Populasi dalam penelitian ini adalah guru sejumlah 50 guru yang bernaung dibawah Yayasan Nurul Hidayah An-nawawiyah Geger Bangkalan. Untuk menentukan jumlah sampel yang peneliti menggunakan teknik sampling Nonprobability Sampling yaitu sampling jenuh atau sensus. Sampling Jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi relatif kecil (Sugiyono, 2017). Jumlah sampel yang diambil peneliti sebesar 50 tenaga pendidik.

Sumber data yang digunakan peneliti yaitu sumber data primer, pengumpulan data melalui aktifitas penyebaran angket atau kuesioner kepada responden untuk memperoleh data primer yang diperlukan. Data yang diperoleh dari pengumpulan data akan diolah dan dianalisa sesuai dengan skala pengukuran, Skala yang digunakan peneliti yaitu skala likert, skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau kelompok tentang kejadian atau gejala sosial (Riduwan, 2015). Skala likert yang digunakan hanya menyediakan lima pilihan jawaban, yaitu: sangat setuju (SS), setuju (S), kurang setuju (KS), tidak setuju (TS), dan sangat tidak setuju (STS).

Berikut instrument kuesioner dari penelitian:

**Tabel 1 Instrumen Kuesioner**

No	Variabel	Indikator
1	Gaya Kepemimpinan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pemimpin membiarkan bawahannya untuk mengatur dirinya sendiri</li> <li>2. Pemimpin hanya menentukan kebijaksanaan dan tujuan umum.</li> <li>3. Bawahan dapat mengambil keputusan yang relevan untuk mencapai tujuan dalam segala hal yang mereka anggap cocok</li> </ol>
2	Gaji	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tingkat gaji</li> <li>2. Kompensasi</li> <li>3. Kenaikan gaji</li> <li>4. Sruktur dan administrasi pengkajian</li> </ol>
3	Lingkungan Kerja	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kondisi Kerja</li> <li>2. Fasilitas Kerja</li> <li>3. Peralatan Kerja</li> <li>4. Suasana Kerja</li> <li>5. Kerja Sama</li> </ol>
4	Komitmen	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Affective Commitment</i></li> <li>2. <i>Continuance Commitment</i></li> </ol>

		3. <i>Normative Commitment</i>
5	Kinerja Guru	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menyusun Program Pembelajaran</li> <li>2. Melaksanakan Program Pembelajaran</li> <li>3. Melaksanakan Evaluasi Belajar</li> <li>4. Melaksanakan Analisis Evaluasi Belajar</li> <li>5. Melaksanakan Program Perbaikan dan Pengayaan</li> <li>6. Menyusun dan Melaksanakan Program Bimbingan dan Konseling</li> <li>7. Terbuka dalam menerima masukan untuk perbaikan dalam pembelajaran</li> </ol>

Sumber: diolah oleh peneliti 2020

Penelitian ini menggunakan statistik parametn's karena jenis data yang dianalisis dalam skala interval. Syarat yang harus dipenuhi yaitu data harus berdistribusi normal sebelum melakukan pengujian hipotesis. Sebelum melakukan uji normalitas instrumen penelitian harus diuji keabsahannya, valid atau tidaknya data yang akan digunakan untuk penelitian serta pengujian reliabiitas, yang mana data reliabel dan untuk menjawab dari rumusan masalah perlu dilakukan pengujian hipotesis, pengujian yang digunakan adalah analisis statistik regresi dan analisis jalur atau sering disebut dengan *Path Analysis*.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Setelah penyebaran kuesioner dan data terkumpul, maka langkah selanjutnya adalah analisis data. Pertama yang dilakukan adalah uji validitas data , selanjutnya uji reliabilitas data, uji normalitas data, selanjutnya pengujian hipotesis dengan bantuan *Statistic IBM SPSS, V21.0*

### Uji Validitas

Uji validitas terdiri dari 7 butir pernyataan dari variabel Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ), 7 butir pernyataan dari variabel gaji ( $X_2$ ), 8 butir pernyataan dari variabel lingkungan kerja ( $X_3$ ), 10 butir pernyataan dari variabel intervening yaitu komitmen ( $Y_1$ ) dan 9 butir pernyataan dari variabel dependen yaitu kinerja guru ( $Y_2$ ), jadi total keseluruhan butir pernyataan kuesioner sebanyak 41 butir pernyataan, yang tidak valid dari 41 butir ada 7 butir yang tidak valid.

### Uji Reliabilitas

**Tabel 2 Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Alpha
Gaya Kepemimpinan	0,917

Gaji	0,931
Lingkungan Kerja	0,920
Komitmen Organisasi	0,958
Kinerja Guru	0,925

Sumber: data diolah oleh peneliti, 2002

Dari kelima variabel nilai r alpha yang dihasilkan > dari 0,06. Maka keseluruhan dapat dikatakan reliable.

### Uji Normalitas

**Tabel 3 Hasil Normalitas X1, X2, dan X3 -Y1**  
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		50
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000
	Std. Deviation	2,38045783
Most Extreme Differences	Absolute	,077
	Positive	,055
	Negative	-,077
Test Statistic		,077
Asymp. Sig. (2-tailed)		,200 <sup>c,d</sup>

- a. Test distribution is Normal.
  - b. Calculated from data.
  - c. Lilliefors Significance Correction.
  - d. This is a lower bound of the true significance.
- Sumber: *IBM SPSS, v21.0*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sig. 0,200 > 0,05 maka variabel gaya kepemimpinan, gaji, dan lingkungan kerja, terhadap komitmen dikatakan berdistribusi normal.

**Tabel 4 Hasil Normalitas X1, X2, X3 dan Y1-Y2**

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		50
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000
	Std. Deviation	2,39102813
Most Extreme Differences	Absolute	,092
	Positive	,080
	Negative	-,092
Test Statistic		,092
Asymp. Sig. (2-tailed)		,200 <sup>c,d</sup>

- a. Test distribution is Normal.
  - b. Calculated from data.
  - c. Lilliefors Significance Correction.
  - d. This is a lower bound of the true significance.
- Sumber: *IBM SPSS, v21.0*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sig. 0,200 > 0,05 maka variabel gaya kepemimpinan, gaji, lingkungan kerja, dan komitmen terhadap kinerja guru dikatakan berdistribusi normal.

### Analisis Regresi Linier Berganda Model I

**Tabel 5 Regresi Linier Berganda I**

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

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-,862	1,311		-,657	,514
Gaya Kepemimpinan	,426	,153	,273	2,787	,008
Gaji	,382	,147	,254	2,589	,013
Lingkungan Kerja	,655	,132	,473	4,958	,000

a. Dependent Variable: Komitmen

Dari hasil regresi yang diperoleh maka dibuat persamaan sebagai berikut:

$$Y_1 = 0,273X_1 + 0,254X_2 + 0,473X_3$$

Persamaan regresi memiliki arti sebagai berikut:

- Koefisien regresi ketiga variabel (gaya kepemimpinan, gaji, dan lingkungan kerja) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel (komitmen). Artinya apabila variabel gaya kepemimpinan, gaji dan lingkungan kerja meningkat, maka variabel komitmen juga akan meningkat
- Hasil dari koefisien regresi yang didapat menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja ( $b_2 = 0,473$ ) variabel yang lebih dominan dalam mempengaruhi komitmen.

### Koefisien Determinasi Regresi Linier Model I

**Tabel 6 Koefisien Determinasi Regresi Linier Model I**

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,969 <sup>a</sup>	,939	,935	2,46777

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

b. Dependent Variable: Komitmen

Sumber: IMB SPSS, v21.0

Nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,935 artinya bahwa gaya kepemimpinan, gaji dan lingkungan kerja mampu menjelaskan variabel komitmen 93,5%, sementara sisanya sebesar 6,5% (100%-93,5%) variabel komitmen dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

### Analisis Regresi Linier Berganda Model II

Tabel 7 Regresi Model II

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,640	1,305		1,256	,215
Gaya Kepemimpinan	,358	,152	,323	2,355	,023
Gaji	,349	,147	,327	2,377	,022
Lingkungan Kerja	,314	,131	,320	2,392	,021
Komitmen	,645	,043	,908	15,049	,000

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

Dari hasil regresi yang diperoleh maka dibuat persamaan sebagai berikut:

$$Y_1 = 0,323X_1 + 0,327X_2 + 0,320X_3 + 0,908Y_1$$

Persamaan regresi memiliki arti sebagai berikut:

- Koefisien regresi ketiga variabel (gaya kepemimpinan, gaji, lingkungan kerja dan komitmen) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel (komitmen). Artinya apabila variabel gaya kepemimpinan, gaji, lingkungan kerja dan komitmen meningkat, maka variabel kinerja guru juga akan meningkat.
- Hasil dari koefisien regresi yang didapat menunjukkan bahwa variabel komitmen ( $b_3 = 0,908$ ) variabel yang lebih dominan dalam mempengaruhi kinerja guru



## Koefisien Determinasi Regresi Linier Model II

**Tabel 8 Koefisien Determinasi Regresi Linier Model I**

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

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.939 <sup>a</sup>	.881	.870	2.484

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

b. Dependent Variable: Kinerja Guru

Sumber IBM SPSS v21.0

Nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,870 artinya bahwa gaya kepemimpinan, gaji dan lingkungan kerja mampu menjelaskan variabel kinerja guru 87,0%, sementara sisanya sebesar 13% (100%-87,0%) variabel kinerja guru dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

### Pengujian Hipotesis (Uji t)

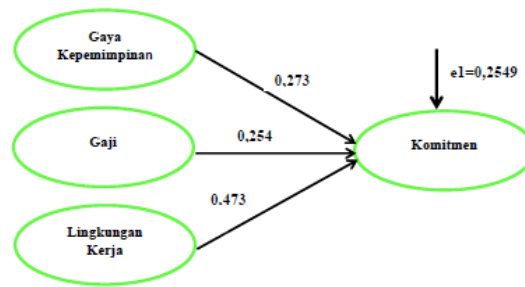
Uji t digunakan untuk membuktikan pengaruh yang signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial (individu/sendiri-sendiri), dengan kriteria apabila nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya hipotesis yang diajukan diterima. Nilai  $t_{hitung}$  dapat dilihat dari hasil regresi dan nilai  $t_{tabel}$  diperoleh dari  $df = n - k$  dengan  $\text{sig. } \alpha = 0,05$ .

**Tabel 9 Hasil Uji t**

No	Variabel	Bobot Pengaruh			Signifikansi $\alpha = 0,05$			Keterangan
		$t_{hitung}$	><	$t_{tabel}$	P <sub>value</sub>	><	Sig.	
1	Gaya Kepemimpinan	2,787	>	2,01410	0,008	<	0,05	H <sub>1</sub> diterima
2	Gaji	2,589	>	2,01410	0,013	<	0,05	H <sub>2</sub> diterima
3	Lingkungan Kerja	4,958	>	2,01410	0,000	<	0,05	H <sub>3</sub> diterima
4	Gaya Kepemimpinan	2,355	>	2,01410	0,023	<	0,05	H <sub>4</sub> diterima
5	Gaji	2,377	>	2,01410	0,022	<	0,05	H <sub>5</sub> diterima
6	Lingkungan Kerja	2,392	>	2,01410	0,021	<	0,05	H <sub>6</sub> diterima
7	Komitmen	15,049	>	2,01410	0,000	<	0,05	H <sub>7</sub> diterima

Sumber: IBM SPSS, diolah oleh peneliti, 2020

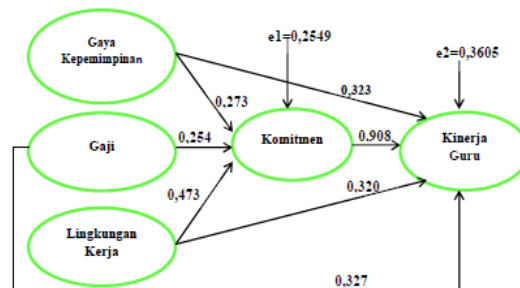
## Uji Path Analysis



**Gambar 1 Diagram Jalur Model Struktur I**

Hasil output Analisis regresi linier berganda model I pada bagian tabel “coefficients” dapat diketahui bahwa nilai signifikansi dari ketiga variabel yaitu  $X_1 = 0,008$ ,  $X_2 = 0,013$  dan  $X_3 = 0,000$  lebih kecil dari 0,05. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa regresi model I yakni variabel  $X_1$ ,  $X_2$ , dan  $X_3$  berpengaruh signifikan terhadap  $Y_1$

Besarnya nilai *Adjusted R Square* yang ada pada tabel “Model Summary” adalah sebesar 0,935. Hal ini menunjukkan bahwa sumbangan pengaruh  $X_1$ ,  $X_2$ , dan  $X_3$  terhadap  $Y_1$  sebesar 93,5% sementara sisanya 6,5% adalah sumbangan dari variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian. Sementara itu untuk nilai  $e_1$  diperoleh dari rumus  $e_1 = \sqrt{(1 - 0,935)} = 0,2549$ .



**Gambar 2 Diagram Jalur Model Struktur II**

Hasil output Analisis regresi linier berganda model II pada bagian tabel “coefficients” dapat diketahui bahwa nilai signifikansi dari keempat variabel yaitu  $X_1 = 0,023$ ,  $X_2 = 0,022$ ,  $X_3 = 0,021$ , dan  $Y_1 = 0,000$  lebih kecil dari 0,05. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa regresi model II yakni variabel  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$  dan  $Y_1$  berpengaruh signifikan terhadap  $Y_2$ .

Besarnya nilai *R Square* yang ada pada tabel “Model Summary” adalah sebesar 0,881. Hal ini menunjukkan bahwa sumbangan pengaruh  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$  dan  $Y_1$  terhadap  $Y_2$  sebesar 88,1% sementara sisanya 11,9% adalah sumbangan dari variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian. Sementara itu untuk nilai  $e_2$  diperoleh dari rumus  $e_2 = \sqrt{(1 - 0,881)} = 0,3449$

Analisis pengaruh gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) melalui komitmen ( $Y_1$ ) terhadap kinerja guru ( $Y_2$ ) diketahui pengaruh langsung yang diberikan  $X_1$  terhadap  $Y_2$  sebesar

0,323 Sedangkan pengaruh tidak langsung X1 melalui Y1 terhadap Y2 merupakan perkalian nilai beta X1 terhadap Y1 dengan nilai beta Y1 terhadap Y2 ( $0,273 \times 0,908 = 0,247$ ). Maka total pengaruh yang diberikan X1 terhadap Y2 yaitu pengaruh langsung ditambah dengan pengaruh tidak langsung yaitu ( $0,323 + 0,247 = 0,570$ ). Hasil perhitungan menunjukkan nilai pengaruh langsung sebesar 0,323 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,247 artinya nilai pengaruh tidak langsung lebih kecil dibandingkan dengan nilai pengaruh langsung hasil menunjukkan secara tidak langsung X1 melalui Y1 tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap Y2.

Analisis pengaruh gaji (X2) melalui komitmen (Y1) terhadap kinerja guru (Y2) diketahui pengaruh langsung yang diberikan X2 terhadap Y2 sebesar 0,327 Sedangkan pengaruh tidak langsung X2 melalui Y1 terhadap Y2 merupakan perkalian nilai beta X2 terhadap Y1 dengan nilai beta Y1 terhadap Y2 ( $0,254 \times 0,908 = 0,230$ ). Maka total pengaruh yang diberikan X1 terhadap Y2 yaitu pengaruh langsung ditambah dengan pengaruh tidak langsung yaitu ( $0,254 + 0,230 = 0,475$ ). Hasil perhitungan menunjukkan nilai pengaruh langsung sebesar 0,245 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,083 artinya nilai pengaruh tidak langsung lebih kecil dibandingkan dengan nilai pengaruh langsung hasil menunjukkan secara tidak langsung X2 melalui Y1 tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap Y2.

Analisis pengaruh lingkungan kerja (X3) melalui komitmen (Y1) terhadap kinerja guru (Y2) diketahui pengaruh langsung yang diberikan X3 terhadap Y2 sebesar 0,320 Sedangkan pengaruh tidak langsung X3 melalui Y1 terhadap Y2 merupakan perkalian nilai beta X3 terhadap Y1 dengan nilai beta Y1 terhadap Y2 ( $0,473 \times 0,908 = 0,429$ ). Maka total pengaruh yang diberikan X1 terhadap Y2 yaitu pengaruh langsung ditambah dengan pengaruh tidak langsung yaitu ( $0,320 + 0,429 = 0,749$ ). Hasil perhitungan menunjukkan nilai pengaruh langsung sebesar 0,320 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,429 artinya nilai pengaruh tidak langsung lebih besar dibandingkan dengan nilai pengaruh langsung hasil menunjukkan secara tidak langsung X3 melalui Y1 mempunyai pengaruh signifikan terhadap Y2.

## SIMPULAN

Dari hasil penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan, gaji dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru dan komitmen sebagai variabel intervening dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,787 dengan sig. 0,008, karena nilai sig. yang didapat < tingkat sig.  $\alpha = 0,05$  ada pengaruh gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap komitmen organisasi ( $Y_1$ ).
2. Gaji berpengaruh terhadap komitmen dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,589 dengan sig. 0,013, karena nilai sig. yang didapat < tingkat sig.  $\alpha = 0,05$  ada pengaruh gaji ( $X_2$ ) terhadap komitmen organisasi ( $Y_1$ ) diterima.
3. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap komitmen dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 4,958 dengan sig. 0,000, karena nilai sig. yang didapat < tingkat sig.  $\alpha = 0,05$ , ada pengaruh lingkungan kerja ( $X_3$ ) terhadap komitmen organisasi ( $Y_1$ ).

4. Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja guru dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,355 dengan sig. 0,023, karena nilai sig. yang didapat < tingkat sig.  $\alpha = 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Artinya hipotesis yang berbunyi “ada pengaruh gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap kinerja guru ( $Y_2$ ) diterima
5. Gaji berpengaruh terhadap kinerja guru dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,377 dengan sig. 0,022, karena nilai sig. yang didapat < tingkat sig.  $\alpha = 0,05$ , ada pengaruh gaji ( $X_2$ ) terhadap kinerja guru ( $Y_2$ ).
6. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja guru dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,392 dengan sig. 0,021, karena nilai sig. yang didapat < tingkat sig.  $\alpha = 0,05$  ada pengaruh lingkungan kerja ( $X_3$ ) terhadap kinerja guru ( $Y_2$ ).
7. Komitmen berpengaruh terhadap kinerja guru dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 15,049 dengan sig. 0,000, karena nilai sig. yang didapat < tingkat sig.  $\alpha = 0,05$  ada pengaruh komitmen ( $Y_1$ ) terhadap kinerja guru ( $Y_2$ ).
8. Gaya kepemimpinan melalui komitmen terhadap kinerja guru tidak memiliki pengaruh secara tidak langsung, hasil yang diperoleh lebih besar pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru ( $0,323 > 0,247$ ).
9. Gaji terhadap kinerja guru sebesar 0,327, sedangkan pengaruh gaji terhadap kinerja guru melalui komitmen sebesar 0,230. Maknanya secara langsung gaji berpengaruh terhadap kinerja guru lebih besar dibandingkan gaji guru terhadap kinerja guru melalui komitmen.
10. Lingkungan kerja secara langsung berpengaruh terhadap kinerja dengan nilai sebesar 0,320 lebih kecil dari pengaruh secara tidak langsung, lingkungan kerja melalui komitmen terhadap kinerja guru sebesar 0,429.

## SARAN

1. Gaya kepemimpinan *Laissez Faire* dikatakan cukup efektif tapi belum optimal untuk menciptakan kinerja guru yang tinggi, diharapkan kepala sekolah lebih meningkatkan tanggung jawab serta perannya terhadap sekolah yang mampu megarahkan guru kearah yang lebih baik, sehingga mampu menciptakan kinerja yang lebih baik lagi.
2. Kompensasi merupakan indikator gaji yang berada di katagori cukup rendah dibandingkan indikator yang lain, maka sebagai pimpinan (kepala sekolah) harus memeberikan kesempatan terbuka untuk promosi jabatan sebgai bentuk kompensasi terhadap kinerja yang ditunjukkan.
3. Variabel lingkungan kerja termasuk kategori baik, tetapi salah satu indikator kerja sama masih dalam kategori cukup rendah dibandingkan indikator yang lain, maka guru-guru harus mempunyai rasa memiliki, menghargai satu sama lain antar guru, saling mengenal dan memahami, agar terciptanya *team work* yang baik rasa solidaritas yang tinggi untuk mencapai visi dan misi sekolah dengan baik hal ini akan berdampak pada kinerja guru yang akan meningkat.
4. *Affective commitmen* merupakan indikator komitmen organisasi yang berada dalam katagori rendah dari indikator yang lain, oleh sebab itu untuk dapat memicu guru dalam memingkatkan kinerja guru, kepala sekolah selaku pemimpin mampu mempengaruhi guru, sehingga guru memiliki keterikaan emosional, rasa memiliki, empati terhadap lembaga pendidikan.
5. Kerja sama adalah indikator dari kinerja guru yang memiliki nilai cukup rendah dibandingkan dengan indikator yang lain, maka kepala sekolah harus bisa

menciptakan *team work* dimana guru-guru saling ketergantungan satu sama lain, saling bahu-membahu serta bekerja sama untuk mencapai visi dan misi sekolah.

6. Penelitian ini perlu adanya penelitian lanjutan di masa yang akan datang, karena masih ada banyak faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja guru misalnya motivasi, atau budaya organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. (2010). *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- E.Mulyasa. (2011). *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Indrasari, M. (2017). *Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Tinjauan dari Dimensi Iklim Organisasi, Kreativitas Individu, dan Karakteristik Pekerjaan*. Sidoarjo: Indomedia Pustaka.
- Indrasari, M. (2018). *Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo: Indomedia Pustaka.
- Jasmani, M. S. (2013). *Supervisi Pendidikan Terobosan Baru dalam Peningkatan Kinerja Pengawasan Sekolah dan Guru*. Yogyakarta: AR-RUZZ Media.
- Kartini, K. (2011). *Pemimpi dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Rajawali Grafindo Persada.
- Meithiana Indrasari, d. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Gaya kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Dosen. *Akademika*, 50-59.
- Mulyadi. (2013). *Sistem Akuntansi Edisi Ketiga, Cetakan ke Empat*. Jakarta: Salemba Empat.
- Riduwan. (2015). *Dasar-Dasar Statistika*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2017). *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Thoha, M. (2010). *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Usman, H. (2011). *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.