



**ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN
IKLIM ORGANISASI TERHADAP PENINGKATAN
KINERJA GURU MELALUI KEPUASAN KERJA
GURU PADA SMA NEGERI 3 JEMBER**

*THE INFLUNCE ANALYSIS OF LEADERSHIP STYLE AND
ORGANIZATIONAL CLIMATE ON TEACHER PERFORMANCE
INCREASED THROUGH TEACHER JOB SATISFACTION AT SMA
NEGERI 3 JEMBER*

SKRIPSI

Oleh :

Khoirina Yuniarti Intifada

NIM. 090810201234

**UNIVERSITAS JEMBER
FAKULTAS EKONOMI
2013**



ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN
IKLIM ORGANISASI TERHADAP PENINGKATAN
KINERJA GURU MELALUI KEPUASAN KERJA GURU
PADA SMA NEGERI 3 JEMBER

*THE INFLUNCE ANALYSIS OF LEADERSHIP STYLE AND
ORGANIZATIONAL CLIMATE ON TEACHER PERFORMANCE INCREASED
THROUGH TEACHER JOB SATISFACTION AT SMA NEGERI 3 JEMBER*

SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember

Oleh:

Khoirina Yuniarti Intifada
NIM 090810201234

UNIVERSITAS JEMBER
FAKULTAS EKONOMI
2013

KEMENTERIAN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS JEMBER – FAKULTAS EKONOMI

SURAT PERNYATAAN

Nama : Khoirina Yuniarti Intifada
NIM : 090810201234
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul : Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Iklim Organisasi Terhadap Peningkatan Kinerja Guru melalui Kepuasan Kerja Guru pada SMA Negeri 3 Jember

Menyatakan dengan sesungguhnya dan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang saya buat adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali apabila dalam pengutipan substansi sisebutkan sumbernya, dan belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya jiplakan milik orang lain . Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa adanya tekanan dan paksaan dari pihak mana pun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata di kemudian hari pernyataan yang saya buat tidak benar.

Jember, 10 juni 2013

Yang menyatakan,

Materai
Rp.6000

Khoirina Yuniarti intifada
NIM 090810201234

TANDA PERSETUJUAN

Judul Skripsi : Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Iklim Organisasi terhadap Peningkatan Kinerja Guru Melalui Kepuasan Kerja Guru Pada SMA Negeri 3 Jember

Nama Mahasiswa : Khoirina Yuniarti Intifada

NIM : 090810201234

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Disetujui tanggal : 10 Juni 2013

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II

Wiji Utami, SE, M.Si
NIP. 19740120 200012 2 001

Drs. Markus Apriono, MM
NIP. 19640404 198402 1 001

Mengetahui,

Ketua Jurusan Manajemen

Dr. Handriyono, SE, M.Si
NIP. 19620802 199002 1 001

JUDUL SKRIPSI

**ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN IKLIM
ORGANISASI TERHADAP PENINGKATAN KINERJA GURU MELALUI
KEPUASAN KERJA GURU PADA SMA NEGERI 3 JEMBER**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama Mahasiswa : Khoirina Yuniarti Intifada

NIM : 090810201234

Jurusan : Manajemen

telah dipertahankan di depan tim penguji pada tanggal:

25 Juni 2013

dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

SUSUNAN TIM PENGUJI

Ketua	: <u>Drs. M. Syaharudin</u>	: (.....)
	NIP. 19550919 198503 1 003	
Sekretaris	: <u>Drs. Markus Apriono, MM</u>	: (.....)
	NIP. 19640404 198402 1 001	
Anggota	: <u>Wiji Utami, SE, M.Si</u>	: (.....)
	NIP. 19740120 200012 2 001	

4x6

Mengetahui;
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Jember

Dr. Moehammad Fathorrazi, M.Si
NIP. 19630614 199002 1 001

PERSEMBAHAN

Skripsi ini dipersembahkan untuk :

1. (Alm) H.M Rofi'i dan Hj. Badriyah orang tua tercinta yang telah memberikan dukungan, doa, pengorbanan dan kasih sayang hingga saat ini.
2. Kakak – kakak ku Farid Rusdi, Ubed Nuril Amin dan Heni yusfina yang telah memberikan kasih sayang dan perhatian pada si bungsu.
3. Almamater ku Universitas Jember

Motto

Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman diantara kamu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat
(Terjemahan Surat *Al-Mujaddalah* Ayat 11)

“berbahagialah dia yang makan dari keringatnya sendiri, bersuka karena usahanya sendiri, dan maju karena pengalamannya sendiri”
(Pramoedya Ananta Toer)

Apa yang tak pernah kau lihat dan kau dengar, apa yang tak pernah terpikir, itu yang ALLAH sediakan untukmu, percayalah ALLAH selalu memberimu yang terbaik, yang teramat baik.
(Iphe Kurusetra)

RINGKASAN

Analisis pengaruh gaya kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap peningkatan kinerja guru melalui kepuasan kerja guru pada SMA Negeri 3 Jember; Khoirina Yuniarti Intifada; 090810201234; 2013; 71 halaman; Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember

Untuk mencapai tujuan organisasi secara optimal diperlukan kinerja sumber daya manusianya yang optimal. Terutama yang terpenting pada bidang pendidikan. Kualitas pendidikan tergantung dari sumber daya yang berada pada bidang pendidikan tersebut. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap peningkatan kinerja guru melalui kepuasan kerja guru. Peneliti memilih SMA negeri 3 jember untuk melakukan penelitian. Penelitian dilakukan pada jam istirahat sekolah.

Penelitian ini menggunakan metode *explanatory research*, dengan populasi 45 orang , menggunakan metode populasi (sensus) yaitu dengan meneliti seluruh populasi. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Sumber data primer berasal dari hasil pengisian kuisioner dan wawancara. Sumber data sekunder berasal dari artikel, jurnal, dan bacaan yang berhubungan dengan penelitian ini. Metode analisis data yang digunakan yaitu analisis jalur (*Path Analysis*).

Hasil analisis jalur (*path analysis*) yang diperoleh memperlihatkan bahwa pengaruh langsung variabel Gaya kepemimpinan (X1) terhadap Kepuasan Kerja Guru (Z) memiliki nilai sebesar 0,447. Pengaruh langsung variabel Iklim Organisasi (X2) terhadap Kepuasan kerja guru (Z) memiliki nilai sebesar 0,403. Pengaruh langsung Gaya kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja guru (Y) memiliki nilai sebesar 0,310. Pengaruh langsung iklim organisasi (X2) terhadap Kinerja Guru (Y) memiliki nilai sebesar 0,271. Pengaruh langsung Kepuasan kerja Guru (Z) Terhadap Kinerja guru (Y) memiliki nilai sebesar 0,322. Sedangkan pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan (X1) terhadap kinerja guru (Y) melalui Kepuasan kerja Guru (Z) memiliki nilai sebesar 0,144. Pengaruh tidak langsung Iklim Organisasi (X2) terhadap Kinerja Guru (Y) melalui Kepuasan Kerja Guru (Z) memiliki nilai sebesar 0,130.

Kesimpulan dari penelitian ini yaitu terdapat pengaruh signifikan gaya kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja guru. terdapat pengaruh signifikan gaya kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap kinerja guru. terdapat pengaruh signifikan kepuasan kerja guru terhadap kinerja guru.

SUMMARY

The influence of analysis leadership styles and organizational climate on teacher performance increased through increased job satisfaction of teachers at SMA Negeri 3 Jember; Khoirina Yuniarti Intifada; 090810201234; 2013; 71 pages; Department Of Management, Faculty Of Economics University Of Jember

To accomplish a purpose organization optimally required performance human resources optimally. Especially paramount the education sector. The quality of education hanging from resources which are at education. This research as a purpose to analyze influence style leadership and climate organization against increasing the teacher through satisfaction work teacher. Researchers picked state sma 3 jember to conduct research. Research carried on break time school

This research is explanatory research method, with a population of 45 people, using the method of population (census) is to examine the entire population. The Data used in this research is the primary data and secondary data. The primary data source is derived from the results of the questionnaire and the interview charging. Secondary data sources comes from articles, journals, and readings related to this research. Methods of data analysis used the path analysis (Path Analysis).

Results of path analysis (path analysis) obtained shows that the direct influence of the variables (X 1) style of leadership to the job satisfaction of teachers (Z) has a value of 0,447. Direct influence of climatic variables (x 2) Organization of teacher job satisfaction (Z) has a value of 0,403. The direct influence of the style of kempemimpinan (X 1) against the performance of teachers (Y) has a value of 0,310. Direct influence of organizational climate (X 2) against the performance of teachers (Y) has a value of 0,271. Direct influence of teacher job satisfaction (Z) to the performance of teachers (Y) has a value of 0,322. While the indirect influence of leadership styles (X 1) against the performance of teachers (Y) through Teacher job satisfaction (Z) has a value of 0.144. The influence of indirect Organizational Climate (X 2) against the performance of teachers (Y) through Teacher job satisfaction (Z) has a value of 0,130.

The conclusions of this study that there is a significant influence of leadership styles and organizational climate on teacher job satisfaction. There is influence significant leadership styles and organizational climate on teacher performance. There is a significant influence on performance of teacher job satisfaction of teachers

PRAKATA

Puji syukur alhamdulillah penulis panjatkan kehadiran ALLAH SWT atas segala rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “analisis pengaruh gaya kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap peningkatan kinerja guru melalui kepuasan kerja guru pada SMA Negeri 3 Jember. Skripsi ini disusun untuk menyelesaikan pendidikan Strata satu (S1) pada jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Penyusunan skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak, oleh karena itu penulis ingin menyampaikan ucapan terimakasih kepada :

1. Prof. Dr. Hj. Isti Fadah, SE, M.Si selaku ketua jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember
2. Ibu Wiji Utami, SE, M.Si selaku dosen pembimbing 1 yang telah meluangkan waktu, pikiran, dan tenaga demi selesainya skripsi ini.
3. Bapak Drs. Markus Apriono, MM selaku dosen pembimbing 2 yang telah memberikan perhatian dan arahan.
4. Orang tuaku (Alm) H. M rofi'i dan Hj. Badriyah yang telah memberikan kasih sayang dan dukungan, motivasi, dan doanya.
5. Kakak-kakaku Farid Rusdi dan keluarganya (mbak Lilik, Afa, dan Afi) yang telah memberikan tempat tinggal sementara, bantuan moril maupun materil selama kuliah, Ubed Nuril Amin, Heni Yusfina atas segala kasih sayang , dukungan dan bantuannya .
6. Geng bunga matahari : Milanda, Varina, mbak Iphe ngik ngik, roulika,dyah, joeris yang selalu menemani dalam proses penyelesaian skripsi dan mendengar segala keluh kesah ku disaat galau bimbang maupun bahagia, serta atas segala info gosip, dukungan dan doanya.
7. Mas Beni Hartono yang tahan menerima segala keruwetan dalam penyelesaian skripsi ini dan atas segala bantuan, semangat dan dukungannya.
8. Penghuni rumah warna-warni KURUSETRA yang sudah menjadi rumah keduku memberikan ilmu, pengalaman, cerita suka maupun duka dan celatuan yang tiada henti yang sangat berarti dan berharga dalam proses pendewasaanku. Khusus buat maya yang sudah memperkenalkan tari tradisional , tetep ajak aku nari ya. SALAM BUDAYA!! ☺
9. Seluruh teman-teman seperjuangan MGT-09 Mieke, Evi, Pipit, yanti, eeng, dan yang tak bisa disebutkan semuanya.
10. Seluruh guru dan Karyawan SMA Negeri 3 Jember.

Penulis menerima segala kritik dan saran demi kesempurnaan skripsi ini, dan berharap skripsi ini dapat bermanfaat . Amin.

Jember, 10 Juni 2013

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
HALAMAN MOTTO	vi
RINGKASAN	vii
SUMMARY	viii
PRAKATA	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	4
1.4 Manfaat Penelitian	5
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	6
2.1 Tinjauan Teori	6
2.1.1 Pengertian Kepemimpinan	6
2.1.2 Iklim Organisasi	12
2.1.3 Kepuasan Kerja	14
2.1.4 Kinerja Guru.....	18
2.1.5 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja	25
2.1.6 Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja.....	25
2.1.7 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Guru	26
2.1.8 Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Guru.....	26
2.1.9 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru	27

2.2 Penelitian terdahulu	27
2.3 Kerangka Konseptual.....	29
2.4 Hipotesis Penelitian	30
BAB 3. METODE PENELITIAN.....	31
3.1 Rancangan Penelitian	31
3.2 Jenis dan Sumber Data	31
3.3 Metode Pengumpulan Data.....	31
3.4 Populasi dan Sampel	32
3.5 Identifikasi Operasional Variabel	32
3.6 Definisi operasional dan skala pengukuran variable.....	33
3.6.1 Definisi Operasional	33
3.6.2 Skala Pengukuran Variabel	34
3.7 Uji Instrumen Penelitian	35
3.7.1 Uji Normalitas Data	35
3.7.2 Uji Validitas	36
3.7.3 Uji Reliabilitas.....	36
3.8 Metode Analisis Data	37
3.8.1 Analisis Jalur (<i>path analysis</i>)	37
3.9 Uji Asumsi Klasik.....	39
3.9.1 Uji Multikolinearitas	39
3.9.2 Uji Heteroskedastisitas	40
3.9.3 Uji Normalitas Model	40
3.10 Uji Hipotesis	41
3.10.1 Uji t	41
3.10.2 Menghitung Jalur	42
3.11 Kerangka Pemecahan Masalah	44
BAB 4. HASIL PEMBAHASAN	46
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	46
4.1.1 Gambaran Umum SMA Negeri 3 Jember	46
4.1.2 Visi dan Misi SMA Negeri 3 Jember	47
4.1.3 Struktur Organisasi SMA Negeri 3 Jember	48

4.1.4 Sumber Daya Manusia Sekolah	48
4.1.5 Fasilitas SMA Negeri 3 Jember	50
4.1.6 Ekstrakurikuler SMA Negeri 3 Jember	50
4.2 Data Karakteristik Responden.....	51
4.2.1 Responden Berdasarkan Usia	51
4.2.2 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	51
4.2.3 Responden Berdasarkan Masa Kerja	52
4.2.4 Responden Berdasarkan Pendidikan	52
4.3 Hasil Analisis Data	53
4.3.1 Pengujian Instrumen	53
4.3.2 Analisis Deskriptif Item Angket Penelitian	55
4.3.3 Analisis Jalur	61
4.3.4 Hasil Pengujian Hipotesis	62
4.3.5 Perhitungan Jalur	64
4.3.6 Uji Asumsi Klasik	66
4.4 Pembahasan	69
4.4.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja	69
4.4.2 Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja	70
4.4.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Guru	71
4.4.4 Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Guru.....	72
4.4.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru	72
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN	74
5.1 Kesimpulan	74
5.2 Saran	74
DAFTAR PUSTAKA	76
LAMPIRAN	79

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Sebelumnya	27
Tabel 4.1 Daftar Pegawai SMA Negeri 3 Jember	49
Tabel 4.2 Data Karakteristik Responden Berdasarkan usia.....	51
Tabel 4.3 Data Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	51
Tabel 4.4 Data Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	52
Tabel 4.5 Data Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	52
Tabel 4.6 Rekapitulasi Perhitungan Normalitas data	53
Tabel 4.7 Rekapitulasi Perhitungan Validitas.....	54
Tabel 4.8 Rekapitulasi Perhitungan Reliabilitas	55
Tabel 4.9 Analisis deskriptif variabel Gaya Kepemimpinan	55
Tabel 4.10 Analisis deskriptif Variabel Iklim Organisasi	56
Tabel 4.11 Analisis deskriptif Variabel Kepuasan Kerja	58
Tabel 4.12 Analisis deskriptif Variabel Kinerja Guru	59
Tabel 4.13 Koefisien Jalur Pengaruh Langsung	61
Tabel 4.14 Pengujian Hipotesis Pertama	62
Tabel 4.15 Pengujian Hipotesis Kedua	62
Tabel 4.16 Pengujian Hipotesis Ketiga.....	63
Tabel 4.17 Pengujian Hipotesis Keempat	63
Tabel 4.18 Pengujian Hipotesis Kelima	64
Tabel 4.19 Koefisien Jalur Pengaruh Tidak Langsung	66
Tabel 4.20 Uji multikolinearitas Jalur pertama	66
Tabel 4.21 Uji multikolinearitas Jalur Kedua	67

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual	29
Gambar 3.1 Model Analisis Jalur	38
Gambar 3.2 Kerangka Pemecahan Masalah	44
Gambar 4.1 Struktur Organisasi SMA Negeri 3 jember	48
Gambar 4.2 Model Analisis Jalur dan Koefisien Jalur	61
Gambar 4.3 Heteroskedastisitas persamaan 1	67
Gambar 4.4 Heteroskedastisitas persamaan 2	68
Gambar 4.5 Normalitas model	68

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuisisioner Penelitian	79
Lampiran 2 Rekapitulasi Jawaban Responden	84
Lampiran 3 Karakteristik Responden	87
Lampiran 4 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden	88
Lampiran 5 Hasil Uji Normalitas Data	93
Lampiran 6 Hasil Uji Validitas	94
Lampiran 7 Hasil Uji Reliabilitas	96
Lampiran 8 Hasil Regresi Persamaan 1	100
Lampiran 9 Hasil Regresi Persamaan 2	101
Lampiran 10 Hasil Uji Asumsi Klasik Persamaan 1	102
Lampiran 11 Hasil Uji Asumsi Klasik Persamaan 2	104

BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar belakang

Pesatnya perkembangan teknologi pada dewasa ini mengharuskan setiap organisasi harus dapat dikelola secara efektif dan efisien agar mencapai tujuan organisasi dan mencapai keunggulan kompetitif. Salah satu sumber daya yang harus dikelola untuk mencapai tujuan organisasi adalah sumber daya manusia. Jumlah sumber daya manusia yang besar apabila digunakan dan dikelola secara efektif dan efisien akan membantu mencapai tujuan perusahaan secara maksimal. Melimpahnya sumber daya manusia manusia yang ada saat ini mengharuskan berfikir secara sekasama yaitu bagaimana dapat memanfaatkan sumber daya manusia secara optimal. Agar di masyarakat memiliki sumber daya manusia yang handal, maka diperlukan pendidikan yang berkualitas, penyediaan berbagai fasilitas sosial, lapangan pekerjaan yang memadai.

Kemampuan pemimpin dalam menggerakkan dan memberdayakan karyawan akan mempengaruhi kinerja karyawan. Nimran (2004 ; 64) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah merupakan suatu proses mempengaruhi perilaku orang lain agar berperilaku seperti yang akan dikehendaki sehingga dampak signifikan terhadap sikap, perilaku dan kinerja karyawan. Dalam mencapai kesuksesan pemimpin memerlukan bantuan dari pihak bawahan agar tercipta kerjasama yang baik dalam pekerjaan dan mengatasi segala hambatan dan rintangan. Efektivitas pemimpin dipengaruhi karakteristik bawahannya dan terkait dengan komunikasi atau hubungan antara pemimpin dan bawahan. Pimpinan dikatakan tidak berhasil apabila tidak dapat memotivasi, menggerakkan dan memuaskan karyawan pada suatu pekerjaan dan lingkungan tertentu.

Kinerja mengajar guru akan optimal, jika kepala sekolah dapat mengatur dan membimbing guru-guru secara baik sehingga guru-guru dapat melakukan tugasnya dengan penuh tanggung jawab, memperhatikan kepentingan dan kesejahteraan bawahannya sehingga tidak ada keluhan dalam menjalankan tugasnya , menunjukkan kewibawaan dalam kehidupan sehari-hari sehingga dapat panutan dan dipatuhi oleh para guru maupun siswa. Menetapkan dan sekaligus

melaksanakan peraturan-peraturan yang logis dan sistematis, dan dapat diterima oleh semua pihak yang terkait dalam peningkatan efektifitas mengajar guru.

Kualitas dari seorang pemimpin seringkali dianggap sebagai salah satu faktor keberhasilan dan kegagalan organisasi (Bass,1998). Pemimpin memegang peran kunci dalam memformulasikan dan mengimplementasikan strategi organisasi (Suud,2002 dalam Darwito 2008).Kualitas kepemimpinan kepala sekolah sangat signifikan bagi keberhasilan sekolah, karena kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional yang diberi tugas memimpin suatu lembaga sekolah yang menyalenggarakan proses belajar mengajar (Wagiman, *Arsip skripsi* 2005)

Selain gaya kepemimpinan iklim organisasi juga mempengaruhi tingkat kepuasan (Keuter *et al.*, 2000; Downey *et al.*, 1974). Iklim organisasi merupakan kualitas dari proses interaksi dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Boone dan Kurtz dalam Swastha, 2002;130). Seseorang yang berada pada iklim organisasi yang baik akan menimbulkan kemauan yang besar untuk melakukan suatu kegiatan yang menjadi kewajibannya dan bahkan tidak segan-segan melaksanakan tugas diluar perannya. Adanya iklim organisasi yang baik akan dapat menimbulkan kepuasan kerja. Sehingga kepuasan kerja yang diperoleh karyawan tentunya akan mempengaruhi kinerjanya. Semakin tinggi tingkat kepuasan karyawan semakin besar juga kemauan untuk meningkatkan kinerjanya menjadi lebih baik dan optimal.

Kepuasan kerja dapat diuraikan sebagai baik atau tidaknya hasil kerja seseorang tentunya diawali oleh puas atau tidaknya yang bersangkutan dalam lingkungan kerjanya. Menurut Jewell (1998:529), kepuasan kerja adalah sikap yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Pada dasarnya karyawan yang puas terhadap pekerjaannya akan cenderung memiliki kinerja yang tinggi pula. Miller *et.al.*,(1991:259) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja para pegawai. Hasil penelitian Greenberg (1980:190) diperoleh bahwa hubungan yang akrab dan saling tolong-menolong dengan teman kerja serta penyelia adalah sangat penting dan memiliki hubungan kuat dengan kepuasan kerja dan tidak ada kaitannya dengan keadaan tempat kerja serta jenis pekerjaan. Teori Path-Goal (Evans, 1970; House, 1971;

House&Mitchell, 1974 dalam Yukl, 1998:241)mengatakan bahwa pemimpin mendorong kinerja yang lebih tinggi dengan cara memberikan kegiatan-kegiatan yang mempengaruhi bawahannya agar percaya bahwa hasil yang berharga bisa dicapai dengan usaha yang serius. Kepemimpinan yang berlaku secara universal menghasilkan tingkat kinerja dan kepuasan bawahan yang tinggi.

Kepuasan kerja pada dasarnya adalah tentang apa yang membuat seseorang bahagia dalam pekerjaannya atau keluar dari pekerjaannya. Faktorfaktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai secara signifikan adalah faktor-faktor yang berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri, dengan kondisi kerja, dengan pimpinan, dengan rekan kerja, dengan pengawasan, dengan promosi jabatan dan dengan gaji.

Istilah kinerja guru berasal dari kata *job performance/actual permance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang).Jadi menurut bahasa kinerja bisa diartikan sebagai prestasi yang nampak sebagai bentuk keberhasilan kerja pada diri seseorang.Keberhasilan kinerja juga ditentukan dengan pekerjaan serta kemampuan seseorang pada bidang tersebut.Keberhasilan kerja juga berkaitan dengan kepuasan kerja seseorang.

Peneliti memilih salah satu SMA Negeri di jember yaitu SMA Negeri 3 jember untuk melakukan penelitian ini. Berdasarkan pengamatan awal , SMA Negeri 3 jember terkenal dengan prestasi ekstrakurikuler siswanya tapi minim prestasi di bidang intrakurikuler. SMA Negeri 3 Jember terkenal dengan sebutan SMA “Artis” dan juga terkenal dengan sekolah yang sering ada jam kosong pada setiap mata pelajaran. Dari pengamatan awal peneliti terhadap siswa-siswa SMA Negeri dijember seperti SMA 1, 2, 4, dan 5 jember mereka menyatakan bahwa selalu ada PR setiap harinya dan sangat jarang ada jam kosong kecuali saat ada acara sekolah. Namun berbeda dengan pernyataan siswa SMA 3 jember. Mereka menyatakan jarang ada PR dan juga sering jam kosong. Hal ini yang membuat peneliti tertarik untuk meneliti SMA negeri 3 jember. Kurangnya pemberian tugas dan seringnya jam kosong mungkin disebabkan rendahnya kinerja guru pada sekolah ini. Dan kinerja yang rendah bisa saja disebabkan oleh gaya kepemimpinan sekolah dan lingkungan sekolah itu sendiri. Maka dari itu peneliti

memilih judul penelitian “pengaruh gaya kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap peningkatan kinerja guru melalui kepuasan kerja Gurupada SMAN 3 Jember.

1.2 Perumusan masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang diuraikan diatas, maka dapat dibuat rumusan masalah sebagai berikut :

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja guru pada SMA Negeri 3 Jember ?
2. Apakah Iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja guru pada SMA Negeri 3 Jember ?
3. Apakah Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja Guru pada SMA Negeri 3 Jember ?
4. Apakah iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja Guru pada SMA Negeri 3 Jember ?
5. Apakah Kepuasan kerja guru berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru pada SMA Negeri 3 Jember ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan diatas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja guru pada SMA Negeri 3 Jember.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap Kepuasan kerja guru pada SMA Negeri Jember.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja Guru pada SMA Negeri 3 Jember.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja guru pada SMA Negeri 3 Jember.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja guru terhadap kinerja guru Pada SMA Negeri 3 Jember.

1.4 Manfaat Penelitian

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak, antara lain :

1. Bagi peneliti
 - a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi penelitian lain terutama dalam menghadapi permasalahan sejenis
 - b. Hasil penelitian ini diharapkan pula dapat menjadi tambahan ilmu pengetahuan, wawasan dan pengalaman bagi peneliti dalam menerapkan teori yang telah didapat selama mengikuti perkuliahan.

2. Bagi akademisi

Hasil Penelitian ini diharapkan mampu memberikan tambahan pengetahuan di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia khususnya mengenai gaya kepemimpinan dan iklim organisasi serta kepuasan dan kinerja guru pada lembaga pendidikan.

3. Bagi lembaga pendidikan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi pihak sekolah dalam menerapkan kebijakan terutama yang menyangkut kepuasan dan kinerja guru.

BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori

2.1.1 Pengertian kepemimpinan

Kepemimpinan pada dasarnya berarti kemampuan untuk memimpin ; kemampuan untuk menentukan secara benar apa yang harus dikerjakan. Menurut Gibson (1996:3), kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain, yang dilakukan melalui hubungan interpersonal dan proses komunikasi untuk mencapai tujuan. Newstrom&Davis (1995:152) berpendapat bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses mengatur dan membantu orang lain agar bekerja dengan benar untuk mencapai tujuan. Menurut Handoko (2004:53) mendefinisikan kepemimpinan sebagai bagian penting dari manajemen yang merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja demi suatu tujuan dan sasaran.

Kesimpulan dari berbagai definisi diatas adalah bahwa pengertian kepemimpinan yaitu proses mempengaruhi orang lain dengan menggerakkan sumber daya yang ada secara efektif dan efisien dalam proses manajemen untuk mencapai tujuan organisasi.

a. Gaya kepemimpinan

Kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting dalam manajemen organisasi. Kepemimpinan dibutuhkan manusia karena adanya keterbatasan-keterbatasan tertentu pada diri manusia. Dari sinilah timbul kebutuhan untuk memimpin dan dipimpin. Kepemimpinan didefinisikan ke dalam ciri-ciri individual, kebiasaan, cara mempengaruhi orang lain, interaksi, kedudukan dalam organisasi dan persepsi mengenai pengaruh yang sah.

Gaya kepemimpinan pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu. Pengertian gaya kepemimpinan yang demikian ini sesuai dengan pendapat yang disampaikan oleh Davis dan Newstrom

(1995:162) yang menyatakan bahwa pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan atau diacu oleh bawahan. Gaya kepemimpinan mewakili filsafat, ketrampilan, dan sikap pemimpin dalam politik. Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu (Heidjrahman dan Husnan, 2002:224).. Pendapat lain menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku (kata-kata dan tindakan-tindakan) dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain (Hersey, 1995:29).

b. Teori kepemimpinan

Gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin, pada dasarnya dapat diterangkan melalui tiga aliran teori sebagai berikut :

1. Teori genetis (keturunan)

Inti dari teori ini menyatakan bahwa "*leader are born and not made*" pemimpin itu dilahirkan sebagai bakat dan bukannya dibuat). Parapenganut aliran teori ini berpendapat bahwa seorang pemimpin menjadi pemimpin karena ia telah dilahirkan dengan bakat kepemimpinannya. Dalam keadaan yang bagaimanapun seseorang ditempatkan karena ia telah ditakdirkan menjadi pemimpin, sesekali kelak ia akan timbul sebagai pemimpin. Berbicara mengenai takdir, secara filosofis pandangan ini tergolong pada pandangan fasilitas atau determinitis.

2. Teori sosial

Jika teori pertama di atas adalah teori yang ekstrim pada satu sisi, maka teori ini pun merupakan ekstrim pada sisi lainnya. Inti aliran teori sosial ini ialah bahwa "*leader are made and not born*" (pemimpin itu dibuat atau dididik dan bukannya kodrati). Jadi teori ini merupakan kebalikan inti teori genetika. Parapenganut teori ini mengetengahkan pendapat yang mengatakan bahwa setiap orang bisa menjadi pemimpin apabila diberikan pendidikan dan pengalamannya yang cukup.

3. Teori ekologis

Kedua teori yang ekstrim di atas tidak seluruhnya mengandung kebenaran, maka sebagai reaksi terhadap kedua teori tersebut timbullah aliran teori ketiga. Teori yang disebut teori ekologis ini pada intinya berarti bahwa seseorang hanya akan berhasil menjadi pemimpin yang baik apabila ia telah memiliki bakat kepemimpinan. Bakat tersebut kemudian dikembangkan melalui pendidikan yang teratur dan pengalaman yang memungkinkan untuk dikembangkan lebih lanjut. Teori ini menggabungkan segi-segi positif dari kedua teori terdahulu sehingga dapat dikatakan merupakan teori yang paling mendekati kebenaran.

Selain teori-teori dan pendapat-pendapat yang menyatakan tentang timbulnya gaya kepemimpinan tersebut, Hersey dan Blanchard (1995:99) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan pada dasarnya merupakan perwujudan dari tiga komponen, yaitu pemimpin itu sendiri, bawahan, serta situasi di mana proses kepemimpinan tersebut diwujudkan. Bertolak dari pemikiran tersebut, Hersey dan Blanchard (1995:99) mengajukan proposisi bahwa gaya kepemimpinan (k) merupakan suatu fungsi dari pemimpin (p), bawahan (b) dan situasi tertentu (s), yang dapat dinotasikan sebagai : $k = f(p, b, s)$. Menurut Hersey dan Blanchard, pemimpin (p) adalah seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain atau kelompok untuk melakukan unjuk kerja maksimum yang telah ditetapkan sesuai dengan tujuan organisasi. Organisasi akan berjalan dengan baik jika pemimpin mempunyai kecakapan dalam bidangnya, dan setiap pemimpin mempunyai keterampilan yang berbeda, seperti keterampilan teknis, manusiawi dan konseptual. Sedangkan bawahan adalah seorang atau sekelompok orang yang merupakan anggota dari suatu perkumpulan atau pengikut yang setiap saat siap melaksanakan perintah atau tugas yang telah disepakati bersama guna mencapai tujuan.

Dalam suatu organisasi, bawahan mempunyai peranan yang sangat strategis, karena sukses tidaknya seseorang pimpinan bergantung kepada para pengikutnya ini. Oleh sebab itu, seorang pemimpin dituntut untuk memilih bawahan dengan secermat mungkin. Adapun situasi (s) menurut Hersey dan Blanchard adalah suatu keadaan yang kondusif, di mana seorang pemimpin berusaha pada saat-saat

tertentumempengaruhi perilaku orang lain agar dapat mengikuti kehendaknya dalam rangka mencapai tujuan bersama. Dalam satu situasi misalnya, tindakan pemimpin pada beberapa tahun yang lalu tentunya tidak sama dengan yang dilakukan pada saat sekarang, karena memang situasinya telah berlainan. Dengan demikian, ketiga unsur yang mempengaruhi gaya kepemimpinan tersebut, yaitu pemimpin, bawahan dan situasi merupakan unsur yang saling terkait satu dengan lainnya, dan akan menentukan tingkat keberhasilan kepemimpinan itu sendiri.

c. Tipologi gaya kepemimpinan

Menurut Hasibuan (2005 : 107) ada 2 (dua) gaya kepemimpinan yang biasa digunakan oleh seorang pemimpin dalam mengarahkan atau mempengaruhi bawahan yaitu :

1. Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas (*Task Oriented Style*). Dalam gaya kepemimpinan ini, seorang manajer akan mengarahkan dan mengawasi bawahannya secara ketat dalam melaksanakan tugas dan menekankan pentingnya melaksanakan tugas seoptimal mungkin agar hasilnya sesuai dengan harapan manajer. Manajer dengan gaya ini lebih mengutamakan keberhasilan pekerjaan daripada pengembangan kemampuan bawahan.
2. Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada pekerja (*Employee Oriented Style*) manajer dengan gaya kepemimpinan ini berusaha mendorong dan memotivasi bawahannya untuk bekerja dengan baik. Mereka mengikutsertakan bawahan dalam pengambilan keputusan yang menyangkut tugas/pekerjaan bawahan. Disini hubungan pemimpin dan bawahan terasa sangat akrab, saling percaya, dan saling menghargai.

Menurut Siagian (2002:74), Terdapat lima gaya kepemimpinan yang disesuaikan dengan situasi yaitu:

1. Tipe otokratis

Seorang pemimpin yang otokratis ialah pemimpin yang memiliki kriteria atau

ciri sebagai berikut:

- a. Menganggap organisasi sebagai pemilik pribadi;
- b. Mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi; menganggap bawahan sebagai alat semata-mata;
- c. Tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat;
- d. Terlalu tergantung kepada kekuasaan formalnya;
- e. Dalam tindakan penggerakannya sering mempergunakan pendekatan yang mengandung unsur paksaan dan bersifat menghukum.

2. Tipe militeristis

Perlu diperhatikan terlebih dahulu bahwa yang dimaksud dari seorang pemimpin tipe militerisme berbeda dengan seorang pemimpin organisasi militer. Seorang pemimpin yang bertipe militeristis ialah seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat berikut :

- a. Dalam menggerakkan bawahan sistem perintah yang lebih sering dipergunakan;
- b. Dalam menggerakkan bawahan senang bergantung kepada pangkat dan jabatannya;
- c. Senang pada formalitas yang berlebih-lebihan;
- d. Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahan;
- e. Sukar menerima kritikan dari bawahannya;
- f. Menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan.

3. Tipe paternalistis

Seorang pemimpin yang tergolong sebagai pemimpin yang paternalistis ialah seorang yang memiliki ciri sebagai berikut :

- a. Menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa
- b. bersikap terlalu melindungi (*overly protective*); Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan
- c. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil inisiatif;

- d. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasinya;
- e. Sering bersikap maha tahu.

4. Tipe karismatik

Hingga sekarang ini para ahli belum berhasil menemukan sebab-sebab-sebab mengapa seseorang pemimpin memiliki karisma. Umumnya diketahui bahwa pemimpin yang demikian mempunyai daya tarik yang amat besar dan karenanya pada umumnya mempunyai pengikut yang jumlahnya yang sangat besar, meskipun para pengikut itu sering pula tidak dapat menjelaskan mengapa mereka menjadi pengikut pemimpin itu. Karena kurangnya pengetahuan tentang sebab musabab seseorang menjadi pemimpin yang karismatik, maka sering hanya dikatakan bahwa pemimpin yang demikian diberkahi dengan kekuatan gaib (*supra natural powers*). Kekayaan, umur, kesehatan, profil tidak dapat dipergunakan sebagai kriteria untuk karisma.

5. Tipe demokratis

Pengetahuan tentang kepemimpinan telah membuktikan bahwa tipe pemimpin yang demokratislah yang paling tepat untuk organisasi modern. Hal ini terjadi karena tipe kepemimpinan ini memiliki karakteristik sebagai berikut :

- a. Dalam proses pergerakan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu adalah makhluk yang termulia di dunia;
- b. Selalu berusaha mensinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi dari pada bawahannya;
- c. Senang menerima saran, pendapat, dan bahkan kritik dari bawahannya;
- d. Selalu berusaha mengutamakan kerjasama dan *teamwork* dalam usaha mencapai tujuan;
- e. Ikhlas memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada bawahannya untuk berbuat kesalahan yang kemudian diperbaiki agar bawahan itu tidak lagi berbuat kesalahan yang sama, tetapi lebih berani untuk berbuat kesalahan yang lain;
- f. Selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses daripada;

g. Berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

Secara implisit tergambar bahwa untuk menjadi pemimpin tipe demokratis bukanlah hal yang mudah. Namun, karena pemimpin yang demikian adalah yang paling ideal, langkah baiknya jika semua pemimpin berusaha menjadi seorang pemimpin yang demokratis.

2.1.2 Iklim organisasi

Perilaku individu didalam organisasi dipengaruhi oleh banyak hal, diantaranya suasana kerja. Organisasi berusaha untuk menciptakan suasana kerja atau iklim organisasi yang baik agar nantinya menghasilkan perilaku individu yang diinginkan dan aja menuntuk ke arah keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan.

menurut Keith Davis dan John W. Newstrom (2004 ; 21) iklim organisasi adalah lingkungan manusia didalam suatu organisasi yang terdiri atas karyawan-karyawan organisasi yang melakukan pekerjaan mereka. Berdasarkan pengertian-pengertian diatas iklim organisasi dapat dikatakan sebagai serangkaian keadaan lingkungan kerja yang dipersepsikan dan dirasakan secara langsung atau tidak langsung oleh karyawan dan dianggap mampu mempengaruhi perilaku karyawan tersebut. Selanjutnya Davis (1995:24) menentukan aspek-aspek penting iklim organisasi yaitu :

1. Kualitas kepemimpinan

Perilaku atau pola interaksi seorang pimpinan dalam mengkoordinasikan dan mengerakkan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi.

2. Kualitas tujuan organisasi

Berhubungan dengan tujuan organisasi yang dipandang sebagai arah yang jelas, yang dibuat untuk jangka pendek dan jangka panjang, serta dapat dijabarkan dalam kerja sehari-hari;

3. Keadilan kompensasi

Keadilan terhadap imbalan yang diterima dalam organisasi sebagai balas jasa atas pekerjaan yang telah dilakukan, yang dapat dinilai dengan uang dan mempunyai kecenderungan diberikan secara tetap.

4. Tanggung jawab dan kepercayaan

Tanggung jawab dan kepercayaan yang diberikan organisasi kepada karyawan. Tanggung jawab dan kepercayaan itu berupa kesempatan untuk menjadi “atasan” bagi dirinya sendiri, sehingga tidak lagi memiliki kewajiban selalu melapor pada atasan setiap kali membuat putusan. Selain itu organisasi juga memberikan wewenang kepada karyawan untuk mengatur pekerjaannya.

5. Partisipasi

Tingkat peran anggota dalam proses pengambilan keputusan. Partisipasi merupakan peran serta anggota organisasi dalam situasi kelompok yang mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi dalam pengambilan keputusan;

6. Komunikasi

Tingkat kapasitas individu atau kelompok untuk meminta dan memberikan informasi, kerjasama dalam mendefinisikan masalah dan mencari jalan keluarnya, termasuk didalamnya adalah sikap terbuka terhadap informasi dan pendapat-pendapat yang baru. Membina hubungan yang baik dan saling percaya antar anggota organisasi.

Menurut Boone dan Kurtz dalam Swastha (2002:103) menyatakan bahwa iklim organisasi merupakan kualitas dari proses interaksi dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Greenberg dan Bron (1993:113) yang menyebutkan beberapa dimensi iklim organisasi sebagai berikut :

a. Kepemimpinan

Perilaku atau pola interaksi seorang pimpinan dalam mengkoordinasikan dan menggerakkan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi.

b. Kepercayaan

Adanya sikap saling percaya antara karyawan dan pimpinan dengan tetap mengembangkan dan mempertahankan hubungan yang penuh keyakinan dan kepercayaan.

c. Pembuatan keputusan bersama atau dukungan

Para karyawan disemua tingkat organisasi harus diajak komunikasi dan konsultasi mengenai semua masalah dalam semua kebijakan organisasi yang relevan dengan kedudukan mereka dan berperan serta dalam pembuatan keputusan dan penetapan tujuan.

d. Kejujuran

Suasana umum yang diliputi kejujuran dan keterusterangan yang mewarnai hubungan antar karyawan di dalam organisasi, dimana karyawan mampu mengatakan apa yang ada dipikiran mereka

e. Komunikasi

Karyawan berhak mengetahui akan informasi yang berhubungan dengan tugas dan wewenang mereka,

f. Fleksibilitas atau otonomi

Karyawan memiliki keotonomian dalam tugas pekerjaan sendiri-sendiri, serta mempunyai kekuatan pada diri sendiri yang mana dapat menerima atau menebak saran dengan pikiran terbuka. Artinya karyawan memiliki kebebasan dalam menyampaikan pendapat.

g. Resiko pekerjaan

Karyawan menyadari akan resiko pekerjaan dengan tetap berkomitmen dan loyal terhadap perusahaan.

2.1.3 Kepuasan kerja

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Dengan demikian, kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.

Salah satu faktor yang mempengaruhi loyalitas pegawai adalah kepuasan kerja. Menurut Handoko (2001 ;193), kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana karyawan

memandang pekerjaan mereka. Sedangkan Robbins (2001;180) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya, seseorang dengan tingkat kepuasan yang tinggi akan menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya, sedangkan seseorang yang tidak merasa puas dengan pekerjaannya akan menunjukkan sikap yang negatif

Menurut Mangkunegara (2004:164), kepuasan kerja merupakan suatu perasaan yang mendukung atau tidak mendukung diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upah atau gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi dan kualitas pengawasan. Sedangkan perasaan yang berhubungan dengan diri pegawai seperti umur, kondisi kesehatan, kemampuan dan pendidikannya.

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu respon yang bisa menyenangkan atau tidak menyenangkan dari hasil atau ganjaran yang diterima karyawan dari pekerjaannya.

Menurut Robbins (1996 ; 114), kepuasan kerja pegawai terhadap pekerjaannya dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

1. Kesempatan untuk maju

Dalam hal ini ada atau tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja;

2. Keamanan kerja

Faktor ini sering disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik bagi karyawan pria maupun wanita. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan karyawan selama bekerja;

3. Gaji

Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya;

4. Perusahaan dan Manajemen

Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Faktor ini yang menentukan kepuasan kerja karyawan.

5. Pengawasan (*supervise*)

Bagi karyawan, supervisor dianggap sebagai figur ayah dan sekaligus atasannya, supervise yang buruk dapat berakibat absensi dan *turn over*;

6. Faktor intrinsik dari pekerjaan

Atribut yang ada pada pekerjaan menyaratkan keterampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggan akan tugas akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan;

7. Kondisi kerja

Termasuk disini adalah kondisi tempat, ventilasi, penyorotan, kantin, dan tempat parkir;

8. Aspek sosial dalam pekerjaan

Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam bekerja;

9. Komunikasi

Komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja;

10. Fasilitas

Fasilitas kantor, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas;

1. Teori Kepuasan Kerja

Menurut Siswanto (1990;144) berpendapat bahwa terdapat teori kepuasan hirarki kebutuhan Maslow yang menerangkan bahwa teori ini memandang manusia mempunyai kebutuhan yang bertingkat-tingkat dari yang paling sederhana hingga yang paling tinggi berdasarkan kadar kepentingannya.

Maslow dalam Gibson *et al.* (1996;189) membagi kebutuhan manusia yang terdiri dari :

- a. Fisiologis, yaitu berupa makanan, minuman, tempat tinggal, dan sembuh dari rasa sakit.
- b. Keamanan dan keselamatan, yaitu kebutuhan untuk kemerdekaan dari ancaman, seperti keamanan dari kejadian atau lingkungan yang mengancam.
- c. Rasa memiliki, sosial, dan kasih sayang, yaitu kebutuhan atas persahabatan, berkelompok, berinteraksi dan kasih sayang.
- d. Penghargaan (*esteem*), yaitu kebutuhan atas harga diri (*self-esteem*) dan penghargaan dari pihak lain.
- e. Aktualisasi diri, yaitu kebutuhan untuk memenuhi diri seseorang melalui memaksimalkan penggunaan kemampuan, keahlian, dan prestasi.

Menurut Maslow dalam (Gibson *et al.* 1996;192) kepuasan kebutuhan karyawan sebagai manusia berdasarkan hasil penelitian selama ini dapat dikategorikan sebagai berikut :

- a. Sistem Reward
 1. Pendapatan mencukupi atau tidak
 2. Kesesuaian pendapatan dengan pekerjaan
 3. Keadilan dalam promosi
 4. Adanya peningkatan karir
 5. Adanya penghargaan
 6. Adanya pengakuan
- b. Pekerjaan itu sendiri
 1. Pekerjaan sesuai dengan keinginan
 2. Pekerjaan sesuai kemampuan
 3. Melaksanakan pekerjaan dengan yang diharapkan
 4. Prestasi yang didapat selama ini
 5. Melakukan pekerjaan sesuai prosedur
 6. Perkembangan dalam pekerjaan
- c. Keadaan kerja yang mendukung
 1. Lingkungan kerja

2. Fasilitas perusahaan
 3. Peralatn kerja
 4. Keamanan dan keselamatan kerja
 5. Kebersihan dan kerapian
 6. Kenyamanan dan ketenangan
- d. Rekan kerja yang mendukung
1. Rekan membantu pekerjaan
 2. Rekan menjadi sahabat
 3. Rekan banyak bicara
 4. Pimpinan mendukung

2.1.4 Kinerja guru

a. Pengertian kinerja guru

Setiap individu yang diberi kepercayaan untuk bekerja pada suatu organisasi tentunya diharuskan menunjukkan kinerja yang baik dan memberikan kontribusi yang maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Kinerja berasal dari kata “*performance*” yang berarti unjuk kerja atau penampilan kerja. Kinerja adalah hasil atau taraf kesuksesan seseorang dalam bidang pekerjaannya menurut kriteria tertentu baik secara kualitas maupun kuantitas, dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya (basrowi, 2010:56). Menurut Bambang Kusrianto (dalam Mangkunegara, 2006:9) kinerja merupakan perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu. Kinerja merupakan ungkapan seperti output, efisiensi serta dihubungkan dengan produktifitas. Mangkunegara (2006;9) menyatakan kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Berbagai pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah unjuk kerja seseorang dalam suatu organisasi secara keseluruhan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan menggunakan standard dan kriteria tertentu untuk mencapai tujuan organisasi.

Berkaitan dengan kinerja seorang guru, wujud unjuk kerja yang dimaksud adalah berkaitan dengan proses pembelajaran, yaitu bagaimana guru merencanakan pembelajaran, melakukan kegiatan pembelajaran, dan menilai serta mengevaluasi hasil belajar. Dari beberapa pengertian di atas, dapat ditarik beberapa kesimpulan yang dimaksud kinerja guru adalah wujud kerja guru secara keseluruhan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan menggunakan standar dan kriteria tertentu sebagai acuan.

b. Indikator kinerja guru

Kinerja karyawan salah satu faktor yang mempengaruhi tercapainya tujuan sebuah organisasi, maka dipandang penting untuk mengukur karakteristik karyawan dan kinerjanya. Kinerja guru merupakan paduan dari tiga elemen yang saling berkaitan yakni keterampilan, upaya sifat keadaan dari kondisi eksternal (sulistyorini, 2001:28). Tingkat keterampilan merupakan bekal yang dibawa karyawan ke tempat kerja seperti pengalaman, kemampuan, kecakapan antar pribadi dan kecakapan teknik. Upaya tersebut merupakan motivasi yang dditunjukkan karyawan untuk melaksanakan tugasnya.

Kinerja dapat dilihat dari beberapa kriteria menurut Castter dalam mulyasa (2003:76) mengemukakan ada empat kriteria kinerja yaitu : (1) karakteristik individu, (2) proses, (3) hasil, (4) kombinasi antara karakter individu, proses dan hasil. Menilai kualitas kinerja guru dapat ditinjau dari beberapa indikator yang meliputi : (1) unjuk kerja, (2) penguasaan materi, (3) penguasaan profesional keguruan dan pendidikan, (4) penguasaan cara-cara penyesuaian diri, (5) kepribadian untuk melakukan tugasnyadengan baik (sulistyorini, 2001:63). Kinerja guru sangat penting untuk diperhatikan dan dievaluasi demi peningkatan kinerja dari waktu ke waktu karena guru mengemban tugas profesioanl, artinya tugas-tugas hanya dapat dikerjakan dengan kompetensi khusus yang diperoleh melalui program-program kependidikan. Guru secara garis besar mempunyai beberapa tanggung jawab yaitu : guru sebagai pengajar, guru sebagai pembimbing, guru sebagai administrator kelas.

Dimensi kinerja guru meliputi :

1. Merencanakan pembelajaran : Dalam praktik pengajaran di sekolah, terdapat beberapa bentuk persiapan pembelajaran, yaitu: Analisis materi pelajaran, Program tahunan/ program semester, Silabus/ satuan pelajaran, Rencana pembelajaran, Program perbaikan dan pengayaan.
2. Melaksanakan pembelajaran : dapat dideskripsikan sebagai kegiatan utama yaitu : membuka pembelajaran , menyampaikan materi pelajaran, menutup pembelajaran.
3. Mengevaluasi pembelajaran : Suryo Subroto dalam unggul zulfikar (2012) mengatakan bahwa guru harus mempunyai kemampuan untuk mengevaluasi yang mencakup: Melaksanakan tes, Mengelola hasil penilaian, Melaporkan hasil penelitian, melaksanakan program remedial/perbaikan pengajaran

Dari uraian diatas dapat disimpulkan indikator kinerja guru menurut (sulistyorini,2001:65) antara lain :

1. Kemampuan membuat rencana pembelajaran
2. Penguasaan materi pembelajaran
3. Penguasaan metode dan strategi mengajar
4. Pemberian tugas dan kuis kepada siswa
5. Kemampuan mengelola suasana kelas
6. Kemampuan melakukan penilaian dan evaluasi

c. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru

Guru merupakan orang yang berperan penting dalam pencapaian tujuan pendidikan dan pencerminan mutu pendidikan. Keberadaan guru dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya tidak lepas dari pengaruh faktor-faktor internal maupun eksternal yang berdampak pada kinerja guru. Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja guru antara lain :

1. Kepribadian dan dedikasi
Setiap guru mempunyai kepribadian dan ciri masing-masing. Hal inilah yang membedakan antara guru satu dengan yang lainnya. Kepribadian dapat dilihat dari penampilan, tindakan, ucapan, cara berpakaian dan sikap dalam menghadapi suatu persoalan.

2. Pengembangan profesi

Profesi ialah suatu jabatan atau pekerjaan biasa seperti halnya dengan pekerjaan-pekerjaan lain. Dengan Perubahan ilmu pengetahuan dan teknologi yang terjadi saat ini menuntut kesiapan kesiapan seorang guru agar tidak ketinggalan.

3. Kemampuan mengajar

Untuk melaksanakan tugas dengan baik, guru memerlukan kemampuan. Guru harus memiliki kemampuan merencanakan pengajaran, menuliskan tujuan pengajaran, menyajikan bahan pelajaran, memberikan pertanyaan, mengajarkan konsep, berkomunikasi dengan siswa, mengamati kelas, dan mengevaluasi hasil belajar.

4. Antar hubungan dan komunikasi

Komunikasi merupakan aktifitas dasar manusia. Dalam organisasi komunikasi sangat dibutuhkan diantara sesama karyawan maupun dengan atasan. Di organisasi sekolahpun komunikasi sangat penting untuk jalannya organisasi disekolah.

5. Hubungan dengan masyarakat

Sekolah merupakan lembaga sosial yang tidak dapat dipisahkan dari masyarakat dan lingkungannya. Sekolah merupakan lembaga formal yang mendidik, melatih dan membimbing generasi muda di masyarakat bagi peranannya di masa depan, sementara masyarakat menggunakan jasa pendidikan itu.

6. Kedisiplinan

Disiplin adalah ketaatan dan ketepatan pada suatu aturan yang dilakukan secara sadar tanpa adanya dorongan atau paksaan pihak lain atau suatu keadaan di mana sesuatu itu berada dalam tertib, teratur dan semestinya serta tiada suatu pelanggaran-pelanggaran baik secara langsung maupun tidak langsung.

7. Kesejahteraan

Faktor kesejahteraan menjadi salah satu yang berpengaruh terhadap kinerja guru di dalam meningkatkan kualitasnya sebab semakin sejahtera seseorang semakin tinggi kemungkinan untuk meningkatkan kinerjanya. Mulyasa

(2003:740) menegaskan bahwa terpenuhinya berbagai kebutuhan manusia akan menimbulkan kepuasan dalam melaksanakan tugasnya.

8. Iklim kerja

Sekolah merupakan suatu sistem yang terdiri dari berbagai unsur yang membentuk suatu kesatuan yang utuh. Di dalam sekolah terdapat berbagai macam sistem sosial yang berkembang dari sekelompok manusia yang saling berinteraksi menurut pola dan tujuan tertentu yang saling mempengaruhi dan dipengaruhi oleh lingkungannya sehingga membentuk perilaku dari hasil hubungan individu maupun lingkungannya.

d. Tujuan penilaian kinerja

Mangkunegoro (2006;10) mengemukakan bahwa tujuan penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja perusahaan melalui peningkatan kinerja dari sumber daya manusianya. Secara spesifik tujuan penilaian kinerja adalah :

1. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja
2. Mencatat hasil kerja karyawan, sehingga karyawan termotivasi untuk berbuat yang lebih baik .
3. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan apresiasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karir atau pekerjaan yang di embannya sekarang.
4. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya
5. Memeriksa pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai kebutuhan pelatihan khusus, rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana tersebut jika tidak ada hal yang perlu

e. Manfaat penilaian kinerja

Manfaat penilaian kerja antara lain menurut Mangkunegoro (2006;12):

- a) Sebagai dasar pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.

- b) Untuk mengukur sejauh mana seseorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.
 - c) Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.
 - d) Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, dan kondisi kerja.
 - e) Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan, sehingga dicapai *performance* yang baik.
 - f) Sebagai alat untuk dapat melihat kekurangan dan kelemahan serta mampu meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
 - g) Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada didalam organisasi
 - h) Sebagai kriteria menentukan, seleksi dan penempatan karyawan.
 - i) Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
 - j) Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (*job description*)
- f. Faktor-faktor Pengukur Kinerja

Menurut pendapat Keith Davis dan A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2000:67) Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah :

1. Faktor Kemampuan (*ability*)

Secara psikologis, kemampuan ini terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality. Artinya dimana pinjaman maupun karyawan yang memiliki IQ diatas rata-rata (110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatan dan keterampilan dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja yang maksimal

2. Faktor Motivasi

Motivasi diartikan sebagai sikap pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja dilingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif terhadap situasi kerja akan menunjukkan motivasi kerja yang tinggi, dan sebaliknya bila bersikap negatif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi

kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud adalah hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan, dan kondisi kerja.

Menurut Henry Simamora (1995 : 500) kinerja dapat dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu :

1. Faktor individual
 - a) Kemampuan dan keahlian
 - b) Latar belakan
 - c) Demografi
2. Faktor psikologis :
 - a) Persepsi
 - b) Attitude
 - c) Personality
 - d) Pembelajaran
 - e) Motivasi
3. Faktor organisasi :
 - a) Sumberdaya
 - b) Kepemimpinan
 - c) Penghargaan
 - d) Struktur
 - e) Job design

g. Langkah – langkah peningkatan kinerja

Dalam rangka peningkatan kinerja, paling tidak telah mengemukakan tujuh langkah yang dapat dilakukan sebagai berikut:

- a. Mengetahui Adanya kekurangan dalam kinerja
- b. Mengenai kekurangan dan tingkat keseriusan.
- c. Mengidentifikasi hal-hal yang mungkin menjadi penyebab kekurangan baik yang berhubungan dengan dengan pegawai itu sendiri
- d. Mengembangkan rencana tindakan tersebut

- e. Melakukan evaluasi apakah masalah tersebut sudah terasi atau belum
- f. Mulai dari awal, apabila perlu.

Dari peningkatan kinerja ini mempunyai hasil dalam peningkatan karena semuanya mempunyai kekurangan dan kelebihan, hal itu harus sangat berguna bagi para karyawan.

2.1.5 Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja

Perilaku pemimpin merupakan salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Menurut Miller et al. (1991) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja para pegawai. Menurut Robert House (dalam Robbins, 2002:16) mengemukakan bahwa perilaku seorang pemimpin dapat diterima dengan baik oleh bawahan sejauh mereka pandang sebagai suatu sumber dari perilaku seorang pemimpin bersifat motivasional untuk (1) membuat bawahan memerlukan kepuasan yang bergantung pada kinerja yang efektif dan (2) memberikan latihan bimbingan, dukungan dan ganjaran yang perlu untuk kinerja yang efektif.

2.1.6 pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja

menurut Siagian (2003:296) mengatakan bahwa seseorang merasa puas dalam pekerjaannya karena yang bersangkutan menyadari bahwa apa yang dicapainya sudah maksimal. Dalam situasi demikian ia berusaha berprestasi sebaik mungkin. Terlepas dari faktor-faktor apa yang dijadikan sebagai alat pengukur kepuasan kerja, tetap penting untuk mengusahakan agar terdapat hubungan positif antara iklim organisasi dengan kepuasan kerja seseorang dalam organisasi. Artinya menjadikan iklim organisasi untuk memacu kepuasan karyawan yang lebih baik.

Seseorang yang berada dalam iklim organisasi yang baik akan dapat menimbulkan kemauan yang kuat untuk mengerjakan suatu kegiatan yang menjadi kewajibannya bahkan tidak segan-segan melakukan tugas diluar perannya. Adanya iklim organisasi yang baik tentunya akan menimbulkan kepuasan kerja bagi karyawan.

2.1.7 pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru

Gaya kepemimpinan (*leadership style*) merupakan cara pimpinan untuk mempengaruhi orang lain atau bawahannya sedemikian rupa sehingga orang tersebut mau melakukan kehendak pimpinan untuk mencapai tujuan organisasi meskipun secara pribadi hal tersebut mungkin tidak disenangi.

Menurut Dharma (1985:55) mengemukakan bahwa hampir seluruh cara pengukuran kinerja mempertimbangkan hal-hal berikut : kuantitas (jumlah yang harus diselesaikan), kualitas (mutu yang dihasilkan), dan ketepatan waktu “(kesesuaian dengan waktunya yang telah direncanakan.

Menurut Alberto *et al.* (2005) kepemimpinan berpengaruh positif kuat terhadap kinerja, juga berpengaruh signifikan terhadap *learning* organisasi. Temuan ini memberikan indikasi bahwagaya kepemimpinan seorang pemimpin sangat berpengaruh terhadap kinerjabawahannya, di samping itu untuk mendapatkan kinerja yang baik diperlukan adanya pemberian pembelajaran terhadap bawahannya.

2.1.8 Pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja Guru

Iklim organisasi merupakan kualitas dari proses interaksi dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Boone dan Kurtz dalam Swastha, 2002;130). Seseorang yang berada pada iklim organisasi yang baik akan menimbulkan kemauan yang besar untuk melakukan suatu kegiatan yang menjadi kewajibannya dan bahkan tidak segan-segan melaksanakan tugas diluar perannya. Jika suatu karyawan berada dalam iklim organisasi yang baik, maka dia akan terpacu untuk terus meningkatkan kinerjanya menjadi lebih baik lagi. Dan dari penelitian yang dilakukan penelitian Devi Kurniasari (2012) dapat dibuktikan bahawa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.1.9 Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja

Menurut Robbins (2001;180) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya, seseorang dengan tingkat

kepuasan yang tinggi akan menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya, sedangkan seseorang yang tidak merasa puas dengan pekerjaannya akan menunjukkan sikap yang negatif. Sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya dikarenakan kepuasan kerja yang didapatnya. Jadi semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya, semakin tinggi pula kinerja pegawai tersebut.

2.2 Penelitian terdahulu

Penelitian terdahulu yang digunakan sebagai dasar gambaran dalam penelitian ini adalah :

Tabel 2.1 penelitian sebelumnya

No	Nama peneliti (tahun)	Variabel-variabel penelitian	Metode analisis	Hasil (kesimpulan)
1	Puri Kurniawati (2010)	Gaya Kepemimpinan (X1), budaya organisasi (X2), kepuasan kerja (Z), kinerja karyawan (Y)	Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	Gaya Kepemimpinan dan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan dan kinerja karyawan, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan dan kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2	Ekki Kadarusman (2012)	Variabel peluang karir (X1), iklim organisasi (X2), kepuasan kerja(Z), kinerja (Y)	Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	luang karir dan iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. iklim organisasi dan peluang karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

3	Devi Kurniasari (2012)	Lingkungan kerja (X1), iklim organisasi (X2), kepuasan kerja (Z), komitmen organisasi (Y)	Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	lingkungan kerja dan iklim organisasiberpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Lingkungan kerja dan iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan kepuasan kerja berpengaruhsignifikan terhadap komitmen organisasi.
---	------------------------	---	---	--

Dari tabel tersebut dapat dijelaskan penelitian sebelumnya sebagai berikut :

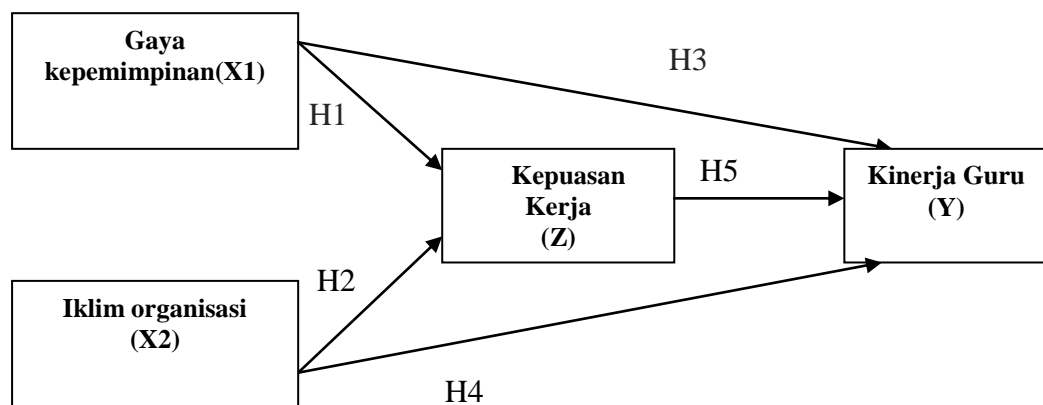
Puri kurniawati (2010) meneliti tentang pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada dinas koperasi UMKM kabupaten jember. Variabel bebas (X) yaitu gaya kepemimpinan (X1) dan budaya organisasi (X2). Variable intervening yaitu kepuasan kerja (Z) dan variabel terikat yaitu kinerja karyawan (Y). Menggunakan metode populasi (sensus) dengan 42 responden. Penelitian ini menggunakan analisis Jalur (path analysis).hasil dari penelitian ini bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan dan kinerja karyawan, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan dan kinerja karyawan. Dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Ekki Kadarusman (2012) meneliti tentang pengaruh peluang karir terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada RSUD Kaliwates PT. Perkebunan Nusantara XII (persero) Jember. Menggunakan teknik random sampling yaitu pengambilan sample secara acak. Karyawan berjumlah 240 orang. Sampel yang diambil berjumlah 60 responden. Penelitian ini menggunakan analisis jalur (path analysis). Hasil dari penelitian ini yaitu variable peluang karir dan iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Sedangkan iklim organisasi dan peluang karir berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja.

Devi kurniasari (2012) meneliti tentang pengaruh lingkungan kerja dan iklim organisasi terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja karyawan pada dinas pasar unit pasar tanjung kabupaten jember. Responden dalam penelitian ini berjumlah 75 orang. Dengan variabel bebas (X1) lingkungan kerja, (X2) iklim organisasi, variabel perantara (Z) kepuasan kerja . variabel terikat yaitu (Y) komitmen organisasi. Penelitian ini menggunakan analisis jalur (path analysis). Kesimpulan dari hasil penelitian ini yaitu : kepuasan kerja dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Lingkungan kerja dan iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

2.3 Kerangka konseptual

Untuk memudah pemahaman, berdasarkan tujuan penelitian dan landasan teori maka dikembangkan kerangka konseptual seperti berikut ini :



Gambar 2.1 Kerangka konseptual

Kerangka Konseptual dalam penelitian ini secara keseluruhan menggambarkan pengaruh langsung antara variabel gaya kepemimpinan (X1) dan iklim organisasi (X2), terhadap peningkatan Kinerja Guru (Y) melalui kepuasan kerja (Z). Pengaruh tidak langsung variabel gaya kepemimpinan (X1) dan iklim organisasi (X2), terhadap peningkatan Kinerja Guru (Y) melalui kepuasan kerja (Z).

2.4 Hipotesis penelitian

Dari uraian tinjauan teori dan penelitian terdahulu yang telah diuraikan sebelumnya, maka diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan(X1) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Z)guru pada SMA Negeri 3 Jember
2. Iklim organisasi (X2) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Z) guru pada SMA Negeri 3 Jember
3. Gaya kepemimpinan (X1) berpenaruh signifikan terhadap kinerja guru (Y) pada SMA Negeri 3 Jember
4. Iklim organisasi (X2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru (Y) pada SMA Negeri 3 Jember
5. Kepuasan kerja (Z) guru berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru (Y) pada SMA Negeri 3 Jember

BAB 3. Metode Penelitian

3.1 Rancangan penelitian

Rancangan penelitian merupakan suatu rencana kegiatan yang dibuat oleh peneliti untuk memecahkan masalah, sehingga akan diperoleh data yang sesuai dengan tujuan penelitian. Arikunto (2006:120) berpendapat bahwa rancangan rencana kegiatan yang dibuat oleh peneliti untuk memecahkan masalah, sehingga akan diperoleh data yang valid sesuai tujuan penelitian.

Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah yang ada, karakteristik permasalahan yang diteliti dalam penelitian ini dapat diklasifikasikan sebagai *explanatory research* atau *confirmatory research* yaitu penelitian yang menjelaskan hubungan suatu variable dengan variable lain dan menguji keterkaitan antara beberapa variable melalui pengujian hipotesis atau penelitian penjelasan (singarimbun dan efendi 1995:25).

3.2 Jenis dan sumber data

Data penelitian terdiri dari dua macam, yaitu :

a. Data primer

Data yang diperoleh dari sumber pertama baik dari individu maupun perseorangan. Sumber data primer adalah hasil wawancara atau hasil pengisian kuisioner yang biasa dilakukan oleh peneliti.

b. Data sekunder

Data yang diperoleh secara tidak langsung dari sumber informasi yang bukan diusahakan sendiri oleh peneliti. Sumber data sekunder adalah sumber-sumber seperti artikel, internet, jurnal, dan bacaan yang berhubungan dengan penelitian ini.

3.3 Metode pengumpulan data

Adapun metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

a. *Angket (Questionnaire)*

Metode Pengumpulan data yang dilakukan dengan mengajukan daftar pertanyaan secara tertulis kepada responden yang diinginkan untuk dijawab.

b. *Wawancara*

Metode pengumpulan data dengan melakukan wawancara dengan beberapa sumber informasi dilapangan.

c. *Studi pustaka*

Metode pengumpulan data dengan menggunakan buku atau literatur yang berkaitan dengan penelitian yang dilakukan.

3.4 Populasi dan sample

Populasi dari penelitian ini adalah semua guru pada SMA Negeri 3 Jember yaitu berjumlah 45 orang. Menurut Arikunto (2006:131), apabila subjek populasi kurang dari 100 maka lebih baik diambil seluruhnya, sedangkan apabila subjek populasi lebih dari 100 maka diambil 10% sampai 15% dari populasi. Jumlah guru pada SMA Negeri 3 jember yaitu berjumlah 45 orang, maka populasi dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian populasi (*sensus*), yaitu penelitian yang digunakan untuk meneliti seluruh elemen populasi.

3.5 Identifikasi Operasional variable

Berdasarkan pokok permasalahan yang diajukan, maka variable yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

a. *Independent variable* atau variabel bebas (X)

Independent variable dalam penelitian ini diberi notasi (X), yaitu gaya kepemimpinan (X1) dan iklim organisasi (X2).

b. *Intervening variable* (Z)

Intervening variable diberi notasi Z, yaitu kepuasan kerja.

c. *Dependent variable* atau variabel terikat (Y)

Dependent variable dalam penelitian ini diberi notasi Y, yaitu kinerja guru.

3.6 Definisi operasional dan skala pengukuran variable

3.6.1 Definisi operasional variabel

a. *Variable independen (X)*

1. Gaya kepemimpinan (X1) menunjukkan/ menggambarkan pola perilaku atau strategi yang diterapkan oleh kepala sekolah, dengan menyatukan tujuan organisasi dengan tujuan individu (guru dan karyawan SMA 3 Jember), Indikator gaya kepemimpinan yaitu :

- a. Kepala sekolah mengarahkan dan mengawasi guru dalam melaksanakan tugas mengajar.
- b. Kepala Sekolah menekankan pentingnya melaksanakan tugas seoptimal mungkin
- c. Kepala sekolah mendorong dan memotivasi guru untuk bekerja dengan baik.
- d. Kepala sekolah mengikut sertakan bawahan dalam pengambilan keputusan yang menyangkut tugas/pekerjaan bawahan.
- e. Kepala sekolah menjalin hubungan baik dengan guru.

2. Iklim organisasi (X2), yaitu kualitas proses interaksi dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. variable ini diukur dengan indikator yang terdiri dari :

- a. Pola perilaku dan interaksi kepala sekolah
- b. Kepercayaan kepala sekolah terhadap para guru.
- c. Pembuatan keputusan bersama atau dukungan
- d. Kejujuran
- e. Komunikasi antar guru
- f. Fleksibilitas atau otonomi
- g. Resiko pekerjaan

b. *Variable intervening (Z)*, yaitu kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana guru memandang pekerjaan mereka. Variable ini diukur dengan indikator sebagai berikut :

- a. Pendapatan tambahan
 - b. Tugas dan pekerjaan yang diberikan kepada guru
 - c. Keadaan kerja yang mendukung
 - d. Hubungan sosial antara kepala sekolah dengan guru
- c. *Variable dependent* atau variabel terikat (Y), adalah kinerja guru. Kinerja guru yaitu sebuah wujud unjuk kerja guru secara keseluruhan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan menggunakan standar kriteria tertentu sebagai acuan. Indikator kinerja guru adalah sebagai berikut:
- a. Kemampuan guru membuat perencanaan dan persiapan mengajar
 - b. Penguasaan materi yang akan diajarkan kepada siswa
 - c. Penguasaan metode dan strategi mengajar
 - d. Pemberian tugas-tugas kepada siswa
 - e. Kemampuan guru mengelola kelas
 - f. Kemampuan guru melakukan penilaian dan evaluasi

3.6.2 Skala pengukuran variable

Teknik pengukuran yang dilakukan dalam penelitian ini adalah skala likert. Skala likert skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan seseorang tentang fenomena sosial (Sugiono, 2006:88). Tingkatan pengukuran data yang berskala likert yaitu dengan menggunakan skala ordinal, dengan pengukuran variable X (gaya kepemimpinan dan iklim organisasi), Z (kepuasan kerja), Y (kinerja kerja guru) dilakukan dengan menggunakan skala likert yang telah dimodifikasi dari 5 kategori jawaban menjadi 4 kategori jawaban. Hasil jawaban diberi skor sebagai berikut

- 1. Sangat setuju : diberi skor 4
- 2. Setuju : diberi skor 3
- 3. Tidak setuju : diberi skor 2
- 4. Sangat tidak setuju : diberi skor 1

Menurut Hadi (1991 : 20) modifikasi skala likert dari 5 kategori menjadi 4 kategori jawaban dengan meniadakan kategori jawaban ditengah berdasarkan alasan sebagai berikut :

- a. Kategori undecided (kategori jawaban yang ditengah) itu mempunyai arti ganda, bisa diartikan belum dapat memutuskan atau memberi jawaban (menurut konsep aslinya), bisa juga diartikan netral, jarang, atau bahkan ragu-ragu. Kategori jawaban yang ganda arti (multi interpretable) ini tentu saja tidak diharapkan dalam satu instrumen.
- b. Tersedianya jawaban ditengah menimbulkan kecenderungan menjawab ketengah (central tendency effect), terutama bagi mereka yang ragu-ragu atas arah kecenderungan jawabannya, kearah setuju atautkah kearah tidak setuju.
- c. Maksud kategori menjadi 4 jawaban adalah untuk melihat kecenderungan pendapat responden, ke arah setuju atau tidak setuju.

3.7 Uji instrumen penelitian

3.7.1 Uji Normalitas Data

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah populasi data berdistribusi normal atau tidak (Priyatno, 2008). Normalitas data merupakan syarat yang harus terpenuhi oleh suatu sebaran data sebelum melakukan analisis regresi. Hal ini bertujuan untuk menghasilkan model regresi yang baik. Model regresi yang baik adalah data yang berdistribusi normal atau mendekati normal (Santoso,2004:212). Uji normalitas yang dilakukan terhadap sampel dengan menggunakan *Kolmogorov-Smirnov* Test dengan menetapkan derajat keyakinan (α) sebesar 5%. Uji ini dilakukan pada saat variabel dengan ketentuan bahwa jika secara individual masing-masing variabel memenuhi asumsi normalitas, maka secara simultan variabel-variabel tersebut jugabisa dinyatakan memenuhi asumsi normalitas. Kriteria pengujian dengan melihat besaran *Kolmogorov-Smirnov* Test adalah sebagi berikut :

- a. Jika signifikansi $> 0,05$ maka, data tersebut berdistribusi normal
- b. Jika signifikansi $< 0,05$ maka, data tersebut tidak berdistribusi normal.

3.7.2 Uji validitas

Uji validitas adalah ketepatan atau kecermatan suatu instrumen dalam mengukur apa yang ingin diukur. Uji validitas digunakan untuk mengetahui kelayakan butir-butir dalam suatu daftar (konstruk) pertanyaan dalam mendefinisikan suatu variabel (Nugroho, 2005:67). Uji validitas sebuah data yang bertujuan untuk mengetahui sejauh mana validitas data diperoleh dari penyebaran kuisioner.

Kriteria validitas setiap item atau butir pertanyaan adalah jika r (koefisien korelasi antara skor butir pertanyaan dengan total skor) $> 0,30$ berarti item atau butir pertanyaan tersebut valid (Sugiyono, 2006:115). Uji validitas data yang dilakukan dengan menghitung korelasi antar masing-masing pertanyaan dengan skor total pengamatan dengan menggunakan rumus (Umar, 2005:195) yaitu.

$$r = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{(n \sum X^2 - (\sum X)^2)(n \sum Y^2 - (\sum Y)^2)}}$$

Dimana :

r = korelasi Product Moment

n = jumlah sampel

X = *independent variable*

y = *dependent variable*

3.7.3 Uji reliabilitas

Uji reliabilitas menunjukkan pada suatu pengertian bahwa suatu instrumen cukup dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengambil data karena instrumen tersebut sudah baik. Sebuah instrumen harus reliabel, dalam arti bahwa instrumen tersebut cukup baik sehingga mampu mengungkap data yang bisa dipercaya (Arikunto, 2006:169)

Uji reliabilitas menggunakan *Crobach's alpha*, suatu instrumen dikatakan reliabel apabila *Crobach's alpha*, lebih besar dari 0,60 (Nugroho, 2005:72), dengan rumus berikut (Umar, 2005:207)

$$a = \frac{(K)Cov/Var}{1 + (K - 1)Cov/Var}$$

Dimana :

α = Alpha

K = jumlah butir dalam skala

Cov = rerata kovarian diantara butir

Var = rerata kovarian dari butir

3.8 Metode analisis Data

3.8.1 Analisis Jalur (*path analysis*)

Analisis jalur merupakan bagian dari analisis regresi yang digunakan untuk menganalisis hubungan kausal antar variable dimana variabel-variabel bebas mempengaruhi variabel tergantung, baik secara langsung maupun tidak langsung, melalui satu atau lebih perantara (sarwono, 2006:147). Manfaat *Path Analysis* adalah perluasan dari persamaan regresi sederhana atau berganda yang diperlukan pada jalur hubungan (*network*) variabel-variabel yang melibatkan lebih dari satu persamaan.

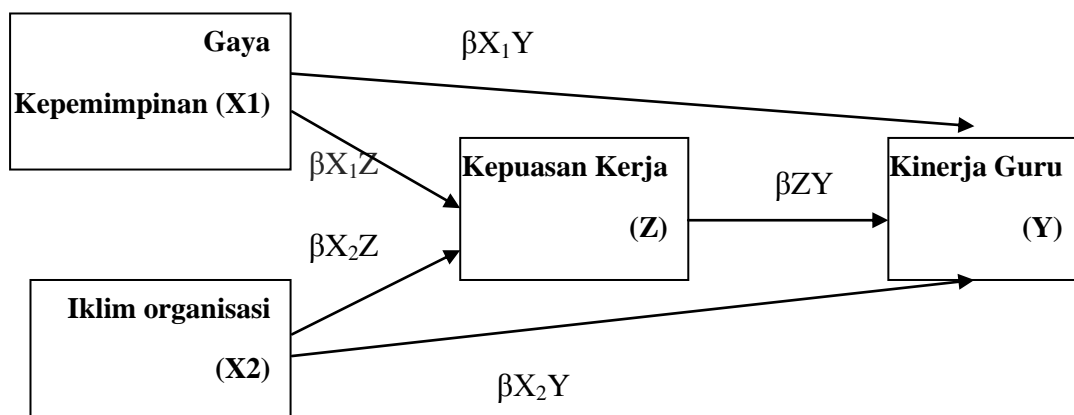
Menurut Sarwono (2006:2), analisis jalur sebaiknya digunakan untuk kondisi yang memenuhi syarat sebagai berikut :

1. Semua variabel berskala interval
2. Variabel-variabel residualnya tidak berkorelasi dengan variabel sebelumnya dan tidak berkorelasi satu dengan yang lainnya.
3. Model hanya bersifat searah

Langkah-langkah dalam menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*) menurut Sarwono (2006:174);

1. Menentukan model diagram jalurnya berdasarkan penelitian anda
2. Membuat diagram jalur persamaan strukturalnya
3. Menganalisis dengan menggunakan SPSS yang terdiri dari dua langkah. Pertama adalah menganalisis substruktural 1 dan kedua untuk substruktural 2.

Untuk menganalisis hubungan kausal antar variabel dan menguji hipotesis dalam penelitian ini secara sistematis, maka alat analisis yang digunakan yaitu analisis jalur (*Path Analysis*) dengan menggunakan software SPSS 16 for Windows. Dengan *Path Analysis* akan dilakukan estimasi pengaruh kausal antar variabel dan kedudukan masing-masing variabel dalam jalur baik secara langsung maupun tidak langsung. Signifikan model tampak berdasarkan koefisien beta (β) yang signifikan terhadap jalur. Maka analisis jalur disajikan pada gambar berikut :



Gambar 3.1 Model Analisis Jalur

Sumber : Data diolah

Ketetangan :

β_{X_1Z} = koefisien jalur pengaruh langsung X_1 terhadap Z

β_{X_2Z} = koefisien jalur pengaruh langsung X_2 terhadap Z

β_{X_1Y} = koefisien jalur pengaruh langsung X_1 terhadap Y

β_{X_2Y} = koefisien jalur pengaruh langsung X_2 terhadap Y

β_{ZY} = koefisien jalur pengaruh langsung Z terhadap Y

model jalur yang digunakan dalam penelitian ini dapat diuraikan dalam persamaan struktural berikut :

$$Z = \beta + \beta_{X_1Z} + \beta_{X_2Z} + \varepsilon_1 \dots \dots \dots \text{(persamaan 1)}$$

$$Y = \beta + \beta_Z Y + \beta_{X_1} Y + \beta_{X_2} Y + \epsilon_2 \dots \dots \dots (\text{persamaan 2})$$

Dimana :

X_1 = gaya kepemimpinan

X_2 = iklim organisasi

Z = kepuasan kerja

Y = kinerja guru

$\epsilon_{1,2}$ = variabel pengganggu

3.9 Uji asumsi klasik

Agar regresi yang dihasilkan dapat memenuhi syarat sebagai best linear unbiased estimator (BLUE), maka regresi perlu diuji dengan dasar asumsi klasik metode kuadran kecil (*OLS/ordinary Least square*) Gujarati (1997 : 153). Metode regresi dikatakan BLUE apabila tidak terdapat multikolinearitas, heteroskedastisitas dan autokorelasi.

3.9.1 Uji multikolinearitas

Uji multikolinearitas merupakan pengujian dari asumsi yang berkaitan bahwa antara variabel-variabel bebas (*independen*) dalam suatu model tidak saling berkorelasi satu dengan yang lainnya. Kemiripan antar variabel bebas (*independen*) dalam suatu model akan menyebabkan terjadinya korelasi yang sangat kuat antara variabel bebas (*independent*) dengan variabel bebas (*independen*) yang lain. (Nugroho, 2005:58)

Salah satu cara untuk melihat terjadinya multikolinearitas yaitu dengan melihat nilai VIF (*variance inflation Factor*) dan nilai tolerance masing-masing variabel bebasnya. Apabila nilai VIF < 5 dan nilai *tolerance* > 0,05 maka dinyatakan tidak ada indikasi multikolinearitas antara variabel bebasnya, (Nugroho, 2005:58). Apabila dari model regresi yang terjadi multikolinearitas, maka ada beberapa langkah yang harus dilakukan. Untuk mengatasinya yaitu

dengan menghapus salah satu variabel koliner, sepanjang tidak menyebabkan specification error (Yarnes, 2004 : 68).

3.9.2 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan lain.

Uji tersebut dimaksudkan untuk menguji apakah variabel kesalahan pengganggu tidak konstan untuk semua nilai variabel independen (Gujarati, 2005:117), pengujian dilakukan dengan uji grafik *scatter plot* dan hasil pengujianya tidak terdapat pola yang jelas serta ada titik melebar di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y, berarti variabel dalam penelitian ini tidak heteroskedastisitas. Dasar pengambilan keputusannya yaitu :

- a. Heteroskedastisitas terjadi jika ada pola tertentu seperti titik-titik (point) yang membentuk suatu pola tertentu (bergelombang, melebar, kemudian menyempit).
- b. Heteroskedastisitas tidak terjadi jika tidak terdapat pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y.

3.9.3 Uji Normalitas model

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, variabel dependen, variabel intervening, variabel dependen ataupun ketiganya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal (Santoso, 2001:212). Menurut Santoso (2001, 212), deteksi normalitas dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik. Dasar pengambilan keputusan adalah sebagai berikut :

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

3.10 Uji Hipotesis

3.10.1 Uji t

Pengujian hipotesis dengan menggunakan uji t digunakan melihat signifikansi pengaruh dari variabel bebas (X) secara parsial (individu) terhadap variabel terikat (Y), (Sugiono, 2008:84). Keputusan untuk menolak atau menerima H_0 dilakukan dengan membandingkan nilai thitung dengan formulasi sebagai berikut :

$$t = \frac{b_i}{S_{b_i}}$$

Dimana :

t = thitung

b_i = bobot regresi

S_{b_i} = standart deviasi dari variabel bebas

Adapun tahap untuk menguji signifikansi adalah sebagai berikut :

a. Merumuskan hipotesis

$H_0 : \beta_1, \beta_2, \beta_3, \dots, \beta_u = 0$ (berarti variabel-variabel bebas secara parsial tidak mempunyai pengaruh terhadap variabel independent

$H_a : \beta_1, \beta_2, \beta_3, \dots, \beta_u \neq 0$ (berarti variabel-variabel bebas secara parsial mempunyai pengaruh terhadap variabel independen)

b. Menentukan tingkat signifikan

Tingkat signifikansi yang diharapkan adalah $\alpha = 5\%$ atau confidence interval sebesar 95%

c. Membandingkan tingkat signifikansi dengan $\alpha = 5\%$

Untuk menentukan apakah hipotesis nol diterima atau ditolak dibuat ketentuan dibawah ini

1. Apabila signifikansi $< 0,05$ berarti H_0 ditolak dan H_a diterima, jadi variabel secara parsial memiliki pengaruh nyata terhadap variabel terikat
2. Apabila signifikansi $> 0,05$ berarti H_0 diterima H_a ditolak, jadi semua variabel secara parsial tidak memiliki pengaruh nyata terhadap variabel terikat.

3.10.2 Menghitung jalur

Perhitungan jalur menjelaskan tentang gaya kepemimpinan (X1) dan iklim organisasi (X2), baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap Kinerja Guru (Y), melalui variabel intervening yakni kepuasan kerja (Z). Sebelum menghitung jalur, maka sebelumnya masing-masing jalur harus diuji signifikansinya. Apabila terdapat jalur yang tidak signifikan maka dilakukan *trimming theory* yaitu dengan menghilangkan jalur yang tidak signifikan.

Trimming theory adalah model yang digunakan untuk memperbaiki suatu struktur analisis jalur dengan cara mengeluarkan diri dari model variabel oksogen yang koefisien jalurnya tidak signifikan. Jadi model ini terjadi ketika koefisien jalur diuji secara keseluruhan ternyata ada variabel yang tidak signifikan (Riduan, 2007:127) walaupun ada satu, dua, atau lebih variabel yang tidak signifikan, peneliti perlu memperbaiki model analisis jalur yang telah dihipotesiskan. Cara penggunaan *trimming theory* yaitu menghitung ulang koefisien jalur tanpa menyertakan variabel oksogen yang koefisien jalurnya tidak signifikan. Langkah-langkah pengujian analisis jalur dengan model *trimming theory* adalah sebagai berikut (Riduan, 2007:128) :

1. Merumuskan persamaan struktural
2. Menghitung koefisien jalur yang didasarkan pada koefisien regresi
3. Menghitung koefisien jalur secara simultan (keseluruhan)
4. Menghitung secara individual
5. Menguji kesesuaian antara model analisis jalur 3
6. Merangkum kedalam tabel
7. Memakai dan menyimpulkannya.

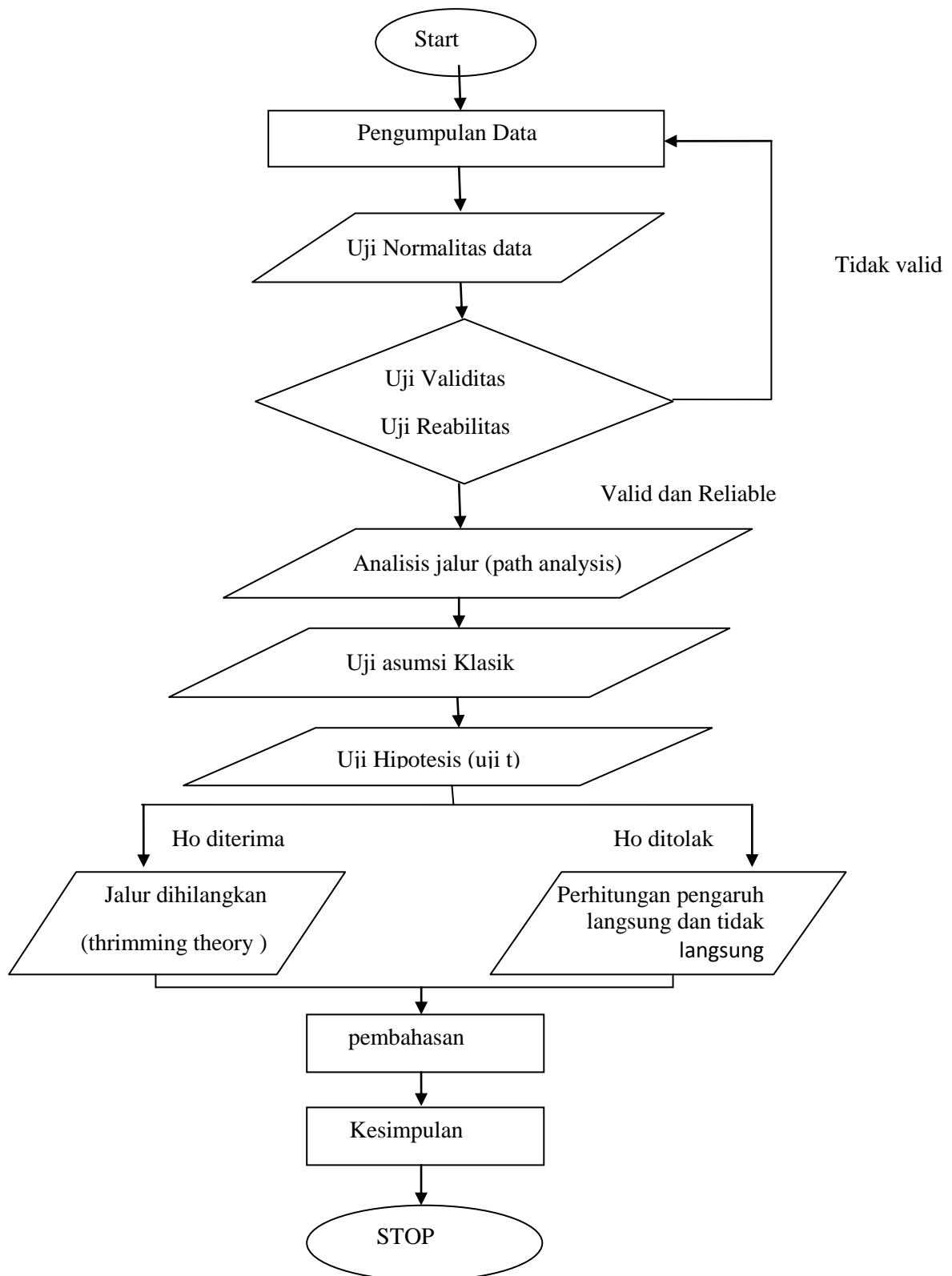
Apabila jalur sudah signifikan semua maka dilakukan perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung. Proses perhitungannya adalah sebagai berikut :

1. Menghitung pengaruh langsung (*Dirrect effect* atau DE)
 - a. Pengaruh variabel gaya kepemimpinan (X1) terhadap kepuasan kerja (Z)

$$DE_{X_1Z} = X_1 \rightarrow Z$$

- b. Pengaruh variabel iklim organisasi (X2) terhadap kepuasan kerja (Z)
 $DE_{X2Z} = X2 \rightarrow Z$
 - c. Pengaruh variabel gaya kepemimpinan (X1) terhadap kinerja guru (Y)
 $DE_{X2Y} = X1 \rightarrow Y$
 - d. Pengaruh variabel iklim organisasi (X2) terhadap kinerja guru (Y)
 $DE_{X2Y} = X2 \rightarrow Y$
 - e. Pengaruh variabel kepuasan kerja (Z) terhadap kinerja Guru (Y)
 $DE_{ZY} = Z \rightarrow Y$
2. Menghitung pengaruh tidak langsung (*indirect Effect IE*)
- a. Pengaruh variabel gaya kepemimpinan “(X1) terhadap Kinerja guru (Y) melalui kepuasan kerja (Z)
 $IE_{YZX1} = X1 \rightarrow Z \rightarrow Y$
 - b. Pengaruh variabel iklim organisasi (X2) terhadap kinerja guru (Y) melalui kepuasan kerja (Z)
 $IE_{YZX2} = X2 \rightarrow Z \rightarrow Y$

3.11 Kerangka pemecahan masalah



Gambar 3.2 : kerangka pemecahan masalah

Keterangan :

- a. Start, yaitu tahap awal sebelum melakukan penelitian
- b. Pengumpulan data, mengumpulkan data-data yang diperlukan untuk kebutuhan penelitian baik itu data primer maupun sekunder
- c. Dibagi menjadi dua :
 1. Uji validitas, untuk mengetahui layak atau tidaknya suatu instrumen untuk digunakan
 2. Uji reabilitas, untuk mengetahui konsisten dan stabilitas nilai hasil skala pengukuran tertentu.
- d. Analisa jalur (Path Analysis), dengan melakukan analisis jalur untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung variabel bebas terhadap variabel terikat
- e. Uji asumsi klasik, melakukan pendugaan parameter yang sesuai dengan model yang telah dikembangkan. Metode pendugaan yang dilakukan adalah parameter estimasi tidak biasa harus memenuhi kriteria tidak ada multikolinearitas, tidak ada heteroskedastisitas, tidak ada autokorelasi.
- f. Melakukan uji hipotesis yaitu uji t. Gunanya untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh parsial terhadap variabel terikat. Dibagi menjadi dua :
 1. Berdasarkan perhitungan uji t, jalur yang tidak signifikan perlu dihilangkan dengan ketentuan *trimming theory*.
 2. Berdasarkan perhitungan uji t, jika jalur terbukti signifikan maka dapat dilakukan perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung
- g. Pembahasan
- h. Kesimpulan, menarik suatu kesimpulan dari analisis dan memberikan saran sesuai dengan perhitungan yang telah dilakukan
- i. Stop, akhir penelitian yang telah dilakukan

BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

4.1.1 Gambaran umum SMA Negeri 3 Jember

Deskripsi objek penelitian merupakan sebuah gambaran tentang lokasi penelitian yang dilakukan oleh peneliti. Penelitian ini dilakukan di salah satu Sekolah menengah Atas di Jember yaitu SMA Negeri 3 Jember yang terletak di Jalan Basuki Rahmad 26 Jember.

Gambaran mengenai lokasi penelitian diperoleh melalui berbagai cara, diantaranya melalui pengamatan langsung atau observasi ditambah data-data sekunder yang berkaitan mengenai SMA Negeri 3 jember. Data sekunder yang diperoleh dapat dijadikan pendukung bagi data-data yang diperoleh setelah melakukan penelitian.

Informasi sejarah menunjukkan bahwa pada awalnya SMA negeri 3 Jember bergabung dengan SMA Negeri 3 Jember. Namun pada tahun 1985-1986, SMA 3 Jember mulai berdiri sendiri. Pemerintah pada awalnya hanya membangun 3 kelas. Sebagian murid menempati ruang laboratorium dan ada yang masuk sore hari. Hal ini berlangsung selama 5 tahun. Setelah 5 tahun berdiri sendiri pada tahun 1991 para wali murid menyumbang dana untuk membangun sebanyak 3 kelas. Penjurusan yang ada saat itu dimulai dari A1, A2, A3. Dimana A1 merupakan jurusan fisika, A2 jurusan biologi dan A3 jurusan IPS. Pendiri SMA Negeri 3 Jember adalah Ibu Soesetijati. Jadi hingga saat ini SMA 3 jember sudah berdiri selama 28 tahun. Dari mulai berdirinya SMA 3 jember pada tahun 1985, sekolah ini sudah berganti kepala sekolah selam beberapa kali. Metamorfosa kepala sekolah SMA Negeri 3 Jember adalah sebagai berikut :

- a. Pendiri : Soesetijati (1985-1986)
- b. Kepala sekolah I : Iksan Soedadi (1986-1991)
- c. Kepala sekolah II : Drs. S. H. Karto (1991-1993)
- d. Kepala sekolah III : Soeharto (1993-1995)
- e. Kepala sekolah IV : Kadam Soedarmodjo (1995-1996)
- f. Kepala sekolah V : Drs. Warsito (1996-2002)

- g. Kepala sekolah VI : Dra. Ismijatin Nursai (2002-2006)
- h. Kepala sekolah VII : Drs. Soekamtomo (2006-2007)
- i. Kepala sekolah VIII : Drs. Tohari, MM (2007-2008)
- j. Kepala sekolah IX : Drs. H. Imam Ma'sum (2008-2012)
- k. Kepala sekolah X : Drs. Raharjo Untung, M.Pd. (2012-.....)

4.1.2 Visi dan Misi SMA Negeri 3 Jember

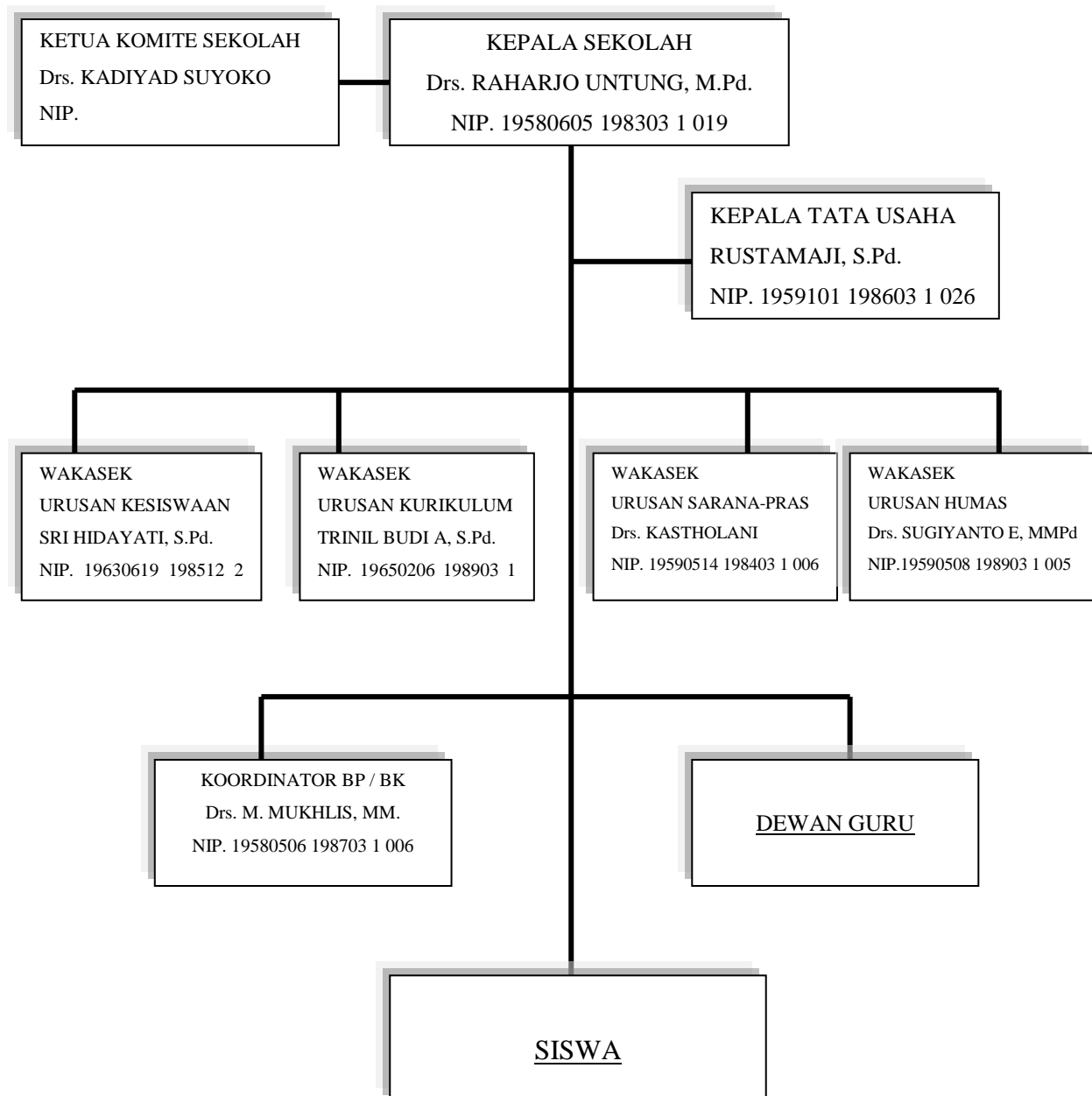
a. Visi

Visi SMA Negeri 3 jember adalah “MANTAQSIDATRA (Beriman, bertaqwa, berprestasi, berbudaya, dan terampil) ”.

b. Misi

- 1) Melaksanakan pembelajaran dan bimbingan secara efektif , sehingga setiap siswa mampu berkembang secara optimal sesuai dengan potensi yang dimiliki .
- 2) Menumbuh kembangkan semangat keunggulan secara intensif kepada seluruh komponen sekolah .
- 3) Menumbuh kembangkan semangat kebersamaan dalam menciptakan “psiko-sosiokultur” sekolah yang harmonis kepada seluruh komponen sekolah .
- 4) Mendorong kemampuan siswa untuk aktif berbahasa inggris , untuk menyongsong dunia kerja dan era global
- 5) Meningkatkan penghayatan terhadap ajaran agama secara benar , sehingga pada gilirannya siswa mampu menjalin hubungan vertikal dan horisontal dengan baik , memiliki kepedulian sosial serta meningkatkan kemampuan mengambil keputusan yang mempunyai nilai moral .

4.1.3 Struktur Organisasi SMA Negeri 3 Jember



Gambar 4.1 Struktur Organisasi SMA Negeri 3 jember periode 2012/2013

Sumber : Dokumen SMA Negeri 3 Jember tahun 2012

4.1.4 Sumber Daya Manusia sekolah

Jumlah pegawai di SMA Negeri 3 jember ada 61 orang yang terdiri dari 45 Guru dan 15 orang karyawan dengan rician sebagai berikut :

Tabel 4.1. daftar pegawai SMA Negeri 3 Jember

Jabatan	Mata pelajaran	Jumlah
Kepala sekolah	-	1
Guru	PKN	3
	Bahasa Indonesia	4
	Bahasa inggris	4
	Matematika	5
	TIK	1
	Olahraga	2
	Kesenian	2
	Bahasa arab	1
	Agama	2
	Biologi	3
	fisika	3
	Kimia	3
	Ekonomi	2
	Sejarah	2
	Geografi	2
	Sosiologi	2
	BK	3
	Mulok	1
Karyawan	Tata Usaha	8
	Keamanan	2
	Kebersihan	4
Total		61

Sumber : dokumen SMA Negeri 3 Jember 2012

4.1.5 Fasilitas SMA Negeri 3 Jember

Fasilitas yang dimiliki oleh SMA Negeri 3 Jember saat ini meliputi :

- a. Ruang Kelas X, 7 Ruang Kelas
- b. Ruang Kelas XI , 4 ruang kelas IPA, 3 ruang kelas IPS
- c. Ruang Kelas XII, 4 ruang kelas IPA, 3 Ruang kelas IPS
- d. Ruang guru dan kepala sekolah
- e. Ruang TU
- f. Ruang BK
- g. Ruang multimedia
- h. Ruang OSIS
- i. Ruang sekretariat Ekstrakurikuler
- j. Laboratorium IPA
- k. Laboratorium Bahasa
- l. Laboratorium Komputer
- m. Lapangan basket
- n. Lapangan volly
- o. Lapangan Bulutangkis
- p. UKS
- q. Perpustakaan
- r. Mushollah
- s. Kantin
- t. Toilet, 6 toilet siswa, 2 toilet guru

4.1.6 Ekstrakurikuler SMA Negeri 3 Jember

Ekstrakurikuler yang ada di SMA Negeri 3 jember hingga tahun pelajaran 2012/2013 adalah sebagai berikut :

- a. Paskibraka
- b. Pramuka
- c. PMR
- d. PASSIGA (pencinta alam SMA 3)
- e. PSM (perisai sakti mataram)

- f. Basket
- g. Volly Ball
- h. Futsal
- i. Sepak Bola
- j. Cheerleader
- k. KIR (karya ilmiah Remaja)
- l. REMAS (remaja masjid)

4.2 Data Karakteristik Responden

4.2.1 Responden Berdasarkan Usia

Tabel 4.2 Data Karakteristik Responden Berdasarkan usia Tahun 2013

Usia (tahun)	Jumlah	Persentase (%)
<40	3	6,7
40-50	17	37,8
>50	25	55,5

Sumber : Lampiran 1 Kuisisioner diolah

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa dari 45 Responden, sebanyak 3 responden atau 6,7 % berusia kurang dari 40 tahun dan sebanyak 17 responden atau 37,8% berusia 40 sampai 50 tahun. Sisanya yaitu sebanyak 25 Responden berusia lebih dari 50 tahun.

4.2.2 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4.3 Data Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin Tahun 2013

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
Laki-Laki	20	44,4
Perempuan	25	55,6

Sumber : Lampiran 1 Kuisisioner diolah

Dari tabel 4.3 dapat diketahui bahwa sebanyak 20 responden atau 44,4% adalah Guru Laki-laki dan sisanya 25 responden atau 55,6% adalah Guru Perempuan. Jadi mayoritas Guru di SMA 3 Jember adalah perempuan.

4.2.3 Responden Berdasarkan Masa Kerja

Tabel 4.4 Data Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja Tahun 2013

Masa Kerja	Jumlah	Persentase (%)	Keterangan
<10 tahun	3	6,7	Masa Kerja Pendek
10-20 tahun	3	6,7	Masa kerja sedang
>20 tahun	39	86,6	Masa Kerja Lama

Sumber : Lampiran 1 Kuisisioner diolah

Tabel 4.4 menggambarkan profil responden berdasarkan masa kerja sebagai guru. Dari tabel tersebut dapat diketahui terdapat 39 responden atau 86,2% memiliki masa kerja yang panjang (lebih dari 20 tahun), sebanyak 3 responden atau 6,7% dengan masa kerja sedang (10-20 tahun), dan sisanya sebanyak 3 responden atau 6,7% mempunyai masa kerja pendek. Dengan demikian dapat disimpulkan mayoritas responden memiliki masa kerja yang lama.

4.2.4 Responden Berdasarkan Pendidikan

Tabel 4.5 Data Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan	Jumlah	Persentase (%)
D3	0	0
S1	42	93,3
S2	3	6,7
S3	0	0

Sumber : Lampiran 1 Kuisisioner diolah

Dari tabel 4.5 diatas dapat diketahui bahwa 42 orang responden atau 93,3% pendidikan terakhir yang dicapai adalah S1 dan 3 responden atau 6,7% adalah S2. sedangkan untuk pendidikan D3 dan S3 adalah 0%.

4.3 Hasil Analisa Data

4.3.1 Pengujian Instrumen

a. Uji normalitas data

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah populasi data berdistribusi normal atau tidak (santoso, 2004:210) . Uji normalitas yang dilakukan terhadap sampel dilakukan dengan menggunakan *kolmogorov-smirnov test* dengan menetapkan derajat keyakinan (α) sebesar 5%. Adapun hasil pengujian dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.6 hasil uji normalitas

Variabel	Nilai <i>kolmogorov-smirnov</i>	Sig.
Gaya kepemimpinan (X1)	0,885	0,414
Iklim Organisasi (X2)	0,642	0,805
Kepuasan Kerja (Z)	0,923	0,362
Kinerja Guru (Y)	1,283	0,074

Sumber : Lampiran 5

Data dikatakan berdistribusi normal apabila signifikansi $> 0,05$. Dari tabel 4.6 diatas dapat diketahui bahwa nilai signifikansi masing-masing variabel $> 0,05$. Jadi data tersebut dikatakan berdistribusi normal.

b. Uji validitas

Uji validitas adalah ketepatan atau kecermatan suatu instrumen dalam mengukur apa yang ingin diukur. Uji validitas data yang dilakukan dengan menghitung korelasi antar masing-masing pertanyaan dengan skor total pengamatan menggunakan rumus korelasi *Product Moment*. Dalam pengujian ini digunakan asumsi apabila nilai korelasi dengan metode *Pearson product moment* tinggi maka dikatakan valid. Kriteria validitas setiap item atau butir pertanyaan adalah jika r (koefisien korelasi antara skor butir pertanyaan dengan total skor) $> 0,30$ berarti item atau butir pertanyaan tersebut valid (Sugiyono, 2006:115).

Tabel 4.7 Rekapitulasi Perhitungan Validitas

Variabel	Korelasi item pertanyaan	R_{hitung}	Keterangan
Gaya kepemimpinan (X1)	Pert. 1	0,805	Valid
	Pert. 2	0,866	Valid
	Pert. 3	0,819	Valid
	Pert. 4	0,759	Valid
	Pert. 5	0,832	Valid
Iklim organisasi (X2)	Pert. 1	0,605	Valid
	Pert. 2	0,782	valid
	Pert. 3	0,773	Valid
	Pert.4	0,544	Valid
	Pert.5	0,755	Valid
	Pert.6	0,733	Valid
	Pert. 7	0,572	Valid
Kepuasan kerja (Z)	Pert. 1	0,832	valid
	Pert. 2	0,811	Valid
	Pert. 3	0,733	Valid
	Pert. 4	0,773	Valid
Kinerja guru (Y)	Pert. 1	0,863	Valid
	Pert. 2	0,853	Valid
	Pert. 3	0,939	Valid
	Pert. 4	0,837	Valid
	Pert. 5	0,945	Valid
	Pert. 6	0,864	Valid

Sumber : Lampiran 6

Dari tabel 4.7 diatas menunjukkan perbandingan antara r_{hitung} dan $r_{ketetapan}$, dimana semua $r_{hitung} > r_{ketetapan}$, dengan demikian setiap item pertanyaan setiap variabel layak atau valid digunakan dalam pengumpulan data.

c. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui instrumen dalam penelitian ini cukup baik atau tidak sehingga mampu mengungkap data yang bisa dipercaya. Untuk menguji reliabilitas dilakukan dengan cara mencari angka reliabilitas butir butir pertanyaan kuisisioner dengan rumus standar item alpha kemudian membandingkannya dengan angka kritis yang telah ditentukan. Uji reliabilitas menggunakan pendekatan statistik *cronboach's alpha*. Suatu instrumen dikatakan Reliable apabila *cronboach's alpha* lebih besar dari 0,60. (Nugroho, 2005:72)

Tabel 4.8 Rekapitulasi hasil perhitungan tingkat reliabilitas instrumen

Variabel	Nilai α	Keterangan
Gaya kepemimpinan (X1)	0,870	Reliabel
Iklm Organisasi (X2)	0,803	Reliabel
Kepuasan Kerja (Z)	0,796	Reliabel
Kinerja Guru (Y)	0,942	Reliabel

Sumber : Lampiran 7

Berdasarkan Tabel 4.8 diatas dapat diketahui bahwa nilai *cronboach's alpha* setiap variabel lebih besar dari nilai kritis reliabilitas. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa semua item pertanyaan dapat dipercaya sehingga kuisisioner ini dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

4.3.2 Analisis deskriptif item angket penelitian

a. Analisis Deskriptif variabel Gaya Kepemimpinan (X1)

Tabel 4.9 hasil analisis deskriptif variabel Gaya Kepemimpinan (X1)

Item	SS		S		TS		STS	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Kepala sekolah mengarahkan dan mengawasi dalam melaksanakan tugas mengajar	8	17,8	20	44,4	17	37,8	0	0
Kepala sekolah menekankan pentingnya melaksanakan tugas secara optimal	13	28,9	27	60	5	11,1	0	0
Kepala sekolah mendorong dan memotivasi para guru	19	42,2	22	48,9	4	8,9	0	0
Kepala sekolah mengikutsertakan para guru dalam pengambilan keputusan	18	40	18	40	9	20	0	0
Kepala sekolah menjalin hubungan baik dengan para guru.	19	42,2	22	48,9	4	8,9	0	0

Sumber : lampiran 4

Analisis deskriptif pada tabel 4.9 menunjukkan gaya kepemimpinan yang diterapkan di SMA Negeri 3 Jember. responden umumnya menilai variabel gaya kepemimpinan (X1) lebih banyak pada skor 3 (Setuju), berarti ke 5 item yang ditetapkan mempunyai frekuensi yang relatif tinggi pada skor 3. Adapun urutan responden yang menjawab variabel ini adalah :

Pada item pertanyaan 1 tentang Kepala sekolah mengarahkan dan mengawasi dalam melaksanakan tugas mengajar, Guru SMA Negeri 3 jember sebanyak 20 orang atau 44,4% menjawab setuju artinya kepala sekolah mempunyai peranan besar terhadap mengawasi dan melaksanakan tugas

mengajar, dengan persentase terbesar 44,4% menjawab setuju berarti kepala sekolah mengawasi dan mengarahkan para guru SMA 3 jember dalam pelaksanaan tugas mengajar.

Pada item pertanyaan ke 2 Kepala sekolah menekankan pentingnya melaksanakan tugas secara optimal, persentase terbesar 60% guru menjawab setuju yang artinya kepala sekolah selalu menekankan melaksanakan tugas secara optimal kepada guru SMA 3 Jember. Dan pada jawaban setuju pertanyaan ke 2 ini merupakan persentase terbesar dari item pertanyaan lain.

Untuk item pertanyaan ke 3, kepala sekolah mendorong dan memotivasi para guru. mayoritas responden menjawab setuju dengan persentase 48,9% dan menjawab sangat setuju sebesar 42,2%. Artinya kepala sekolah SMA 3 jember mendorong dan memotivasi para guru untuk bekerja dengan baik.

Pertanyaan pada item 4 yaitu kepala sekolah mengikutsertakan guru dalam pengambilan keputusan. Sebesar 40% responden menjawab Setuju, dan sangat setuju dengan skor yang sama yaitu 40% . artinya kepala sekolah SMA Negeri 3 Jember mengikutsertakan para guru dalam pengambilan keputusan menyangkut tugas/pekerjaan guru.

Pada item pertanyaan 5 tentang kepala sekolah menjalin hubungan baik dengan para guru sebanyak 22 responden atau 48,9% menjawab setuju. Artinya kepala sekolah SMAN 3 Jember menjalin hubungan baik dengan para guru baik disekolah maupun kesehariannya.

b. Analisis deskriptif Variabel Iklim Organisasi (X2)

Tabel 4.10 hasil analisis deskriptf variabel iklim organisasi (X2)

Item	SS		S		TS		STS	
	N	%	n	%	n	%	n	%
Perilaku & interaksi kepala sekolah membantu guru menyelesaikan tugas	7	15,6	28	62,2	10	22,2	0	0
Guru dipercaya oleh kepala sekolah karena kredibilitas dalam bekerja	12	26,7	27	60	6	13,3	0	0
Guru selalu diajak berkomunikasi semua masalah dalam kebijakan organisasi	10	22,2	23	51,1	12	26,7	0	0
Suasana umum SMAN 3 Jember diliputi kejujuran dan keterusterangan	4	8,9	28	62,2	10	22,2	3	6,7
Guru saling berkomunikasi dan berbagi informasi berhubungan dengan tugas	22	48,9	20	44,4	3	6,7	0	0

Setiap guru mempunyai kebebasan dalam menyampaikan pendapat	16	35,6	26	57,8	3	6,7	0	0
Guru menyadari akan resiko pekerjaan dan tetap loyal berkomitmen terhadap Sekolah ini	20	44,4	21	46,7	4	8,9	0	0

Sumber : Lampiran 4

Berdasarkan tabel 4.10 diatas dapat ditarik kesimpulan rata-rata mayoritas responden menjawab setuju dan sangat setuju dan beberapa responden menjawab tidak setuju terhadap iklim organisasi yang terjadi di SMA Negeri 3 Jember.

Pada item pertanyaan 1 tentang perilaku dan interaksi kepala sekolah membantu guru dalam melaksanakan tugas. Mayoritas responden menjawab setuju pada item pertanyaan ini yaitu sebanyak 28 responden atau 62,2%. Artinya perilaku dan interaksi kepala sekolah SMAN 3 Jember dapat membantu para guru dalam melaksanakan tugas mengajar. Jawaban setuju pada pertanyaan ini merupakan persentase terbesar dari item pertanyaan lain. Artinya pola perilaku kepala sekolah mempunyai peranan penting dalam pelaksanaan tugas guru.

Untuk item pertanyaan 2 guru dipercaya oleh kepala sekolah karena kredibilitas dalam bekerja responden menjawab setuju sebanyak 27 responden atau 60%. Artinya kepala sekolah SMAN 3 Jember mempunyai kepercayaan tinggi terhadap guru karena kredibilitas guru dalam bekerja.

Item pertanyaan ke 3 tentang guru selalu diajak berkomunikasi semua masalah kebijakan organisasi. Mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 23 responden atau sebanyak 51,1%. Artinya kepala sekolah SMAN 3 Jember mengajak para guru berkomunikasi dan konsultasi mengenai masalah dalam kebijakan sekolah yang relevan dengan kedudukan masing-masing guru.

Pertanyaan item ke 4 suasana umum SMAN 3 Jember diliputi kejujuran dan keterusterangan sebanyak 28 responden atau 62,2% menjawab setuju. Artinya suasana umum yang terjadi di SMAN 3 Jember diliputi kejujuran dan keterusterangan antara Kepala sekolah, Guru, dan karyawan sehingga para guru dapat menyampaikan yang sedang dipikirkan.

Pertanyaan ke 5 tentang guru saling berkomunikasi dan berbagi informasi berhubungan dengan tugas. Persentase jawaban sangat setuju lebih besar dibandingkan jawaban lainnya yaitu 48,9% atau sebanyak 22 responden

menjawab sangat setuju. Artinya komunikasi yang berhubungan dengan tugas dan wewenang antar guru terjalin baik sehingga berbagai informasi mengenai tugas juga cepat tersampaikan dengan baik.

Pada item pertanyaan ke 6 tentang kebebasan dalam menyampaikan pendapat mayoritas responden menjawab setuju untuk item pertanyaan ini yaitu sebanyak 26 responden atau 57,8% yang artinya para guru di SMAN 3 Jember mempunyai kebebasan dalam mengemukakan pendapatnya.

Untuk item pertanyaan ke 7 Guru menyadari akan resiko pekerjaan dan tetap loyal berkomitmen terhadap Sekolah. Responden yang menjawab setuju sebanyak 21 reponden atau 46,7% lebih banyak dari persentase jawaban lain. Artinya para guru SMAN 3 Jember menyadari resiko pekerjaan tetapi tetap loyal dan berkomitmen terhadap SMAN 3 Jember yang mungkin disebabkan oleh bnyak faktor.

c. Analisis deskriptif variabel Kepuasan kerja (Z)

Tabel. 4.11 hasil analisis deskriptif variabel KepuasanKerja (Z)

Item	SS		S		TS		STS	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Pendapatan yang didapatkan mencukupi dan sesuai dengan pekerjaan	16	35,6	20	44,4	9	20	0	0
Pekerjaan sesuai dengan keinginan dan kemampuan, sertadilakukan dengan baik	17	37,8	22	48,9	6	13,3	0	0
Keadaan kerja seperti keamanan keselamatan kerja,peralatan kerja sudah terpenuhi	5	11,1	25	55,6	15	33,3	0	0
Hubungan sosial terjalin dengan baik dan saling membantu	22	48,9	16	35,6	7	15,6	0	0

Sumber : Lampiran 4

Berdasarkan tabel 4.11 dapat ditarik kesimpulan bahwa mayoritas responden menjawab item pertanyaan dengan setuju dan sangat setuju. Hal itu menunjukkan bahwa mayoritas responden merasa puas akan pekerjaannya di SMA Negeri 3 jember sebagai guru.

Pada item pertanyaan pertama tentang Pendapatan yang didapatkan mencukupi dan sesuai dengan pekerjaan. jawaban yang paling besar persentasenya adalah jawaban setuju sebesar 44,4%. Artinya pendapatan (selain gaji) yang diterima oleh para guru SMAN 3 Jember mencukupi untuk kebutuhan

sehari-hari dan sesuai dengan pekerjaan yang telah dilakukan dan para guru merasa puas akan pendapatan yang telah diterima.

Untuk item pertanyaan ke 2 tentang Pekerjaan yang sesuai dengan keinginan dan kemampuan, serta dilakukan dengan baik. jawaban yang banyak dipilih yaitu jawaban setuju sebanyak 22 responden atau 48,9% yang menjawab. Artinya pekerjaan sebagai guru SMAN 3 Jember sudah sesuai dengan keinginan dan kemampuan para guru. sehingga guru-guru melakukan tugas dengan baik.

Item pertanyaan ke 3 yaitu keadaan kerja seperti keamanan, keselamatan kerja, peralatan kerja sudah terpenuhi. Mayoritas responden menjawab setuju pada item pertanyaan ini yaitu sebanyak 25 reponden atau 55,6%. Yang artinya keadaan kerjam keselamatan kerja, dan peralatan kerja guru SMAN 3 jember sudah terpenuhi selama bekerja di SMAN 3 Jember.

Pada item pertanyaan ke 4 yaitu hubungan sosial terjalin dengan baik dan saling membantu. Jawaban yang paling banyak dipilih responden yaitu Sangat setuju dengan persentase 48,9%. Artinya hubungan sosial yang terjadi antara kepala sekolah, guru dan karyawan SMAN 3 Jember terjalin dengan sangat baik sehingga kepala sekolah, guru, dan karyawan salng membantu dalam pelaksanaan tugas belajar mengajar guru.

d. Analisis deskriptif Variabel Kinerja Guru (Y)

Tabel 4.12 hasil analisis Deskriptif variabel Kepuasan Kerja

Item	SS		S		TS		STS	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Mampu membuat perencanaan dan persiapan mengajar	20	44,4	18	40	7	15,6	0	0
menguasai materi yang diajarkan kepada siswa	25	55,6	15	33,3	5	11,1	0	0
menguasai metode dan strategi dalam mengajar	26	57,8	12	26,7	7	15,6	0	0
memiliki kemampuan dalam pemberian tugas dan latihan kepada siswa.	20	44,4	15	33,3	10	22,2	0	0
memiliki kemampuan dalam mengelola kelas saat jam pelajaran	25	55,6	15	33,3	5	11,1	0	0
memiliki kemampuan untuk melakukan penilaian dan evaluasi kepada siswa	25	55,6	11	24,4	9	20	0	0

Sumber : Lampiran 4

Tabel 4.12 menunjukkan dari 45 responden, rata-rata responden menyatakan sangat setuju pada setiap item pertanyaan.

Item pertanyaan pertama yaitu mampu membuat perencanaan dan persiapan mengajar. Mayoritas responden memilih jawaban sangat setuju yaitu sebanyak 20 responden atau 44,4%. Artinya Guru SMAN 3 Jember memiliki kemampuan dalam membuat perencanaan dan persiapan mengajar siswa yang sangat baik.

Pada item pertanyaan kedua tentang penguasaan materi yang diajarkan kepada siswa. Jawaban yang paling banyak dipilih oleh responden yaitu sangat setuju dengan persentase 55,6%. dapat diartikan bahwa guru SMAN 3 Jember sangat menguasai materi yang diajarkan kepada siswa.

Untuk item pertanyaan ketiga yaitu penguasaan metode dan strategi mengajar. Jawaban yang banyak dipilih responden adalah sangat setuju sebesar 57,8%. Item pertanyaan ini mempunyai nilai terbesar diantara pertanyaan lain. Artinya para guru SMAN 3 Jember sangat menguasai metode dan strategi dalam mengajar.

Item pertanyaan keempat yaitu memiliki kemampuan dalam pemberian tugas dan latihan kepada siswa. Mayoritas responden menjawab sangat setuju pada item pertanyaan ini. Sebanyak 20 responden atau 44,4% menjawab sangat setuju yang artinya Guru SMAN 3 Jember memiliki kemampuan dalam pemberian tugas dan latihan kepada siswa yang sangat baik.

Pada item pertanyaan kelima yaitu memiliki kemampuan dalam mengelola kelas saat jam pelajaran, jawaban yang paling banyak dipilih yaitu sangat setuju dengan persentase 55,6%. Artinya Guru SMAN 3 Jember memiliki kemampuan dalam mengelola kelas saat jam pelajaran yang sangat baik.

Untuk item pertanyaan keenam yaitu memiliki kemampuan untuk melakukan penilaian dan evaluasi kepada siswa. Pada item pertanyaan ini mayoritas responden menjawab sangat setuju dengan persentase 55,6% responden. Artinya Guru SMAN 3 Jember memiliki kemampuan untuk melakukan penilaian dan evaluasi kepada siswa yang sangat baik.

4.3.3 Analisis Jalur

Analisis jalur (*Path Analysis*) pada penelitian ini menggunakan bantuan *SPSS ver. 16 for windows*. Hasil pengujian (*path coefficient*) pengaruh langsung disajikan pada tabel berikut ini :

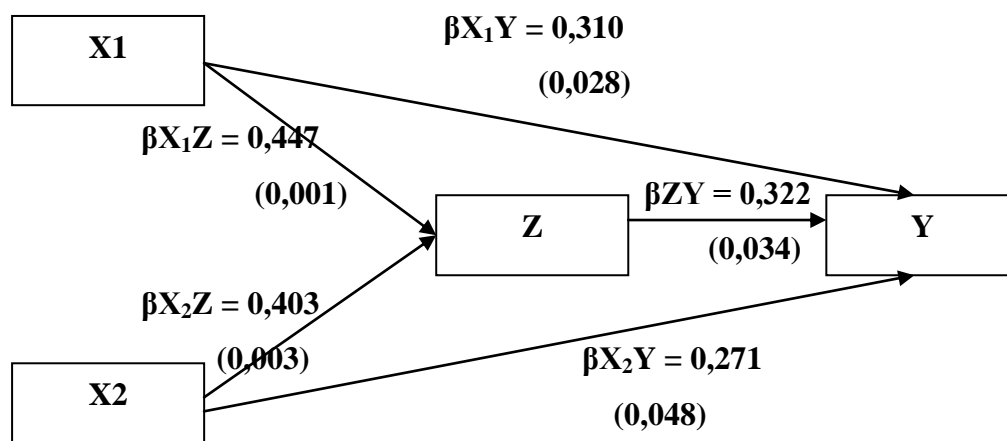
Tabel 4.13 Koefisien Jalur Pengaruh Langsung

Variabel <i>Independent</i>	Variabel <i>Dependent</i>	Koefisien <i>Standardize</i>	<i>p-value</i>	Keterangan
Gaya kepemimpinan	Kepuasan kerja	0,447	0,001	Signifikan
Iklm Organisasi	Kepuasan Kerja	0,403	0,003	Signifikan
Gaya kepemimpinan	Kinerja guru	0,310	0,028	Signifikan
Iklm Organisasi	Kinerja Guru	0,271	0,048	Signifikan
Kepuasan Kerja	Kinerja guru	0,322	0,034	Signifikan

Sumber : lampiran 8,9

Berdasarkan tabel diatas dapat dijelaskan bahwa pengaruh langsung variabel gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja adalah jalur yang paling kuat dengan koefisien jalur pengaruh langsung 0,447. Sedangkan jalur dengan koefisien jalur pengaruh langsung terendah adalah variabel iklim organisasi terhadap kinerja guru.

Berdasarkan hasil pengujian koefisien jalur dan signifikansi tersebut, maka bentuk diagram path hasil pengujian jalur adalah seperti dibawah ini :



Gambar 4.2 Model Analisis Jalur dan Koefisien Jalur

Sumber : Lampiran 8,9

4.3.4 Hasil Pengujian Hipotesis

a. Hipotesis Pertama (H_{a1})

H_{o1} : Gaya Kepemimpinan (X1) tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan Kerja guru (Z)

H_{a1} : Gaya Kepemimpinan (X1) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja Guru (Z)

Tabel 4.14 Nilai Koefisien Jalur dan pengujian Hipotesis Pertama

Variabel bebas	Variabel Terikat	Beta	R ²	p-value	Keterangan
X1	Z	0,447	0,761	0,001	Ho ditolak/ signifikan

Sumber : Lampiran 8

Dari hasil analisis jalur menggunakan SPSS 16, pada tingkat kepercayaan 5% diperoleh Koefisien jalur langsung (Beta *Standardize*) sebesar 0,447 dengan p-value nya 0,001, karena p-value < α atau 0,001 < 0,005 maka H_o ditolak. Artinya gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan Kerja.

b. Hipotesis kedua (H_{a2})

H_{o2} : Iklim Organisasi (X2) tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan Kerja guru (Z)

H_{a2} : Iklim Organisasi (X2) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja Guru (Z)

Tabel 4.15 Nilai Koefisien Jalur dan pengujian Hipotesis Kedua

Variabel bebas	Variabel Terikat	Beta	R ²	p-value	Keterangan
X2	Z	0,403	0,761	0,003	Ho ditolak/ signifikan

Sumber : Lampiran 8

Berdasarkan tabel 4.15 dapat dilakukan pengujian hipotesis penelitian. Dari hasil analisis jalur menggunakan program SPSS 16, pada tingkat kepercayaan 5% diperoleh koefisien jalur langsung (beta *standardize*) sebesar 0,403 dengan p-

valuenya 0,003, karena $p\text{-value} < \alpha$ atau $0,003 < 0,05$ maka H_0 ditolak. Artinya iklim organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

c. Hipotesis Ketiga (H_{a3})

H_{03} : Gaya kepemimpinan (X1) tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru (Y)

H_{a3} : Gaya kepemimpinan (X1) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja guru Guru (Z)

Tabel 4.16 Nilai Koefisien Jalur dan pengujian Hipotesis Ketiga

Variabel bebas	Variabel Terikat	Beta	R ²	<i>p-value</i>	Keterangan
X1	Y	0,310	0,794	0,028	Ho ditolak/ signifikan

Sumber : lampiran 9

Berdasarkan tabel 4.16 dapat dilakukan pengujian hipotesis penelitian. Dari hasil analisis jalur menggunakan program SPSS 16, pada tingkat kepercayaan 5% diperoleh koefisien jalur langsung (beta *standardize*) sebesar 0,310 dengan $p\text{-value}$ -nya 0,028 karena $p\text{-value} < \alpha$ atau $0,028 < 0,05$ maka H_0 ditolak. Artinya gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Guru.

d. Hipotesis Keempat (H_{a4})

H_{04} : Iklim Organisasi (X2) tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru (Y)

H_{a4} : Iklim Organisasi (X2) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja guru Guru (Y)

Tabel 4.17 Nilai Koefisien Jalur dan pengujian Hipotesis Keempat

Variabel bebas	Variabel Terikat	Beta	R ²	<i>p-value</i>	Keterangan
X2	Y	0,271	0,794	0,048	Ho ditolak/ signifikan

Sumber : Lampiran 9

Berdasarkan tabel 4.17 dapat dilakukan pengujian hipotesis penelitian. Dari hasil analisis jalur menggunakan program SPSS 16, pada tingkat kepercayaan 5%

diperoleh koefisien jalur langsung (beta *standardize*) sebesar 0,271 dengan p-valuenya 0,048 karena $p\text{-value} < \alpha$ atau $0,048 < 0,05$ maka H_0 ditolak. Artinya iklim organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kinerja guru.

e. Hipotesis kelima (H_{a5})

H_{05} : Kepuasan Kerja (Z) tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru (Y)

H_{a5} : Kepuasan Kerja (Z) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja guru Guru (Y)

Tabel 4.18 Nilai Koefisien Jalur dan pengujian Hipotesis Kelima

Variabel bebas	Variabel Terikat	Beta	R ²	p-value	Keterangan
Z	Y	0,322	0,794	0,034	Ho ditolak/ signifikan

Sumber : Lampiran 9

Berdasarkan tabel 4.17 dapat dilakukan pengujian hipotesis penelitian. Dari hasil analisis jalur menggunakan program SPSS 16, pada tingkat kepercayaan 5% diperoleh koefisien jalur langsung (beta *standardize*) sebesar 0,322 dengan p-valuenya 0,034 karena $p\text{-value} < \alpha$ atau $0,034 < 0,05$ maka H_0 ditolak. Artinya Kepuasan kerja guru mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Guru.

4.3.5 Perhitungan Jalur

Bagian ini menjelaskan tentang perhitungan perbandingan pengaruh langsung gaya kepemimpinan (X1), dan Iklim organisasi (X2) terhadap Kinerja Guru (Y) dan pengaruh gaya kepemimpinan (X1) dan iklim organisasi (X2) terhadap kinerja guru (Y) melalui variabel *Intervening* Kepuasan Kerja guru (Z).

a. Pengaruh langsung (*Dirrect effect* atau DE)

1. Pengaruh variabel gaya kepemimpinan (X1) terhadap kepuasan kerja (Z)

$$DE_{X1Z} = X1 \rightarrow Z$$

$$DE_{X1Z} = 0,447$$

2. Pengaruh variabel iklim organisasi (X2) terhadap kepuasan kerja (Z)

$$DE_{X2Z} = X2 \rightarrow Z$$

$$DE_{X2Z} = 0,403$$

3. Pengaruh variabel gaya kepemimpinan (X1) terhadap kinerja guru (Y)

$$DE_{X1Y} = X1 \rightarrow Y$$

$$DE_{X1Y} = 0,310$$

4. Pengaruh variabel iklim organisasi (X2) terhadap kinerja guru (Y)

$$DE_{X2Y} = X2 \rightarrow Y$$

$$DE_{X2Y} = 0,271$$

5. Pengaruh variabel kepuasan kerja (Z) terhadap kinerja Guru (Y)

$$DE_{ZY} = Z \rightarrow Y$$

$$DE_{ZY} = 0,322$$

- b. Menghitung pengaruh tidak langsung (*indirect Effect* atau IE)

Pengujian pengaruh tidak langsung dilakukan dengan melihat jalur-jalur yang dilalui, jika semua jalur yang dilalui signifikan maka pengaruh tidak langsungnya juga signifikan, dan jika terdapat minimal satu jalur yang tidak signifikan maka pengaruh tidak langsungnya dikatakan tidak signifikan.

1. Pengaruh variabel gaya kepemimpinan "(X1) terhadap Kinerja guru (Y) melalui kepuasan kerja (Z)

$$IE_{YZX1} = X1 \rightarrow Z \rightarrow Y$$

$$IE_{YZX1} = (0,447) (0,322)$$

$$= 0,144$$

2. Pengaruh variabel iklim organisasi (X2) terhadap kinerja guru (Y) melalui kepuasan kerja (Z)

$$IE_{YZX2} = X2 \rightarrow Z \rightarrow Y$$

$$IE_{YZX2} = (0,403) (0,322)$$

$$= 0,130$$

Tabel 4.19 Koefisien Jalur Pengaruh Tidak Langsung

Variabel <i>Independent</i>	Variabel <i>intervening</i>	Variabel <i>Dependent</i>	Koefisien <i>Standardize</i>	Keterangan
Gaya kepemimpinan	Kepuasan kerja	Kinerja	0,144	Signifikan
Iklim Organisasi	Kepuasan Kerja	Kinerja	0,130	Signifikan

Sumber : lampiran 8 dan 9

Berdasarkan hasil pengujian koefisien jalur seperti pada tabel 4.13 dan tabel 4.19, maka model tersebut dapat dinyatakan dalam bentuk persamaan (sistem persamaan simultan). Analisis jalur dalam bentuk persamaan disajikan sebagai berikut :

$$Z = 0,447X_1 + 0,403X_2 + \varepsilon_1$$

$$Y = 0,310X_1 + 0,271X_2 + 0,322Z + \varepsilon_2$$

4.3.6 Uji Asumsi Klasik

Agar regresi yang dihasilkan dapat memenuhi syarat sebagai *best linear unbiased estimator* (BLUE), maka regresi perlu diuji dengan dasar asumsi klasik metode kuadran kecil (*OLS/ordinary Least square*) Gujarati (1997 : 153). Metode regresi dikatakan BLUE apabila tidak terdapat multikolinearitas, heteroskedastisitas dan autokorelasi.

a. Multikolinearitas

Salah satu cara untuk melihat terjadinya multikolinearitas yaitu dengan melihat nilai VIF (*variance inflation Factor*) dan nilai tolerance masing-masing variabel bebasnya. Apabila nilai VIF < 5 dan nilai *tolerance* > 0,05 maka dinyatakan tidak ada indikasi multikolinearitas antara variabel bebasnya. Hasil uji multikolinearitas dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.20 Uji multikolinearitas Jalur pertama

Variabel	VIF	Nilai <i>tolerance</i>	Keterangan
X1	1,574	0,635	VIF<5 , <i>tolerance</i> >0,05 / tidak ada gejala multikolinearitas
X2	1,574	0,635	VIF<5 , <i>tolerance</i> >0,05 / tidak ada gejala multikolinearitas

Sumber: Lampiran 10

Tabel 4.21 Uji multikolinearitas Jalur Kedua

Variabel	VIF	Nilai <i>tolerance</i>	Keterangan
X1	2,048	0,488	VIF<5, <i>tolerance</i> >0,05 / tidak ada gejala multikolinearitas
X2	1,960	0,510	VIF<5, <i>tolerance</i> >0,05 / tidak ada gejala multikolinearitas
Z	2,377	0,421	VIF<5, <i>tolerance</i> >0,05 / tidak ada gejala multikolinearitas

Sumber: Lampiran 11

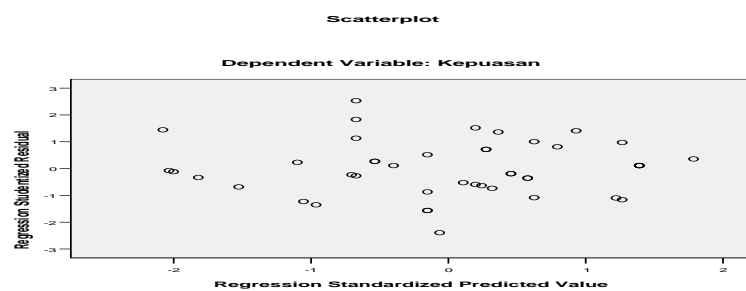
Tabel 4.20 dan 4.21 menunjukkan bahwa model regresi untuk jalur pertama dan kedua mempunyai nilai $VIF < 5$ dan nilai $tolerance > 0,05$. Maka dapat disimpulkan bahwa model regresi untuk jalur satu dan jalur dua tidak terjadi gejala multikolinearitas.

b. Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dimaksudkan untuk menguji apakah variabel kesalahan pengganggu tidak konstan untuk semua nilai variabel independen (Gujarati, 2005:117). Pengujian dilakukan dengan uji grafik *scatter plot*. Dasar pengambilan keputusannya yaitu :

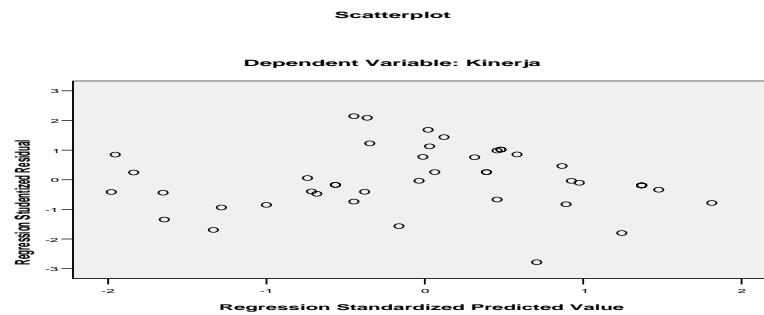
1. Heteroskedastisitas terjadi jika ada pola tertentu seperti titik-titik (point) yang membentuk suatu pola tertentu (bergelombang, melebar, kemudian menyempit).
2. Heteroskedastisitas tidak terjadi jika tidak terdapat pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan dibawah angka nol pada sumbu Y.

Gambar 4.3 hasil uji Heteroskedastisitas persamaan 1



Sumber : Lampiran 10

Gambar 4.4 hasil uji Heteroskedastisitas persamaan 2



Sumber : Lampiran 11

Berdasarkan gambar diatas dapat diketahui bahwa hasil uji grafik *scatter plott* pada jalur pertama dan kedua tidak terdapat pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan dibawah angka nol pada sumbu Y. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pada jalur pertama dan kedua tidak terjadi heteroskedastisitas.

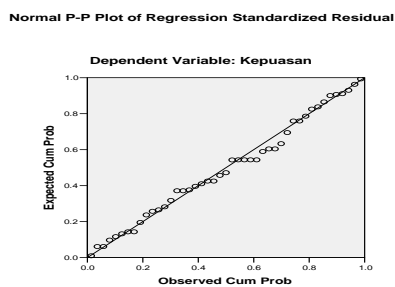
c. Uji Normalitas Model

Uji normalitas bertujuan untuk mrnguji apakah dalam sebuah model regresi, variable dependen, variabel intervening, variabel dependen ataupun ketiganya mempunyai distribusi normal atau tidak. Dasar pengambilan keputusannya adalah sebagai berikut :

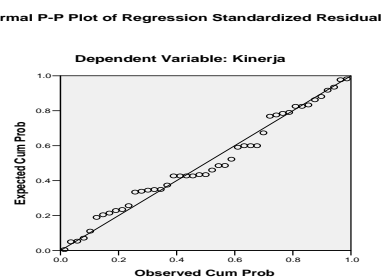
- 1 Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas;
- 2 Jika data jauh dari garis diagonal atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

Gambar. 4.5 hasil uji Normalitas model

Persamaan 1



Persamaan 2



Sumber : lampiran 10 dan 11

Berdasarkan gambar diatas dapat diketahui pada jalur pertama dan kedua data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi memenuhi asumsi normalitas;

4.4 Pembahasan

Dari penelitian yang telah dilakukan terhadap Responden yang berjumlah 45 Guru di SMA Negeri 3 Jember maka didapat data primer sebagai bahan analisis. Hasil analisis jalur (*path analysis*) yang diperoleh memperlihatkan bahwa pengaruh langsung variabel Gaya kepemimpinan (X1) terhadap Kepuasan Kerja Guru (Z) memiliki nilai sebesar 0,447, dan berdasarkan hipotesis gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja guru SMAN 3 Jember. Pengaruh langsung variabel Iklim Organisasi (X2) terhadap Kepuasan kerja guru (Z) memiliki nilai sebesar 0,403 dan berdasarkan hasil hipotesis iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja guru SMAN 3 Jember. Pengaruh langsung Gaya kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja guru (Y) memiliki nilai sebesar 0,310 dan dari hasil hipotesis, gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja guru SMAN 3 Jember. Pengaruh langsung iklim organisasi (X2) terhadap Kinerja Guru (Y) memiliki nilai sebesar 0,271 dan dari hasil hipotesis iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Guru SMAN 3 Jember. Pengaruh langsung Kepuasan kerja Guru (Z) Terhadap Kinerja guru (Y) memiliki nilai sebesar 0,322 dan dari hasil hipotesis kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja guru SMAN 3 Jember. Sedangkan pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan (X1) terhadap kinerja guru (Y) melalui Kepuasan kerja Guru (Z) memiliki nilai sebesar 0,144. Pengaruh tidak langsung Iklim Organisasi (X2) terhadap Kinerja Guru (Y) melalui Kepuasan Kerja Guru (Z) memiliki nilai sebesar 0,130.

4.4.1 Pengaruh Gaya kepemimpinan (X1) terhadap Kepuasan Kerja Guru (Z)

Perilaku pemimpin merupakan salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Menurut Miller et al. (1991) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja

para pegawai. Dan dari hasil penelitian Puri Kurniawati (2010), gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Dari hasil pengujian dan analisa data dapat ditarik kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja guru pada SMA Negeri 3 Jember. Dari hasil analisis deskriptif terbukti kepala sekolah menerapkan gaya kepemimpinan berorientasi pada tugas dan hubungan cukup baik karena mayoritas responden menjawab setuju pada setiap item pertanyaan. Namun diantara gaya kepemimpinan berorientasi pada tugas dan hubungan yang lebih dominan diterapkan adalah gaya kepemimpinan berorientasi pada hubungan, karena jawaban setuju lebih banyak terdapat pada item pertanyaan yang mengarah pada gaya kepemimpinan berorientasi pada hubungan. Dari hasil pengujian gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Jadi dengan penerapan gaya kepemimpinan berorientasi pada tugas atau hubungan yang baik akan memberikan kepuasan kerja yang positif.

4.4.2 Pengaruh Iklim Organisasi (X2) terhadap Kepuasan Kerja Guru (Z)

menurut Siagian (2003:296) mengatakan bahwa seseorang merasa puas dalam pekerjaannya karena yang bersangkutan menyadari bahwa apa yang dicapainya sudah maksimal. Dalam situasi demikian ia berusaha berprestasi sebaik mungkin. Seseorang yang berada dalam iklim organisasi yang baik akan dapat menimbulkan kemauan yang kuat untuk mengerjakan suatu kegiatan yang menjadi kewajibannya. Adanya iklim organisasi yang baik tentunya akan menimbulkan kepuasan kerja bagi karyawan. Dan Dari hasil penelitian Devi Kurniasari (2012) iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan analisis deskriptif variabel iklim organisasi dapat diketahui bahwa indikator iklim organisasi dalam penelitian ini cukup sering diterapkan pada SMA negeri 3 jember ini. Dari hasil pengujian dan analisa data dapat ditarik kesimpulan bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja guru pada SMA Negeri 3 Jember. indikator-indikator iklim organisasi seperti interaksi kepala sekolah, kepercayaan, komunikasi dalam hal kebijakan,

kejujuran dan keterusterangan, berbagi informasi, kebebasan berpendapat, dan resiko pekerjaan terbukti berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru. Jadi dengan peningkatan penerapan indikator iklim organisasi di penelitian ini akan mempengaruhi dan meningkatkan kepuasan kerja guru. Dimana kepuasan kerja yang positif akan meningkatkan kinerja guru.

4.4.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja Guru (Y)

Gaya kepemimpinan (*leadership style*) merupakan cara pimpinan untuk mempengaruhi orang lain atau bawahannya sedemikian rupa sehingga orang tersebut mau melakukan kehendak pimpinan untuk mencapai tujuan organisasi meskipun secara pribadi hal tersebut mungkin tidak disenangi. Menurut Alberto *et al.* (2005) kepemimpinan berpengaruh positif kuat terhadap kinerja, juga berpengaruh signifikan terhadap *learning* organisasi. Temuan ini memberikan indikasi bahwa gaya kepemimpinan seorang pemimpin sangat berpengaruh terhadap kinerja bawahannya. Dari hasil penelitian Puri Kurniawati (2010) juga dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Dinas koperasi UMKM kabupaten Jember.

Berdasarkan data analisis deskriptif variabel gaya kepemimpinan dapat diketahui bahwa indikator gaya kepemimpinan dalam penelitian ini cukup sering diterapkan pada SMA negeri 3 jember ini. Gaya kepemimpinan yang diterapkan yaitu gaya kepemimpinan berorientasi tugas dan hubungan. Namun berdasarkan hasil jawaban responden gaya kepemimpinan di SMA Negeri 3 jember lebih dominan ke arah berorientasi pada hubungan. Dari hasil pengujian dan analisa data dapat ditarik kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru pada SMA Negeri 3 Jember. Indikator gaya kepemimpinan seperti pengawasan dalam pelaksanaan tugas, menekankan pentingnya melaksanakan tugas secara optimal, memotivasi para guru, pengikutsetaan guru dalam pengambilan keputusan, menjalin hubungan baik dengan guru terbukti berpengaruh terhadap kinerja guru. Berdasarkan jawaban responden kepala sekolah kurang dalam hal pengawasan. Dengan penerapan indikator gaya

kepemimpinan Dan peningkatan pengawasan terhadap pengajaran para guru tentunya akan meningkatkan kinerja guru pada SMA Negeri 3 Jember.

4.4.4 Pengaruh iklim Organisasi (X2) terhadap Kinerja Guru (Y)

Iklim organisasi merupakan kualitas dari proses interaksi dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Boone dan Kurtz dalam Swastha, 2002;130). Seseorang yang berada pada iklim organisasi yang baik akan menimbulkan kemauan yang besar untuk melakukan suatu kegiatan yang menjadi kewajibannya dan bahkan tidak segan-segan melaksanakan tugas diluar perannya. Jika suatu karyawan berada dalam iklim organisasi yang baik, maka dia akan terpacu untuk terus meningkatkan kinerjanya menjadi lebih baik lagi. Dan dari penelitian yang dilakukan penelitian Ekki Kadarusman (2012) dapat dibuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan data analisis deskriptif variabel iklim organisasi dapat diketahui bahwa indikator iklim organisasi dalam penelitian ini cukup sering diterapkan pada SMA negeri 3 jember ini. Dari hasil pengujian dan analisa data dapat ditarik kesimpulan bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja guru di SMA Negeri 3 Jember. indikator-indikator iklim organisasi seperti interaksi kepala sekolah, kepercayaan, komunikasi dalam hal kebijakan, kejujuran dan keterusterangan, berbagi informasi, kebebasan berpendapat, dan resiko pekerjaan terbukti berpengaruh terhadap Kinerja guru. Jadi dengan adanya iklim organisasi yang positif akan memacu para guru untuk melakukan tugas nya dengan optimal dan tentunya akan mengoptimalkan kinerjanya.

4.4.5 Pengaruh kepuasan kerja (Z) terhadap kinerja guru (Y)

Robbins (2001;180) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya, seseorang dengan tingkat kepuasan yang tinggi akan menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya, sedangkan seseorang yang tidak merasa puas dengan pekerjaannya akan menunjukkan sikap yang negatif. Dari hasil penelitian Puri Kurniawati (2010) juga dapat disimpulkan bahwa Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja.

Pada hipotesis kelima dapat disimpulkan bahwa Kepuasan kerja guru berpengaruh signifikan terhadap Kinerja guru di SMA Negeri 3 Jember. Berdasarkan pengujian dan analisa data dapat dijelaskan bahwa indikator kepuasan kerja seperti pendapatan, pekerjaan yang diberikan, keadaan kerja, dan hubungan sosial antar rekan kerja dapat mempengaruhi kinerja guru pada SMA negeri 3 Jember. Jadi dapat diartikan jika kepuasan kerja dialami oleh seorang guru maka ia akan memberikan sikap positif terhadap pekerjaannya dan akan melakukan pekerjaan seoptimal mungkin sehingga kinerjanya akan bagus. Semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan semakin tinggi juga kinerja guru tersebut. Dengan tingginya kinerja juga akan meningkatkan kualitas sekolah dan para murid tentunya.

4.5 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini masih mempunyai keterbatasan serta kekurangan, keterbatasan tersebut antara lain sebagai berikut :

1. Ditinjau dari variabel penelitian yang hanya menggunakan 4 variabel penelitian yaitu gaya kepemimpinan, iklim organisasi, Kepuasan Kerja Guru, dan Kinerja guru.
2. Ditinjau dari jangkauan objek penelitian yang hanya dilakukan pada SMA Negeri 3 Jember. Sedangkan di Kabupaten Jember ada banyak Sekolah yang mungkin perlu diteliti.
3. Ditinjau dari waktu penelitian dilaksanakan dari tanggal 24 april – 30 mei 2012 dengan kepala sekolah Drs. Raharjo Untung, Mpd yang menjabat selamaa 2 tahun. Penelitian ini hanya berlaku pada periode dan tanggal pelaksanaan penelitian yang tercantum.

BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian pada Guru di SMA Negeri Jember dan analisis data tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap peningkatan Kinerja guru melalui Kepuasan kerja guru, maka diperoleh kesimpulan bahwa

1. Terdapat pengaruh signifikan gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap Kepuasan kerja guru pada SMA Negeri 3 Jember.
2. Terdapat pengaruh signifikan Iklim organisasi terhadap Kepuasan kerja guru pada SMA Negeri 3 Jember
3. Terdapat pengaruh signifikan gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru pada SMA Negeri 3 Jember.
4. Terdapat pengaruh signifikan iklim organisasi terhadap Kinerja guru pada SMA Negeri 3 Jember.
5. Terdapat pengaruh signifikan kepuasan Kerja guru terhadap kinerja guru pada SMA Negeri 3 Jember.

5.2 Saran

Berdasarkan pada pembahasan dan kesimpulan yang telah dikemukakan, beberapa saran yang perlu disampaikan adalah :

1. Kepala sekolah SMA Negeri 3 Jember telah menerapkan gaya kepemimpinan dengan baik, namun kurang dalam hal pengarahan dan pengawasan terhadap guru dalam melaksanakan tugasnya. Maka dari itu perlu pengarahan dan pengawasan yang merata agar kinerja yang optimal juga merata pada semua guru. Iklim organisasi khususnya seperti keamanan, keselamatan, dan fasilitas juga hendaknya ditingkatkan demi kepuasan kerja guru dan peningkatan kinerja guru dalam melaksanakan tugas.
2. Para guru di SMA Negeri 3 Jember memiliki kinerja yang cukup baik. namun dalam hal tugas dan pemberian latihan terhadap siswa kurang. Maka hendaknya para guru lebih intensif dalam pemberian tugas dan latihan

terhadap siswa. Karena dengan adanya tugas dan latihan yang intensif akan membuat siswa mengingat pelajaran yang telah disampaikan. Dengan begitu siswa akan rajin lebih rajin belajar dan meningkatkan prestasi mereka. Kualitas sekolah juga tergantung dari kualitas kinerja guru dan kualitas siswanya. Jadi hendaknya guru juga lebih meningkatkan kinerjanya demi tercapainya sekolah yang berkualitas dengan siswa yang berkualitas.

3. Kepada para akademisi dan calon peneliti selanjutnya diharapkan dapat memperluas kajiannya dibidang analisis jalur mengingat analisis ini penting untuk mengukur suatu teori sebagai dasar acuan guna mengembangkan wawasan serta mengembangkan konsep teori gaya kepemimpinan dan iklim organisasi dalam kaitannya dengan kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Serta dapat meneliti faktor-faktor lain yang belum diteliti.

DAFTAR PUSTAKA

- Alberto. 2009 dalam Muhammad Fauzan. 2010, “pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening”. Tidak dipublikasikan. http://eprints.undip.ac.id/23032/1/SKRIPSI_C2A003074.pdf [27 maret 2013]
- Algifari. 2000. *Analisis: Teori dan Kasus Solusi*. BPFE. Yogyakarta.
- Arikunto, S. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta : Rineka Cipta.
- Basrowi, 2010. *Prosedur Penelitian Tindakan Kelas*. Jakarta:n Ghalia Indonesia
- Bass, B.M, 1998. *Tranformatinoan Leadership: industrial, Military, and Educational Impact*, New Jersey : lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Darwito . 2008. *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen organisasi untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada RSUD Kota Semarang)*, diakses 5 April 2013 dari eprints. Undip ac.id/ 16937/1/Darwito.pdf
- Davis, k Newstrom, J. W. 1995. *Human Behavior at Work, Organizational Behavior*, 7th ed. New York: McGraw Hill, Inc.
- Devi kurniasari, (2012). *pengaruh lingkungan kerja dan iklim organisasi terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja karyawan pada dinas pasar unit pasar tanjung kabupaten jember*.
- Downey, H. Kirk; Hellrigel, Don; Martha, Phelps and Slocum jr, Jhon W. 1974. *Organizational Climate and Job Satisfaction; A comparative analysis, Journal of Business Research* Vol 2, No. 3. Pp, 233-248.
- Ekki Kadarusman, (2012). *pengaruh pengaruh peluang karir terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada RSUD Kaliwates PT. Perkebunan Nusantara XII (persero) Jember*.
- Gibson, James L., vancevich, John M and Donnely, James H, Jr. 1996. *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Greenverg, J. Dan R. A. Baron.1993. *Behavior in Organization 4th Ed*. Allyn and Baron. Boston .
- Gujarati, Damodar. 1997. *Ekonometrika Dasar*. Jakarta: Erlangga.
- Handoko, T. Hani, 2001. *Manajemen personalia dan SDM*, edisi ke lima, Yogyakarta: BFFE

- Handoko, T. Hani, 2004. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BFFE.
- Hasibuan, Malayu. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Bumi Aksara. Jakarta.
- Heidrajaahcman dan Husnan Suad (2000) "*Manajemen Personalia*", Yogyakarta, BFFE
- Hersey, P. & Blanchard, Ken. 1998. *Manajemen Perilaku Organisasi pendayagunaan SDM Edisi ke 4* (Terjemahan Agus Dharma), Jakarta.
- Jewell, L.N., Siegall, Marc. 1998. *Psikologi Industri Organisasi Modern: Psikologi Terapan untuk Memecahkan Berbagai Masalah di Tempat Kerja, perusahaan, Industri dan Organisasi*. Jakarta: penerbit Arcan.
- Keith Davis dan John W. Newstorm. 2004. *Perilaku dalam Organisasi*, Erlangga: Jakarta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT RamajaRosdakarya.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Ramaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. 2003. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya
- Nugroho, Bhuono Agung. 2005. *Strategi Jitu Memilih Metode Statistik Penelitian Dengan SPSS*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Puri kurniasari (2010), *pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada dinas koperasi UMKM kabupaten jember*. Skripsi.
- Ridwan dan Engkos Ahmad Kuncoro, 2007. *Cara Menggunakan dan Memaknai Analisis Jalur (Path Analysis)*. Cet.2. Bandung.
- Robbin, Stephen P, 1996. *Perilaku Organisasi, Konsep Kontroversi-Aplikasi* (Terjemahan : Hadyana pujatmaka). Jakarta : PT. Prenhalindo.
- Robbin, Stephen P, 2001. *Perilaku Organisasi, Terjemahan Hadyana Pujaatmaka dari Organizational Behavior* (1998). Jakarta: PT. Preuhallindo.
- Robbins, S.P. (2002), *Perilaku Organisasi, Jilid I, Edisi 9 (Indonesia)*, PT. Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta.

- Robbin, Stephen P, 2006. *Perilaku Organisasi, Konsep Kontroversi-Aplikasi Edisi Bahasa Indonesia*. Jakarta : PT. Prenhalindo.
- Santoso, Singgih. 2002. *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik*, Jakarta: PT. Ele Media Komputindo Gramedia.
- Sarwono, Johnatan.2006. *Analisis Data Penelitian Menggunakan SPSS 13*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Siagian, Sondong. P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Ke dua. Jakarta : Bumi Aksara
- Siagian, Sondong. P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Ke dua. Jakarta : Bumi Aksara
- Simamora, Henry. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YKPN. Yogyakarta.
- Singarimbun, Masri dan Sofyan Effendi. 1995. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES
- Siswanto, Bedjo. 1990.*Manajemen Modern. (Konsep dan Aplikasi)*. Sinar Baru.
- Sugiono, 2006. *Statistika*. Alfabeta : Bandung.
- Sulistiyorini, 2002. *Hubungan Antara Keterampilan Manajerial Kepala sekolah dan Iklim Organisasi dengan kinerja guru*. Ilmu Pendidikan. 28(1) 62-70.
- Swastha, Basu, 2002. *Manajemen pemasaran Modern*. Yogyakarta. Liberty
- Umar, Husein.2005. *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Wagiman, H.A. 2005. *Persepsi guru terhadap gaya kepemimpinan kepala sekolah SD tarakanita Jakarta*. Arsip Skripsi.
- Yarnes, 2004. *Panduan Aplikasi Statistik*. Malang: Dhioma.
- Yukl, A.G. (1998), *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Edisi Bahasa Indonesia : Yusuf Udaaya, Jakarta: Penerbit Prenhallindo
- Zulfikar, Unggul (2012). *Peningkatan Kinerja Guru*. <http://zulfikar-robbayani.blogspot.com/2012/04/peningkatan-kinerja-guru.html>.

Lampiran 1. Kuisisioner penelitian

Kuisisioner penelitian

Analisis pengaruh gaya kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap peningkatan kinerja guru melalui kepuasan kerja guru pada SMA Negeri 3 Jember

Kepada :

Yth. Bapak/Ibu

Guru SMAN 3 Jember

Di tempat

Dengan Hormat,

Dalam rangka penyusunan Skripsi guna memenuhi syarat menyelesaikan studi program S1 di Fakultas Ekonomi Universitas Jember, peneliti memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk memberi informasi dengan menjawab pertanyaan yang tersedia pada kuisisioner penelitian ini dengan jujur, lengkap dan apa adanya

Informasi yang Bapak/inu guru berikan ini bersifat terbatas, dalam artian digunakan untuk penelitian ini saja dan identitas Responden serta jawaban yang diberikan dijamin kerahasiannya.

Atas perhatian dan kerjasama yang diberikan saya ucapkan terima kasih

Hormat saya,

Khoirina Yuniarti

NIM.090810201234

A. IDENTITAS RESPONDEN

No. responden :

Jabatan :

Umur :

Jenis kelamin :

Masa Kerja :

Pendidikan : D3/S1/S2/S3 *)coret yang tidak perlu

B. PETUNJUK PENGISIAN

- a. Pertanyaan-pertanyaan berikut ini mohon diisi dengan jujur dan sesuai dengan keadaan dan kenyataan yang ada
- b. Berilah tanda ($\sqrt{\quad}$) pada salah satu disetiap pertanyaan yang dianggap benar. Terdapat 5 (lima) pilihan jawaban yaitu :
 - SS : Sangat setuju
 - S : Setuju
 - TS : Tidak setuju
 - STS : Sangat tidak setuju

GAYA KEPEMIMPINAN (X1)

No	Pernyataan	Jawaban			
		SS	S	TS	STS
1	Kepala mengarahkan dan mengawasi secara ketat dalam melaksanakan tugas mengajar				
2	Kepala sekolah menekankan pentingnya melaksanakan tugas seoptimal mungkin				
3	Kepala sekolah mendorong dan memotivasi para guru untuk bekerja dengan baik.				
4	Kepala sekolah mengikutsertakan para guru dalam pengambilan keputusan yang menyangkut tugas/pekerjaan guru.				
5	Kepala sekolah menjalin hubungan baik dengan para guru.				

IKLIM ORGANISASI (X2)

No	Pernyataan	Jawaban			
		SS	S	TS	STS
1	Pola perilaku dan interaksi kepala sekolah membantu saya dalam menyelesaikan semua pekerjaan saya dengan baik				
2	Saya diterima dan dipercaya oleh kepala sekolah dan para guru karena kredibilitas dan tindakan saya dalam bekerja dan menjalin hubungan dengan mereka.				

No	Pernyataan	Jawaban			
		SS	S	TS	STS
3	Saya selalu diajak berkomunikasi dan konsultasi mengenai semua masalah dalam kebijakan organisasi yang relevan dengan kedudukan saya				
4	Suasana umum SMAN 3 Jember diliputi kejujuran dan keterusterangan sehingga saya mampu menyampaikan apa yang ada dipikiran saya.				
5	Saya selalu berkomunikasi dan berbagi informasi dengan para guru lain yang berhubungan dengan tugas dan wewenang saya				
6	Setiap guru mempunyai kebebasan dalam menyampaikan pendapat				
7	Saya mnyadari akan resiko pekerjaan saya dengan tetap loyal dan berkomitmen terhadap Sekolah ini.				

KEPUASAN KERJA (Z)

No	Pernyataan	Jawaban			
		SS	S	TS	STS
1	Pendapatan yang saya dapatkan mencukupi dan sesuai dengan pekerjaan saya				
2	Pekerjaan yang diberikan kepada saya sesuai dengan keinginan dan kemampuan saya, dan saya dapat melakukannya dengan baik				

No	Pernyataan	Jawaban			
		SS	S	TS	STS
3	Keadaan kerja seperti keamanan dan keselamatan kerja, peralatan kerja, ditempat saya bekerja sudah terpenuhi				
4	Hubungan sosial saya dengan para guru, kepala sekolah, dan staff lainnya terjalin dengan baik dan saling membantu				

KINERJA GURU (Y)

No	Pernyataan	Jawaban			
		SS	S	TS	STS
1	Guru harus memiliki kemampuan dalam membuat perencanaan dan persiapan mengajar				
2	Guru harus menguasai materi yang diajarkan kepada siswa				
3	Guru harus menguasai metode dan strategi dalam mengajar				
4	Guru harus memiliki kemampuan dalam pemberian tugas dan latihan kepada siswa.				
5	Guru harus memiliki kemampuan dalam mengelola kelas saat jam pelajaran				
6	Guru harus memiliki kemampuan untuk melakukan penilaian dan evaluasi kepada siswa				

Lampiran 2. Rekapitulasi Jawaban Responden

Variabel Gaya Kepemimpinan (X1) Variabel Iklim Organisasi (X2)

Re s.	X1						
	1	2	3	4	5	Jum- lah	rata- rata
1	2	3	3	3	3	14	2,8
2	3	3	3	4	4	17	3,4
3	3	4	4	4	4	19	3,8
4	3	4	4	4	4	19	3,8
5	3	3	3	3	3	15	3,0
6	4	4	4	4	4	20	4,0
7	2	3	3	4	3	15	3,0
8	4	4	4	4	4	20	4,0
9	2	3	3	3	3	14	2,8
10	2	3	4	2	4	15	3,0
11	3	3	3	3	3	15	3,0
12	3	3	4	3	4	17	3,4
13	4	4	4	4	4	20	4,0
14	3	3	3	3	3	15	3,0
15	2	3	3	2	3	13	2,6
16	4	3	4	4	3	18	3,6
17	3	3	3	4	4	17	3,4
18	2	3	3	3	3	14	2,8
19	3	4	4	4	4	19	3,8
20	2	2	2	2	2	10	2,0
21	3	3	4	3	4	17	3,4
22	2	4	3	4	3	16	3,2
23	4	4	4	4	4	20	4,0
24	2	3	2	3	2	12	2,4
25	4	3	4	2	4	17	3,4
26	3	3	3	3	3	15	3,0
27	2	2	3	2	3	12	2,4
28	2	2	2	3	2	11	2,2
29	3	3	3	3	3	15	3,0
30	2	3	3	2	3	13	2,6
31	2	3	3	3	3	14	2,8
32	2	2	2	3	3	12	2,4
33	3	4	4	4	4	19	3,8
34	3	4	4	4	4	19	3,8

Re s.	X2									
	1	2	3	4	5	6	7	Jum- lah	Rata- rata	
1	3	3	3	2	3	3	4	21	3,0	
2	3	3	3	3	4	4	3	23	3,3	
3	3	4	4	3	4	4	4	26	3,7	
4	3	4	4	3	4	4	4	26	3,7	
5	3	3	3	4	4	4	3	24	3,4	
6	4	4	4	3	4	4	4	27	3,9	
7	3	3	4	3	4	4	3	24	3,4	
8	3	3	3	1	3	3	4	20	2,9	
9	3	3	2	3	3	2	2	18	2,6	
10	2	2	2	2	4	3	4	19	2,7	
11	3	4	3	3	3	3	3	22	3,1	
12	3	3	3	3	3	4	3	22	3,1	
13	4	3	3	3	4	3	4	24	3,4	
14	2	3	2	3	3	3	3	19	2,7	
15	4	3	2	3	4	3	4	23	3,3	
16	3	3	3	2	3	3	4	21	3,0	
17	3	3	3	3	4	4	3	23	3,3	
18	2	3	3	2	4	3	3	20	2,9	
19	3	4	4	3	4	4	4	26	3,7	
20	2	2	2	3	3	3	2	17	2,4	
21	3	3	4	3	4	4	4	25	3,6	
22	3	3	4	3	4	3	3	23	3,3	
23	3	3	3	1	3	3	4	20	2,9	
24	3	3	3	3	3	3	3	21	3,0	
25	2	4	2	4	4	4	4	24	3,4	
26	3	4	3	3	3	3	3	22	3,1	
27	2	2	2	2	2	3	2	15	2,1	
28	3	2	2	2	2	2	3	16	2,3	
29	4	3	3	3	3	3	3	22	3,1	
30	2	3	2	3	3	3	3	19	2,7	
31	3	3	3	2	3	3	4	21	3,0	
32	2	2	2	2	3	3	2	16	2,3	
33	3	3	3	2	3	3	3	20	2,9	
34	3	4	4	3	4	4	4	26	3,7	

35	3	3	3	3	3	15	3,0
36	3	3	4	3	3	16	3,2
37	4	3	3	4	3	17	3,4
38	3	4	3	4	3	17	3,4
39	3	4	4	4	4	19	3,8
40	2	3	4	2	4	15	3,0
41	3	3	3	3	3	15	3,0
42	3	3	4	3	4	17	3,4
43	4	4	4	4	4	20	4,0
44	2	2	3	2	2	11	2,2
45	2	3	3	2	3	13	2,6

35	3	3	3	3	2	2	3	19	2,7
36	4	4	4	3	4	4	4	27	3,9
37	3	3	4	3	4	4	3	24	3,4
38	3	3	3	1	3	3	4	20	2,9
39	4	4	3	4	4	3	3	25	3,6
40	2	2	2	2	4	3	4	19	2,7
41	3	4	3	3	3	3	3	22	3,1
42	3	3	3	3	3	4	3	22	3,1
43	4	3	3	3	4	3	4	24	3,4
44	2	3	2	3	3	3	3	19	2,7
45	3	4	3	4	4	4	4	26	3,7

Variabel Kepuasan Kerja (Z)

Resp	Z						Jumlah	rata-rata
	1	2	3	4				
1	3	3	2	4			12	3,0
2	3	3	3	4			13	3,3
3	4	4	3	4			15	3,8
4	4	4	3	4			15	3,8
5	3	4	4	4			15	3,8
6	4	4	4	4			16	4,0
7	3	3	3	3			12	3,0
8	4	4	2	3			13	3,3
9	2	2	2	3			9	2,3
10	4	4	3	4			15	3,8
11	3	3	2	2			10	2,5
12	3	4	3	4			14	3,5
13	3	3	3	4			13	3,3
14	4	3	3	3			13	3,3
15	4	3	3	2			12	3,0
16	3	3	2	4			12	3,0
17	3	3	3	4			13	3,3
18	3	3	2	3			11	2,8
19	4	4	3	4			15	3,8
20	2	3	3	3			11	2,8
21	4	3	4	4			15	3,8
22	3	3	3	3			12	3,0

Variabel Kinerja (Y)

Resp	Y						Jumlah	Rata-rata
	1	2	3	4	5	6		
1	4	4	4	4	4	4	24	4,0
2	3	4	4	3	4	4	22	3,7
3	4	4	4	4	4	4	24	4,0
4	4	4	4	4	4	4	24	4,0
5	4	4	4	4	4	4	24	4,0
6	4	4	4	4	4	4	24	4,0
7	4	4	4	3	4	4	23	3,8
8	4	4	4	4	4	4	24	4,0
9	2	2	2	2	2	2	12	2,0
10	4	4	4	4	4	4	24	4,0
11	3	3	3	3	3	3	18	3,0
12	4	4	4	4	4	4	24	4,0
13	4	4	4	4	4	3	23	3,8
14	3	3	4	4	4	4	22	3,7
15	4	4	4	4	4	4	24	4,0
16	4	4	4	4	4	4	24	4,0
17	3	4	4	3	4	4	22	3,7
18	3	3	3	3	3	3	18	3,0
19	4	4	4	4	4	4	24	4,0
20	2	2	2	2	2	2	12	2,0
21	3	4	4	4	4	4	23	3,8
22	3	4	4	3	4	3	21	3,5

23	4	4	2	3	13	3,3
24	2	2	2	3	9	2,3
25	4	4	3	4	15	3,8
26	3	3	2	3	11	2,8
27	2	3	2	2	9	2,3
28	2	2	2	3	9	2,3
29	4	3	3	3	13	3,3
30	3	2	3	3	11	2,8
31	3	3	2	4	12	3,0
32	2	2	2	3	9	2,3
33	4	4	3	4	15	3,8
34	4	4	3	4	15	3,8
35	3	4	3	4	14	3,5
36	4	4	4	4	16	4,0
37	3	3	3	3	12	3,0
38	2	3	2	2	9	2,3
39	3	3	3	4	13	3,3
40	2	4	3	2	11	2,8
41	3	3	2	2	10	2,5
42	3	4	3	4	14	3,5
43	4	4	4	4	16	4,0
44	2	2	3	2	9	2,3
45	3	3	3	3	12	3,0

23	4	4	4	4	4	4	24	4,0
24	2	2	2	4	2	2	14	2,3
25	4	4	4	4	4	4	24	4,0
26	3	3	3	3	3	3	18	3,0
27	3	3	3	2	3	2	16	2,7
28	2	2	2	2	2	3	13	2,2
29	3	3	4	4	4	4	22	3,7
30	3	3	2	2	3	2	15	2,5
31	3	2	3	2	3	4	17	2,8
32	2	3	3	2	3	2	15	2,5
33	2	3	2	3	3	3	16	2,7
34	4	4	4	4	4	4	24	4,0
35	2	3	3	2	3	3	16	2,7
36	4	4	3	3	3	3	20	3,3
37	4	4	4	3	4	4	23	3,8
38	3	4	3	2	3	2	17	2,8
39	3	3	4	3	4	4	21	3,5
40	3	3	3	3	3	2	17	2,8
41	3	3	3	3	3	3	18	3,0
42	4	4	3	3	3	3	20	3,3
43	4	4	4	4	4	4	24	4,0
44	3	3	2	2	2	2	14	2,3
45	3	3	4	3	3	4	20	3,3

Lampiran 3. Karakteristik responden

Responden berdasarkan usia

Usia (tahun)	Jumlah	Persentase (%)
<40	3	6,7
40-50	17	37,8
>50	25	55,5
Jumlah total	45	100

Responden berdasarkan jenis kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
Laki-Laki	20	44,4
Perempuan	25	55,6
Jumlah total	45	100

Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Jumlah	Persentase (%)	Keterangan
<10 tahun	3	6,7	Masa Kerja Pendek
10-20 tahun	3	6,7	Masa kerja sedang
>20 tahun	39	86,6	Masa Kerja Lama
Jumlah total	45	100	

Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan	Jumlah	Persentase (%)
D3	0	0
S1	42	93,3
S2	3	6,7
S3	0	0
Jumlah total	45	100

Lampiran 4. Distribusi Frekuensi Jawaban Responden

Frequency Table

x1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	17	37.8	37.8	37.8
	3	20	44.4	44.4	82.2
	4	8	17.8	17.8	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

x1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	11.1	11.1	11.1
	3	27	60.0	60.0	71.1
	4	13	28.9	28.9	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

x1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	8.9	8.9	8.9
	3	22	48.9	48.9	57.8
	4	19	42.2	42.2	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

x1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	9	20.0	20.0	20.0
	3	18	40.0	40.0	60.0
	4	18	40.0	40.0	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

x1.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	8.9	8.9	8.9
	3	22	48.9	48.9	57.8
	4	19	42.2	42.2	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

x2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	10	22.2	22.2	22.2
	3	28	62.2	62.2	84.4
	4	7	15.6	15.6	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

x2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	6	13.3	13.3	13.3
	3	27	60.0	60.0	73.3
	4	12	26.7	26.7	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

x2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	12	26.7	26.7	26.7
	3	23	51.1	51.1	77.8
	4	10	22.2	22.2	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

x2.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	6.7	6.7	6.7
	2	10	22.2	22.2	28.9
	3	28	62.2	62.2	91.1
	4	4	8.9	8.9	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

x2.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	6.7	6.7	6.7
	3	20	44.4	44.4	51.1
	4	22	48.9	48.9	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

x2.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	6.7	6.7	6.7
	3	26	57.8	57.8	64.4
	4	16	35.6	35.6	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

x2.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	8.9	8.9	8.9
	3	21	46.7	46.7	55.6
	4	20	44.4	44.4	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

z.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	9	20.0	20.0	20.0
	3	20	44.4	44.4	64.4
	4	16	35.6	35.6	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

z.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	6	13.3	13.3	13.3
	3	22	48.9	48.9	62.2
	4	17	37.8	37.8	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

z.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	15	33.3	33.3	33.3
	3	25	55.6	55.6	88.9
	4	5	11.1	11.1	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

z.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	7	15.6	15.6	15.6
	3	16	35.6	35.6	51.1
	4	22	48.9	48.9	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

y.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	7	15.6	15.6	15.6
	3	18	40.0	40.0	55.6
	4	20	44.4	44.4	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

y.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	11.1	11.1	11.1
	3	15	33.3	33.3	44.4
	4	25	55.6	55.6	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

y.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	7	15.6	15.6	15.6
	3	12	26.7	26.7	42.2
	4	26	57.8	57.8	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

y.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	10	22.2	22.2	22.2
	3	15	33.3	33.3	55.6
	4	20	44.4	44.4	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

y.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	11.1	11.1	11.1
	3	15	33.3	33.3	44.4
	4	25	55.6	55.6	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

y.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	9	20.0	20.0	20.0
	3	11	24.4	24.4	44.4
	4	25	55.6	55.6	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

Lampiran 5. Hasil Uji Normalitas Data

NPar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		GK	IO	Kepuasan	Kinerja
N		45	45	45	45
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3.1689	3.1171	3.1278	3.3627
	Std. Deviation	.54931	.43838	.55037	.65642
Most Extreme Differences	Absolute	.132	.096	.138	.191
	Positive	.132	.077	.100	.166
	Negative	-.119	-.096	-.138	-.191
Kolmogorov-Smirnov Z		.885	.642	.923	1.283
Asymp. Sig. (2-tailed)		.414	.805	.362	.074

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Lampiran 6. Hasil Uji Validitas

Correlations

		x1.1	x1.2	x1.3	x1.4	x1.5	total_x1
x1.1	Pearson Correlation	1	.541**	.587**	.571**	.538**	.805**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	45	45	45	45	45	45
x1.2	Pearson Correlation	.541**	1	.656**	.705**	.656**	.866**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	45	45	45	45	45	45
x1.3	Pearson Correlation	.587**	.656**	1	.329*	.833**	.819**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.027	.000	.000
	N	45	45	45	45	45	45
x1.4	Pearson Correlation	.571**	.705**	.329*	1	.423**	.759**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.027		.004	.000
	N	45	45	45	45	45	45
x1.5	Pearson Correlation	.538**	.656**	.833**	.423**	1	.832**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.004		.000
	N	45	45	45	45	45	45
total_x1	Pearson Correlation	.805**	.866**	.819**	.759**	.832**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	45	45	45	45	45	45

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		x2.1	x2.2	x2.3	x2.4	x2.5	x2.6	x2.7	total_x2
x2.1	Pearson Correlation	1	.435**	.514**	.215	.253	.117	.346*	.605**
	Sig. (2-tailed)		.003	.000	.157	.094	.445	.020	.000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45
x2.2	Pearson Correlation	.435**	1	.580**	.485**	.378*	.449**	.387**	.782**
	Sig. (2-tailed)	.003		.000	.001	.010	.002	.009	.000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45
x2.3	Pearson Correlation	.514**	.580**	1	.155	.459**	.579**	.385**	.773**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.309	.002	.000	.009	.000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45
x2.4	Pearson Correlation	.215	.485**	.155	1	.410**	.401**	-.134	.544**
	Sig. (2-tailed)	.157	.001	.309		.005	.006	.381	.000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45
x2.5	Pearson Correlation	.253	.378*	.459**	.410**	1	.653**	.468**	.755**
	Sig. (2-tailed)	.094	.010	.002	.005		.000	.001	.000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45
x2.6	Pearson Correlation	.117	.449**	.579**	.401**	.653**	1	.322*	.733**
	Sig. (2-tailed)	.445	.002	.000	.006	.000		.031	.000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45
x2.7	Pearson Correlation	.346*	.387**	.385**	-.134	.468**	.322*	1	.572**
	Sig. (2-tailed)	.020	.009	.009	.381	.001	.031		.000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45
total_x2	Pearson Correlation	.605**	.782**	.773**	.544**	.755**	.733**	.572**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	45	45	45	45	45	45	45	45

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

Correlations

		z.1	z.2	z.3	z.4	total_z
z.1	Pearson Correlation	1	.648**	.463**	.487**	.832**
	Sig. (2-tailed)		.000	.001	.001	.000
	N	45	45	45	45	45
z.2	Pearson Correlation	.648**	1	.444**	.468**	.811**
	Sig. (2-tailed)	.000		.002	.001	.000
	N	45	45	45	45	45
z.3	Pearson Correlation	.463**	.444**	1	.452**	.733**
	Sig. (2-tailed)	.001	.002		.002	.000
	N	45	45	45	45	45
z.4	Pearson Correlation	.487**	.468**	.452**	1	.773**
	Sig. (2-tailed)	.001	.001	.002		.000
	N	45	45	45	45	45
total_z	Pearson Correlation	.832**	.811**	.733**	.773**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	45	45	45	45	45

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

Correlations

		y.1	y.2	y.3	y.4	y.5	y.6	total_y
y.1	Pearson Correlation	1	.823**	.727**	.673**	.732**	.638**	.863**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	45	45	45	45	45	45	45
y.2	Pearson Correlation	.823**	1	.765**	.601**	.811**	.568**	.853**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	45	45	45	45	45	45	45
y.3	Pearson Correlation	.727**	.765**	1	.713**	.939**	.837**	.939**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	45	45	45	45	45	45	45
y.4	Pearson Correlation	.673**	.601**	.713**	1	.725**	.693**	.837**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	45	45	45	45	45	45	45
y.5	Pearson Correlation	.732**	.811**	.939**	.725**	1	.814**	.945**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	45	45	45	45	45	45	45
y.6	Pearson Correlation	.638**	.568**	.837**	.693**	.814**	1	.864**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	45	45	45	45	45	45	45
total_y	Pearson Correlation	.863**	.853**	.939**	.837**	.945**	.864**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	45	45	45	45	45	45	45

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Lampiran 7. Hasil Uji Reliabilitas.

Reliability variable X1

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	45	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	45	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.870	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
x1.1	2.8000	.72614	45
x1.2	3.1778	.61381	45
x1.3	3.3333	.63960	45
x1.4	3.2000	.75679	45
x1.5	3.3333	.63960	45

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
15.8444	7.543	2.74653	5

Reliability variable X2

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	45	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	45	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.803	7

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
x2.1	2.9333	.61791	45
x2.2	3.1333	.62523	45
x2.3	2.9556	.70568	45
x2.4	2.7333	.71985	45
x2.5	3.4222	.62118	45
x2.6	3.2889	.58861	45
x2.7	3.3556	.64511	45

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
21.8222	9.422	3.06956	7

Reliability Variable Z

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	45	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	45	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.796	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
z.1	3.1556	.73718	45
z.2	3.2444	.67942	45
z.3	2.7778	.63564	45
z.4	3.3333	.73855	45

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
12.5111	4.846	2.20147	4

Reliability Variable Y

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	45	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	45	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.942	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
y.1	3.2889	.72683	45
y.2	3.4444	.69267	45
y.3	3.4222	.75344	45
y.4	3.2222	.79455	45
y.5	3.4444	.69267	45
y.6	3.3556	.80214	45

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
20.1778	15.513	3.93867	6

Lampiran 8. Hasil Regresi persamaan 1

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Iklim Organisasi, Gaya Kepemimpinan	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kepuasan

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.761 ^a	.579	.559	.36536

a. Predictors: (Constant), Iklim Organisasi, Gaya Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kepuasan

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.721	2	3.861	28.921	.000 ^a
	Residual	5.607	42	.133		
	Total	13.328	44			

a. Predictors: (Constant), Iklim Organisasi, Gaya Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kepuasan

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.132	.408		.324	.747
	Gaya Kepemimpinan	.448	.126	.447	3.558	.001
	Iklim Organisasi	.506	.158	.403	3.210	.003

a. Dependent Variable: Kepuasan

Lampiran 9. Hasil Regresi Persamaan 2

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
2	Kepuasan, Iklim Organisasi, Gaya Kepemimpinan	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
2	.794 ^a	.630	.603	.41360

a. Predictors: (Constant), Kepuasan, Iklim Organisasi, Gaya Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.946	3	3.982	23.278	.000 ^a
	Residual	7.013	41	.171		
	Total	18.959	44			

a. Predictors: (Constant), Kepuasan, Iklim Organisasi, Gaya Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
2	(Constant)	-.278	.463		-.602	.551
	Gaya Kepemimpinan	.371	.162	.310	2.281	.028
	Iklim Organisasi	.406	.199	.271	2.041	.048
	Kepuasan	.384	.175	.322	2.196	.034

a. Dependent Variable: Kinerja

Lampiran 10. Hasil Uji Asumsi Klasik Persamaan 1

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Ikl Organisasi, Gaya Kepemimpinan	.	Enter

- a. All requested variables entered.
b. Dependent Variable: Kepuasan

Multikolinearitas

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Gaya Kepemimpinan	.635	1.574
	Iklm Organisasi	.635	1.574

- a. Dependent Variable: Kepuasan

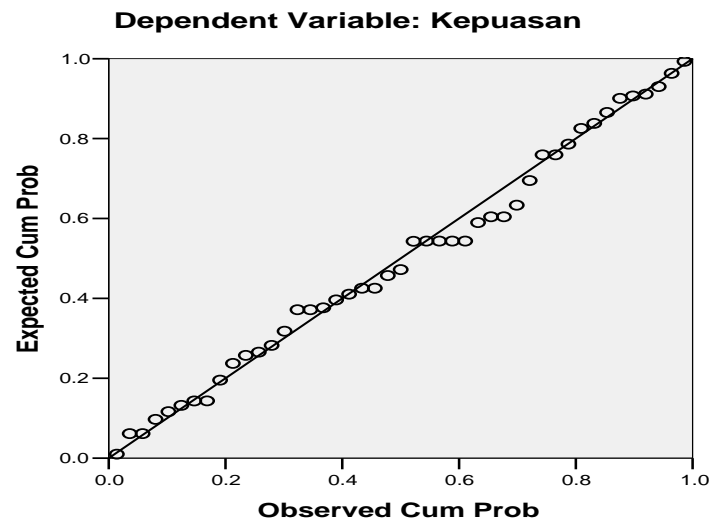
Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	Gaya Kepemimpinan	Iklm Organisasi
1	1	2.978	1.000	.00	.00	.00
	2	.014	14.392	.61	.64	.00
	3	.008	19.247	.39	.36	1.00

- a. Dependent Variable: Kepuasan

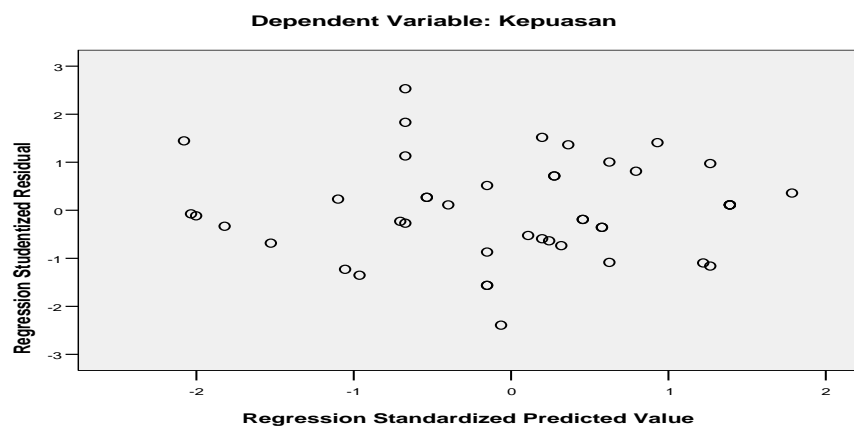
Normalitas model

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Heteroskedastisitas

Scatterplot



Lampiran 11. Hasil Uji Asumsi Klasik Persamaan 2

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
2	Kepuasan, Iklim Organisasi, Gaya Kepemimpinan ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja

Multikolinieritas

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
2	Gaya Kepemimpinan	.488	2.048
	Iklim Organisasi	.510	1.960
	Kepuasan	.421	2.377

a. Dependent Variable: Kinerja

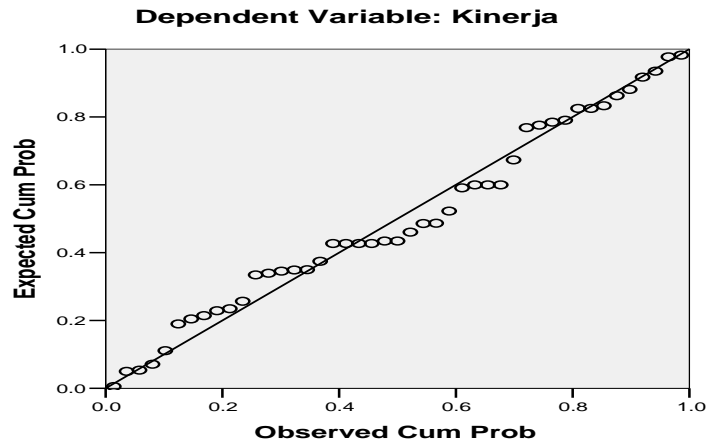
Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	Gaya Kepemimpinan	Iklim Organisasi	Kepuasan
2	1	3.967	1.000	.00	.00	.00	.00
	2	.017	15.478	.66	.15	.00	.15
	3	.009	20.518	.04	.84	.13	.37
	4	.007	24.030	.30	.01	.86	.48

a. Dependent Variable: Kinerja

Normalitas Model

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Heteroskedastisitas

Scatterplot

