PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH TERHADAP KINERJA GURU MELALUI KEPUASAN KERJA DI MADRASAH TSANAWIYAH SE-KECAMATAN KEBONSARI MADIUN

TESIS

Oleh:

MUNASIATUL IFADAH

502240014

PROGRAM MAGISTER

PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

PASCASARJANA

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI

PONOROGO

2026

PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH TERHADAP KINERJA GURU MELALUI KEPUASAN KERJA DI MADRASAH TSANAWIYAH SE-KECAMATAN KEBONSARI MADIUN

TESIS

Diajukan pada Pascasarjana UIN Ponorogo Sebagai Salah
Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Magister (S-2)
Program Studi Manajemen Pendidikan Islam

Oleh:
MUNASIATUL IFADAH
502240014

PROGRAM MAGISTER
PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI
PONOROGO
2026

PERNYATAAN KEASLIAN

Dengan ini saya, **Munasiatul Ifadah, NIM 502240014, Program Magister Program Studi Manajemen Pendidikan Islam** menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis dengan judul: "Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kepemimpinan Kepala Madrasah terhadap Kinerja Guru melalui Kepuasan Kerja di MTs Se- Kecamatan Kebonsari" ini merupakan hasil karya mandiri yang diusahakan dengan kerja-kerja ilmiyah saya sendiri kecuali beberapa kutipan dan ringkasan yang saya rujuk dimana tiap-tiap satuan dan catatan telah saya nyatakan dan jelaskan sumber rujukannya. Apabila dikemudian hari ditemukan bukti lain tentang adanya plagiasi, saya bersedia mempertanggungjawabkannya secara akademik dan secara hukum.

Ponorogo, 28 April 2026

Pembuat Pernyataan

MUNASIATUL IFADAH

NIM 502240014

SURAT PERSETUJUAN PUBLIKASI

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama	: Munasiatul Ifadah
NIM	: 502240014
Pogram Studi	: Manajemen Pendidikan Islam
Judul	: Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kepemimpinan Kepala Madrasah terhadap Kinerja Guru melalui Kepuasan Kerja di MTs se Kecamatan Kebonsari Madiun

Menyatakan bahw naskah tesis ini telah diperiksa dan disahkan oleh dosen pembimbing. Selanjutnya saya bersedia naskah tersebut dipublikasikan oleh perpustakaan UIN Ponorogo yang dapat diakses di https://etheses.iainponorogo.ac.id. Adapun isi dari keseluruhan tulisan tersebut, sepenuhnya menjadi tanggung jawab dari penulis.

Demikian pernyataan saya untuk dapat dipergunakan semestinya.

Ponorogo, 5 Mei 2026

Pembuat Pernyataan

MUNASIATUL IFADAH

NIM 502240014

SURAT PERNYATAAN

Yang bertandatangan di bawah ini:

Nama lengkap	: Munasiatul Ifadah
Tempat / Tanggal Lahir	: Madiun, 08 Desember 1997
Jenis Kelamin	: Perempuan
NIM	: 502240014
Jurusan	: Magister Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas	: Pascasarjana

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa data yang saya tulis pada surat pernyataan ini dan yang saya isikan di laman e-wisuda benar-benar telah sesuai dengan data Akta Kelahiran dan Ijazah terakhir (S1) serta setuju digunakan sebagai acuan penulisan ijazah S2 oleh pihak Universitas Islam Negeri Kiai Ageng Muhammad Besari Ponorogo.

Apabila di kemudian hari terdapat kesalahan dari data tersebut, saya siap bertanggungjawab sesuai peraturan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan dapat dipertanggungjawabkan.

Ponorogo, 18 Juni 2026

Yang membuat pernyataan,

Munasiatul Ifadah

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Setelah melalui pengkajian dan telaah mendalam dalam proses bimbingan intensif terhadap tesis yang ditulis oleh **Munasiatul Ifadah, NIM 502240014** dengan judul: **"*Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kepemimpinan Kepala Madrasah terhadap Kinerja Guru melalui Kepuasan Kerja di MTsN se-Kecamatan Kebonsari madiun*"**, maka tesis ini sudah dipandang layak diajukan dalam agenda ujian tesis pada sidang Majelis *Munaqashah* Tesis.

Ponorogo, 29 April 2026

Pembimbing I	Pembimbing II
Dr. Athok Fu'adi M.Pd.	**Dr. Retno Widyaningrum, M.Pd.**
NIP. 197611062006041004	**NIP. 197010122000032001**

Mengetahui

Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam

UIN Kiai Ageng Muhammad Besari Ponorogo

Dr. Athok Fu'adi, M.Pd.

NIP. 197611062006041004

KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI PONOROGO
PASCASARJANA
Terakreditasi Unggul sesuai SK BAN-PT Nomor: 1975/SK/BAN-PT/Ak/PT/X/2024
Alamat: Jl. Pramuka 156 Ponorogo 63471 Telp. (0352) 481277 Fax. (0352) 46189
Website : www.pasca.uinponorogo.ac.id/ E-Mail : pasca@uinponorogo.ac.id

KEPUTUSAN DEWAN PENGUJI

Tesis yang ditulis oleh **Munasiatul Ifadah, NIM 505240014, Program Magister** Program Studi Manajemen Pendidikan Islam dengan judul: ***"Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kepemimpinan Kepala Madrasah terhadap Kinerja Guru melalui Kepuasan Kerja di MTs sekecamatan Kebonsari Kabupaten Madiun"*** telah dilakukan ujian tesis dalam sidang Majlis *Munaqashah* Tesis Pascasarjana Universitas Islam Negeri Ponorogo pada **Hari Selasa, tanggal 25 Mei 2026** dan dinyatakan **LULUS.**

Dewan Penguji

No.	Nama Penguji	Tanda Tangan	Tanggal
1.	**Dr. Nur Kolis, M.Ag.** **NIP. 97106231998031002** Ketua Sidang		18/6 2026
2.	**Dr. Hestu Wilujeng, M.Pd.** **NIP. 198505072019032012** Penguji Utama		18-6-2026
3.	**Dr. Athok Fu'adi, M.Pd.** **NIP. 197611062006041004** Penguji 1/Pembimbing 1		18-6-2026
4.	**Dr. Retno Widyaningrum, M.Pd.** **NIP. 197010122000032001** Penguji 2/Pembimbing 2		19-6-2006

Ponorogo, 19 April 2026

Direktur Pascasarjana,

Prof. Dr. H. Agus Purnomo, M.Ag.
NIP. 197308011998031001

KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji syukur ke hadirat Allah Swt. atas segala rahmat dan karunia-Nya yang dilimpahkan kepada Penulis sehingga Penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis yang berjudul: **"Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kepemimpinan Kepala Madrasah terhadap Kinerja Guru melalui Kepuasan Kerja di MTs Se-Kecamatan Kebonsari, Madiun"** ini yang membahas isu kajian tentang Kinerja guru.

Tesis ini ditulis dalam rangka memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd.) pada Program Magister Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Ponorogo. Penulis menyadari bahwa tesis ini dapat diselesaikan berkat dukungan dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, Penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada orang tua Bapak Hadi Purnomo dan Ibu Dawin Budairoh, Saudara dan Seluruh teman-teman atas semangat, pengertian mereka. Terima kasih juga disampaikan kepada para pembimbing Tesis, yaitu Dr. Athok Fu'adi, M.Pd. dan Dr. Retno Widyaningrum, M.Pd. yang telah mengarahkan dan mengingatkan kelalaian Penulis selama menyusun Tesis sejak dari awal hingga selesai.

Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada Rektor UIN Kiai Ageng Muhammad Besari Ponorogo, Prof. Dr. Hj. Evi Muafiah, M.Ag., Direktur Pascasarjana Prof. Dr. H. Agus Purnomo, M.Ag. dan Wakil Direktur Dr. Sugiyar, M.Pd., Ketua Program Studi Dr. Athok Fu'adi, M.Pd. beserta jajarannya yang telah memberikan fasilitas dan layanan dalam proses pembelajaran dan penyelesaian studi. Tak lupa pula, Penulis ucapkan terima kasih kepada seluruh dosen dan staf administrasi UIN Kiai Ageng Muhammad Besari Ponorogo dan perpustakaan, termasuk rekan-rekan sejawat yang menaruh perhatian dan bantuan kepada Penulis sehingga selesainya tesis ini.

Akhirnya, Penulis berharap semoga karya ilmiyah ini bisa memberikan sumbangsih bagi para pembaca dan pemerhati, menjadi amal jariyah Penulis yang dinilai saleh di sisi Allah Swt., dan setiap kritik atas kekurangan tesis ini diharapkan muncul penelitian serupa yang memperdalam dan mengembangkan wacana demi kajian lanjutan yang lebih bermakna bagi umat dan masyarakat bangsa, amin.

Ponorogo, 05 Mei 2026

Penulis,

MUNASIATUL IFADAH

NIM 502240014

ABSTRAK

Ifadah, Munasiatul. 2026. *Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kepemimpinan Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru Melalui Kepuasan Kerja di Madrasah Tsanawiyah se-Kecamatan Kebonsari, Madiun*. **Tesis**, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Program Magister, Pascasarjana, Universitas Islam Negeri Kiai Ageng Muhammad Besari Ponorogo. Pembimbing 1: Dr. Athok Fu'adi, M.Pd., Pembimbing 2: Dr. Retno Widyaningrum, M.Pd.
Kata Kunci: Lingkungan Kerja, Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Kinerja Guru.

Kinerja guru merupakan faktor krusial dalam mencapai tujuan pendidikan dan meningkatkan kualitas pembelajaran. Fenomena di Madrasah Tsanawiyah (MTs) se-Kecamatan Kebonsari menunjukkan adanya indikasi rendahnya kinerja guru yang ditandai dengan kurangnya kedisiplinan, penghindaran tugas tambahan, serta kesiapan mengajar yang belum optimal. Rendahnya kinerja ini diduga dipengaruhi oleh faktor eksternal berupa lingkungan kerja dan kepemimpinan kepala madrasah, serta faktor internal berupa tingkat kepuasan kerja guru.

Penelitian ini bertujuan untuk: (1) menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja guru; (2) menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja guru; (3) menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja; (4) menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja; (5) menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja guru; dan (6) menganalisis peran kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* dalam memediasi pengaruh lingkungan kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja guru.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode *ex-post facto*. Populasi penelitian mencakup seluruh guru aktif di MTs Negeri dan Swasta se-Kecamatan Kebonsari Madiun pada tahun ajaran 2025/2026. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi dan angket (kuesioner). Analisis data menggunakan teknik analisis jalur (*path analysis*) untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel.

Hasil penelitian secara teoritis menunjukkan bahwa: (1) Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja di MTs se-kecamatan kebonsari sebesar 23,8% (R^2 = 0,238). Sementara sisanya dipengaruhi faktor lain di luar model. (2) Pengaruh kepemimpinan kepala madrasah terhadap kepuasan kerja di MTs se-kecamatan Kebonsari sebesar 38,3% (R^2 = 0,383). (3) Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja guru di MTs se-kecamatan kebonsari sebesar 17,4% (R^2 = 0,174). Sementara sisanya dipengaruhi faktor lain di luar model. (4) Pengaruh kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja guru di MTs se-kecamatan Kebonsari sebesar 75,5 (R^2 = 0,755). Sementara sisanya dipengaruhi faktor lain di luar model. (5) Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja guru di MTs se-kecamatan Kebonsari sebesar 36,0% (R^2 = 0,360). Sementara sisanya dipengaruhi faktor lain di luar model. (6) Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening di MTs se-kecamatan Kebonsari sebesar 41,4% (R^2 = 0,414). Hasil uji sobel 0,13993778 > 0,05 menunjukkan kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja guru MTs se-kecamatan Kebonsari Madiun. (7) Pengaruh kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening di MTs se-kecamatan Kebonsari sebesar 76,9% (R^2 = 0,769). Hasil uji sobel 0,03285526 < 0,05 menunjukkan kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja guru MTs sekecamatan Kebonsari Madiun.

ABSTRACT

Ifadah, Munasiatul. 2026. *The Influence of the Work Environment and Leadership of Madrasah Heads on Teacher Performance Through Job Satisfaction at Madrasah Tsanawiyah in Kebonsari Madiun District*. **Thesis**, Islamic Education Management Study Program, Master's Program, Postgraduate, Kiai Ageng Muhammad Besari State Islamic University, Ponorogo. Supervisor 1: Dr. Athok Fu'adi, M.Pd., Supervisor 2: Dr. Retno Widyaningrum, M.Pd.
Keywords: Work Environment, Leadership, Job Satisfaction, Teacher Performance.

Teacher performance is a crucial factor in achieving educational goals and improving the quality of learning. The phenomenon in Madrasah Tsanawiyah (MTs) in Kebonsari District shows indications of low teacher performance which is characterized by a lack of discipline, avoidance of additional tasks, and suboptimal teaching readiness. This low performance is suspected to be influenced by external factors in the form of the work environment and leadership of the madrasah head, as well as internal factors in the form of teachers' job satisfaction levels.

This study aims to: (1) analyze the influence of the work environment on teacher performance; (2) analyze the influence of leadership on teacher performance; (3) analyze the influence of the work environment on job satisfaction; (4) analyze the influence of leadership on job satisfaction; (5) analyze the influence of job satisfaction on teacher performance; and (6) analyze the role of job satisfaction as an *intervening variable* in mediating the influence of the work environment and leadership on teacher performance.

This study uses a quantitative approach with *an ex-post facto* method. The research population includes all active teachers in Public and Private MTs in Kebonsari Madiun District in the 2025/2026 school year. The data collection technique was carried out through observation and questionnaires. Data analysis uses path *analysis* techniques to test the direct and indirect influences between variables.

The results of the study theoretically showed that: (1) The influence of the work environment on job satisfaction in MTs in Kebonsari sub-district was 23.8% ($R^2 = 0.238$). While the rest is influenced by other factors outside the model. (2) The influence of madrasah head leadership on job satisfaction in MTs in Kebonsari sub-district was 38.3% ($R^2 = 0.383$). (3) The influence of the work environment on teacher performance in MTs in Kebonsari sub-district was 17.4% ($R^2 = 0.174$). While the rest is influenced by other factors outside the model. (4) The influence of madrasah head leadership on teacher performance in MTs in Kebonsari sub-district was 75.5 ($R^2 = 0.755$). While the rest is influenced by other factors outside the model. (5) The effect of job satisfaction on teacher performance in MTs in Kebonsari sub-district was 36.0% ($R^2 = 0.360$). While the rest is influenced by other factors outside the model. (6) The influence of the work environment on teacher performance through job satisfaction as an intervening variable in MTs in Kebonsari sub-district was 41.4% ($R^2 = 0.414$). The results of the sobel test **0.13993778 > 0.05** showed that job satisfaction was unable to mediate the influence of the work environment on the performance of MTs teachers in Kebonsari Madiun sub-district. (7) The influence of madrasah head leadership on teacher performance through job satisfaction as an intervening variable in MTs in Kebonsari sub-district was 76.9% ($R^2 = 0.769$). The results of the sobel test **0.03285526 < 0.05** showed that job satisfaction was able to mediate the influence of leadership on the performance of MTs teachers in Kebonsari Madiun sub-district.

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL DALAM ii
PERNYATAAN KEASLIAN iii
PERSETUJUAN PEMBIMBING vi
KEPUTUSAN DEWAN PENGUJI vii
KATA PENGANTAR ix
ABSTRAK x
ABSTRACT xi
DAFTAR ISI xii
DAFTAR TABEL xiv
DAFTAR GAMBAR xvi
PEDOMAN TRANSLITERASI xvii
BAB I PENDAHULUAN 1
A. Latar Belakang Masalah 1
B. Identifikasi Masalah 10
C. Pembatasan Masalah 11
D. Rumusan Masalah 12
E. Tujuan Penelitian 12
F. Manfaat Penelitian 14
G. Sistematika Pembahasan 14
BAB II KAJIAN PUSTAKA 16
A. Kajian Teori 16
B. Kajian Penelitian Yang Relevan 58
C. Kerangka Pikir 66
D. Hipotesis Penelitian 67
BAB III METODE PENELITIAN 69
A. Desain Penelitian 69
1. Pendekatan Penelitian 69
2. Jenis Penelitian 70
B. Tempat dan Waktu Penelitian 71

C. Populasi dan Sampel Penelitian 71
D. Definisi Operasional Variabel Penelitian 73
E. Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data 75
F. Validitas dan Reliabilitas Instrumen 79
G. Teknik Analisis Data 88
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN 97
A. Statistik Deskriptif 97
B. Statistik Inferensial 113
1. Uji Asumsi 113
2. Uji Hipotesis dan Interpretasi 121
C. Pembahasan 150
BAB V SIMPULAN DAN SARAN 160
A. Simpulan 160
B. Saran 161
DAFTAR KEPUSTAKAAN 162
LAMPIRAN LAMPIRAN 169
Lampiran 1
Lampiran 2
Lampiran 3

DAFTAR TABEL

Tabel	Uraian	Halaman
2.1	Penelitian Terdahulu	62
3.1	Populasi Guru MTs Kecamatan Kebonsari	70
3.2	Skor Jawaban Item Skala *Likert*	74
3.3	Kisi-kisi Instrumen Penelitian	75
3.4	Nama *Expert Judgement* Validitas Instrumen Penelitian	78
3.5	Hasil Uji Validitas Variabel Lingkungan Kerja	79
3.6	Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan	80
3.7	Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja	81
3.8	Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Guru	81
3.9	Interpretasi Nilai R	82
3.10	Hasil Uji Reliabilitas Lingkungan Kerja	82
3.11	Hasil Uji Reliabilitas Kepemimpinan	82
3.12	Hasil Uji Reliabilitas Kepuasan Kerja	85
3.13	Hasil Uji Reliabilitas Kinerja Guru	85
3.14	Rekapitulasi Uji Reliabilitas Item Instrumen	85
4.1	Hasil Deskripsi Data Lingkungan Kerja	104
4.2	Hasil *Output SPSS* Deskripsi Data Lingkungan Kerja	104
4.3	Hasil Deskripsi Data Kepemimpinan	106
4.4	Hasil *Output SPSS* Deskripsi Data Kepemimpinan	107
4.5	Hasil Deskripsi Data Kepuasan Kerja	108
4.6	Hasil *Output SPSS* Deskripsi Data Kepuasan Kerja	109
4.7	Hasil Deskripsi Data Kinerja Guru	110
4.8	Hasil *Output SPSS* Deskripsi Data Kinerja Guru	110
4.9	Hasil Uji Normalitas X_1 dan X_2 terhadap Z	112
4.10	Hasil Uji Normalitas X_1, X_2 dan Z terhadap Y	112
4.11	Hasil Uji Linieritas X_1 terhadap Z	113
4.12	Hasil Uji Linieritas X2 terhadap Z	114
4.13	Hasil Uji Linieritas X1 terhadap Y	115
4.14	Hasil Uji Linieritas X2 terhadap Y	115
4.15	Hasil Uji Linieritas Z terhadap Y	115
4.16	Hasil Uji Multikolinieritas X1 dan X2 terhadap Z	116
4.17	Hasil Uji Multikolinieritas X1, X2 dan Z terhadap Y	116
4.18	Hasil Uji Heteroskedastisitas Model 1 (X1 dan X2 terhadap Z)	117
4.19	Hasil Uji Heteroskedastisitas Model 2 (X1, X2 dan Z terhadap Y)	118
4.20	Tabel Model Summary Lingkungan Kerja (X1) dan Kepuasan Kerja (Z)	119
4.21	Tabel Anova Lingkungan Kerja (X1) dan Kepuasan Kerja (Z)	119
4.22	Tabel Koefisien Lingkungan Kerja (X1) dan Kepuasan Kerja (Z)	120
4.23	Tabel Summary Kepemimpinan (X2) dan Kepuasan Kerja (Z)	121
4.24	Tabel Anova Kepemimpinan (X2) dan Kepuasan Kerja (Z)	122
4.25	Tabel Koefisien Kepemimpinan (X2) dan Kepuasan Kerja (Z)	123
4.26	Tabel Summary Lingkungan Kerja (X1) dan Kinerja Guru (Y)	124
4.27	Tabel Anova Lingkungan Kerja (X1) terhadap Kinerja Guru (Y)	124
4.28	Tabel Koefisien Lingkungan Kerja (X1) dan Kinerja Guru (Y)	126

4.29	Tabel Summary Kepemimpinan (X2) dan Kinerja Guru (Y)	127
4.30	Tabel Anova Kepemimpinan (X2) dan Kinerja Guru (Y)	127
4.31	Tabel Koefisien Kepemimpinan (X2) dan Kinerja Guru (Y)	128
4.32	Tabel Summary Kepuasan Kerja (Z) dan Kinerja Guru (Y)	129
4.33	Tabel Anova Kepuasan Kerja (Z) dan Kinerja Guru (Y)	130
4.34	Tabel Koefisien Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja Guru (Y)	131
4.35	Tabel Summary Lingkungan Kerja (X1), Kepemimpinan (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Z)	132
4.36	Tabel Anova Lingkungan Kerja (X1) dan Kepemimpinan (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Z)	133
4.37	Tabel Koefisien Lingkungan Kerja (X1) dan Kepemimpinan (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Z)	134
4.38	Tabel Summary Lingkungan Kerja (X1), Kepemimpinan (X2) dan Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja Guru (Y)	135
4.39	Tabel Anova Lingkungan Kerja (X1), Kepemimpinan (X2) dan Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja Guru (Y)	136
4.40	Tabel Koefisien Lingkungan Kerja (X1), Kepemimpinan (X2) dan Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja Guru	137
4.41	Hasil Koefisien Determinasi Uji R	138
4.42	Hasil Uji F	139
4.43	Hasil Uji T	139
4.44	Hasil Koefisien Determinasi Uji R	141
4.45	Hasil Uji F	142
4.46	Hasil Uji T Model 2	142

DAFTAR GAMBAR

Tabel	Uraian	Halaman
2.1	Kerangka Konseptual	65
3.1	Gambar Model 1	90
3.2	Gambar Model 2	90
4.1	Diagram Persentase Indikator Lingkungan Kerja	107
4.2	Diagram Persentase Indikator Kepemimpinan	110
4.3	Diagram Persentase Indikator Kepuasan Kerja	114
4.4	Diagram Persentase Indikator Kinerja Guru	118
4.5	Gambar Model 1 (Sebelum Triming)	151
4.6	Gambar Model 1 (Sesudah Triming)	155
4.7	Gambar Model 2 (Sebelum Triming)	156
4.8	Gambar Model 2 (Sesudah Triming)	159
4.9	Hubungan Kausal dari Variabel X1 dan X2 melalui Z terhadap Y	160
4.10	Hasil perhitungan Uji Sobel X1 terhadap Y melalui Z	162
4.11	Hasil Uji Sobel X2 terhadap Y melalui Z	163

PEDOMAN TRANSLITERASI

Penulisan huruf Arab dengan huruf latin menggunakan pedoman resmi yang digunakan oleh pemerintah Indonesia melalui Keputusan Bersama Menteri Agama dengan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor: 158 Tahun 1987 dan Nomor: 0543 b/u/1987, sebagai berikut:

Arab	Indonesia	Arab	Indonesia
ء	’	ض	d{
ب	B	ط	t}
ت	T	ظ	z}
ث	Th	ع	‘
ج	J	غ	gh
ح	H}	ف	f
خ	Kh	ق	q
د	D	ك	k
ذ	Dh	ل	l
ر	R	م	m
ز	Z	ن	n
س	S	و	w
ش	Sh	ه	h
ص	s {	ي	y

Untuk menunjukkan bunyi hidup panjang (madd), caranya dengan menulis coretan horizontal (makron) seperti a>, i>, u> (ا, وْ dan يْ). Bunyi hidup doble (dipthong) Arab transliterasikan dengan menggabungkan dua huruf “ay” dan “au” seperti bayyinah, *lawwa>mah.* Kata yang berakhiran *ta’ marbut}ah* dan berfungsi sebagai sifat (modifier) dan *muda>f ilaih* ditransliterasikan dengan “ah”, sedangkan yang berfungsi sebagai muda>f ditransliterasikan dengan “at”. Makron- makron yang digunakan sebagai berikut:

1. >= maad untuk huruf kecil
2. < = maad untuk huruf besar
3. }= titik bawah untuk huruf kecil
4. {= titik bawah untuk huruf besar

BAB I
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan merupakan aspek yang sangat penting dan tidak dapat dipisahkan dari kehidupan manusia.[1] Keberadaan pendidikan menjadi sarana utama dalam membentuk, mengembangkan, dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia agar mampu menghadapi berbagai tantangan di era globalisasi.[2] Melalui pendidikan, individu dibekali pengetahuan, keterampilan, nilai, dan karakter yang diperlukan untuk menjalani kehidupan serta berkontribusi dalam pembangunan bangsa. Oleh karena itu, pendidikan memiliki peran strategis dalam menjamin keberlangsungan dan kemajuan suatu negara. Dalam konteks penyelenggaraan pendidikan formal, sekolah maupun madrasah menjadi lembaga yang berperan penting dalam mencetak sumber daya manusia yang berkualitas. Madrasah sebagai lembaga pendidikan formal berciri khas Islam tidak hanya berfungsi sebagai tempat berlangsungnya proses pembelajaran, tetapi juga sebagai sarana pembentukan karakter dan penanaman nilai-nilai keislaman.[3] Dengan demikian, pendidikan melalui sekolah dan madrasah memiliki kontribusi yang besar dalam menghasilkan generasi yang berkualitas, berakhlak mulia, serta mampu menghadapi perkembangan zaman.

Keberhasilan penyelenggaraan pendidikan dalam menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas tidak terlepas dari peran berbagai komponen pendidikan, salah satunya adalah guru.[4] Guru merupakan tenaga

---

[1] Mulia Suryani, "Hakekat Pendidikan Dalam Kehidupan Manusia: Studi Analisis Empiris Perilaku Masyarakat," *Edu Cendikia: Jurnal Ilmiah Kependidikan* 3, no. 03 (January 2024): 537–44, https://doi.org/10.47709/educendikia.v3i03.3397.

[2] Fazli Abdillah, "Peran Perguruan Tinggi Dalam Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia Di Indonesia," *Educazione: Jurnal Multidisiplin* 1, no. 1 (August 2024): 13–24, https://doi.org/10.37985/educazione.v1i1.4.

[3] Candra Kirana et al., "Madrasah Dan Sistem Pendidikan Islam Di Era Globalisasi : Penelitian," *Jurnal Pengabdian Masyarakat Dan Riset Pendidikan* 4, no. 2 (December 2025): 12565–75, https://doi.org/10.31004/jerkin.v4i2.3862.

[4] Hesti Kusumaningrum et al., "Kinerja Guru Sebagai Aspek Strategis Dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia Pendidikan," *Jurnal Pendidikan Islam Muta'allimin* 1, no. 3 (2024): 103–

pendidik yang berinteraksi secara langsung dengan peserta didik dalam proses pembelajaran sehingga memiliki posisi yang sangat strategis dalam mencapai tujuan pendidikan. Peran guru tidak hanya sebagai penyampai materi pembelajaran, tetapi juga sebagai pendidik, pembimbing, motivator, dan teladan bagi peserta didik.[5] Oleh karena itu, kualitas pendidikan sangat dipengaruhi oleh kualitas dan kinerja guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya.[6] Kinerja guru menjadi salah satu faktor utama yang menentukan keberhasilan proses pembelajaran dan pencapaian hasil belajar peserta didik.[7] Guru yang memiliki kinerja tinggi akan mampu menciptakan pembelajaran yang efektif, inovatif, dan bermakna sehingga dapat meningkatkan mutu pendidikan secara keseluruhan.[8] Sebaliknya, berbagai upaya peningkatan kualitas pendidikan tidak akan memberikan hasil yang optimal apabila tidak didukung oleh guru yang profesional, kompeten, dan memiliki kinerja yang baik.

Kinerja guru merupakan tingkat keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab profesionalnya sebagai pendidik.[9] Kinerja tersebut tercermin dalam kemampuan guru merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran, melakukan penilaian hasil belajar, serta melaksanakan berbagai tugas pendidikan lainnya secara efektif dan efisien.[10] Kinerja guru yang optimal menjadi salah satu indikator

---

14, https://doi.org/10.25299/jpim.2024.16682.

[5] Sansan Ihsan Basyori, "Peranan Guru Sebagai Fasilitator Dalam Dunia Pendidikan Modern," *Syntax Idea* 7, no. 4 (May 2025): 559–64, https://doi.org/10.46799/syntaxidea.v7i4.12827.

[6] Nawawi, *Manajemen Pendidikan* (Bandung: Bumi Aksara, 2007), 18.

[7] Allysha Syatifa Fitriana, "Efisiensi Manajemen Kinerja Guru Sebagai Upaya Meningkatkan Mutu Hasil Belajar Di Sekolah Dasar," *JME Jurnal Management Education* 3, no. 03 (November 2025): 90–96.

[8] Makmur Makmur et al., "Strategi Manajemen Kinerja Guru Dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran Di Sekolah Menengah Pertama," *Jurnal Inovasi Pendidikan Dan Manajemen (JIPM)* 2, no. 1 (May 2026): 1–13, https://doi.org/10.62568/jipm.v22i1.761.

[9] Aep Saepul Anwar, "Pengembangan Sikap Profesionalisme Guru melalui Kinerja Guru pada Satuan Pendidikan MTs Negeri 1 Serang," *Andragogi: Jurnal Pendidikan Islam dan Manajemen Pendidikan Islam* 2, no. 1 (March 2020): 147–73, https://doi.org/10.36671/andragogi.v2i1.79.

[10] Mulyono Mulyono, Laili Komariyah, and Widyatmike Gede Mulawarman, "Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di Era Kurikukum Merdeka," *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Pendidikan* 3 (December 2023): 183–94,

keberhasilan penyelenggaraan pendidikan karena berpengaruh langsung terhadap kualitas proses pembelajaran dan pencapaian hasil belajar peserta didik. Oleh sebab itu, peningkatan kinerja guru merupakan aspek yang perlu mendapat perhatian dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan di madrasah.[11] Dalam praktiknya, kinerja guru tidak selalu berada pada kondisi yang optimal. Masih ditemukan berbagai permasalahan yang dapat memengaruhi pelaksanaan tugas guru, seperti rendahnya disiplin kerja, kurangnya keterlibatan dalam kegiatan tambahan yang mendukung pengembangan madrasah, serta belum maksimalnya perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran.[12] Kondisi tersebut berpotensi menghambat tercapainya tujuan pendidikan secara efektif. Rendahnya kinerja guru dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berasal dari dalam diri guru maupun dari lingkungan organisasi tempat guru bekerja.[13] Di antara faktor yang diduga memiliki pengaruh terhadap kinerja guru adalah lingkungan kerja dan kepemimpinan kepala madrasah.[14]

Fenomena tersebut menunjukkan bahwa peningkatan kinerja guru masih menjadi isu penting dalam dunia pendidikan, termasuk pada lembaga pendidikan madrasah. Berdasarkan Laporan Kinerja Kementerian Agama Tahun 2025, capaian indikator profesionalisme guru madrasah secara nasional mencapai 59,42 dari target 51,17 atau sebesar 116,12%, yang termasuk dalam kategori sangat baik. Capaian tersebut menunjukkan adanya peningkatan profesionalisme guru madrasah yang ditandai dengan semakin meningkatnya kompetensi dan sertifikasi guru. Namun demikian, peningkatan

---

https://doi.org/10.30872/jimpian.v3iSE.2994.

[11] Mar'atul Azizah and Miranda Nur Apdila, "Peran Kepala Madrasah Sebagai Supervisor Dalam Peningkatan Kinerja Guru," *Chalim Journal of Teaching and Learning* 1, no. 1 (August 2021): 73–84, https://doi.org/10.31538/cjotl.v1i1.90.

[12] Wiwi Pratiwi, Nuraisyah, and Meldi Amijaya, "Disiplin Kerja Dalam Kinerja Guru Di SMP Negeri 14 Palu," no. 2, JPS: Journal of Publicness Studies, May 5, 2025, 2:217–26, https://doi.org/10.5281/jps.v2i2.1997.

[13] Dwiayu Nabila Putri and Arinka Dwi Azahra, "Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru," *Journal of Information Systems and Management (JISMA)* 2, no. 4 (July 2023): 34–42, https://doi.org/10.4444/jisma.v2i4.334.

[14] Jazilatul Atiyyah et al., "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru," *Indonesian Educational Administration and Leadership Journal (IDEAL)* 6, no. 1 (June 2024): 1–16, https://doi.org/10.22437/ideal.v6i1.28150.

profesionalisme guru secara administratif belum tentu diikuti oleh peningkatan kinerja guru secara optimal dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Kinerja guru tidak hanya ditentukan oleh kompetensi dan sertifikasi yang dimiliki, tetapi juga dipengaruhi oleh berbagai faktor organisasi yang mendukung pelaksanaan tugasnya. Dalam konteks ini, lingkungan kerja yang kondusif dan kepemimpinan kepala madrasah yang efektif menjadi faktor penting yang dapat mendorong peningkatan kinerja guru dalam melaksanakan proses pembelajaran secara profesional.[15]

Fenomena rendahnya kinerja guru merupakan isu krusial yang melanda dunia pendidikan secara nasional sepanjang tahun 2025. Evaluasi nasional sepanjang tahun 2025 memberikan sorotan tajam terhadap rendahnya kualitas performa profesional tenaga pendidik di Indonesia. Berdasarkan analisis pakar kependidikan dalam dialog nasional akhir tahun 2025, tercatat bahwa hanya sekitar 25% guru di Indonesia yang dianggap memenuhi standar kompetensi mengajar secara optimal.[16]

Sinergi dengan krisis performa secara nyata terindikasi di tingkat lokal melalui observasi awal yang dilakukan oleh penulis di MTs yang berada di Kecamatan Kebonsari pada hari Kamis, 11 September 2025. Dari total populasi 148 guru di wilayah tersebut, ditemukan bahwa sebanyak 9,46% guru menunjukkan akumulasi kinerja yang rendah. Angka persentase ini mencakup para pendidik yang secara nyata menghindari tanggung jawab tugas akademik maupun nonakademik, melakukan pelanggaran kedisiplinan seperti terlambat hadir setelah bel masuk berbunyi pukul 07.00, hingga mengabaikan kesiapan instruksional dengan masuk ke ruang kelas tanpa membawa dokumen perangkat pembelajaran, buku, atau alat tulis pendukung.[17]

Meskipun secara kuantitatif angka 9,46% terlihat minoritas jika dibandingkan dengan populasi guru yang berkinerja baik, namun dalam

[15] Laporan Kinerja Kementerian Agama 2025

[16] Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia (LPP RRI), "Kritik Kompetensi Mengajar: Dialog Indonesia Menyapa PRO3 Live," Berita RRI Nasional, 22 November 2025, rri.co.id

[17] Observasi, 11 September 2025

perspektif manajemen pendidikan dan perilaku organisasi, angka tersebut merupakan sebuah sinyal krisis *(warning)* yang sangat serius. Pertama, dunia pendidikan mengenal asas *multiplication effect*, di mana penurunan kinerja satu orang guru berdampak langsung pada hilangnya hak belajar ratusan siswa yang diampunya. Akumulasi hampir 10% guru yang bermasalah di Kecamatan Kebonsari ini secara multiplikatif berpotensi merugikan kualitas kompetensi ribuan siswa di wilayah tersebut.[18] Kedua, dalam teori budaya organisasi *(The Bad Apple Effect)*, toleransi terhadap minoritas pegawai yang tidak disiplin dan menghindari tugas dapat menjadi racun yang menular. Jika dibiarkan tanpa adanya evaluasi ilmiah dan tindakan preventif, kondisi ini akan mendemotivasi mayoritas guru lain yang telah berkomitmen penuh, sehingga berisiko merusak ekosistem kerja madrasah secara menyeluruh.[19] Ketiga, indikator yang ditemukan bukan sekadar penurunan performa teknis biasa, melainkan pelanggaran terhadap kompetensi pedagogik dasar dan komitmen profesi pendidik. Ketidakpatuhan kolektif terhadap aturan madrasah ini tidak dapat diabaikan karena guru memiliki peran strategis dalam menentukan mutu pendidikan dan pembentukan karakter peserta didik.[20]

Rendahnya kinerja guru dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berasal dari dalam diri individu maupun dari lingkungan organisasi tempat guru bekerja. Salah satu faktor yang diduga berpengaruh terhadap kinerja guru adalah lingkungan kerja. Lingkungan kerja merupakan segala kondisi yang berada di sekitar pekerja yang dapat memengaruhi pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.[21] Lingkungan kerja mencakup aspek fisik seperti kondisi ruang kerja, pencahayaan, ventilasi,

---

[18] Hattie, J. (2009). Visible Learning: A Synthesis of Over 800 Meta-Analyses Relating to Achievement.

[19] Felps, W., Mitchell, T. R., & Byington, E. (2006). How, when, and why bad apples spoil the barrel: Negative group members and dysfunctional groups. Research in Organizational Behavior, 27, 175-222

[20] Danim, S. (2006). Visi Baru Manajemen Sekolah: Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik. Jakarta: Bumi Aksara

[21] Andika Pramana Nugraha, "Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompetensi terhadap Kinerja Guru," *Psikoborneo: Jurnal Ilmiah Psikologi* 8, no. 2 (June 2020): 221, https://doi.org/10.30872/psikoborneo.v8i2.4905.

kebersihan, sarana dan prasarana, serta aspek nonfisik seperti hubungan antar rekan kerja, komunikasi organisasi, suasana kerja, dan budaya organisasi.[22]

Dalam dunia pendidikan, lingkungan kerja yang baik akan membantu guru untuk lebih fokus dalam menjalankan proses pembelajaran.[23] Ketersediaan fasilitas pembelajaran yang memadai, hubungan kerja yang harmonis antar guru, komunikasi yang efektif dengan pimpinan, serta suasana kerja yang mendukung akan meningkatkan motivasi dan produktivitas kerja guru.[24] Lingkungan kerja yang kondusif dapat menciptakan rasa nyaman, aman, dan semangat kerja yang pada akhirnya mendorong peningkatan kualitas kinerja guru.[25] Sebaliknya, lingkungan kerja yang kurang mendukung dapat menimbulkan ketidaknyamanan, stres kerja, menurunkan motivasi, dan berdampak pada rendahnya kinerja guru.

Selain lingkungan kerja, faktor lain yang memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja guru adalah kepemimpinan kepala madrasah. Kepala madrasah merupakan pemimpin pendidikan yang bertanggung jawab dalam mengelola seluruh sumber daya yang ada di madrasah untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.[26] Keberhasilan suatu lembaga pendidikan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat dipengaruhi oleh efektivitas kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala madrasah. Sebagai pemimpin pendidikan, kepala madrasah tidak hanya berperan dalam menentukan arah dan kebijakan lembaga, tetapi juga bertanggung jawab dalam

---

[22] Rafie Zaidan Prayuda, Rayyan Aqila Praditya, and Agus Purwanto, "Penerapan Lingkungan Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Organisasi," *PROFESOR : Professional Education Studies and Operations Research* 2, no. 02 (June 2025): 10–19, https://doi.org/10.7777/vcg5xm67.

[23] Fatimah Fatimah et al., "Peran Kesehatan Guru Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru Melalui Prestasi Kerja Pada Guru Sekolah Dasar Di Cilegon," *Borobudur Educational Review* 4, no. 2 (November 2024): 97–113, https://doi.org/10.31603/bedr.12259.

[24] Ramadhoni Aulia Gusli, "Upaya Pemimpin Dalam Meningkatkan Motivasi Dan Kinerja Guru Di SDN 09 V Koto Kampung Dalam," *Al-Marsus : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 2, no. 2 (December 2024): 102–14, https://doi.org/10.30983/al-marsus.v2i2.8531.

[25] Hendro Prasetyono, Ira Pratiwi Ramdayana, and Wening Estiningsih, "Peningkatan Kinerja Guru SMK Melalui Lingkungan Kerja Dengan Mengoptimalkan Efektifitas Kepemimpinan Dan Komitmen Tugas," *JMSP (Jurnal Manajemen Dan Supervisi Pendidikan)* 4, no. 3 (July 2020): 255–65.

[26] Tio Ari Laksono, "Implementasi Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Untuk Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Di Lembaga Pendidikan," *AL MIDAD: Jurnal Ilmu Pendidikan Dan Studi Keislaman* 2, no. 1 (October 2025): 1–11.

memberdayakan seluruh potensi yang dimiliki madrasah, mulai dari pengelolaan tenaga pendidik, pengembangan kurikulum, pelaksanaan pembelajaran, pengelolaan sarana dan prasarana, hingga penciptaan iklim kerja yang kondusif bagi seluruh warga madrasah.[27]

Kepemimpinan pada dasarnya merupakan proses memengaruhi, mengarahkan, dan menggerakkan individu maupun kelompok untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan bersama. Dalam konteks madrasah, kepala madrasah memiliki peran strategis sebagai *educator, manager, administrator, supervisor, leader, innovator, dan motivator.*[28] Oleh karena itu, kemampuan kepala madrasah dalam memimpin sangat menentukan keberhasilan pelaksanaan program pendidikan serta kualitas kinerja guru dalam menjalankan tugas profesionalnya. Kepala madrasah yang memiliki visi yang jelas, mampu membangun komunikasi yang efektif, memberikan keteladanan, serta melibatkan guru dalam pengambilan keputusan akan mampu menciptakan suasana kerja yang positif dan meningkatkan komitmen guru terhadap organisasi.[29]

Kepemimpinan kepala madrasah yang efektif juga dapat memberikan motivasi, arahan, dan dukungan kepada guru dalam melaksanakan tugasnya. Kepala madrasah yang mampu memberikan penghargaan atas prestasi kerja, mendorong pengembangan profesional guru, serta menciptakan hubungan kerja yang harmonis akan membantu meningkatkan semangat dan tanggung jawab guru dalam bekerja.[30] Sebaliknya, kepemimpinan yang kurang efektif

---

[27] Aslamiyah, "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Di Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 1 Lampung Barat" (Tesis, Universitas Islam Negeri (UIN) Raden Intan, 2020).

[28] Firdiansyah Alhabsyi, Sagaf S. Pettalongi, and Wandi Wandi, "Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru," *Jurnal Integrasi Manajemen Pendidikan (JIMPE)* 1, no. 1 (2022), Jurnal Integrasi Manajemen Pendidikan (JIMPE).

[29] Muwafiqus Shobri, "Peran Kepala Madrasah Sebagai Leader Visioner: Strategi Penguatan Mutu Dan Integritas Lembaga Pendidikan Islam," *AKSI: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 3, no. 3 (July 2025): 191–210, https://doi.org/10.37348/aksi.v3i3.720.

[30] Hafizhah Zahro' R and Muhammad Wildan A, "Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Sebagai Motivator dalam Peningkatan Kinerja Guru pada Sekolah Umum dan Madrasah: Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah sebagai Motivator dalam Peningkatan Kinerja Guru pada Sekolah Umum dan Madrasah," *Ma'arif Journal of Education, Madrasah Innovation and Aswaja Studies* 3, no. 2 (December 2024): 83–93, https://doi.org/10.69966/mjemias.v3i2.320.

berpotensi menimbulkan rendahnya motivasi kerja, lemahnya komitmen organisasi, serta menurunnya kinerja guru. Dengan demikian, kepemimpinan kepala madrasah menjadi salah satu faktor penting yang diduga memengaruhi kinerja guru dalam mencapai tujuan pendidikan yang berkualitas.

Meskipun lingkungan kerja dan kepemimpinan kepala madrasah memiliki pengaruh terhadap kinerja guru, hubungan tersebut tidak selalu terjadi secara langsung. Terdapat faktor psikologis yang diduga menjadi penghubung antara kedua variabel tersebut dengan kinerja guru, yaitu kepuasan kerja. Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan kondisi psikologis yang menggambarkan perasaan individu terhadap pekerjaan yang dijalaninya. Seseorang akan merasakan kepuasan apabila terdapat kesesuaian antara kemampuan, keterampilan, serta harapannya dengan tuntutan dan kondisi pekerjaan yang dihadapi.[31]

Bagi guru, kepuasan kerja dapat tercermin dari perasaan senang terhadap profesi yang dijalani, hubungan yang harmonis dengan rekan kerja dan pimpinan, kesempatan mengembangkan diri, penghargaan yang diterima, serta kondisi lingkungan kerja yang mendukung.[32] Guru yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi cenderung menunjukkan semangat kerja yang lebih baik, memiliki loyalitas terhadap lembaga, serta berupaya memberikan kinerja terbaik dalam melaksanakan tugasnya.[33] Sebaliknya, guru yang kurang puas terhadap pekerjaannya berpotensi mengalami penurunan motivasi, kurang bersemangat dalam bekerja, bahkan dapat menunjukkan perilaku kerja yang kurang produktif.

Penelitian yang dilakukan oleh Ana Fauzia dan Supriyatin pada guru Madrasah Tsanawiyah Ibnu Husain Surabaya menemukan bahwa gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru,

---

[31] Ramdhani Muhammad Huseyn Al-Mahalliy, "Pengaruh Lingkungan, Motivasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru MTsN Se-Kecamatan Kebonsari Madiun Tahun Ajaran 2022-2023" (Tesis, Institut Agama Islam Negeri Ponorogo, 2023).

[32] Ni Ketut Ayu Krismawati and IB Surya Manuaba, "Kontribusi Lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Guru," *Indonesian Journal of Instruction* 3, no. 2 (May 2022): 92–104, https://doi.org/10.23887/iji.v3i2.44517.

[33] Barnawi and Mohammad Arifin, *Kinerja Guru Profesional* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, n.d.), 18.

meskipun pengaruh tersebut tidak signifikan secara statistik. Sementara itu, motivasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Temuan tersebut menunjukkan bahwa kinerja guru dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berkaitan, baik yang berasal dari lingkungan organisasi maupun faktor psikologis individu.[34] Penelitian yang dilakukan oleh Sania Barlinty Azhar menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala madrasah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri di Kabupaten Ponorogo. Hasil penelitian tersebut mengindikasikan bahwa semakin baik kepemimpinan kepala madrasah, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja guru.[35]

Madrasah Tsanawiyah di Kecamatan Kebonsari Kabupaten Madiun memiliki karakteristik lingkungan kerja dan pola kepemimpinan kepala madrasah yang beragam. Perbedaan kondisi tersebut diduga memberikan pengaruh yang berbeda terhadap tingkat kepuasan kerja dan kinerja guru. Di sisi lain, hasil penelitian terdahulu mengenai pengaruh lingkungan kerja, kepemimpinan, kepuasan kerja, dan kinerja guru masih menunjukkan temuan yang beragam. Selain itu, penelitian yang mengkaji kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Madrasah Tsanawiyah di Kecamatan Kebonsari Kabupaten Madiun masih relatif terbatas. Kondisi tersebut menunjukkan adanya celah penelitian *(research gap)* yang perlu dikaji lebih lanjut.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat dipahami bahwa lingkungan kerja dan kepemimpinan kepala madrasah merupakan faktor penting yang berpotensi memengaruhi kinerja guru, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Oleh karena itu, penelitian dengan judul "Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kepemimpinan Kepala Madrasah terhadap Kinerja Guru melalui Kepuasan Kerja di Madrasah Tsanawiyah se-Kecamatan

---

[34] Ana Fauzia and Supriyatin Supriyatin, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru Pada Madrasah Tsanawiyah Ibnu Husain Surabaya," *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen (JIRM)* 9, no. 5 (December 2020), https://jurnalmahasiswa.stiesia.ac.id/index.php/jirm/article/view/3043.

[35] Sania Barlinty Azhar, "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah Dan Keterlibatan Kerja Guru Terhadap Kepuasan Kerja Guru Madrasah Tsanawiyah Negeri Di Kabupaten Ponorogo Tahun Ajaran 2024/2025" (Tesis, Institut Agama Islam Negeri Ponorogo, 2025).

Kebonsari Kabupaten Madiun" penting dilakukan untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai hubungan antarvariabel tersebut serta kontribusinya dalam upaya peningkatan mutu pendidikan madrasah.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, dapat diidentifikasi beberapa permasalahan yang berkaitan dengan lingkungan kerja, kepemimpinan kepala madrasah, kepuasan kerja, dan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah se-Kecamatan Kebonsari Kabupaten Madiun sebagai berikut:

1. Kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah se-Kecamatan Kebonsari masih belum optimal, yang ditunjukkan oleh kurang maksimalnya pelaksanaan tugas guru dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran.
2. Masih terdapat guru yang kurang disiplin dalam menjalankan tugas, seperti keterlambatan hadir di sekolah, kurangnya kesiapan mengajar, dan rendahnya partisipasi dalam kegiatan tambahan madrasah.
3. Lingkungan kerja di madrasah belum sepenuhnya mendukung peningkatan kinerja guru, baik dari aspek fisik seperti sarana dan prasarana maupun aspek nonfisik seperti hubungan kerja dan komunikasi antarwarga madrasah.
4. Kepemimpinan kepala madrasah belum sepenuhnya mampu mendorong peningkatan disiplin, motivasi, tanggung jawab, dan komitmen guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya.
5. Tingkat kepuasan kerja guru diduga masih belum optimal yang ditunjukkan oleh perbedaan semangat kerja, loyalitas, dan produktivitas guru dalam melaksanakan tugas pendidikan.
6. Lingkungan kerja diduga berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja guru di Madrasah Tsanawiyah se-Kecamatan Kebonsari.
7. Kepemimpinan kepala madrasah diduga berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja guru di Madrasah Tsanawiyah se-Kecamatan Kebonsari.
8. Lingkungan kerja dan kepemimpinan kepala madrasah diduga berpengaruh

terhadap kinerja guru, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

9. Belum diketahui secara empiris besarnya pengaruh lingkungan kerja dan kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja pada Madrasah Tsanawiyah se-Kecamatan Kebonsari Kabupaten Madiun.

C. Pembatasan Masalah

Agar penelitian lebih terarah dan tidak menyimpang dari tujuan yang telah ditetapkan, maka penelitian ini dibatasi pada beberapa hal sebagai berikut:

1. Penelitian ini membahas pengaruh lingkungan kerja dan kepemimpinan kepala madrasah sebagai variabel independen terhadap kinerja guru sebagai variabel dependen melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.
2. Lingkungan kerja yang diteliti meliputi lingkungan kerja fisik dan nonfisik yang dirasakan oleh guru dalam melaksanakan tugas di madrasah.
3. Kepemimpinan kepala madrasah dibatasi pada persepsi guru terhadap kemampuan kepala madrasah dalam memimpin, mengarahkan, membimbing, memotivasi, dan mengelola sumber daya madrasah.
4. Kepuasan kerja dibatasi pada tingkat kepuasan guru terhadap pekerjaannya yang meliputi aspek pekerjaan itu sendiri, hubungan dengan pimpinan dan rekan kerja, kesempatan pengembangan diri, serta kondisi kerja yang dirasakan.
5. Kinerja guru dibatasi pada pelaksanaan tugas profesional guru yang meliputi perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, dan evaluasi hasil pembelajaran.
6. Subjek penelitian adalah guru yang aktif mengajar pada Madrasah Tsanawiyah Negeri dan Swasta se-Kecamatan Kebonsari Kabupaten Madiun.
7. Penelitian ini tidak membahas faktor-faktor lain yang dapat memengaruhi kinerja guru di luar variabel yang diteliti, seperti kompensasi, kompetensi

pedagogik, budaya organisasi, disiplin kerja, maupun motivasi kerja secara khusus.

8. Penelitian dilaksanakan pada Madrasah Tsanawiyah se-Kecamatan Kebonsari Kabupaten Madiun pada tahun ajaran 2025/2026 dengan menggunakan pendekatan kuantitatif.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka permasalahan yang dapat dirumuskan pada penelitian ini adalah:

1. Apakah lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja guru Madrasah Tsanawiyah se-kecamatan Kebonsari?
2. Apakah Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja guru Madrasah Tsanawiyah se-kecamatan Kebonsari?
3. Apakah lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru Madrasah Tsanawiyah se-kecamatan Kebonsari?
4. Apakah Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru Madrasah Tsanawiyah se-kecamatan Kebonsari?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru Madrasah Tsanawiyah se-kecamatan Kebonsari?
6. Apakah lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening di Madrasah Tsanawiyah se-kecamatan Kebonsari?
7. Apakah kepemimpinan kepala madrasah berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening di Madrasah Tsanawiyah se-kecamatan Kebonsari?

E. Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis signifikasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja guru Madrasah Tsanawiyah se-kecamatan Kebonsari.
2. Untuk menganalisis signifikasi pengaruh Kepemimpinan kepala madrasah terhadap kepuasan kerja guru Madrasah Tsanawiyah se-kecamatan

Kebonsari.

3. Untuk menganalisis signifikasi dan hasil analisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja guru Madrasah Tsanawiyah se-kecamatan Kebonsari.
4. Untuk menganalisis signifikasi dan hasil analisis pengaruh Kepemimpinan terhadap kinerja guru Madrasah Tsanawiyah se-kecamatan kebonsari.
5. Untuk menganalisis signifikasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja guru Madrasah Tsanawiyah se-kecamatan Kebonsari.
6. Untuk menganalisis signifikasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening di Madrasah Tsanawiyah se-kecamatan Kebonsari.
7. Untuk menganalisis signifikasi pengaruh kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening di Madrasah Tsanawiyah se-kecamatan Kebonsari.

F. Manfaat Penelitian

1. Secara Teoritis
   a. Sebagai informasi mengenai pengaruh lingkungan kerja dan Kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja guru melalui Kepuasan Kerja Guru Madrasah Tsanawiyah se-Kecamatan Kebonsari.
   b. Sebagai referensi dan perbandingan untuk penelitian selanjutnya, sehingga penelitian berikutnya bisa lebih baik dan lebih mendalam.
2. Secara Praktis
   a. Bagi Lembaga

      Penelitian ini diharapkan bisa menjadi masukan berharga bagi lembaga, terutama untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia.

   b. Bagi Guru

      Penelitian ini diharapkan bisa menjadi inspirasi bagi guru untuk terus meningkatkan kinerja dan berinovasi dalam proses pembelajaran.

   c. Bagi Peneliti

      Penelitian ini diharapkan bisa menjadi referensi untuk penelitian selanjutnya.

G. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam laporan penelitian kuantitatif terdiri dari lima bab yang masing-masing bab terdiri dari sub bab yang berkaitan. Sistematika pembahasan ini adalah:

Bab pertama (pendahuluan) yang meliputi latar belakang masalah, identifikasi masalah, pembatasan masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan. Bab pertama dimaksudkan untuk memudahkan pemaparan data.

Bab kedua (kajian pustaka) yang meliputi kajian teori, kajian penelitian yang relevan, kerangka berpikir dan hipotesis penelitian.

Bab ketiga (metode penelitian) yang meliputi desain penelitian, tempat dan waktu penelitian, populasi dan sampel, definisi operasional variabel penelitian, Teknik dan instrumen pengumpulan data, validitas, keterbacaan dan reliabilitas instrumen serta teknik analisis data.

Bab keempat (hasil penelitian dan pembahasan) yang meliputi statistik deskriptif, statistik inferensial dan pembahasan.

Bab kelima (kesimpulan dan saran) yang meliputi kesimpulan dan saran. Bab ini dimaksudkan supaya pembaca dan peneliti mudah melihat inti dari hasil penelitian.

BAB II
KAJIAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Kinerja Guru

a. Pengertian Kinerja guru

Berdasarkan Permendikdasmen No. 1 tahun 2025 yang mengacu pada Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen bahwa kinerja guru wajib memenuhi empat kompetensi. Kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi profesional.[36] Selanjutnya, substansi empat kompetensi utama guru diturunkan secara lebih operasional melalui Peraturan Direktur Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 2626/B/HK.04.01/2023 tentang Model Kompetensi Guru. Berdasarkan regulasi mutakhir tersebut, kinerja dan profil profesionalisme guru wajib memenuhi empat rumpun kompetensi utama.[37]

Kinerja guru sangat krusial dalam meningkatkan kualitas pendidikan dan berdampak pada kualitas sumber daya manusia. Guru yang berkualitas akan membentuk generasi yang cerdas dan mampu menghadapi tantangan masa depan. Jadi, peningkatan kemampuan guru dan tenaga kependidikan sangat penting untuk mencapai pendidikan yang bermutu.[38]

Mangkunegara mengatakan kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja seseorang, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, yang dicapai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawabnya. Jadi, kinerja mengacu pada pencapaian dan hasil kerja yang

[36] Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen

[37] Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi, Peraturan Direktur Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan Nomor 2626/B/HK.04.01/2023 tentang Model Kompetensi Guru, hlm. 4.

[38] Fimas Maulana Al-Jufri, Isa Anshori, dan Eni FariyatulFahyuni, Menjadi Guru yang Well being di Masa Pandemi Covid 19, Sidoarjo: UMSIDA Press 2021, 49.

diharapkan dari seseorang dalam pekerjaannya.[39]

Payama Simanjuntak mengartikan kinerja sebagai tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Definisi-definisi itu menjelaskan bahwa kinerja *(performance)* adalah hasil atau *output* dari suatu proses kerja, baik individu maupun kelompok. Jadi, kinerja mencakup prestasi kerja, pencapaian kerja, dan penampilan kerja seseorang atau organisasi. Banyak ahli yang mendefinisikan kinerja dengan cara yang sedikit berbeda, tapi intinya sama: hasil atau *output* dari suatu proses kerja..[40]

Kinerja guru adalah hasil kerja guru yang didasari kemampuan, pengetahuan, sikap, dan motivasi dalam melaksanakan tugasnya. Kinerja ini bisa dilihat dari kegiatan guru dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran. Jadi, kinerja guru memiliki standar tertentu yang bisa diukur berdasarkan kompetensi yang dimiliki.[41] Kinerja guru dalam penelitian ini mengunakan teori kinerja guru menurut Supardi yakni kemampuan guru dalam memenuhi standar kompetensi yang harus dimiliki guru.[42]

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Kinerja guru merupakan kemampuan seorang guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran di Madrasah dan bertanggung jawab atas peserta didik di bawah bimbingannya dengan meningkatkan prestasi belajar peserta didik. Oleh karena itu, guru itu dapat diartikan sebagai suatu kondisi yang menunjukkan kemampuan seorang guru dalam menjalankan tugasnya di madrasah serta menggambarkan adanya suatu perbuatan yang ditampilkan guru dalam atau selama melakukan aktivitas pembelajaran. Kinerja guru

---

[39] Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2017), hlm. 67.

[40] Aji Munandar, "Pengaruh Lingkungan Kerja , Motivasi Kerja," 12.

[41] Direktorat Tenaga Kependidikan Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik Dan Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional, Penilaian Kinerja Guru, (Jakarta: Direktorat Tenaga Kependidikan Ditjen PMPTK, 2008),21.

[42] Supardi, *Kinerja Guru*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2014), hlm. 19

dipengaruhi oleh beberapa faktor dan variabel. Faktor-faktor tersebut berasal dari dalam dirinya yaitu faktor individu dan faktor psikis dan juga faktor dari luar dirinya yaitu faktor situasional.[43]

Kinerja guru tidak terbentuk begitu saja, tetapi dipengaruhi oleh faktor tertentu. Faktor internal dan eksternal membawa dampak terhadap kinerja guru. Faktor internal adalah faktor yang muncul dari dalam diri guru yang dapat mempengaruhi kinerjanya. Faktor internal di antaranya kemampuan, keterampilan, kepribadian, persepsi, motivasi menjadi guru, pengalaman lapangan dan latar belakang keluarga. Sedangkan faktor eksternal kinerja guru adalah faktor yang datang dari luar diri guru yang dapat mempengaruhi kinerjanya. faktor eksternal di antaranya gaji, sarana prasarana, lingkungan fisik dan kepemimpinan.[44]

Kinerja guru dipengaruhi oleh tiga kelompok variabel, yaitu:[45]

1) Variabel individu yang meliputi kemampuan dan keterampilan, mental dan fisik dalam hal ini kemampuan dan keterampilan dalam memahami kurikulum, latar belakang seperti keluarga, tingkat sosial, pengalaman, selanjutnya demografis seperti umur, etnis, serta jenis kelamin
2) Variabel organisasi, meliputi sumber daya, Kepemimpinan dalam hal ini pemberian layanan supervisi, imbalan, struktur, desain pekerjaan variabel- variabel ini akan mempengaruhi iklim kerja
3) Variabel psikologis individu, meliputi persepsi, sikap, kepribadian, belajar, motivasi, kepuasan kerja, dan iklim kerja

---

[43] Supardi, *Kinerja Guru*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2014), hlm. 54

[44] Barnawi dan Mohammad Arifin, *Kinerja Guru Profesional*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2017), hlm. 43

[45] James L. Gibson, et al., *Organizations: Behavior, Structure, Processes*, (Boston: Irwin/McGraw-Hill, 1985), hlm. 51-53.

Kinerja guru komponen-komponen utamanya secara sistemik meliputi: *input*, proses dan *output*. Komponen-komponen yang memengaruhi kinerja guru sebagai *ouput* di madrasah *raw inputnya* adalah guru berupa kemampuan, keterampilan, latar belakang dan demografis, persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi pendidikan, serta psikologis. Kemampuan dan keterampilan yang dimaksudkan adalah kemauan dan kemampuan untuk mempelajari kurikulum yang akan menghasilkan pemahaman terhadap kurikulum. Dalam penelitian ini variabel *input* yang ditetapkan sebagai variabel penelitian dimaksudkan adalah kemampuan dan keterampilan guru dalam memahami kurikulum.[46]

Instrumental *input* adalah sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur, desain pekerjaan, manajemen, tingkat penghasilan, gaji dan kesehatan, jaminan sosial, iklim kerja, sarana prasarana, teknologi, dan kesempatan berprestasi yang merupakan variabel organisasi. Instrumental *input* yang merupakan variabel organisasi dalam penelitian ini adalah kepemimpinan. Kepemimpinan yang dimaksudkan berkaitan dengan salah satu tugas dan fungsi kepemimpinan pada lembaga pendidikan madrasah yaitu melakukan pembinaan terhadap guru melalui layanan supervisi atau supervisi kepala sekolah.[47]

Environmental input adalah orang tua peserta didik, masyarakat dan lembaga-lembaga pengguna lulusan. Gabungan dari variabel *raw input* yaitu variabel individu guru dengan kemampuan dan keterampilan, variabel psikologis yaitu persepsi, motivasi *Environmental input* yaitu kepemimpinan kepala madrasah, imbalan, struktur, desain pekerjaan, manajemen, tingkat penghasilan, gaji dan kesehatan, jaminan sosial, sarana prasarana, teknologi, dan kesempatan berprestasi akan membentuk iklim kerja dan merupakan

[46] Supardi, *Kinerja Guru*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2014), hlm. 20
[47] Supardi, *Kinerja Guru*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2014), hlm. 21

faktor *environmental input* bagi guru.[48]

Komponen proses adalah proses merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, membina hubungan, melaksanakan penilaian peserta didik, melaksanakan remedial dan melaksanakan pengayaan akan membentuk kinerja guru berupa: kemampuan merencanakan pembelajaran, kemampuan melaksanakan pembelajaran, kemampuan membina hubungan dengan peserta didik, kemampuan melakukan penilaian hasil belajar, kemampuan melaksanakan remedial, serta kemampuan melaksanakan pengayaan.[49]

Secara sistemik, faktor-faktor tersebut akan dikelompokkan dalam faktor yang memengaruhi kinerja guru. Ada lima komponen yang memengaruhi kinerja guru yaitu:[50]

1) Komponen *raw input*
   a) Kemampuan memahami kurikulum (komponen kurikulum).
   b) Keterampilan (mengembangkan dan mengimplementasikan kurikulum).
2) Komponen *instrumental input*
   a) Supervisi kepala sekolah (meningkatkan kemampuan guru mengembangkan kurikulum, observasi, meningkatkan profesional guru).
3) Komponen *environmental input*

   Iklim Kerja (guru-guru merasa nyaman, berpuas hati dan memiliki keyakinan; guru tidak merasa tertekan dan memberikan perhatian kepada kemajuan peserta didik; kepala sekolah memiliki keyakinan akan kinerjanya dan memiliki kepedulian, peserta didik merasa nyaman dan belajar dengan sungguh-sungguh).

[48] Supardi, *Kinerja Guru*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2014), hlm. 22
[49] Supardi, *Kinerja Guru*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2014), hlm. 21
[50] Supardi, *Kinerja Guru*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2014), hlm. 21-23

4) Komponen proses yang meliputi faktor atau variabel
    a) Merencanakan pembelajaran.
    b) Melaksanakan pembelajaran
    c) Membina hubungan dengan peserta didik
    d) Melakukan penilaian hasil belajar
    e) Melaksanakan remedial
    f) Melaksanakan pengayaan
5) Komponen *output* yang meliputi
    a) Kemampuan merencanakan pembelajaran
    b) Kemampuan melaksanakan pembelajaran
    c) Kemampuan membina hubungan dengan peserta didik
    d) Kemampuan melakukan penilaian hasil belajar
    e) Kemampuan melaksanakan remedial
    f) Kemampuan melaksanakan pengayaan[51]

Menurut Saifullah AMM mengatakan bahwa Faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja guru antara lain: Lingkungan kerja, Budaya organisasi, Jenis Kepemimpinan, Evaluasi kinerja, Dukungan organisasi, Kompensasi, Komunikasi, dan lain-lain. Sedangkan Faktor internal yang mempengaruhi kinerja guru antara lain Kepuasan kerja, Motivasi, Komitmen organisasi, Loyalitas, Disiplin kerja, dan lain-lain. [52]

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja guru dipengaruhi oleh lingkungan kerja dan jenis Kepemimpinan sebagai faktor eksternal dan kepuasan kerja sebagai faktor internal.

c. Kompetensi Guru

Kompetensi pedagogik adalah kemampuan guru dalam mengolah pembelajaran pada peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran,

[51] Supardi, *Kinerja Guru*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2014), hlm. 21-23

[52] Saifullah AMM, "Kesinergian Manajemen Kinerja Guru Profesional", CV Adanu Abimata, Indramayu (2024), 3

evaluasi belajar dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai kemampuan yang dimiliki.

Kompetensi kepribadian adalah kepribadian guru yang mantap, *skill* dewasa, arif dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik dan berakhlak mulia.[53]

Kompetensi profesional adalah kemampuan guru dalam menyesuaikan bahan mata pelajaran pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkan membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan dalam Standar Nasional Pendidikan.

Kompetensi sosial adalah kemampuan guru sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, tenaga kependidikan, orang tua atau wali murid dan masyarakat sekitar.[54]

d. Indikator Kinerja Guru

Kinerja guru menurut Supardi adalah kemampuan guru dalam memenuhi standar kompetensi yang harus dimiliki guru. Kinerja guru dibagi menjadi 4 sub variabel yaitu :

1) Kompetensi pedagogik dengan indikator Pemahaman terhadap peserta didik, Perencanaan pembelajaran, Pelaksanaan pembelajaran dan Evaluasi belajar.
2) Kompetensi kepribadian dengan indikator *skill* dewasa, arif dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik dan berakhlak mulia.
3) Kompetensi profesional dengan indikator kemampuan guru dalam menyesuaikan bahan mata pelajaran pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkan membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan dalam Standar Nasional Pendidikan.

[53] Supardi, *Kinerja Guru*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2014), hlm. 69
[54] Supardi, *Kinerja Guru*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2014), hlm. 69

4) Kompetensi sosial dengan indikator berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, tenaga kependidikan, orang tua atau wali murid dan masyarakat sekitar.[55]

Menurut Putu Suanarya kinerja guru dapat diukur melalaui beberapa indikator yang melibatkan keterampilan mengajar, komunikasi dengan siswa, manajemen kelas serta penguasaan materi ajar. Guru yang memiliki kinerja yang baik diharapkan mampu menyampaikan materi dengan jelas, menarik serta dapat menciptakan suasana belajar yang interaktif dan kondusif. Guru mampu dalam mengelola waktu, mengatur aktivitas serta memberikan umpan balik yang konstruktif juga merupakan bagian dari kinerja guru yang perlu diperhatikan.[56]

Menurut Supardi Kinerja guru adalah kemampuan dan keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas-tugas pembelajaran yang ditunjukkan oleh indikator-indikator sebagai berikut:[57]

1) Kemampuan menyusun rencana pembelajaran
2) Kemampuan melaksanakan pembelajaran
3) Kemampuan mengadakan hubungan antarpribadi
4) Kemampuan melaksanakan penilaian hasil belajar
5) Kemampuan melaksanakan pengayaan
6) Kemampuan melaksanakan remidial.[58]

Perencanaan program kegiatan pembelajaran pada kurikulum yang berlaku di tahun 2026 (berbasis Kurikulum Merdeka yang disempurnakan/mendalam) menekankan pada fleksibilitas, fokus pada materi esensial, dan pengembangan karakter. Guru dituntut untuk menyusun perencanaan yang berpusat pada murid melalui pendekatan yang lebih terpersonalisasi. Di kurikulum merdeka

[55] Supardi, *Kinerja Guru*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2014), hlm. 69
[56] Putu Suarnaya, "kinerja guru dan faktor penentu", (CV Mitra Edukasi Negeri:Bantul) 2025, 23.
[57] Supardi, *Kinerja Guru*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2014), hlm. 73
[58] Supardi, *Kinerja Guru*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2014), hlm. 73

terdapat sejumlah tahapan yang dapat guru lakukan untuk merancang perencanaan pembelajaran dan perencanaan asesmen.[59]

2. Kepuasan Kerja

a. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah bagaimana perasaan orang terhadap pekerjaan mereka dan berbagai aspek pekerjaan mereka.[60] Kepuasan kerja guru merupakan kondisi emosional guru terhadap aspek-aspek pekerjaannya, baik finansial maupun nonfinansial.[61] Kepuasan kerja guru dapat meningkatkan produktivitas kerja dan disiplin kerja. Selain itu, kepuasan kerja dapat menekan tingkat keluarnya guru dan banyaknya respons ketidakpuasan. Guru yang terpuaskan, ia akan memiliki semangat kerja dan disiplin yang tinggi sehingga dapat meningkatkan kinerjanya. Dengan adanya kinerja yang baik, produktivitas mengajar guru pun akan meningkat. Sebaliknya, jika guru merasa tidak puas dengan pekerjaannya, ia akan banyak melakukan respons-respons negatif yang menghambat upaya tercapainya tujuan organisasi. Respons paling ekstrem ialah keluar dari sekolah tempat ia mengajar. Oleh karena itu, perlu dipahami apa itu kepuasan kerja, bagaimana kepuasan kerja terbentuk, faktor apa saja yang memengaruhinya, dan bagaimana cara mengukurnya serta apa saja dampak dari kepuasan kerja.[62]

Kepuasan kerja adalah perasaan senang dan puas yang dirasakan pekerja karena kebutuhan mereka terpenuhi di tempat kerja. Jadi, ini terkait dengan keadaan psikis yang positif karena merasa

---

[59] Badan Standar, Kurikulum, dan Asesmen Pendidikan. (2024). Kajian Akademik Kurikulum Merdeka. Jakarta: BSKAP Kemendikbudristek.

[60] Paul E.Spector, *Job Statistiction, Assessment, Causes, and Consequences* (Thousand Oaks: Sage Academia Books, 2012), hlm. 12

[61] Barnawi dan Mohammad Arifin, *Kinerja Guru Profesional*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2017), hlm. 136

[62] Apriani, dkk, "Kontribusi Kepemimpinan Pelayanan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional Guru SMK Kesehatan Widya Dharma Bali", Vo. 12, No. 1, (Maret 2021), hlm. 5
https://doi.org/10.23887/jurnal_ap.v12i1.412

nyaman dan puas dengan pekerjaannya.[63] Menurut Smith kepuasan kerja adalah serangkaian perasaan senang atau tidak senang dan emosi seorang pekerja berkenaan dengan pekerjaannya sehingga merupakan penilaian terhadap perasaan menyenangkan, positif atau tidak terhadap pekerjaannya.[64]

Menurut Hamali, kepuasan kerja merupakan sikap positif yang dimiliki oleh seorang tenaga kerja terhadap pekerjaan mereka, yang muncul berdasarkan penilaian mereka terhadap situasi kerja. Penilaian ini dapat berkaitan dengan salah satu aspek pekerjaan mereka dan mencerminkan apresiasi terhadap pencapaian nilai-nilai penting dalam pekerjaan. Orang yang merasa puas dengan pekerjaannya lebih mungkin menyukai situasi kerjanya daripada yang tidak puas. Kepuasan kerja melibatkan dua elemen kunci, yaitu nilai-nilai pekerjaan dan pemenuhan kebutuhan dasar. Nilai-nilai pekerjaan mencerminkan tujuan yang ingin dicapai dalam melaksanakan tugas pekerjaan, yang harus sesuai atau mendukung pemenuhan kebutuhan dasar individu.[65]

Berdasarkan sejumlah pengertian di atas, dapat diketahui bahwa kepuasan kerja guru merupakan kondisi emosional guru terhadap aspek-aspek pekerjaannya. Kondisi emosional tersebut dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal individu dan diwujudkan dalam bentuk sikap dan perilaku terhadap pekerjaannya.[66]

b. Teori-teori kepuasan kerja

Terdapat banyak teori kepuasan kerja, di antaranya adalah teori dua faktor, teori nilai, teori keseimbangan, teori perbedaan, teori pemenuhan kebutuhan dan teori pandangan kelompok. Menurut

---

[63] Kamus Besar Bahasa 1ndonesia, 2002: 902.

[64] Patricia C. Smith, Lorne M. Kendall, dan Charles L. Hulin, *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement: A Strategy for the Study of Attitudes* (Chicago: Rand McNally, 1969), hlm. 6.

[65] Muhammad Nasir Ruki, "Faktor-Faktor Kunci dalam Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai", (CV Budi Utama:Yogyakarta) 2019, 23.

[66] Barnawi dan Mohammad Arifin, *Kinerja Guru Profesional*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2017), hlm. 136

Wexley dan Yukl, kepuasan kerja (*job satisfaction*) didefinisikan sebagai perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, yang merupakan hasil interaksi antara karyawan dengan lingkungan kerjanya. Wexley dan Yukl (1977) mengemukakan tiga teori atau pendekatan utama dalam memahami kepuasan kerja, yaitu:[67]

1) Teori Perbedaan *(Discrepancy Theory):* Mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya (harapan/kebutuhan) dengan kenyataan yang dirasakan. Semakin besar perbedaan *(discrepancy)* negatif (kenyataan di bawah harapan), semakin tidak puas karyawan tersebut.
2) Teori Keadilan *(Equity Theory):* Kepuasan kerja tergantung pada keadilan *(equity)* yang dirasakan karyawan dalam situasi kerja, terutama jika dibandingkan dengan orang lain *(equity ratio).* Karyawan akan merasa puas jika rasio *input-output* (usaha-hasil) mereka sebanding dengan rekan kerjanya.
3) Teori Dua Faktor *(Two-Factor Theory):* Mengadopsi teori Herzberg, yang membagi faktor kepuasan menjadi faktor *higiene* (lingkungan kerja, gaji, kebijakan yang mencegah ketidakpuasan) dan *motivator* (prestasi, pengakuan, tanggung jawab yang memicu kepuasan). [68]

c. Aspek-aspek kepuasan kerja

Aspek kepuasan kerja berkaitan dengan bagian apapun dari suatu pekerjaan. Aspek yang sering dinilai meliputi imbalan seperti gaji atau tunjangan tambahan, orang lain seperti rekan kerja atau atasan, sifat pekerjaan itu sendiri, dan organisasi itu sendiri. Spector menyebutkan aspek-aspek kepuasan kerja yaitu apresiasi, komunikasi, rekan kerja, balas jasa, kondisi pekerjaan, sifat pekerjaan

[67] Kenneth N. Wexley dan Gary A. Yukl, *Organizational Behavior and Personnel Psychology*, edisi revisi (Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, 1984), hlm. 120-125.

[68] Kenneth N. Wexley dan Gary A. Yukl, *Organizational Behavior and Personnel Psychology*, edisi revisi (Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, 1984), hlm. 120-125.

itu sendiri, organisasi itu sendiri, kebijakan dan prosedur kerja, gaji, pertumbuhan pribadi, peluang promosi, pengakuan, keamanan dan pengawasan.[69]

d. Faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja seorang pegawai dipengaruhi oleh banyak faktor dan setiap faktor tersebut dapat berpengaruh terhadap kinerja setiap individu bergantung pada karakteristik individu masing-masing. Busro menyebutkan terdapat empat faktor utama yang memengaruhi kepuasan kerja seseorang:

1) Faktor Psikologi yang berkaitan dengan aspek-aspek psikologis setiap individu yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, di antaranya minat, tingkat kenyamanan dalam melakukan bekerja, sikap terhadap pekerjaan, serta bakat dan keterampilan yang dimiliki individu.
2) Faktor Sosial mencakup interaksi sosial dalam lingkungan kerja, termasuk interaksi dengan sesama pegawai, interaksi dengan atasan, dan interaksi dengan pegawai pada jenis pekerjaan yang berbeda. Hubungan sosial ini dapat berperan dalam memengaruhi kepuasan kerja.
3) Faktor Fisik atau kondisi fisik di lingkungan kerja, seperti jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, kondisi ruangan seperti suhu, pencahayaan, sirkulasi udara, serta kondisi kesehatan dan umur pegawai.
4) Faktor Finansial mencakup aspek-aspek finansial yang berkaitan dengan pekerjaan, seperti sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, tunjangan, fasilitas, serta peluang promosi dalam organisasi.[70]

---

[69] Paul E.Spector, *Job Statistiction, Assessment, Causes, and Consequences* (Thousand Oaks: Sage Academia Books, 2012), hlm. 12-13

[70] Busro, M. Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Prenadamedia Group:2018, hlm 13

Sudaryo juga mengidentifikasi beberapa faktor yang memengaruhi kepuasan kerja, termasuk:

a) Gaji: Besaran gaji yang diterima seseorang dapat memengaruhi tingkat kepuasan kerja, terutama jika gaji tersebut dirasa sesuai dengan kebutuhan dan adil.
b) Pekerjaan Itu Sendiri: Isi pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang, termasuk elemen-elemen yang memuaskan dalam pekerjaan tersebut, dapat berkontribusi pada kepuasan kerja.
c) Rekan Kerja: Interaksi dengan rekan kerja, baik yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan, dapat mempengaruhi bagaimana seseorang merasa terhadap pekerjaannya.
d) Atasan: Hubungan dengan atasan dan cara atasan memberikan perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja juga dapat memengaruhi kepuasan kerja.
e) Promosi: Kesempatan untuk berkembang melalui kenaikan jabatan atau promosi dalam organisasi dapat menjadi faktor penting dalam kepuasan kerja.
f) Lingkungan Kerja: Faktor lingkungan, baik fisik maupun nonfisik, seperti kondisi fisik ruangan, pengaturan kerja. dan suasana kerja, juga dapat memainkan peran dalam mempengaruhi kepuasan kerja.[71]

Berdasarkan pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai atau guru di antaranya adalah hubungan dengan atasan dan lingkungan kerja. Kepemimpinan kepala madrasah bisa dikatakan sebagai hubungan guru dengan atasan

[71] Sudaryo, Y., Aribowo, A., & Sofiati, A. N. Manajemen Sumber Daya Manusia kompensasi tidak langsung dan lingkungan kerja fisik, (Yogyakarta: Andi, 2018). Hlm. 14

e. Indikator Kepuasan kerja

Kepuasan kerja guru dapat diukur melalui aspek atau sisi pekerjaan. Indikator Variabel Kepuasan Kerja Guru yaitu:

1) Apresiasi merupakan seberapa orang-orang atau pemimpin menghargai pekerjaan seorang pegawai atau guru
2) Komunikasi merupakan seberapa baik manajemen komunikasi yang terjadi
3) Rekan kerja merupakan hubungan antar pegawai atau guru
4) Balas jasa merupakan hal yang berkaitan dengan adanya asuransi, waktu liburan maupun tunjangan lainnya
5) Kondisi pekerjaan meliputi lingkungan baik fisik maupun non fisik tempat bekerja
6) Sifat pekerjaan itu sendiri merupakan tugas yang dilakukan oleh seorang pegawai atau guru
7) Organisasi itu sendiri merupakan perasaan keseluruhan tentang sistem organisasi
8) Kebijakan dan prosedur kerja merupakan bagaimana organisasi dalam pekerjaan itu beroperasi
9) Gaji merupakan imbalan atau upah finansial
10) Pertumbuhan pribadi merupakan kesempatan mempelajari pengetahuan dan keterampilan baru
11) Peluang promosi merupakan kemampuan untuk naik posisi yang lebih tinggi
12) Pengakuan merupakan kondisi seorang guru atau pegawai mendapatkan pujian atas kerja yang bagus
13) Keamanan merupakan perasaan seorang pegawai terhadap rasa aman dari pemberhentian kerja dan rasa aman dari kejahatan kerja
14) Pengawasan merupakan keadaan seseorang yang melaporkan pekerjaan.[72]

[72] Paul E.Spector, *Job Statistiction, Assessment, Causes, and Consequences* (Thousand Oaks: Sage Academia Books, 2012), hlm. 12-13

Pengawasan tidak cocok dijadikan indikator kepuasan kerja guru karena proses ini lebih berfokus pada penilaian kepatuhan administratif dibandingkan pemenuhan motivasi intrinsik guru. Intervensi supervisi yang terlalu ketat justru dapat menghambat otonomi profesional dalam berinovasi di kelas, serta memicu tekanan mental dan kecemasan alih-alih membangun lingkungan kerja yang mendukung. Akibatnya, pengawasan hanya mampu merekam tingkat kepatuhan formal guru terhadap aturan, namun gagal mencerminkan aspek substantif kesejahteraan emosional mereka, seperti perasaan dihargai, kenyamanan berinteraksi dengan siswa, atau tingkat dukungan kolaboratif dari manajemen sekolah.

Kepuasan kerja guru sudah dipaparkan dengan jelas, berdasarkan pemaparan di atas penulis menyimpulkan bahwa kepuasan kerja guru merupakan keadaan senang atau menerima seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja dipengaruhi secara dominan oleh faktor intrinsik seperti pengakuan pencapaian dan otonomi kerja, serta ekstrinsik berupa perbaikan dan lingkungan kerja yang mendukung, dengan model struktural menunjukkan hubungan positif signifikan terhadap kinerja dan retensi; Oleh karena itu, institusi pendidikan disarankan untuk menerapkan strategi pengembangan karier berbasis *feedback* dan peningkatan kesejahteraan guna meningkatkan kepuasan kerja secara berkelanjutan.

3. Lingkungan Kerja

a. Pengertian lingkungan kerja

Lingkungan kerja menurut Sedarmayanti merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar tempat kerja, baik yang dapat mempengaruhi secara langsung maupun tidak langsung.[73] Lingkungan kerja menurut Leonard N. Brown *"The environment is defined as the various psychological, social,*

[73] Sedarmayanti, *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja : suatu tinjauan dari aspek Ergonomi atau Kaitan Antara Manusia dengan Lingkungan Kerjanya* (Bandung: Mandar Maju, 2018), hal.26

and cultural forces that surround the individual" dapat diartikan bahwa lingkungan kerja didefinisikan sebagai berbagai kekuatan psikologis, sosial dan budaya yang mengelilingi individu.[74] Lingkungan kerja adalah salah satu komponen yang sangat penting bagi seorang karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Lingkungan kerja meliputi semua aspek yang ada di sekitar karyawan meliputi lingkungan fisik, psikologi dan kehidupan sosial.[75] Lingkungan kerja yang baik mencakup semua sarana dan prasarana yang mendukung karyawan bekerja, seperti tempat kerja, fasilitas, kebersihan, pencahayaan, dan ketenangan. Dengan lingkungan kerja yang nyaman, karyawan cenderung lebih semangat, termotivasi, dan produktif dalam bekerja.[76]

Menurut Sedarmayanti, lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Lingkungan yang baik memungkinkan orang bekerja optimal, sehat, aman, dan nyaman. Sebaliknya, lingkungan yang kurang baik bisa membuat kerja jadi lebih berat dan tidak efisien. Jadi, lingkungan kerja yang sesuai sangat penting untuk produktivitas. [77]

b. Lingkungan kerja guru

Uno menyatakan bahwa "Lingkungan kerja guru adalah suasana dan tempat, dapat berupa fisik maupun non fisik yang berinteraksi satu sama lain". Lingkungan kerja dalam lembaga pendidikan dapat mempengaruhi proses pembelajaran, hal ini meliputi Kepemimpinan sekolah, iklim organisasi, keberadaan ruangan kerja, sirkulasi udara, model ruangan, pewarnaan ruangan, penerangan, posisi pintu dan jendela, penempatan fasilitas kerja, papan tulis dan

---

[74] Leonard N. Brown, *Group Work and the Environment: A Systems Approach,* (Inggris, Routledge:2014) hlm 2

[75] Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil* (Bandung: Refika Aditama, 2011), hal. 12

[76] Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2006), hlm. 165

[77] Sedarmayanti, *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja : suatu tinjauan dari aspek Ergonomi atau Kaitan Antara Manusia dengan Lingkungan Kerjanya* (Bandung: Mandar Maju, 2018), hal. 26

meja guru, aksesoris, penempatan kursi, penataan media belajar, ketersediaan buku, dan laboratorium dan masih banyak lagi faktor-faktor lingkungan kerja yang berpotensi menunjang mutu kinerja guru. [78]

Lingkungan kerja di sekolah yang nyaman dan mendukung bisa meningkatkan kualitas guru. Faktor-faktor seperti iklim organisasi, ruang kerja yang memadai, sirkulasi udara, penerangan, dan penataan fasilitas belajar sangat mempengaruhi kinerja guru. Jadi, sekolah yang memperhatikan hal-hal ini bisa membantu guru bekerja lebih baik.[79]

Dari penjelasan di atas, penulis mengasumsikan bahwa hendaknya dalam lingkungan kerja para guru saling mendukung dalam pekerjaannya dan saling bermusyawarah mengenai urusan pendidikan, dengan ini diharapkan tujuan yang telah direncanakan dapat tercapai secara efektif dan efisien.

c. Jenis lingkungan kerja

Sedarmayanti menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2 yakni: lingkungan kerja fisik, dan lingkungan kerja non fisik.

1) Lingkungan kerja fisik

Lingkungan kerja fisik merupakan segala keadaan yang terdapat di sekitar tempat kerja akan mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung.[80] Menurut Sedarmayanti beberapa faktor yang mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja, di antaranya penerangan/cahaya, temperatur/suhu udara, kelembaban, sirkulasi udara, kebisingan,

---

[78] Hamzah B. Uno, *Teori Kinerja dan Pengukurannya* (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), hlm. 75-77

[79] Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil* (Bandung: Refika Aditama, 2017), hlm. 150-155.

[80] Sedarmayanti, *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja : suatu tinjauan dari aspek Ergonomi atau Kaitan Antara Manusia dengan Lingkungan Kerjanya* (Bandung: Mandar Maju, 2018), hal. 26

getaran mekanis, bau tidak sedap, tata warna, dekorasi, musik dan keamanan.[81]

Berikut ini uraian masing-masing faktor yang dapat mempengaruhi lingkungan kerja:

a) Penerangan atau pencahayaan diruang kerja sangat besar manfaatnya bagi pegawai guna mendapatkan keselamatan dan kelancaran kerja, oleh sebab itu perlu diperhatikan adanya penerangan yang terang tetapi tidak menyilaukan.
b) Temperatur atau suhu udara di tempat kerja untuk setiap pegawai berbeda-beda. Dalam keadaan normal tiap tubuh manusia mempunyai temperatur yang berbeda. Tubuh manusia akan menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi di luar tubuh akan tetapi kemampuan tersebut ada batasnya.
c) Kelembapan adalah banyaknya air yang terkandung dalam udara, biasanya dinyatakan dalam persentase. Kelembaban ini dipengaruhi oleh temperatur udara dan secara bersama-sama antara temperatur, kelembaban, kecepatan udara bergerak dan radiasi panas dari udara tersebut akan mempengaruhi suhu tubuh manusia.
d) Sirkulasi udara di tempat kerja yaitu oksigen. Oksigen merupakan gas yang dibutuhkan makhluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidup, yaitu proses metabolisme. Sumber utama udara adalah adanya tanaman di sekitar tempat kerja, di mana tanaman merupakan sumber oksigen yang dibutuhkan oleh manusia.
e) Kebisingan di tempat kerja yaitu bunyi yang tidak dikehendaki oleh telinga. Bunyi yang tidak dikehendaki oleh telinga dalam jangka Panjang dapat mengganggu ketenangan

[81] Sedarmayanti, *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja : suatu tinjauan dari aspek Ergonomi atau Kaitan Antara Manusia dengan Lingkungan Kerjanya* (Bandung: Mandar Maju, 2018), hal. 28

bekerja, merusak pendengaran dan menimbulkan kesalahan komunikasi.

f) Getaran mekanis di tempat kerja artinya getaran yang ditimbulkan oleh alat mekanis, yang sebagian dari getaran ini sampai ke tubuh pegawai dan dapat menimbulkan akibat yang tidak diinginkan.

g) Bau-bauan di tempat kerja yang mengganggu bisa dianggap sebagai pencemaran lingkungan kerja karena bisa mengganggu konsentrasi dan mempengaruhi kesehatan. Jika terus-menerus, bahkan bisa membuat kepekaan penciuman menurun. Jadi, penting untuk menjaga kebersihan dan udara segar di tempat kerja.

h) Tata warna di tempat kerja perlu dipelajari dan direncanakan dengan sebaik-baiknya. Pada kenyataan tata warna tidak dapat dipisahkan dengan penataan dekorasi. hal ini juga berkaitan dengan warna yang mempunyai pengaruh terhadap perasaan.

i) Dekorasi di tempat kerja memiliki hubungan dengan warna yang baik karena itu dekorasi tidak hanya berkaitan dengan hiasan ruang kerja saja tetapi berkaitan dengan cara mengatur tata letak, tata warna, perlengkapan untuk bekerja.

j) Musik di tempat kerja dapat mempengaruhi konsentrasi kerja. Musik lembut yang sesuai suasana bisa membantu meningkatkan *mood* dan produktivitas kerja. Jadi, musik yang tepat bisa jadi salah satu faktor yang mendukung kinerja pegawai.

k) Keamanan di tempat kerja dapat diupayakan dengan salah satu cara yaitu memanfaatkan tenaga satuan petugas keamanan. Guna menjaga tempat dan kondisi lingkungan

kerja tetap dalam keadaan aman maka perlu diperhatikan adanya keamanan dalam bekerja.[82]

Menurut Barnawi beberapa faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja fisik yaitu meliputi pencahayaan, pewarnaan, udara, kebersihan, kebisingan dan keamanan.[83]

Pencahayaan adalah jumlah penyinaran yang ada pada suatu bidang kerja. Pencahayaan diperlukan untuk melaksanakan kegiatan secara efektif. Pencahayaan di tempat kerja akan sangat membantu dalam memperlancar proses pekerjaan sehingga harus diupayakan pencahayaan yang baik di tempat kerja. Pencahayaan dapat dibuat secara alami dari cahaya matahari maupun buatan dari lampu. Pencahayaan alami dibuat untuk menghemat energi dan biaya. Sementara pencahayaan buatan dibuat agar mudah dalam pengaturan intensitas cahaya.[84]

Pewarnaan dapat mempengaruhi jiwa seseorang yang ada di sekitarnya. Penataan warna di sekolah yang serasi dapat meningkatkan semangat kerja guru. Begitu pun sebaliknya penataan warna yang tidak serasi akan menurunkan motivasi kerja. Secara visual warna mampu memberi efek psikologis kepada siapa pun yang menggunakannya. Lingkungan sekolah dapat diberi warna yang sesuai dengan efek psikologi yang diinginkan. [85]

Penyehatan udara ruang adalah upaya yang dilakukan agar suhu dan kelembapan, debu, pertukaran udara, bahan pencemar,

---

[82] Sedarmayanti, *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja: suatu tinjauan dari aspek Ergonomi atau Kaitan Antara Manusia dengan Lingkungan Kerjanya* (Bandung: Mandar Maju, 2018), hal. 27-35

[83] Barnawi dan Mohammad Arifin, *Kinerja Guru Profesional*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2017), hlm. 54

[84] Barnawi dan Mohammad Arifin, *Kinerja Guru Profesional*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2017), hlm. 54

[85] Barnawi dan Mohammad Arifin, *Kinerja Guru Profesional*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2017), hlm. 54

dan mikroba diruang kerja memenuhi persyaratan kesehatan. Kualitas udara di tempat kerja harus dijaga agar tetap sehat. Dengan udara yang sehat guru dapat melaksanakan kegiatan dan tugasnya dengan nyaman dan akan merasa senang. Selain itu udara yang sehat dapat menjaga kesehatan guru sehingga dapat meningkatkan kinerja.[86]

Kebersihan akan mempengaruhi kualitas lingkungan kerja. Tempat kerja yang kotor tidak akan nyaman dijadikan tempat untuk bekerja. Sebaliknya tempat kerja yang bersih memberi rasa nyaman pada pegawai sehingga akan mempengaruhi kinerja pegawai.[87]

Kebisingan adalah terjadinya bunyi yang tidak dikehendaki sehingga mengganggu pekerjaan atau bahkan membahayakan kesehatan. Di sekolah kebisingan dapat bersumber dari kegiatan transportasi, industri, dan dari aktivitas bermain siswa. Tingkat kebisingan yang tinggi dapat mengganggu konsentrasi kerja sehingga menurunkan kinerja.

Keamanan di tempat kerja akan menimbulkan ketenangan dalam bekerja. Ketenangan sangat dibutuhkan pegawai untuk mengoptimalkan hasil kerja. Apabila keamanan tidak terjamin makan timbullah kegelisahan dan kekhawatiran. Kegelisahan dan kekhawatiran tersebut akan berdampak buruk pada kinerja.

Berdasarkan faktor-faktor lingkungan kerja di atas, lingkungan kerja yang memberikan dampak positif kepada guru memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

a) Memiliki pencahayaan yang cukup sesuai kegiatan kerja
b) Memiliki pewarnaan yang meningkatkan motivasi kerja
c) Memiliki kualitas udara yang menyehatkan

[86] Barnawi dan Mohammad Arifin, *Kinerja Guru Profesional*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2017), hlm. 54

[87] Barnawi dan Mohammad Arifin, *Kinerja Guru Profesional*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2017), hlm. 54

d) Tempat kerja yang bersih dan nyaman
e) Memiliki suasana yang tenang atau jauh dari kebisingan
f) Memberikan rasa aman bagi setiap orang dan aset-aset organisasi.[88]

2) Lingkungan kerja non fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah lingkungan yang ada di sekitar tempat kerja yang bisa dirasakan tetapi tidak dapat dilihat atau diraba.[89] Selain lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja non-fisik juga sangat penting. Lingkungan non-fisik ini mencakup aspek-aspek seperti budaya organisasi, hubungan antar karyawan, dan suasana kerja yang mendukung. Beberapa ahli menekankan bahwa lingkungan non-fisik ini bisa mempengaruhi motivasi dan kinerja karyawan. Jadi, lingkungan non-fisik ini tidak bisa diabaikan. Beberapa ahli mendefinisikan pengertian lingkungan kerja non fisik adalah semua aspek fisik psikologis kerja, dan peraturan kerja yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan pencapaian produktivitas. Sedarmayanti menyatakan bahwa, Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun dengan bawahan serta hubungan dengan sesama rekan kerja. [90] Adapun pembagian hubungan kerja, yaitu:

a) Hubungan sesama rekan kerja

Hubungan sesama rekan kerja sangat diperlukan dalam melaksanakan pekerjaan, terutama bagi jenis pekerjaan yang dikerjakan secara berkelompok, di mana ketika timbul masalah atau suatu konflik yang akan

[88] Ibid, hlm 55-65

[89] Umar Nimran dan Sifullah, *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perilaku Organisasi* (Malang: Sinar Akademika, 2015) hlm.

[90] Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil* (Bandung: Refika Aditama, 2017), hlm. 172

menimbulkan kekacauan dalam pekerjaan sehingga menyebabkan turunnya semangat kerja pegawai. Suasana hubungan kerja yang baik antar pegawai dapat meningkatkan semangat kerja bagi pegawai, di mana para pegawai saling bekerja sama dalam menuntaskan pekerjaan mereka.[91]

b) Hubungan pegawai dengan atasan

Sikap atasan terhadap bawahan sangat mempengaruhi para bawahan dalam melaksanakan tugas-tugas mereka. Sikap yang bersahabat, saling menghormati dan menghargai antar pegawai dan atasan harus selalu dijaga untuk menciptakan suasana kerja sama, sehingga dapat mencapai tujuan lembaga secara efektif dan efisien.[92] Sikap bersahabat yang diciptakan atasan dapat membuat pegawai lebih betah, sehingga menimbulkan kinerja yang baik pada pegawai.[93] Begitu juga dengan lembaga pendidikan di mana kepala sekolah menciptakan suasana bersahabat dengan para tenaga pendidik dan tenaga kependidikan.[94]

d. Indikator Lingkungan Kerja

Lingkungan fisik mampu memberikan peluang gerak dan segala aspek yang berhubungan dengan upaya penyegaran, meliputi sarana prasarana pembelajaran yang cukup memadai lingkungan sosial berhubungan dengan pola interaksi antarpersonal yang ada dilingkungan sekolah secara umum. Lingkungan sosial yang baik memungkinkan bagi para warga sekolah berinteraksi secara baik,

---

[91] Umi Farida, *Sumber Daya Manusia I*, (Ponorogo: Unmuh Ponorogo Press, 2017), hlm. 112; Lihat juga: Jurnal Prin, "Peran Rekan Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan," *Cemerlang: Jurnal Manajemen dan Bisnis* 1, no. 1 (2021): hlm. 45-50.

[92] Anwar Prabu Mangkunegara, *Perilaku dan Budaya Organisasi*, (Bandung: Rafika Aditama, 2008), hlm. 105

[93] Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2007), hlm. 156

[94] E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2003), hlm. 98.

peserta didik dengan peserta didik, guru dengan peserta didik, guru dengan guru atau guru dengan tenaga kependidikan. Lingkungan kerja yang mendukung produktivitas kerja akan menimbulkan kepuasan kerja bagi pekerja dalam organisasi.[95]

Indikator lingkungan kerja menurut Sedarmayanti adalah sebagai berikut:

1. Penerangan merupakan keadaan tempat kerja yang memiliki penerangan dan pencahayaan yang memadai
2. Suhu udara merupakan keadaan udara atau temperatur di tempat kerja
3. Kelembaban merupakan kondisi banyaknya air yang terkandung dalam udara di lingkungan kerja
4. Sirkulasi udara merupakan ketersediaan oksigen yang berkaitan dengan ventilasi di lingkungan kerja
5. Kebisingan merupakan bunyi-bunyian yang mengganggu telinga di lingkungan kerja maupun sekitarnya
6. Getaran mekanis merupakan getaran yang ditimbulkan dari alat mekanis yang dapat dirasakan pegawai atau guru di lingkungan kerja
7. Bau tidak sedap merupakan bau-bauan yang mengganggu konsentrasi pegawai atau guru di lingkungan kerja
8. Tata warna merupakan pemilihan warna untuk tembok maupun fasilitas lainnya yang bisa mempengaruhi kenyamanan bekerja
9. Dekorasi merupakan tata letak suatu barang di lingkungan kerja
10. Musik merupakan suara yang di putar untuk didengarkan pegawai sehingga dapat membantu meningkatkan kenyamanan pegawai atau guru
11. Keamanan merupakan keberadaan petugas keamanan atau fasilitas

[95] E Susanti, N Ahyani, and M Missriani, "Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Sebagai Supervisor Terhadap Kinerja Guru," Jurnal Pendidikan Tambusai 5 (2021): 1443-1444, https://www.jptam.org/index.php/jptam/article/view/1117.

keamanan di tempat kerja sehingga memberikan rasa aman pada pegawai atau guru dalam bekerja

12. Hubungan sesama rekan kerja merupakan keadaan antar pegawai atau guru yang saling berinteraksi baik yang berkaitan dengan tugas kelompok maupun keseharian
13. Hubungan kerja antara atasan dengan bawahan merupakan hubungan antara pegawai atau guru dengan atasan atau kepala sekolah.[96]

4. Gaya Kepemimpinan

a. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan menurut Bernard M. Bass berfokus pada kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional. Pemimpin transformasional adalah mereka yang merangsang dan menginspirasi pengikut untuk mencapai hasil yang luar biasa dan, dalam prosesnya, mengembangkan kapasitas kepemimpinan mereka sendiri. Secara konseptual kepemimpinan bersifat karismatik dan pengikut berusaha untuk mengidentifikasi diri dengan pemimpin dan menirunya. Kepemimpinan menginspirasi pengikut dengan tantangan dan persuasi, memberikan makna dan pemahaman. Kepemimpinan merangsang secara intelektual, memperluas penggunaan kemampuan pengikut. Terakhir kepemimpinan memperhatikan individu, memberikan dukungan, bimbingan dan pelatihan kepada pengikut.[97]

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dari seorang individu terhadap orang lain untuk mencapai sebuah tujuan bersama. Kepemimpinan dapat diartikan sebagai penggunaan kekuasaan dan pengaruh untuk mengarahkan aktivitas-aktivitas pengikut ke arah pencapaian tujuan. Berdasarkan dari definisi-definisi yang telah

[96] Sedarmayanti, *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja: suatu tinjauan dari aspek Ergonomi atau Kaitan Antara Manusia dengan Lingkungan Kerjanya* (Bandung: Mandar Maju, 2018), hal. 27

[97] Bernard M.Bass, Ronald E, Ringgio, *Transformasional Leadership*. (Taylor & Francis e-Library, 2008) hlm.

dikemukakan di atas, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar mau bekerja sama dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. [98]

Pemimpin transformasional adalah mereka yang memimpin melalui pertukaran sosial. Pemimpin transformasional disisi lain Pemimpin transformasional itu seperti katalisator yang bikin timnya berprestasi luar biasa dan tumbuh jadi pemimpin masa depan. Pemimpin transformasional tahu cara memotivasi, memberdayakan, dan menyatukan tujuan, sehingga timnya jadi lebih solid dan berkinerja tinggi. [99]

Kepemimpinan memiliki pengaruh yang berbeda terhadap aspek-aspek motivasi, seperti motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik, serta aspek psikologis dan sosial lainnya. Penggunaan Kepemimpinan yang tepat dapat memperkuat hubungan antara pemimpin dan karyawan, meningkatkan kepuasan kerja, serta mendorong kinerja yang lebih baik.[100]

Pola atau Kepemimpinan adalah cara atau teknik seseorang dalam menjalankan suatu Kepemimpinan. Dengan berusaha mempengaruhi perilaku orang-orang yang dikelolanya. Sedangkan Menurut Mulyasa dalam bukunya yang berjudul Menjadi Kepala Sekolah Profesional bahwa Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai untuk meningkatkan produktivitas kerja demi mencapai tujuan. Dalam kaitannya dengan peranan gaya Kepemimpinannya dalam meningkatkan kinerja pegawai. Perlu dipahami bahwa setiap pemimpin bertanggung jawab mengarahkan apa yang baik bagi pegawainya. Sebagai pemimpin harus memiliki

---

[98] Dery Wijaya, Samsuri Samsuri, and Rachmat Gunawan, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan," *Lokawati : Jurnal Penelitian Manajemen Dan Inovasi Riset* 1, no. 6 (2023): 123–30, https://doi.org/10.61132/lokawati.v1i6.342.

[99] Bernard M.Bass, Ronald E, Ringgio, *Transformasional Leadership*. (Taylor & Francis e-Library, 2008) hlm.

[100] Sudarijati et al., "Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan," *Journal of Management and Creative Business*, 2024, hlm. 15-20

kemampuan di antaranya yang berkaitan dengan pembinaan disiplin, pembangkitan motivasi dan penghargaan.[101]

Berdasarkan penjelasan di atas model atau Kepemimpinan akan mempengaruhi kinerja karyawan atau guru. Kinerja guru merupakan adalah prestasi yang dicapai sebagai hasil kerja seorang guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya, sesuai kewenangan dan kemampuan yang dimiliki. kinerja guru pada dasarnya merupakan kegiatan seorang guru dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya sebagai seorang pengajar dan pendidik di sekolah. Secara teknis kinerja guru adalah kegiatan guru dalam proses pembelajaran, yaitu bagaimana seorang guru merencanakan pembelajaran, melaksanakan kegiatan pembelajaran, dan menilai hasil belajar agar proses pembelajaran berjalan secara efektif dan efisien.[102]

Kepemimpinan dalam suatu organisasi atau lembaga mempunyai peranan yang sangat vital. Model Kepemimpinan yang diterapkan sangat menentukan intensitas keterlibatan anggotanya dalam kegiatan yang direncanakan. Bagaimana model keterlibatan anggota dalam kegiatan akan mempengaruhi gerak langkah organisasi dalam mencapai tujuannya. Oleh karena itu, perlu di sadari bahwa meskipun semua anggota terlibat dalam kegiatan, faktor Kepemimpinan masih tetap merupakan faktor penentu bagi efektivitas dan efisiensi kegiatan organisasi.[103]

b. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan perilaku dan strategi sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika memengaruhi kinerja

[101] Hendri Rohman, "Pengaruh Kompetensi Guru Terhadap Kinerja Guru," *Jurnal MADINASIKA Manajemen Dan Kelas* 1, no. 2 (2020): 92–102.

[102] Rohman.

[103] Muslichan Noor, "Gaya Kepemimpinan Kyai," *Jurnal Kependidikan* 7, no. 1 (2019): 141–56, https://doi.org/10.24090/jk.v7i1.2958.

bawahannya.[104] Pada tahun 1930-1939-an, Kurt Lewin mengembangkan studi empiris tentang gaya kepemimpinan (otokratis, demokrasi, *laissez-faire*) Macam-macam gaya kepemimpinan ada banyak. Menurut Harris, gaya kepemimpinan dibagi menjadi tiga, yaitu:

1) Gaya Kepemimpinan Otokratis (*Authoritarian*/Otoriter)

   Pemimpin mengambil keputusan sendiri dan komando penuh. Seorang pemimpin yang otokratik menganggap bahwa semua kewajiban untuk mengambil keputusan, untuk menjalankan tindakan, dan untuk mengarahkan, memberi motivasi, dan mengawasi bawahannya terpusat di tangannya. Seorang pemimpin otokratik mungkin memutuskan bahwa dialah yang kompeten untuk memutuskan. la punya perasaan bahwa bawahannya tidak mampu untuk mengarahkan diri mereka sendiri atau ia mungkin mempunyai alasan-alasan lain untuk beranggapan mempunyai posisi yang kuat untuk mengarahkan dan mengawasi. Seorang otokrat mengawasi pelaksanaan pekerjaan dengan maksud untuk meminimumkan penyimpangan dari arah yang ia berikan.

2) Gaya Kepemimpinan Demokratis *(Participative)*

   Pemimpin melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan. Apabila seseorang pemimpin menggunakan gaya partisipatif ia menjalankan kepemimpinannya dengan konsultasi. la tidak mendelegasikan wewenangnya untuk membuat keputusan akhir dan untuk memberikan pengarahan tertentu kepada bawahannya, tetapi ia mencari beberapa pendapat dan pemikiran dari para bawahan mengenai keputusan yang akan diambil. Ia akan secara serius mendengarkan dan menilai pikiran-pikiran para bawahannya serta menerima

[104] Barnawi dan Mohammad Arifin, *Kinerja Guru Profesional*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2017), hlm. 73

sumbangan pikiran mereka, sejauh pemikiran tersebut bisa dipraktikkan. Pemimpin dengan gaya partisipatif akan mendorong kemampuan mengambil keputusan dari para bawahannya sehingga pikiran-pikiran mereka akan selalu meningkat dan makin matang. Para bawahan juga didorong agar meningkatkan kemampuan mengendalikan diri dan menerima tanggung jawab yang lebih besar. Pemimpin akan menjadi lebih *"supportive"* dalam kontak dengan para bawahan dan bukan bersikap menjadi diktator. Meskipun, tentu saja, wewenang terakhir dalam pengambilan keputusan terletak pada pimpinan.

3) Gaya Kepemimpinan Bebas (*Laissez-faire/*Delegatif)

Pemimpin memberikan kebebasan penuh kepada anggota. Dalam gaya kepemimpinan *free rein*, pemimpin mendelegasikan wewenang untuk mengambil keputusan kepada para bawahan dengan agak lengkap. Pada prinsipnya, pimpinan akan mengatakan, "Inilah pekerjaan yang harus saudara lakukan. Saya tidak peduli bagaimana cara mengerjakannya, asalkan pekerjaan tersebut bisa diselesaikan dengan baik". Di sini pimpinan menyerahkan tanggung jawab atas pelaksanaan pekerjaan tersebut kepada para bawahan, dalam artian pimpinan menginginkan agar para bawahan bisa mengendalikan diri mereka sendiri di dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut. Pimpinan tidak akan membuat peraturan-peraturan tentang pelaksanaan pekerjaan tersebut, hanya sedikit melakukan kontak dengan para bawahan. Dengan demikian, para bawahan dituntut untuk memiliki kemampuan/keahlian yang tinggi.[105]

c. Model Kepemimpinan Menurut Bernard M. Bass

1) Kepemimpinan transaksional

Kepemimpinan transaksional terjadi ketika pemimpin

[105] Heidjrachman Ranupandojo dan Suad Husnan, *Manajemen Personalia*, Edisi 3 (Yogyakarta: BPaFE, 1989), hlm. 224-226

memberi penghargaan atau mendisiplinkan pengikut, tergantung pada kecukupan kinerja pengikut. Kepemimpinan transaksional bergantung pada penguatan kontingen, baik imbalan kontingen positif (CR) atau bentuk manajemen dengan pengecualian aktif atau pasif yang lebih negatif (MBE-A atau MBE-P).[106]

Hadiah Kontingensi (CR). Transaksi konstruktif ini telah terbukti cukup efektif dalam memotivasi orang lain untuk mencapai tingkat pengembangan dan kinerja yang lebih tinggi, meskipun tidak sebanyak komponen transformasional. Kepemimpinan penghargaan kontingen melibatkan pemimpin yang menugaskan atau memperoleh kesepakatan pengikut tentang apa yang perlu dilakukan dengan imbalan yang dijanjikan atau aktual yang ditawarkan sebagai imbalan untuk melaksanakan tugas dengan memuaskan. Contoh item hadiah kontingen adalah "Pemimpin menjelaskan apa yang dapat diharapkan untuk diterima ketika tujuan kinerja tercapai." Hadiah kontingensi bersifat transaksional ketika hadiahnya bersifat material, seperti bonus. Penghargaan kontingensi dapat menjadi transformasional, bagaimanapun, ketika imbalannya bersifat psikologis, seperti pujian.

Manajemen-oleh-Pengecualian (MBE). Transaksi korektif ini cenderung lebih tidak efektif daripada imbalan kontingensi atau komponen kepemimpinan transformasional. Transaksi korektif dapat aktif (MBE-A) atau pasif (MBE-P). Dalam MBE aktif, pemimpin mengatur untuk secara aktif memantau penyimpangan dari standar, kesalahan, dan kesalahan dalam tugas pengikut dan mengambil tindakan korektif seperlunya. MBE-P menyiratkan menunggu secara

[106] Bernard M.Bass, Ronald E, Ringgio, *Transformasional Leadership*. (Taylor & Francis e-Library, 2008) hlm.

pasif penyimpangan, kesalahan, dan kesalahan terjadi dan kemudian mengambil tindakan korektif. MBE aktif mungkin diperlukan dan efektif dalam beberapa situasi, seperti ketika keselamatan sangat penting. Pemimpin terkadang harus berlatih MBE pasif ketika diminta untuk mengawasi sejumlah besar bawahan yang melapor langsung kepada para pemimpin. Contoh item MLQ untuk pengelolaan berdasarkan pengecualian adalah "Pemimpin mengarahkan perhatian pada kegagalan untuk memenuhi standar" (aktif) dan "Pemimpin tidak mengambil tindakan sampai keluhan diterima" (pasif).

2) Kepemimpinan *Laissez-Faire* (bebas)

Kepemimpinan *Laissez-Faire* adalah penghindaran atau tidak adanya kepemimpinan dan, menurut definisi, paling tidak aktif, serta paling tidak efektif menurut hampir semua penelitian tentang gaya. Berbeda dengan kepemimpinan transaksional, *laissez-faire* mewakili nontransaksi. Keputusan yang diperlukan tidak dibuat, Tindakan tertunda, Tanggung jawab kepemimpinan diabaikan serta Otoritas tetap tidak digunakan. Contoh item *laissez-faire* adalah "Pemimpin menghindari terlibat ketika masalah penting muncul."[107]

d. Konsep Pemimpin Transformasional

Pemimpin Transformasional memotivasi orang lain untuk melakukan lebih dari awalnya mereka rencanakan dan sering kali bahkan lebih dari yang mereka kira mungkin. Mereka menetapkan ekspektasi yang lebih menantang dan biasanya mencapai kinerja yang lebih tinggi. Pemimpin transformasional juga cenderung memiliki pengikut yang lebih berkomitmen dan puas. Selain itu pemimpin transformasional memberdayakan pengikut dan memperhatikan kebutuhan mereka. Memenuhi kebutuhan individu

[107] Bernard M.Bass, Ronald E, Ringgio, *Transformasional Leadership*. (Taylor & Francis e-Library, 2008) hlm.

dan pengembangan pribadi, membantun para pengikut untuk mengembangkan potensi kepemimpinan yang mereka miliki.

Kepemimpinan transformasional melibatkan serta menginspirasi pengikut untuk berkomitmen pada visi dan tujuan Bersama untuk suatu organisasi atau unit, menantang mereka untuk menjadi pemecah masalah yang inovatif dan mengembangkan kapasitas kepemimpinan pengikut melalui pembinaan, pendampingan dan pemberian tantangan serta dukungan.[108]

e. Komponen-komponen kepemimpinan transformasional

Salah satu pendekatan kepemimpinan yang dinilai efektif dalam konteks pendidikan adalah kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional menekankan pada kemampuan pemimpin dalam menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan bawahan untuk mencapai tujuan bersama. Pemimpin transformasional tidak hanya berfokus pada pencapaian target organisasi tetapi juga pada pengembangan potensi[109] Kepemimpinan transformasional memiliki komponen-komponen berikut:

1) Pengaruh ideal di mana Pemimpin transformasional berperilaku sedemikian rupa sehingga mereka menjadi panutan bagi pengikutnya. Para pemimpin dikagumi, dihormati dan dipercaya. Pengikut mengidentifikasi diri dengan para pemimpin dan ingin meniru perilaku mereka. Para pemimpin dianggap oleh pengikutnya memiliki kemampuan, ketekunan dan tekat yang luar biasa. Selain itu para pemimpin yang memiliki pengaruh ideal yang besar bersedia mengambil risiko dan konsisten bukan plin-plan. Mereka dapat diandalkan untuk

[108] Bernard M.Bass, Ronald E, Ringgio, *Transformasional Leadership*. (Taylor & Francis e-Library, 2008) hlm.

[109] Latifah Ely Ma'ruf, Retno Widyaningrum, Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Work Engagementgurumimelalui Motivasi Kerja, Al-Marsus: Jurnal Manajemen Pendidikan Islamhttp://dx.doi.org/10.30983/al-marsus.v3i2.10693, 2025, hlm 2

melakukan hal yang benar, menunjukkan standar perilaku yang etis dan moral yang tinggi

2) Motivasi inspirasional di mana pemimpin transformasional berperilaku dengan cara yang memotivasi dan menginspirasi orang-orang di sekitar mereka dengan memberikan makna dan tantangan pada pekerjaan para pengikutnya. Semangat tim dibangkitkan. Antusiasme dan optimisme ditampilkan. Pemimpin melibatkan pengikut dalam membayangkan keadaan masa depan yang menarik; mereka menciptakan harapan yang dikomunikasikan dengan jelas yang ingin dipenuhi oleh pengikut dan juga menunjukkan komitmen terhadap tujuan dan visi bersama. Pengaruh kepemimpinan yang ideal dan motivasi inspiratif biasanya membentuk faktor tunggal gabungan berupa kepemimpinan karismatik-inspiratif. Faktor karismatik-inspiratif ini mirip dengan perilaku yang dijelaskan dalam teori kepemimpinan karismatik.
3) Stimulasi Intelektual di mana Pemimpin transformasional menstimulasi upaya pengikutnya untuk berinovasi dan berkreasi dengan mempertanyakan asumsi, merumuskan kembali masalah, dan mendekati situasi lama dengan cara baru. Kreativitas didorong. Tidak ada kritik publik terhadap kesalahan anggota individu. Ide-ide baru dan solusi masalah yang kreatif diminta dari pengikut, yang dilibatkan dalam proses mengatasi masalah dan menemukan solusi. Pengikut didorong untuk mencoba pendekatan baru, dan ide-ide mereka tidak dikritik karena berbeda dari ide-ide pemimpin.
4) Pertimbangan Individual di mana Pemimpin transformasional memberikan perhatian khusus pada kebutuhan pencapaian dan pertumbuhan setiap pengikut secara individual dengan bertindak sebagai pelatih atau mentor. Pengikut dan kolega dikembangkan ke tingkat potensi yang lebih tinggi secara

bertahap. Pertimbangan individual dipraktikkan ketika peluang pembelajaran baru diciptakan bersama dengan iklim yang mendukung. Perbedaan individu dalam hal kebutuhan dan keinginan diakui. Perilaku pemimpin menunjukkan penerimaan terhadap perbedaan individu (misalnya, beberapa karyawan menerima lebih banyak dorongan, beberapa lebih banyak otonomi, yang lain standar yang lebih tegas, dan yang lain lagi struktur tugas yang lebih terorganisasi). Pertukaran komunikasi dua arah didorong, dan "manajemen dengan berkeliling" ruang kerja dipraktikkan. Interaksi dengan pengikut dipersonalisasi (misalnya, pemimpin mengingat percakapan sebelumnya, menyadari kekhawatiran individu, dan melihat individu sebagai pribadi seutuhnya, bukan hanya sebagai karyawan). Pemimpin yang mempertimbangkan individu mendengarkan secara efektif. Pemimpin mendelegasikan tugas sebagai cara untuk mengembangkan pengikut. Tugas yang didelegasikan dipantau untuk melihat apakah pengikut membutuhkan arahan atau dukungan tambahan dan untuk menilai kemajuan; idealnya, pengikut tidak merasa diawasi.[110]

f. Kepemimpinan dalam Islam

1) Pengertian kepemimpinan dalam Islam berdasarkan Al-Qur'an dan Hadits

Spiritual-leadership atau kepemimpinan spiritual merupakan kepemimpinan yang membangun kerja berdasarkan spiritualitas di tempat kerja, agama dan moral/etika. Al-Quran dan Hadits sebagai sumber hukum Islam, mengajarkan banyak tentang nilai-nilai dan akhlak yang harus dipegangi oleh setiap pemimpin. Begitu pun praktik kepemimpinan pada masa Nabi, Khalifah, dan dinasti sesudahnya, banyak dikupas di berbagai

[110] Bernard M.Bass, Ronald E, Ringgio, *Transformasional Leadership*. (Taylor & Francis e-Library, 2008) hlm.

literatur. Al-Quran banyak menjelaskan tentang dasar-dasar dan nilai-nilai serta tugas-tugas kepemimpinan. Begitu pun dengan Hadits Nabi banyak memberikan tuntunan tentang tanggung jawab seorang pemimpin.[111]

Pemimpin dalam Islam tidak hanya terbatas pada pemimpin pemerintahan saja, atau terbatas pada pemimpin agama saja, tetapi semua pemimpin dalam semua lini kehidupan, baik politik, sosial, keagamaan, dunia bisnis, pendidikan dan lain sebagainya. Kepemimpinan Islami merupakan proses mempengaruhi untuk mencapai kebahagiaan dunia akhirat dengan cara menekankan pada pelayanan yang baik pada para pengikutnya, bersikap lemah lembut, tidak menyalahkan tetapi mengarahkan dan membimbing, agar mereka tidak lari menjauh. Bahkan harus selalu menjaga emosi dengan selalu memaafkan atas kesalahan yang telah diperbuat dan memintakan ampunan kepada Allah atas dosanya.[112]

Hal ini termaktub dalam ayat alquran berikut:

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللّٰهِ لِنْتَ لَهُمْۚ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيْظَ
الْقَلْبِ لَانْفَضُّوْا مِنْ حَوْلِكَۖ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِى الْاَمْرِۚ فَاِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى
اللّٰهِۗ اِنَّ اللّٰهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِيْنَ ١٥٩

Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu maafkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya (QS.

[111] Ilfi Nur Diana, *Kepemimpinan Islam,* (Malang: UIN Maliki Press, 2021) hlm. 71
[112] Ilfi Nur Diana, *Kepemimpinan Islam,* (Malang: UIN Maliki Press, 2021) hlm. 73

Ali Imron, 2:159)

Dari ayat tersebut dapat dijelaskan bahwa kepemimpinan Islami adalah kepemimpinan pelayanan kepada para pengikut atau bawahan, yaitu dengan cara bersikap lemah lembut, ramah, tidak keras, selalu memaafkan, memintakan ampunan atas dosa-dosa mereka, bermusyawarah atau melibatkan mereka dalam menyusun program, mengimplementasikan, dan mengevaluasi bersama.[113]

Dari beberapa istilah kepemimpinan yang terdapat dalam al-Qur'an dan ayat-ayat yang dapat penulis temukan, dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin hendaknya mempunyai karakter dan perilaku sebagai berikut:

a) Mempunyai religiusitas yang tinggi (QS.al-Furqon, 25:74). (QS an-Nisa:5)
b) Mempunyai pengetahuan luas (QS. al-Baqarah,2:247).
c) Memberi petunjuk ke arah kebaikan (QS. al-Anbiya, 21:73).
d) Mempunyai kemampuan menyelesaikan masalah atau *problem solver* seperti yang dicontohkan Nabi Ibrahim yang telah dinilai Allah berhasil dalam menghadapi ujian dan tidak berlaku aniaya pada umat manusia (QS. Al-Baqarah, 2: 124).
e) Berlaku adil dan Tidak mengikuti kemauannya sendiri, tetapi harus memperhatikan kondisi para pengikutnya. (QS. As-Saad:26) dan (QS. an-Nisa: 58).
f) Memberikan layanan yang baik, membimbing, mengarahkan, memaafkan dan tidak dendam, memintakan ampunan, serta bermusyawarah. (QS. Ali-Imron:159).

[113] Ilfi Nur Diana, *Kepemimpinan Islam,* (Malang: UIN Maliki Press, 2021) hlm. 74

g) Seorang pemimpin tidak mengikuti kemauannya sendiri, dan hawa nafsunya (QS. Saad, 38: 26)[114]

2) Kepemimpinan Nabi Muhammad SAW

Kepemimpinan yang diemban menjadi kepemimpinan yang paling ideal, karena kepemimpinan yang dikembangkan oleh Nabi Muhamad SAW. adalah kepemimpinan *Uswah Hasanah* (kepemimpinan keteladanan). Beliau menjadi teladan karena mempunyai sifat kepribadian yang kuat, yaitu *Siddiq, amanah, tabligh, Fathonah*.[115] Adapun penjelasannya sebagai berikut:

a) *Siddiq (Commitment)*

Siddiq adalah sebuah sifat dasar yang mesti dimiliki oleh Rasulullah, dan mesti dimiliki pula oleh setiap pemimpin. Ia harus selalu berusaha menempatkan dirinya pada posisi benar, memiliki sifat benar, berada di pihak kebenaran, dan memperjuangkan kebenaran dalam lingkungan yang menjadi tanggung jawabnya.

b) Amanah *(Trust)*

Amanah adalah moralitas untuk senantiasa menjaga kepercayaan (*trus*t) yang di berikan orang lain kepada dirinya. Amanah adalah salah satu karakteristik orang beriman. Orang yang amanah adalah orang yang dapat menjaga dan mengolaborasikan kepentingan diri sendiri dan kepentingan orang lain. Ia dapat berlaku adil terhadap diri sendiri dan orang lain dan tidak tergoda mengambil keuntungan sepihak di atas kerugian orang lain.

[114] Ilfi Nur Diana, *Kepemimpinan Islam,* (Malang: UIN Maliki Press, 2021) hlm. 88
[115] Ilfi Nur Diana, *Kepemimpinan Islam,* (Malang: UIN Maliki Press, 2021) hlm. 89

c) Tablig *(Community openly)*

Tabligh yaitu menyampaikan pesan-pesan tuhan kepada umatnya secara penuh dan tuntas, maksudnya tanpa ada yang di sembunyikan karena mungkin memberatkan atau merugikan, dan tidak di tambah karena ingin meraup keuntungan.

d) Fathanah *(Smart)*

Fathanah berarti cerdas dan cekatan (*smart*), mencerdaskan, memahamkan, cepat dan cemerlang. "fathanah" tidak terbatas pada kecerdasan intelektual (*intellectual quotient)* atau IQ semata, melainkan juga kecerdasan emosional (*emotional quotient)* atau EQ dan kecerdasan spiritual (*spiritual quotient)* atau SQ.[116]

3) Perilaku Kepemimpinan Nabi Muhammad SAW

Perilaku Nabi Muhammad dikatakan perilaku yang qurani, karena segala perilakunya sesuai dengan al-Qur'an. Ia merupakan teladan yang baik dalam segala aspek kehidupan. [117] Keluhuran akhlak menjadi salah satu karakter beliau dalam meraih kesuksesan kepemimpinannya.

a) Terbuka. Beliau tidak berbicara kecuali sesuai dengan wahyu Allah, ia tidak membuat ayat suci atau hadis dengan kemauannya.
b) Memulai dari dirinya sendiri. Kepemimpinan sudah seharusnya dimulai dari lingkungan ter kecil yaitu diri sendiri. Nabi mengatakan "*Ibda' Binafsik"* mulailah dari diri sendiri.
c) Komunikatif. Nabi merupakan seorang yang dapat berkomunikasi dengan baik. Kelihaian beliau telah

[116] Ilfi Nur Diana, *Kepemimpinan Islam,* (Malang: UIN Maliki Press, 2021) hlm. 91-94
[117] Ilfi Nur Diana, *Kepemimpinan Islam,* (Malang: UIN Maliki Press, 2021) hlm. 95

menarik manusia pada zamannya untuk mengikuti ajarannya.

d) Menjadi teladan bagi pengikutnya. Pribadi Rasulullah SAW benar-benar seorang pemimpin yang benar-benar menjadi teladan dalam segala hal, baik dalam hal ibadah, sikap, dan perilaku. Akhlak atau moral yang sangat dikedepankan dalam kehidupan sehari-hari.

e) Dekat dengan umatnya. Beliau selalu memperhatikan pengikutnya sekalipun itu hamba sahaya, beliau sering turun langsung melihat realitas kehidupan pengikutnya dan orang-orang yang belum beriman kepadanya sekalipun, beliau tidak segan-segan menyeka kepala anak yatim, menghapus air mata fakir miskin, menyuapi peminta-minta, dan sebagainya. Bahkan ketika akan wafat, beliau masih memperhatikan umatnya. [118]

4) Dari uraian di atas indikator kepemimpinan islami adalah sebagai berikut:

a) Karakter yang kuat.

Seorang pemimpin harus mempunyai sifat atau karakter yang kuat. Seorang pemimpin harus mengedepankan kejujuran. Seorang pemimpin harus terpercaya sehingga melaksanakan tugasnya dengan baik dan etos kerja yang tinggi. Seorang pemimpin harus mempunyai sifat yang terbuka dan komunikatif, sehingga mampu berlaku adil, dan memutuskan secara bermusyawarah, tidak atas kemauannya sendiri. Seorang pemimpin harus mempunyai kecerdasan intelektual yang tinggi, yaitu mampu mengingat, memahami, menaganalisa, mengevaluasi dan memecahkan masalah, sehingga mampu

[118] Ilfi Nur Diana, *Kepemimpinan Islam,* (Malang: UIN Maliki Press, 2021) hlm. 96-97

merumuskan visi dan merencanakannya dengan matang, mengembangkan gagasan, mengevaluasi dan *problem solving*, serta berpengetahuan luas. Juga kecerdasan emosional yang erat kaitannya dengan kemampuan mengontrol perasaan diri dan orang lain, sehingga mampu mengendalikan emosinya dan bijak seperti yang dicontoh kan Nabi Muhammad SAW. Selain itu juga mempunyai kecerdasan spiritual, yaitu kemampuan untuk berlaku adil, menghormati & menyayangi orang lain, toleran, empati, rendah hati, ramah seperti yang diajarkan Nabi Muhammad SAW. Dan yang tak kalah penting adalah kecerdasan transendental yaitu kemampuan mengikuti ajaran agama, sehingga mampu bekerja keras, kerja cerdas, dan kerja ikhlas, berbuat kebajikan bagi sesama untuk mencapai kebahagiaan di dunia maupun di akhirat, inilah yang dalam Islam disebut dengan taqwa.

b) Perilaku yang baik

Seorang pemimpin harus bersikap tegas terkait tugasnya dan berperilaku baik pada pengikutnya dengan memberikan per hatian sebagai bentuk hubungan kemanusiaan *(Hablun min an-nas)* yang mengedepankan akhlakul karimah, lemah lembut, ramah, adil, dan tidak berbuat aniaya, selalu memaafkan, tidak memaksakan kehendak tetapi memahami situasi dan kondisi para pengikutnya, sehingga mampu menginspirasi dan memotivasi mereka.

c) Pemberdaya

Untuk memotivasi dan menginspirasi bawahan, seorang pemimpin harus dapat memberdayakan mereka dengan memberikan pengetahuan, tanggung jawab, pelatihan, arahan, bimbingan, selalu memaafkan dan

memintakan ampunan atas dosa dan kesalahannya, melibatkan dengan mengajak musyawarah, memahami kondisi bawahan seperti yang dilakukan Nabi Muhammad SAW yang selalu menyampaikan wahyu dengan hikmat dan *mauidzoh hasanah*, yakni mengajak dan memerintah pada kebaikan yang diajarkan dalam kitab suci al-Qur'an serta menegah kemungkaran, sehingga dapat memberikan ilmu, dedikasi, akhlak serta kehidupan yang baik.

d) *Uswah Hasanah* atau *role model*

Seorang pemimpin harus menjadi cermin atau teladan atau panutan dengan selalu memulai dari diri sendiri sebelum orang lain diperintah untuk mengikutinya yang sesuai dengan nilai-nilai yang menjadi prinsip organisasi.[119]

g. Indikator Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan serangkaian usaha dari seorang pemimpin dalam mempengaruhi dan menggerakkan bawahannya sedemikian rupa sehingga para bawahan dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik, memiliki semangat yang tinggi, dan disiplin serta tanggung jawab terhadap atasan.[120]

Indikator variabel kepemimpinan pada penelitian ini dibagi menjadi 4 sub variabel. Pertama, sub variabel gaya kepemimpinan transformasional menurut Bernard M. Bass dengan indikator:

1) Idealized Influence
2) Inspirational Motivation
3) Intellectual Stimulation
4) Individualized Consideration

Sub variabel kedua Kepemimpinan transaksional menurut Bernard M. Bass dengan indikator :

1) Contingent Reward

[119] Ilfi Nur Diana, *Kepemimpinan Islam,* (Malang: UIN Maliki Press, 2021) hlm. 100-101
[120] Muh. Arif, dkk : *Gaya Kepemimpinan* (Batam : Rey Media Grafika, 2024), 43-44

2) Management-by-Exception

Sub variabel ketiga Kepemimpinan Kepemimpinan *Laissez-Faire* menurut Bernard M. Bass dengan indikator :

1) Tidak ada kepemimpinan
2) Tidak ada transaksi atau imbal balik
3) Tidak ada tanggung jawab pemimpin. [121]

Sedangkan sub variabel kedua adalah kepemimpinan islami menurut Ilfi Nur Diana dengan indikator sebagai berikut:

1) Karakter yang kuat (jujur, terbuka, terpercaya dan cerdas)
2) Perilaku yang baik
3) Pemberdaya
4) *Uswah Hasanah* atau *role model*.[122]

5. Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kepemimpinan Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru Melalui Kepuasan Kerja dii MTs Se-Kecamatan Kebonsari

Lingkungan kerja merupakan faktor situasional yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Di lingkungan kerja madrasah pegawai yang dimaksud adalah seorang guru. Melihat hal tersebut maka lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja guru.[123]

Kepemimpinan kepala madrasah memainkan peran yang sangat penting dalam menentukan kinerja guru. Baik buruknya guru selalu dihubungkan dengan kepemimpinan. Kepemimpinan yang baik adalah keharusan dalam meningkatkan kinerja guru. Berdasarkan pernyataan tersebut maka kepemimpinan kepala madrasah berpengaruh terhadap kinerja guru.[124]

---

[121] Bernard M.Bass, Ronald E, Ringgio, *Transformasional Leadership*. (Taylor & Francis e-Library, 2008) hlm.

[122] Ilfi Nur Diana, *Kepemimpinan Islam,* (Malang: UIN Maliki Press, 2021) hlm. 98

[123] Barnawi dan Mohammad Arifin, *Kinerja Guru Profesional*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2017), hlm. 54

[124] Barnawi dan Mohammad Arifin, *Kinerja Guru Profesional*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2017), hlm. 75

Kepuasan kerja guru dapat meningkatkan produktivitas kerja dan disiplin kerja guru. Guru yang merasa puas memiliki semangat kerja dan disiplin kerja yang tinggi sehingga dapat meningkatkan kinerjanya. Dengan demikian kepuasan kerja guru berpengaruh terhadap kinerja guru[125].

Berdasarkan pernyataan di atas, lingkungan kerja, kepemimpinan kepala madrasah dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja guru.

B. Kajian Penelitian yang Relevan

Penulis sudah mengkaji beberapa literatur dan menemukan beberapa penelitian sebelumnya yang relevan dengan tema penelitian yang akan diteliti. Penelitian tersebut antara lain:

Pertama, penelitian yang dilakukan oleh Shanti Auliana yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru di MTsN Se-Kabupaten Pidie Jaya Provinsi Aceh. Penelitian ini menguji pengaruh kepemimpinan kepala madrasah dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru MTsN di Pidie Jaya, Aceh, dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. Hasil analisis PLS menunjukkan kepemimpinan mempunyai pengaruh positif signifikan langsung terhadap kinerja guru (koefisien 0,630; p=0,000), sedangkan lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja (koefisien 0,332; p=0,002) namun tidak signifikan langsung terhadap kinerja. Tidak ada efek mediasi yang signifikan melalui motivasi kerja untuk kedua variabel independen.[126]

Kedua, penelitian yang dilakukan oleh Masdianah yang berjudul Modal Psikologis dan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru di Madrasah Indonesia: Kepuasan Kerja sebagai Mediator. Studi ini mengeksplorasi kepemimpinan kepala madrasah dan modal psikologis guru

---

[125] Barnawi dan Mohammad Arifin, *Kinerja Guru Profesional*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2017), hlm. 133-134

[126] Auliana, S. (2021). *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru di MTsN Se-Kabupaten Pidie Jaya Provinsi Aceh*. Tesis Magister Manajemen Pendidikan Islam, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.http://etheses.uin-malang.ac.id/31780/2/19710002.pdf[etheses.uin-malang.ac]

terhadap kinerja guru madrasah di Kabupaten Malang, dengan kepuasan kerja sebagai mediator. Analisis SEM dengan Mplus 7.4 membuktikan model fit data empiris, di mana kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan dan modal psikologis terhadap kinerja, meskipun efek langsung independen lebih kuat. Populasi meliputi guru madrasah negeri/swasta (sampel 356 responden), tekanan peran kepuasan sebagai jembatan utama.[127]

Ketiga, Penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Rudi Hartono yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru Melalui Kepuasan Kerja Guru di SMA Tunas Luhur Paiton Probolinggo. Analisis data dilakukan menggunakan metode regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan Kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja guru, Kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap variabel kepuasan kerja, gaya Kepemimpinan dan budaya organisasi melalui kepuasan kerja terhadap kinerja guru berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.[128]

Keempat, penelitian yang dilakukan oleh Aprilia Rahmawati, Dina Rosdiana, Dewiana Novitasari yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru. Hasil penelitian menunjukkan Gambaran Kepemimpinan Kepala Sekolah yaitu mencapai rata-rata skor 3.92. Rata-rata skor tersebut sesuai dengan tabel kriteria penafsiran termasuk kategori baik. Gambaran Budaya Organisasi yaitu mencapai rata-rata skor 3.60. Rata-rata skor tersebut sesuai dengan kriteria penafsiran termasuk kategori baik. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap kinerja guru, yaitu pengaruh langsung sebesar 7,90%. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja guru, yaitu pengaruh langsung sebesar 3,00%. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan dan budaya kerja terhadap

[127] Masdianah, M. (2023). Modal Psikologis dan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Madrasah di Indonesia: Kepuasan Kerja Sebagai Mediator. *Psikis: Jurnal Psikologi Islami* , 9(2), 336-350. https://doi.org/10.19109/psikis.v9i2.19585sarjana.google+ 1

[128] Rudi Hartono, Muhammad. "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru Melalui Kepuasan Kerja Guru di SMA Tunas Luhur Paiton Probolinggo", *Jurnal Manajerial Bisnis* Vol. 7 No. 2 (Desember – Maret 2024): 1

kinerja.[129]

Kelima, penelitian yang dilakukan oleh Nurlaili, Laili Komariyah, Widyatmike Gede Mulawarman, Nurul Hidayah dan Anang Arief Abdillah yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Penggerak Terhadap Kinerja Guru melalui Kepuasan Kerja di Sekolah Dasar. Pendekatan penelitian menggunakan metode kuantitatif jenis kausal. Variabel penelitian terdiri dari Kepemimpinan kepala sekolah penggerak sebagai variabel independen, kinerja guru sebagai variabel dependen, dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Populasi adalah semua guru Sekolah Dasar Negeri Samarinda yang dipimpin kepala sekolah dari guru penggerak. Jumlah sampel sebanyak 118 orang guru. Analisis data menggunakan analisis jalur dengan aplikasi SPSS. Hasil penelitian membuktikan bahwa 1) Terdapat pengaruh positif kepala sekolah penggerak terhadap kepuasan kerja guru, 2) Terdapat pengaruh positif kepala sekolah penggerak terhadap kinerja guru, 3) Terdapat pengaruh positif kepuasan kerja terhadap kinerja guru, dan 4) Terdapat pengaruh tidak langsung Kepemimpinan kepala sekolah penggerak terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja. Kepemimpinan kepala sekolah penggerak mempunyai peran strategis dalam meningkatkan kepuasan kerja guru, dan berdampak pada peningkatan kinerja guru.[130]

Keenam penelitian yang dilakukan oleh Heni Fitri Ratna Sari, Ekawarna, Urip Sulistiyo yang berjudul Pengaruh Stres Kerja, Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru. Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif. Variabel independen penelitian terdiri dari stres kerja, motivasi kerja dan kepuasan kerja sedangkan variabel dependennya adalah kinerja guru. Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh langsung stress kerja terhadap kepuasan kerja dengan *P-value* di bawah 0,05 dengan *original sample* sebesar (β) = 0,624 (62,4%), terdapat pengaruh langsung stres

[129] Rahmawati Aprilia, Dina Rosdiana, Dewiana Novitasari. "Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru". Jurnal of information system sand management vol.02 No.03 Juni 2023: 1

[130] Nurlaili dkk., "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Penggerak Terhadap Kinerja Guru melalui Kepuasan Kerja di Sekolah Dasar," *Didaktika: Jurnal Kependidikan* 14, no. 2 (Mei 2025): hlm. 2980

kerja terhadap kinerja guru dengan *P-value* di bawah 0,05 dengan *original sample* sebesar (β) = 0,568 (56,8%), terdapat pengaruh tidak langsung stres kerja terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja dengan *original sample* sebesar (β) = 0,098 (9,8%), terdapat pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kepuasan kerja dengan *P-value* di bawah 0,05 dengan *original sample* sebesar (β) = 0,852 (85,2%), terdapat pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kinerja guru dengan *P-value* di bawah 0,05 dengan *original sample* sebesar (β) = 0,379 (37,9%), terdapat pengaruh tidak langsung motivasi kerja terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja dengan *original sample* sebesar (β) = 0,134 (13,4%) dan terdapat pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja guru dengan *P-value* di bawah 0,05 dengan *original sample* sebesar (β) = 0,157 (15,7%).[131]

Ketujuh penelitian yang dilakukan oleh Jodle Firjatullah yang berjudul Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Kerja dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif melalui analisis deskriptif, serta pengumpulan data secara daring menggunakan Platform *Microsoft Forms* dengan skala Likert 1 sampai 5 dengan metode *Purposive Sampling* terdapat 57 responden yang berkriteria umur 18 – 30 dan sedang bekerja. Diolah menggunakan program aplikasi SmartPLS 4.0.9.2. dengan *Structural Eqution Modeling* (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwasanya, lingkungan kerja berpengaruh dalam menunjang atau meningkatkan kinerja karyawannya menjadi lebih baik dan dapat menghasilkan kualitas pekerjaan yang dilakukan oleh karyawannya. disimpulkan bahwa lingkungan kerja yang baik, budaya kerja yang positif, dan penyesuaian beban kerja dapat secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan.[132]

Kedelapan, penelitian yang dilakukan Tazkiyatul Fatwa Khofifah dan Qori Al Banin yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan Transformasional,

---

[131] Heni Fitri Ratna Sari dkk, "Pengaruh Stres Kerja, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru," *Jurnal Ilmu Pendidikan*, Vol. 4, No. 1, 2022, hlm 12

[132] Jodie Firjatullah dkk, "Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Kerja dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan," *Jurnal Manuhara*, Vol. 2, No. 1 (Januari 2023), hlm 1

Lingkungan kerja dan Motivasi Kerja terhadap kinerja guru. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan 107 responden guru di SMK di kecamatan Sirapong. Berdasarkan hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa (1) kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru SMK di Kecamatan Sirampog, hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah memiliki peran penting dalam kinerja para pendidik, (2) lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru SMK di Kecamatan Sirampog, hal ini dapat memperkuat argumen tentang kinerja guru yang ditentukan oleh banyak faktor dan di antaranya adalah lingkungan kerja, dan (3) motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru SMK di Kecamatan Sirampog, hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja yang tinggi akan meningkatkan kinerja demi kemajuan organisasinya[133]

Kesembilan, penelitian yang dilakukan oleh Dwi Ayu Nabila Putri dan Arinka Dwi Azahra yang berjudul Pengaruh Motivasi, Disiplin dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru. Penelitian menggunakan metode kuantitatif dengan guru sebagai responden. Hasil kesimpulan dari penelitian ini yaitu: (1) Motivasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja guru di SMA Negeri Bandar Kedung Mulyo Jombang. Hal ini ditunjukkan bahwa tinggi rendahnya motivasi kerja tidak dapat menjadi faktor penentu dalam kinerja guru SMA Negeri Bandar Kedung Mulyo Jombang. (2) Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru di SMA Negeri Bandar Kedung Mulyo Jombang. Hal ini menunjukkan bahwa tinggi rendahnya kedisiplinan kerja dapat menjadi faktor penentu dalam kinerja guru SMA Negeri Bandar Kedung Mulyo Jombang. (3) Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMA Negeri Bandar Kedung Mulyo Jombang.[134]

---

[133] Tazkiyatun Fatwa Kholifah, Qori' Al Banin, "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru." *Jurnal Jimbis,* Vol. 2, No. 1 (Februari, 2023), hlm. 1

[134] Arika Dwi Azahra, Dwiayu Nabila Putri, "Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru", *Jurnal Jisma,* Vol. 02, No. 04 (2023), hlm. 1

Kesepuluh penelitian yang dilakukan oleh Asep Mukti, Amalia Sapriati dan Bambang Aryan Soekisno yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru di SD Negeri se-Kabupaten Bintan. Teknik pengumpulan data dengan menggunakan angket, wawancara, dan observasi. Item angket yang diberikan telah dianalisis validitas dan reliabilitas. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa (1) kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru (2) lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru (3) kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja sama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.[135]

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

No	Identitas Penelitian	Persamaan	Perbedaan dan kebaharuan
1.	Shanti Auliana (2021) Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru di MTsN Se-Kabupaten Pidie Jaya Provinsi Aceh	Kedua penelitian ini sama-sama meneliti pengaruh kepemimpinan kepala madrasah dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru dengan pendekatan kuantitatif, menggunakan variabel intervening dan menjadikan guru sebagai objek penelitian	Riset terdahulu dari Penelitian Shanti Auliana (2021) menggunakan *motivasi kerja* sebagai mediasi pada tingkat MTsN**,** sedangkan riset ini menggunakan kepuasan kerja sebagai mediasi (dengan rekonstruksi indikator non-administratif
2.	Masdianah (2023) Modal psikologis dan gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru di madrasah Indonesia: kepuasan kerja sebagai mediator.	Kedua penelitian ini sama-sama meneliti pengaruh kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja guru dengan mediator kepuasan kerja, menggunakan	Riset terdahulu dari Penelitian Masdianah (2023) berfokus pada faktor internal guru (modal psikologis), sedangkan riset ini melengkapinya dengan faktor eksternal yaitu

[135] Asep Mukti, dkk, "Pengaru Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru di SD Negeri se-Kabupaten Bintan." *Jurnal of Educational Management*, Vol. 5, No. 1, (April 2022), hlm 1-11

No	Identitas Penelitian	Persamaan	Perbedaan dan kebaharuan
		pendekatan kuantitatif serta menjadikan guru sebagai objek penelitian	lingkungan kerja
3.	Muhammad Rudi Hartono (2024) Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru Melalui Kepuasan Kerja Guru di SMA Tunas Luhur Paiton Probolinggo.	Kedua penelitian ini sama-sama meneliti pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru, menggunakan pendekatan kuantitatif dengan variabel kepuasan kerja serta menjadikan guru sebagai objek penelitian.	Riset terdahulu dari penelitian Muhammad Rudi Hartono (2024) dilakukan pada jenjang SMA dengan variabel budaya organisasi, sedangkan riset ini berfokus pada jenjang MTs dengan variabel lingkungan kerja
4.	Aprilia Rahmawati, Dina Rosdiana, Dewiana Novitasari (2023) Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru	Kedua penelitian ini sama-sama meneliti pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja guru, menggunakan pendekatan kuantitatif serta menjadikan guru sebagai objek penelitian.	Aprilia Rahmawati, Dina Rosdiana, Dewiana Novitasari (2023) menambahkan budaya organisasi sedangkan penelitian ini menambahkan lingkungan kerja dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.
5.	Nurlaili, dkk (2025) yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Penggerak Terhadap Kinerja Guru melalui Kepuasan Kerja di Sekolah Dasar	Kedua penelitian ini sama-sama meneliti pengaruh kepemimpinan kepala terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja, menggunakan Pendidikan kuantitatif serta menjadikan guru sebagai objek utama penelitian.	Nurlaili, dkk (2025) dilakukan pada guru SD sedangkan penelitian ini pada guru MTs serta menambahkan variabel lingkungan kerja.
6	Heni Fitri Ratna Sari,	Kedua penelitian ini	Heni Fitri dkk (2022)

No	Identitas Penelitian	Persamaan	Perbedaan dan kebaharuan
	dkk (2022) yang berjudul Pengaruh Stres Kerja, Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru.	sama-sama meneliti pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja guru, menggunakan penelitian kuantitatif dan objek utama penelitian adalah guru	dilakukan pada guru SD sedangkan penelitian ini pada guru MTs serta variabel lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan, sedangkan kepuasan kerja dijadikan variabel intervening
7	Jodie Firjatullah, dkk (2023) yang berjudul Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Kerja dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan	Penelitian ini memiliki kesamaan karena menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif, membahas variabel Lingkungan kerja dan kinerja karyawan.	Jodie dkk, (2023) dilakukan penelitian dengan Variabel budaya kerja dan beban kerja, objek penelitian utamanya karyawan sedangkan penelitian ini menggunakan guru.
8	Tazkiyatul Fatwa Khofifah dan Qori Al Banin (2023) yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan kerja dan Motivasi Kerja terhadap kinerja guru	Keduanya sama-sama menggunakan penelitian kuantitatif, menggunakan variabel independen kepemimpinan dan lingkungan kerja serta kinerja guru sebagai variabel dependen. Responden utamanya adalah guru	Tazkiyatul dan Qori (2023) dilakukan penelitian dengan variabel Motivasi Kerja sedangkan penelitian ini menggunakan Kepuasan kerja sebagai variabel intervening.
9	Arinka Dwi Azahra dan Dwiayu Nabila Putri yang berjudul Pengaruh Motivasi, Disiplin dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru	Kedua penelitian ini sama-sama meneliti Kinerja Guru sebagai Variabel dependen dan menggunakan variabel independen berupa lingkungan kerja serta menjadikan guru sebagai responden utama	Arika dan Dwiayu (2023) menggunakan Motivasi dan disiplin kerja sebagai variabel independen sedangkan penelitian ini menggunakan kepemimpinan sebagai variabel independen serta menambahkan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.
10	Asep Mukti, (2022)	Kedua penelitian ini	Asep Mukti, dkk

No	Identitas Penelitian	Persamaan	Perbedaan dan kebaharuan
	yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru di SD Negeri se-Kabupaten Bintan	sama-sama meneliti Kinerja Guru sebagai Variabel dependen dan menggunakan Kepemimpinan dan Lingkungan kerja sebagai variabel independen serta menjadikan guru sebagai responden utama penelitian.	(2022) tidak menggunakan variabel intervening sedangkan penelitian ini menggunakan variabel intervening kelupasan kerja.

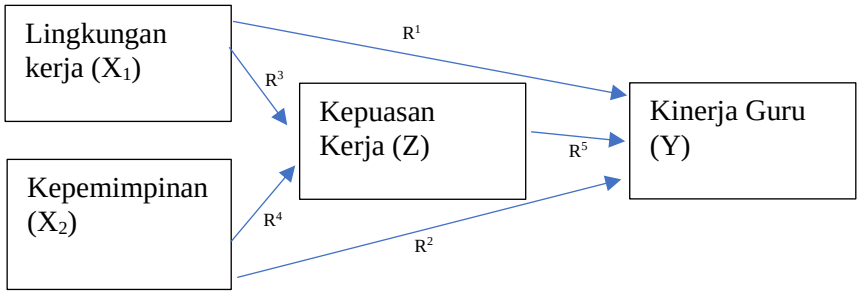
Berdasarkan matriks penelitian terdahulu di atas, kebaharuan *(novelty)* dalam penelitian ini terletak pada rekonstruksi model struktural yang mengintegrasikan variabel kepemimpinan kepala madrasah dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada konteks Madrasah Tsanawiyah (MTs). Berbeda dengan mayoritas riset terdahulu yang menguji pengaruh kepuasan kerja secara langsung di jenjang Sekolah Dasar (Asep Mukti, 2022; Nurlaili dkk, 2025), riset ini mengisi celah *(research gap)* dengan menguji efek mediasi kepuasan kerja pada ekosistem madrasah. Selain itu, kebaharuan substantif riset ini juga terletak pada operasionalisasi indikator kepuasan kerja guru yang mengeklusi aspek pengawasan administratif tradisional, dan menggeser fokusnya pada pemenuhan otonomi mengajar serta kesejahteraan emosional guru.

C. Kerangka Berpikir

Kerangka pikir adalah struktur konseptual atau dasar pemikiran sistematis dalam penelitian yang mengintegrasikan teori, fakta empiris, observasi, dan kajian pustaka untuk menjelaskan hubungan logistik antarvariabel. Kerangka pikir berperan sebagai peta konseptual yang mengarahkan alur penelitian, memastikan fokus pada variabel utama, dan mendukung pengujian hipotesis melalui model kausal yang jelas.

Gambar 2.1

Kerangka Konseptual



Berdasarkan Gambar di atas diketahui bahwa kinerja guru dipengaruhi oleh faktor lingkungan kerja, Kepemimpinan dan kepuasan kerja. Jika lingkungan kerja meningkat maka kinerja guru juga meningkat. Selain itu, Kepemimpinan yang meningkat juga akan meningkatkan kinerja guru. Kepuasan kerja dapat tercapai jika didukung oleh lingkungan kerja dan gaya Kepemimpinan. Apabila kepuasan kerja terpenuhi maka kinerja guru juga akan meningkat.

D. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan dugaan atau jawaban sementara terhadap suatu permasalahan penelitian. Hipotesis merupakan prediksi mengenai kemungkinan hasil pada suatu penelitian.[136] Hipotesis penelitian memberikan kerangka kerja yang berguna untuk melaporkan hasil penelitian, dan membuat interpretasi data. Berdasarkan rumusan masalah, landasan teori dan kerangka berpikir yang telah dijabarkan di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Ha_1 : ada pengaruh antara lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja Madrasah Tsanawiyah se-Kecamatan Kebonsari
2. Ha_2 : ada pengaruh antara Kepemimpinan terhadap kepuasan kerja Madrasah Tsanawiyah se-Kecamatan Kebonsari
3. Ha_3 : ada pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja guru Madrasah

[136] Edy Purnomo, *Metodelogi Penelitian Kuantitatif* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2006), 78.

Tsanawiyah se-Kecamatan Kebonsari

4. Ha_4 : ada pengaruh antara Kepemimpinan terhadap kinerja guru Madrasah Tsanawiyah se-Kecamatan Kebonsari
5. Ha_5 : ada pengaruh antara kepuasan kerja terhadap kinerja guru Madrasah Tsanawiyah se-Kecamatan Kebonsari
6. Ha_6 : ada pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja Madrasah Tsanawiyah se-Kecamatan Kebonsari
7. Ha_7 : ada pengaruh Kepemimpinan terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja Madrasah Tsanawiyah se-Kecamatan Kebonsari

BAB III
METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini termasuk penelitian terapan karena bertujuan menerapkan dan menguji teori untuk menyelesaikan masalah praktis. Dari segi kealamiahan, ini adalah penelitian survei karena data diambil dari situasi alami (bukan buatan) dengan cara mengedarkan kuesioner. Penelitian ini menggunakan statistika sebagai alat bantu analisis data kuantitatif. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan menemukan hubungan sebab-akibat antara variabel X dan Y, sehingga pendekatan yang digunakan adalah *Ex Post Facto*.

Penelitian *ex post facto* secara metodis adalah sebuah penelitian experimen yang juga menguji hipotesis tetapi tidak memberikan perlakuan-perlakuan tertentu karena sesuatu sebab untuk memberikan perlakuan atau manipulasi.[137] Hal ini dikarenakan alasan etika manusiawi serta gejala maupun peristiwa tersebut memang sudah terjadi dan ingin mengetahui faktor-faktor penyebabnya atau hal-hal yang mempengaruhinya. Penelitian *Ex Post Facto* bertujuan menemukan penyebab yang memungkinkan perubahan perilaku, gejala atau fenomena yang disebabkan oleh suatu peristiwa, perilaku atau hal-hal yang menyebabkan perubahan pada variabel bebas secara keseluruhan sudah terjadi.[138] Penelitian *Ex Post Facto* merupakan penelitian di mana variabel-variabel bebas sudah terjadi ketika peneliti mulai dengan pengamatan variabel terikat dalam suatu penelitian. Sehingga dalam penelitian ini keterikatan antara variabel bebas maupun dengan variabel terikat sudah terjadi secara alami.[139]

Peneliti dengan setting tersebut ingin melacak kembali jika

[137] Gagah Daruhadi, pia Sopiati, *Pengumpulan Data Penelitian* (Jakarta:Jurnal Cendekia Ilmiah Vol. 3, No. 5, 2024) hlm. 5

[138] Arika Dwi Azahra, Dwiayu Nabila Putri, "Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru", *Jurnal Jisma,* Vol. 02, No. 04 (2023), hlm. 4

[139] Andi Ibrahim, Metodologi Penelitian, Makasar : Gunadarma Ilmu, 2018. Hal 66

dimungkinkan apa yang menjadi faktor penyebabnya. Jadi dapat dikatakan bahwa metode Ex Post Facto merupakan suatu penelitian yang dilakukan untuk meneliti peristiwa yang telah terjadi dan kemudian melihat ke belakang untuk mengetahui faktor-faktor yang dapat menjadi penyebab kejadian tersebut. Penelitian ini menggunakan logika dasar yang sama dengan penelitian eksperimen yaitu jika X maka Y, hanya saja dalam penelitian ini tidak ada manipulasi langsung terhadap variabel bebas (independen).

Dalam penelitian ini penulis menggunakan satu variabel dependen dan dua variabel independen. Variabel dalam penelitian ini yaitu:

a. Variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahan. Variabel independen dalam penelitian ini adalah:
   1) Lingkungan kerja (X_1)
   2) Kepemimpinan (X_2)
b. Variabel dependen yaitu variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah Kinerja guru (Y).
c. Variabel moderator yaitu variabel yang mempengaruhi hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Variabel moderator pada penelitian ini adalah kepuasan kerja (Z).

Dengan demikian pada penelitian ini akan mencoba menentukan pengaruh yang terjadi di antara variabel-variabel yang ada yaitu pengaruh variabel X_1 lingkungan kerja dan X_2 Kepemimpinan terhadap kinerja guru yaitu variabel Y melalui kepuasan kerja sebagai Z di Madrasah Tsanawiyah Se-Kecamatan Kebonsari Kabupaten Madiun.

2. Jenis Penelitian

Penelitian jenis ini menggunakan metode kuantitatif. Penelitian kuantitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan positivisme, yang digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, kemudian untuk pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian serta data bersifat statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah

ditetapkan.[140]

B. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat Penelitian

   Penelitian ini dilakukan di MTs se-Kecamatan Kebonsari Kabupaten Madiun. MTs se-kecamatan Kebonsari berjumlah 6 Madrasah yang terdiri dari 4 Madrasah swasta dan 2 Madrasah Negeri yakni MTs Al-Ishlah Tambakmas, MTs An-Najihah Babussalam Mojorejo, MTs Thoriqul Huda Kedondong, MTs Wali Songo Pucanganom, MTsN 2 Madiun dan MTsN 3 Madiun.

2. Waktu Penelitian

   Penelitian ini dilaksanakan dari bulan Oktober 2025 sampai April 2026, adapun kegiatan penelitian ini dimulai dari persiapan penelitian, pengajuan proposal, penyusunan instrumen penelitian, pengumpulan data tentang variabel X_1, X_2, Y dan Z kemudian menganalisis data.

C. Populasi dan Sampel

1. Populasi

   Populasi merupakan semua anggota kelompok manusia, binatang, peristiwa atau benda yang tinggal bersama dalam satu tempat dan secara terencana menjadi target kesimpulan dari hasil akhir suatu penelitian.[141] Menurut Sugiyono, Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi bukan hanya manusia melainkan obyek dan benda-benda alam yang lain. Populasi juga bukan sekedar jumlah yang ada pada obyek atau subyek yang dipelajari tetapi meliputi seluruh karakteristik atau sifat yang dimiliki oleh subyek atau obyek tersebut. [142]

---

[140] Sugiyono, *Metode Penelitian Manajemen* (Bandung: Alfabeta, 2016), 35-36

[141] Sugiyono, *Metode Penelitian Manajemen* (Bandung: Alfabeta, 2016), 34

[142] Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, (Bandung : Alfabeta, 2011), hal 61

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru Madrasah Tsanawiyah Se-Kecamatan Kebonsari Kabupaten Madiun. Pada penelitian ini jumlah dari guru Madrasah Tsanawiyah sekecamatan Kebonsari Kabupaten Madiun adalah 148 guru.

Tabel 3.1

Populasi Guru MTs Kecamatan Kebosari

No	Nama Madrasah	Alamat	Jumlah Guru
1	MTs Al-Ishlah	RT 24/02 Desa Tambakmas	20
2	MTs An-Najihah	JL. Raya Mojorejo	13
3	MTs Thoriqul Huda	JL. Raya Masjid Thoriqul Huda Kandangan RT 33 RW 12 Kedondong	13
4	MTs Wali Songo	JL. Kali Buntung No 122 Pucanganom	30
5	MTsN 2 Madiun	JL. Raya Rejosari	33
6	MTsN 3 Madiun	JL. Raya Kebosari Balerejo	39
	Jumlah		148

2. Sampel Penelitian

Menurut Sugiyono, Sampel diartikan sebagai bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Bila populasi besar dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi misalnya karena keterbatasan dana, tenaga, dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu. Apa yang dipelajari dari sampel tersebut kesimpulannya akan dapat diberlakukan untuk populasi. Untuk itu sampel yang diambil dari populasi harus benar- benar representatif.[143] Sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah *simple random sampling* dengan total jumlah 116 sampel sebagai responden. Jumlah sampel diambil berdasarkan rumus slovin dengan kemungkinan

[143] Sugiyono. Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D, (Bandung : Alfabeta, 2011), 80.

error 1%. [144]

D. Definisi Operasional Variabel Penelitian

1. Kinerja guru

   Kinerja guru menurut Supardi adalah kemampuan guru dalam memenuhi standar kompetensi yang harus dimiliki guru. Kinerja guru dibagi menjadi 4 sub variabel yaitu Kompetensi pedagogik dengan indikator Pemahaman terhadap peserta didik, Perencanaan pembelajaran, Pelaksanaan pembelajaran dan Evaluasi belajar. Kompetensi kepribadian dengan indikator *skill* dewasa, arif dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik dan berakhlak mulia. Kompetensi profesional dengan indikator kemampuan guru dalam menyesuaikan bahan mata pelajaran pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkan membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan dalam Standar Nasional Pendidikan. Kompetensi sosial dengan indikator berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, tenaga kependidikan, orang tua atau wali murid dan masyarakat sekitar.[145]

2. Kepuasan Kerja

   Kepuasan kerja adalah bagaimana perasaan orang terhadap pekerjaan mereka dan berbagai aspek pekerjaan mereka Lingkungan Kerja. Kepuasan kerja di bagi menjadi 2 Sub variabel yaitu dimensi kepuasan dalam pekerjaan dengan indikator Rekan kerja, Balas jasa, Kondisi pekerjaan, Organisasi itu sendiri, Kebijakan dan prosedur kerja, Gaji dan Keamanan. Sedangkan sub Variabel kedua yaitu dimensi kepuasan luar pekerjaan dengan indikator Apresiasi, Komunikasi, Sifat pekerjaan, Pertumbuhan pribadi, Peluang promosi dan Pengakuan.[146]

3. Lingkungan kerja

   Lingkungan kerja menurut Sedarmayanti merupakan semua hal

---

[144] Sugiyono, *Metode Penelitian Manajemen* (Bandung: Alfabeta, 2016), 87

[145] Supardi, *Kinerja Guru*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2014), hlm. 69

[146] Paul E.Spector, *Job Statistiction, Assessment, Causes, and Consequences* (Thousand Oaks: Sage Academia Books, 2012), hlm. 12-13

maupun keadaan yang ada di sekitar tempat kerja, baik yang dapat berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung. Indikator lingkungan kerja menurut Sedarmayanti adalah sebagai berikut Penerangan, suhu udara, kelembaban, sirkulasi udara, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, tata warna, dekorasi, musik dan keamanan, hubungan sesama rekan kerja dan hubungan kerja antara atasan dengan bawahan.[147]

4. Kepemimpinan

Kepemimpinan menurut Bernard M. Bass berfokus pada kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional. Indikator variabel kepemimpinan pada penelitian ini dibagi menjadi 4 sub variabel. Pertama, sub variabel gaya kepemimpinan Indikator variabel kepemimpinan transformasional menurut Bernard M. Bass dengan indikator *Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation* dan *Individualized Consideration*. Sub variabel kedua Kepemimpinan transaksional menurut Bernard M. Bass dengan indikator *Contingent Reward* dan *Management-by-Exception*. Sub variabel ketiga Kepemimpinan Kepemimpinan *Laissez-Faire* menurut Bernard M. Bass dengan indikator Tidak ada kepemimpinan, Tidak ada transaksi atau imbal balik, dan Tidak ada tanggung jawab pemimpin.[148]

Sub variabel kedua, sub variabel *Spiritual-leadership* atau kepemimpinan spiritual merupakan kepemimpinan yang membangun kerja berdasarkan spiritualitas di tempat kerja, agama dan moral/etika. sub variabel kedua adalah kepemimpinan Islam dengan indikator Karakter yang kuat (jujur, terbuka, terpercaya dan cerdas), Perilaku yang baik, Pemberdaya dan *Uswah Hasanah* atau *role model*.[149]

---

[147] Sedarmayanti, *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja: suatu tinjauan dari aspek Ergonomi atau Kaitan Antara Manusia dengan Lingkungan Kerjanya* (Bandung: Mandar Maju, 2018), hal. 27

[148] Bernard M.Bass, Ronald E, Ringgio, *Transformasional Leadership*. (Taylor & Francis e-Library, 2008) hlm.

[149] Ilfi Nur Diana, *Kepemimpinan Islam,* (Malang: UIN Maliki Press, 2021) hlm. 98

E. Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data

1. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan cara yang ditempuh peneliti untuk mendapatkan informasi atau data penelitian, dan juga merupakan langkah yang begitu strategis dalam metodologi penelitian.[150] Data pada penelitian ini menggunakan data primer dan sekunder yang diperoleh dari survei langsung menggunakan angket serta mendapatkan data dokumentasi dari lembaga terkait. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran angket/kuesioner, dokumentasi, dan wawancara.

Angket adalah kumpulan pertanyaan yang diajukan secara tertulis kepada seseorang (yang dalam hal ini disebut dengan responden) dan cara menjawab juga dilakukan secara tertulis. Metode pengambilan data melalui angket digunakan untuk mendapatkan data tentang lingkungan, motivasi, dan kepuasan kerja. Angket merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Kuesioner atau angket adalah sejumlah pertanyaan atau pernyataan tertulis tentang data faktual atau opini yang berkaitan dengan diri responden, yang dianggap nyata atau kebenaran yang diketahui dan perlu dijawab oleh responden.[151] Angket yang digunakan berbentuk angket berstruktur atau angket tertutup, yaitu angket yang dirancang sedemikian rupa untuk mendapatkan data terkait dengan pendapat pribadi mengenai lingkungan kerja, gaya kepemimpinan kepala madrasah, kepuasan kerja dan kinerja guru. Angket atau kuesioner ini diberikan kepada responden untuk diisi dengan sebenar-benarnya, yang berbentuk skala, yakni serangkaian tingkat, level atau nilai yang mendeskripsikan variasi derajat sesuatu. Jenis skala yang dipakai adalah skala *likert.* [152]

---

[150] Gagah Daruhadi, pia Sopiati, *Pengumpulan Data Penelitian* (Jakarta:Jurnal Cendekia Ilmiah Vol. 3, No. 5, 2024) hlm 1

[151] Jodie Firjatullah dkk, "Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Kerja dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan," *Jurnal Manuhara*, Vol. 2, No. 1 (Januari 2023), hlm 1

[152] TukiranTaniredja, *Penelitian Kuantitatif* (SebuahPengantar) (Bandung: Alfabeta, 2012), 44.

Penelitian ini menggunakan angket untuk pengumpulan data serta menggunakan skala *Likert*, yang artinya skala respons psikometri digunakan untuk mendapatkan kecenderungan maupun pilihan responden dari pertanyaan atau pernyataan yang telah ditentukan.[153] Angket ini digunakan untuk mengukur pengaruh variabel X_1 (lingkungan kerja) dan X_2 (gaya Kepemimpinan) melalui variabel Z (kepuasan kerja) terhadap variabel Y (kinerja guru).

Adapun pemberian skor pada setiap jenjang skala *Likert* baik positif ataupun negatif sebagai berikut:

Tabel 3.2

Skor Jawaban Item Skala *Likert*

Jawaban		Skor Positif	Skor Negatif
Selalu	SL	5	1
Sering	SR	4	2
Kadang-Kadang	KD	3	3
Hampir Tidak Pernah	HTP	2	4
Tidak pernah	TP	1	5

2. Instrumen Penelitian

Menurut Emory, penelitian itu pada dasarnya mengukur fenomena, baik sosial maupun alam. Jika hanya menggunakan data yang sudah ada, itu lebih seperti membuat laporan, tapi laporan juga bisa dianggap sebagai bentuk penelitian sederhana. Yang penting, penelitian perlu alat ukur yang baik, yaitu instrumen penelitian.

Jadi instrumen penelitian adalah suatu alat yang digunakan untuk mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati. Secara lebih mudah semua fenomena ini disebut dengan istilah variabel penelitian. Instrumen pada penelitian sosial ada yang sudah tersedia

[153] Edi Suwandi, "Analisis Tingkat Kepuasan Menggunakan Skala Likert Pada Layanan Speedy Yang Bermigrasi Ke Indihome," *Universitas Tanjungpura*, 2019, 4.

dan telah teruji validitas dan reliabilitasnya, seperti instrumen untuk mengukur IQ, mengukur bakat dan sebagainya, akan tetapi instrumen-instrumen tersebut bila digunakan untuk tempat tertentu belum tentu tepat dan mungkin tidak valid dan reliabel lagi.[154]

Pada penelitian ini untuk mengukur variabel kinerja guru (Y) sebagai variabel terikat, variabel kepuasan kerja (Z) sedangkan variabel bebasnya adalah lingkungan kerja (X_1) dan Kepemimpinan (X_2) yaitu menggunakan instrumen. Selanjutnya instrumen tersebut kemudian diuji validitas serta reliabilitasnya, validitas yang dilakukan pada instrumen ini antara lain validitas konten atau validitas isi, hal ini dilakukan bertujuan untuk menjamin kualitas instrumen yang akan digunakan untuk pengumpulan data pada penelitian.

Tabel 3.3

Kisi-Kisi Instrumen Penelitian

No	Variabel	Sub variabel	Indikator	Nomor butir	
				(+)	(-)
1	Lingkungan Kerja (Sedarmayanti, 2011)	Lingkungan Fisik	1. Penerangan 2. Suhu udara 3. Kelembaban 4. Sirkulasi udara 5. Kebisingan 6. Getaran mekanis 7. Bau tidak sedap 8. Tata warna 9. Dekorasi 10. Musik 11. Keamanan	1,2 3,4 5 7,8 9,10 11,12 13,14 15 17,18 19,20 21,22	 6 16
		Lingkungan non Fisik	1. Hubungan sesama rekan kerja 2. Hubungan dengan atasan	23 25,26	24
2	Kepemimpinan (Bernard M.Bass, 2008 dan Ilfi Nur Diana,	Kepemimpinan transformasional	1. *Idealized Influence* 2. *Inspirational Motivation* 3. *Intellectual Stimulation* 4. *Individualized Consideration*	1,2 3,4 5,6 7,8	

[154] Hardani Dkk, Buku Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif. (Yogyakarta:CV. Pustaka Ilmu,2020) hal 149.

No	Variabel	Sub variabel	Indikator	Nomor butir	
				(+)	(-)
	2021)	Kepemimpinan transaksional	1. *Contingent Reward* 2. *Management-by-Exception*	9,10 11,12	
		Kepemimpinan *Laissez-Faire* (kepemimpinan bebas)	1. Tidak ada kepemimpinan 2. Tidak ada transaksi atau imbal balik 3. Tidak ada tanggung jawab pemimpin	13,14 15,16 17,18	
		Kepemimpinan islami	1. Karakter yang kuat 2. Perilaku yang baik 3. Pemberdaya 4. *Uswah Hasanah* atau *role model.*	19,20 21,22 23,24 25,26	
3	Kepuasan Kerja (Spector, 2012)	Dimensi kepuasan dalam pekerjaan	1. Rekan kerja 2. Balas jasa 3. Kondisi pekerjaan 4. Organisasi itu sendiri 5. Kebijakan dan prosedur kerja 6. Gaji 7. Keamanan	1,2 3,4 5,6 7,8 9,10 11,12 13,14	
		Dimensi kepuasan di luar pekerjaan	1. Apresiasi 2. Komunikasi 3. Sifat pekerjaan 4. Pertumbuhan pribadi 5. Peluang promosi 6. Pengakuan	15,16 17,18 19,20 21,22 23,24 25,26	
4	Kinerja Guru (Y) (Supardi, 2014)	Kompetensi pedagogik	1. Pemahaman terhadap peserta didik 2. Perencanaan pembelajaran 3. Pelaksanaan pembelajaran 4. Evaluasi belajar 5. Pengembangan peserta didik	1,2 3,4 5,6 7,8 9,10	
		Kompetensi kepribadian	1. *Skill* dewasa 2. Arif 3. Berwibawa 4. Teladan bagi peserta didik 5. Berakhlak mulia	11,12 13,14 15,16 17,18 19,20	
		Kompetensi profesional	1. Kemampuan penyesuaian bahan mata pelajaran secara mendalam 2. Penguasaan	21,22 23,24	

No	Variabel	Sub variabel	Indikator	Nomor butir	
				(+)	(-)
			kompetensi dasar		
		Kompetensi sosial	1. Komunikasi guru dengan peserta didik	25,26	
			2. Komunikasi guru dengan tenaga kependidikan	27,28	
			3. Komunikasi guru dengan orang tua atau wali peserta didik	29,30	
			4. Komunikasi guru dengan masyarakat	31,32	

F. Validitas, Keterbacaan Dan Reliabilitas Instrumen

1. Uji Validitas

Validitas merupakan ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan pada suatu instrumen. Validitas merupakan keadaan yang menggambarkan apakah instrumen tersebut dapat dikategorikan mampu mengukur sesuatu yang ingin diukur. Instrumen yang valid memiliki validitas yang tinggi, dan instrumen yang tidak valid memiliki validitas yang rendah atau kurang valid. Tinggi rendahnya validitas ini menunjukkan sejauh mana data yang ada tidak jauh menyimpang dari variabel.[155]

Validitas isi atau *content validity* mengarah kepada sejauh mana isi sebuah teks atau skala atau instrumen mampu mengukur apa yang seharusnya diukur. Untuk menentukan validitas isi dapat dilakukan melalui metode *professional judgement* yaitu pendapat ahli mengenai isi materi tes atau skala tersebut. Koefisien validitas isi dan reliabilitas koefisien homogenitas diusulkan oleh Aiken dalam Saifuddin Anwar yang dapat digunakan untuk mengukur peringkat validitas setiap item. Aiken telah merumuskan formula Aiken's V untuk menghitung *content validity coefficient* yang didasarkan pada hasil penelitian dari panel ahli terhadap

[155] Tukiran Taniredja, *Penelitian Kuantitatif (Sebuah Pengantar)* (Bandung: Alfabeta, 2014), 42.

suatu item dari segi sejauh mana item tersebut mewakili konstrak yang akan diukur.

Salah satu statistik yang menunjukkan validitas isi item yaitu sebagaimana yang diusulkan oleh Aiken. Aiken telah merumuskan formula Aiken's V untuk menghitung *validity coefficient* yang berdasarkan pada hasil penilaian dari para ahli sebanyak n orang terhadap suatu item dari segi sejauh mana item ini mewakili perjanjian yang diukur. Penilaian dilakukan dengan cara memberi angka antara 1-5. Statistik Aiken's V dirumuskan sebagai berikut.[156]

Untuk menguji validitas instrumen penelitian digunakan korelasi *product moment,* dengan rumus:

$$V = \Sigma s/[n(c-1)]$$

Keterangan:

s = r-lo

lo = angka penilaian validitas terendah

c = angka penilaian validitas tertinggi

r = angka yang diberikan seorang penilai

Ketika V ≥ tabel Aiken, maka dapat diambil kesimpulan bahwa item kuesioner tersebut valid. Ketika V < tabel Aiken, maka dapat diambil kesimpulan bahwa item kuesioner tersebut tidak valid. Statistik Aiken V kemudian digunakan untuk mengatur sejauh mana kelayakan suatu item kuesioner.

Berikut daftar nama-nama *expert judgement* instrumen penelitian yang memberikan penilaian, yakni:

Tabel 3.4

Nama *Expert Judgement* Validitas Instrumen Penelitian

Nama	Jabatan	Instansi
Prof. Dr. M. Thoyib, M.Pd.	Wakil Dekan Bidang Akademik dan	UIN Ponorogo

[156] Saifudin Azwar, "Reliabilitas dan Validitas", Edisi 4 (Yogyakarta: Pustaka Belajar, 2017): 112-115

Nama	Jabatan	Instansi
	Kelembagaan FATIK	
Dr. Ahmad Sulton, M.Pd.I	Kaprodi PAI	UIN Ponorogo
Kurnia Hidayati, M.Pd.	Dosen Matematika	UIN Ponorogo
Dr. Athok Fu'adi, M.Pd.	Kaprodi Magister MPI	UIN Ponorogo
Dr. Retno Widyaningrum, M.Pd	Statistika	UIN Ponorogo
Luthfiyatul Fuadah, S.Pd	Wakil Kepala MTsN 3 Madiun	MTsN 3 Madiun
Aris Diana, S.Pd	Wakil Kepala MTs Thoriqul Huda Kedondong	MTs Thoriqul Huda Kedondong

Setelah *expert judgement* mengisi kemudian memberikan nilai pada blangko penilaian instrumen penilaian, kemudian setelah dilaksanakan perhitungan dan menghasilkan indeks V, di mana suatu item dinilai oleh 7 *rater* dengan 5 pilihan skala. Sehingga suatu item dikatakan valid jika pengujian didapatkan nilai $V \geq 0{,}76$ dengan taraf kesalahan 5%.

Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan tabel koefisien validitas isi Aiken V maka dapat diketahui bahwa hasil validitas lingkungan kerja yakni sebagai berikut:

Tabel 3.5

Hasil Uji Validitas Variabel Lingkungan Kerja

No Item	V	Kesimpulan	No Item	V	Kesimpulan
1	0,79	Valid	14	0,82	Valid
2	0,82	Valid	15	0,89	Valid
3	0,82	Valid	16	0,79	Valid
4	0,89	Valid	17	0,82	Valid
5	0,79	Valid	18	0,82	Valid
6	0,79	Valid	19	0,82	Valid
7	0,82	Valid	20	0,82	Valid
8	0,82	Valid	21	0,82	Valid
9	0,79	Valid	22	0,82	Valid

No Item	V	Kesimpulan	No Item	V	Kesimpulan
10	0,79	Valid	23	0,79	Valid
11	0,82	Valid	24	0,79	Valid
12	0,79	Valid	25	0,82	Valid
13	0,79	Valid	26	0,82	Valid

Berdasarkan dari tabel 3.5 dapat dilihat bahwa nilai indeks V pada Variabel lingkungan kerja terdiri dari 26 item pernyataan, bahwa indeks V $\geq 0{,}76$ dapat simpulkan bahwa seluruh item dinyatakan valid sehingga dapat dijadikan sebagai instrumen pada penelitian.

hasil validitas kepemimpinan yakni sebagai berikut:

Tabel 3.6

Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan

No Item	V	Kesimpulan	No Item	V	Kesimpulan
1	0,79	Valid	14	0,79	Valid
2	0,79	Valid	15	0,89	Valid
3	0,79	Valid	16	0,79	Valid
4	0,89	Valid	17	0,79	Valid
5	0,79	Valid	18	0,82	Valid
6	0,79	Valid	19	0,79	Valid
7	0,82	Valid	20	0,79	Valid
8	0,79	Valid	21	0,79	Valid
9	0,79	Valid	22	0,79	Valid
10	0,79	Valid	23	0,79	Valid
11	0,79	Valid	24	0,79	Valid
12	0,79	Valid	25	0,79	Valid
13	0,79	Valid	26	0,79	Valid

Berdasarkan dari tabel 3.6 dapat dilihat bahwa nilai indeks V pada

Variabel kepemimpinan terdiri dari 26 item pernyataan, bahwa indeks V ≥ 0,76 dapat disimpulkan bahwa seluruh item dinyatakan valid sehingga dapat dijadikan sebagai instrumen dalam penelitian. hasil validitas kepuasan kerja yakni sebagai berikut:

Tabel 3.7

Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja

No Item	V	Kesimpulan	No Item	V	Kesimpulan
1	0,82	Valid	14	0,79	Valid
2	0,86	Valid	15	0,89	Valid
3	0,86	Valid	16	0,79	Valid
4	0,89	Valid	17	0,79	Valid
5	0,79	Valid	18	0,86	Valid
6	0,79	Valid	19	0,82	Valid
7	0,82	Valid	20	0,79	Valid
8	0,86	Valid	21	0,82	Valid
9	0,79	Valid	22	0,79	Valid
10	0,82	Valid	23	0,79	Valid
11	0,79	Valid	24	0,79	Valid
12	0,79	Valid	25	0,82	Valid
13	0,79	Valid	26	0,79	Valid

Berdasarkan dari tabel 3.7 dapat dilihat bahwa nilai indeks V pada Variabel kepuasan kerja terdiri dari 26 item pernyataan, bahwa indeks V ≥ 0,76 dapat disimpulkan bahwa seluruh item dinyatakan valid sehingga dapat dijadikan sebagai instrumen dalam penelitian. hasil validitas kinerja guru yakni sebagai berikut:

Tabel 3.8

Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Guru

No Item	V	Kesimpulan	No Item	V	Kesimpulan
1	0,79	Valid	17	0,79	Valid
2	0,79	Valid	18	0,82	Valid
3	0,79	Valid	19	0,79	Valid
4	0,86	Valid	20	0,79	Valid
5	0,79	Valid	21	0,79	Valid
6	0,79	Valid	22	0,79	Valid
7	0,82	Valid	23	0,79	Valid
8	0,79	Valid	24	0,79	Valid
9	0,79	Valid	25	0,79	Valid
10	0,79	Valid	26	0,79	Valid
11	0,79	Valid	27	0,79	Valid
12	0,79	Valid	28	0,79	Valid
13	0,79	Valid	29	0,79	Valid
14	0,79	Valid	30	0,79	Valid
15	0,89	Valid	31	0,79	Valid
16	0,79	Valid	32	0,79	Valid

Berdasarkan dari tabel 3.8 dapat dilihat bahwa nilai indeks V pada Variabel kepuasan kerja terdiri dari 26 item pernyataan, bahwa indeks V ≥ 0,76 dapat disimpulkan bahwa seluruh item dinyatakan valid sehingga dapat dijadikan sebagai instrumen dalam penelitian.

2. Uji Keterbacaan

Uji keterbacaan instrumen bertujuan untuk memastikan bahwa responden benar-benar memahami pernyataan dalam kuesioner penelitian sehingga tidak terjadi sebuah kesalahpahaman. Uji keterbacaan bertujuan untuk menentukan apakah penggunaan kalimat/bahasa, penyajian materi,

tata letak, dan interaksi antar teks dalam kuesioner dapat digunakan oleh responden untuk memahami pernyataan di dalamnya. Penting untuk melakukan uji keterbacaan untuk meminimalkan kesalahan yang dapat menyebabkan kesalahpahaman antara maksud penulis dan pemahaman pembaca.[157] Uji keterbacaan ini dilakukan dengan meminta 5 orang guru untuk membantu membaca dan memahami pernyataan dalam angket. Kritik dan saran dari penguji keterbacaan akan dicatat kemudian instrumen penelitian akan direvisi redaksinya.

Uji keterbacaan telah dilaksanakan pada tanggal 13 Maret 2026 yaitu Muliatul Lafifah, S.Sos, Gr., Wahyu Retno Sari, S.Pd., Fatikha Nur Zahro, S.Sos dan Intania El Muna, S.Pd.

3. Uji Reliabilitas

Reliabilitas merupakan konsistensi atau kestabilan nilai dalam suatu instrumen penilaian terhadap sampel yang sama, walaupun diberikan dalam kurun waktu yang berbeda. Jadi, instrumen dikatakan reliabel jika instrumen tersebut dicobakan kepada individu yang sama secara berulang kali namun hasilnya tetap sama.[158]

Adapun teknik yang digunakan pada penelitian ini menggunakan bantuan aplikasi komputer IBM *SPSS Statistic Version 21* yaitu dengan rumus *Cronbach's Alpha*, sebagai berikut:

$$\mathrm{r} = \left(\frac{k}{k-1}\right)\left(\frac{\sum S_i^2}{S_t^2}\right)$$

Keterangan:

r : koefisien reliabilitas

k : banyaknya butir pertanyaan

$S\frac{2}{i}$: jumlah varians butir angket ke-i

$S\frac{2}{t}$: varians total

---

[157] Ita Chairun Nissa, dkk, Uji keterbacaan buku ajar matematika dasar untuk mahasiswa program studi pendidikan fisika, *Jurnal Inovasi Pembelajaran Matematika: PowerMathEdu (PME), Vol 02, No 01,(2023)*

[158] A. Muri Yusuf, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif & Penelitian Gabungan* (Jakarta: Kencana, 2014), 242.

Suatu instrumen penelitian dapat dinyatakan reliabel, apabila instrumen tersebut memberikan hasil tetap walaupun dilakukan berulang kali dalam waktu yang berbeda. Jika nilai *Cronbach's Alpha > 0,60*, maka instrumen penelitian dinyatakan reliabel atau konsisten. Namun apabila nilai *Cronbach's Alpha < 0,60*, maka instrumen penelitian dinyatakan tidak reliabel atau tidak konsisten.[159]

Untuk menentukan tingkat reliabilitas instrumen, peneliti berpedoman pada tabel yakni sebagai berikut:

Tabel 3.9

Interpretasi Nilai R

Interval Koefisien	Tingkat Reliabilitas
0,00 – 1,199	Sangat Rendah
0,20 – 0,399	Rendah
0,40 – 0,599	Sedang
0,60 – 0,799	Tinggi
0,80 – 1,00	Sangat Tinggi

Setelah dilakukan uji reliabilitas pada masing-masing variabel dengan menggunakan SPSS IBM *SPSS Statistic Version 21* maka diperoleh data rekapitulasi uji reliabilitas sebagai berikut:

Tabel 3.10

Hasil Uji Reliabilitas Lingkungan Kerja

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	*N of Items*
.799	26

[159] Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2013), 199

Tabel 3.11

Hasil Uji Reliabilitas Kepemimpinan

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	*N of Items*
.794	26

Tabel 3.12

Hasil Uji Reliabilitas Kepuasan Kerja

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	*N of Items*
.783	26

Tabel 3.13

Hasil Uji Reliabilitas Kinerja Guru

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	*N of Items*
.833	32

Berdasarkan hasil *Output* aplikasi SPSS di atas diketahui bahwa nilai *Cronbach's Alpha* pada instrumen lingkungan kerja sebesar 0,799, nilai *Cronbach's Alpha* pada instrumen kepemimpinan sebesar 0,794, nilai *Cronbach's Alpha* pada instrumen kepuasan kerja sebesar 0,783, nilai *Cronbach's Alpha* pada instrumen kinerja guru sebesar 0,833. Dengan demikian $r_{11} \geq 0{,}06$ sehingga instrumen dalam penelitian ini dapat dikatakan reliabel.

Tabel 3.14

Rekapitulasi Uji Reliabilitas Item Instrumen

Variabel	Nilai Alpha	Angka Kritik	Keterangan
Lingkungan Kerja	0,799	0,60	Reliabel
Kepemimpinan	0,794	0,60	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,783	0,60	Reliabel
Kinerja Guru	0,833	0,60	Reliabel

Dari tabel 3.14 Bahwa rekapitulasi uji reliabilitas instrumen dapat disimpulkan bahwa, instrumen variabel lingkungan kerja memiliki koefisien reliabilitas sebesar 0,799 > 0,60 sehingga instrumen dikatakan reliabel atau konsisten dengan tingkat keterandalan tinggi, instrumen variabel kepemimpinan memiliki koefisien reliabilitas sebesar 0,794 > 0,60 sehingga instrumen dikatakan reliabel atau konsisten dengan tingkat keterandalan tinggi, instrumen variabel kepuasan kerja memiliki koefisien reliabilitas sebesar 0,783 > 0,60 sehingga instrumen dikatakan reliabel atau konsisten dengan tingkat keterandalan tinggi, dan instrumen variabel kinerja guru memiliki koefisien reliabilitas sebesar 0,833 > 0,60 sehingga instrumen dikatakan reliabel atau konsisten dengan tingkat keterandalan sangat tinggi.

G. Teknik Analisis Data

1. Uji Asumsi Klasik

   Uji asumsi klasik ini bertujuan untuk mengetahui terpenuhi atau tidaknya syarat-syarat yang diperlukan suatu data agar dapat dianalisis. Berdasarkan jenis analisis jalur maka uji asumsi yang digunakan adalah uji normalitas, uji multikolinierutas, uji heteroskedastisitas.

   a. Uji Normalitas

      Uji normalitas adalah uji kenormalan distribusi (pola) data. Uji ini digunakan untuk mengetahui apakah data yang dimiliki berdistribusi normal atau sebaliknya data yang dimiliki tidak normal.[160] Pengambilan keputusan pada uji normalitas ini yaitu, jika *sig* > 0,05 maka data berdistribusi normal dan jika *sig* < 0,05 maka tidak berdistribusi normal. Kemudian untuk menghindari terjadinya kesalahan tersebut, maka pada penelitian ini teknik analisis data yang digunakan adalah rumus uji *Kolmogorof Smirnov* dengan rumus

[160] Andhita Dessy Wulansari, *Statistika Parametrik Dalam Penelitian* (Yogyakarta: Pustaka Felicha, 2016), 38.

sebagai berikut[161]:

Hipotesis:

H_0 : Data berdistribusi normal

H_1 : Data tidak berdistribusi normal

Statistik Uji:

$$D_{max} = \{\frac{fi}{n} - \left[\frac{fki}{n} - (p \leq z)\right]\}$$

Di mana:

n : jumlah data

fi : frekuensi

fki : frekuensi kumulatif

$$z : \frac{X-\mu}{\sigma}$$

$$D_{tabel} = D_{a(n)}$$

Keputusan:

Tolak H_0 apabila $D_{hitung} \geq D_{tabel}$

b. Uji Linearitas

Uji linearitas adalah uji yang digunakan untuk menguji apakah spesifikasi model yang digunakan sudah benar atau tidak. Apakah fungsi yang digunakan dalam suatu studi empiris sebaiknya berbentuk linear, kuadrat atau kubik.[162] Uji linearitas dapat dilakukan melalui *test of linearity*. Kriteria yang digunakan adalah jika nilai signifikansi pada *sig. deviation from linearity* > 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa antara variabel bebas dengan variabel terikat terdapat hubungan yang linear.

c. Uji Multikolinieritas

Multikolinearitas merupakan keadaan di mana antara dua variabel independen atau lebih pada model regresi terjadi hubungan linier yang sempurna atau mendekati sempurna. Model regresi yang baik mensyaratkan tidak adanya masalah pada multikolinearitas.

[161] Retno Widyaningrum, *Statistika* (Yogyakarta: Pustaka Felicha, 2010), 204.

[162] Imam Ghozali, Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 21 (Semarang: Undip Semarang, 2013), 166.

Untuk mendeteksi kemungkinan multikolinearitas umumnya dengan melihat nilai *Tolerance* dan VIF (*Variance Inflation Factor*) pada hasil regresi linier. Interpretasi hasil uji multikolinieritas menyebutkan bahwa apabila VIF kurang dari 10, maka dapat diartikan tidak terdapat masalah multikolinieritas. Sedangkan apabila VIF lebih dari 10, maka dapat diartikan terdapat masalah multikolinieritas.[163]

d. Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas merupakan keadaan di mana terjadinya ketidaksamaan varian dari residual pada model regresi. Model regresi yang baik mensyaratkan tidak adanya masalah heteroskedastisitas. Pada dasarnya ada banyak yang dapat digunakan untuk menguji ada atau tidaknya heteroskedastisitas. Di antaranya adalah dengan menggunakan metode grafik, uji *Park,* uji *Glejser*, uji *Rank Korelasi Spearman*, uji *Goldfeld-Quandt*, uji *Breusch-Pagan-Godfrey*. Dalam penelitian ini, uji heteroskedastisitas menggunakan SPSS dengan membandingkan nilai *Sig*. dengan α.[164]

Hipotesis:

H_0 : Tidak terjadi heteroskedastisitas

H_1 : Terjadi heteroskedastisitas

Statistika:

P-value = Ditunjukkan oleh nilai *Sig*.

α = Tingkat signifikansi yang dipilih 0,05 atau 0,01

Keputusan:

Tolak H_0 jika *Sig.* $<\alpha$.

2. Pengujian Hipotesis

a. Uji Regresi Linier Sederhana

Analisis Regresi dilakukan untuk menunjukkan besar pengaruh antara variabel bebas (X) dengan variabel terikat (Y). Analisis Regresi

[163] Edi Irawan, *Pengantar Statistika Penelitian Pendidikan* (Yogyakarta: Aura Pustaka, 2014), 326.

[164] Irawan, 310.

dapat digunakan untuk melakukan prediksi seberapa tinggi nilai variabel dependen bila nilai variabel independen diubah-ubah.[165]

Untuk menguji hipotesis pertama dan kedua digunakan teknik analisis Regresi Sederhana dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1) Langkah pertama mencari nilai b_0 dan b_1

$$b_1 = \frac{\sum xy - n.\bar{x}.\bar{y}}{\sum x^2 - n\bar{x}^2}$$

$$b_o = \bar{y} - b_1\bar{x}$$

2) Langkah ke dua menghitung koefisien determinasi (besarnya pengaruh variabel x terhadap variabel y)

$$R^2 = \frac{SSR}{SST}$$

b. Analisis Regresi Linier Berganda

Tujuan dari analisis regresi, selain mengukur kekuatan hubungan antara dua variabel atau lebih, juga menunjukkan arah hubungan antar variabel dependen dengan variabel independen. Hasil analisis regresi adalah berupa koefisien untuk masing-masing variabel independen. Koefisien ini diperoleh dengan cara memprediksi nilai variabel dependen dengan suatu persamaan. Koefisien regresi dihitung dengan dua tujuan sekaligus: meminimumkan penyimpangan antara nilai aktual dan nilai estimasi variabel dependen berdasarkan data yang ada.[166] Penelitian yang dilakukan menggunakan analisis regresi linear berganda dengan menggunakan dua persamaan yang disusun untuk mengetahui pengaruh yang pertama, lingkungan kerja (X_1), kepemimpinan (X_2) dan kepuasan kerja (Z) terhadap kinerja guru (Y) dan pengaruh yang kedua, lingkungan kerja (X_1) dan gaya kepemimpinan (X_2) terhadap kepuasan kerja (Z) adalah sebagai berikut:

1) Persamaan Sub Struktural 1

Pengaruh lingkungan kerja dan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja

---

Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2013), 261.

[166] Imam Ghozali, Aplikasi Analisis Multivariate, 96

$Y_1 = PY_1X_1 + PY_1X_2 + e_1$ …….(1)

Keterangan :

Z : Kepuasan Kerja

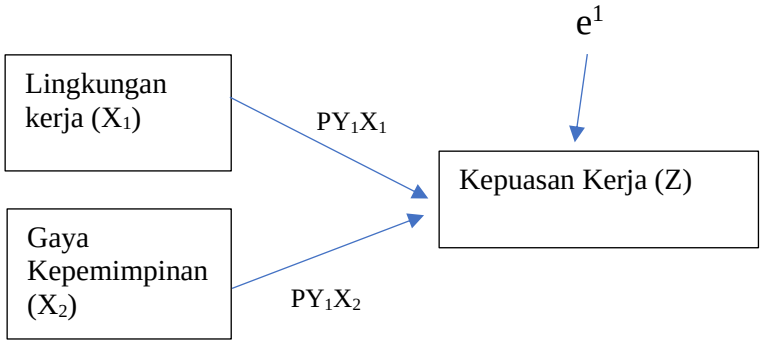
X_1 : Lingkungan Kerja

X_2 : Kepemimpinan

E_1 : Residual

Gambar 3.1

Gambar Model 1



2) Persamaan Sub Structural 2

Pengaruh Lingkungan kerja, Kepemimpinan dan Kepuasan kerja terhadap Kinerja Guru

$Y_2 = PY_2X_1 + PY_2X_2 + PY_2Y_1 + e_2$ ……(2)

Y : Kinerja Guru

X_1 : Lingkungan Kerja

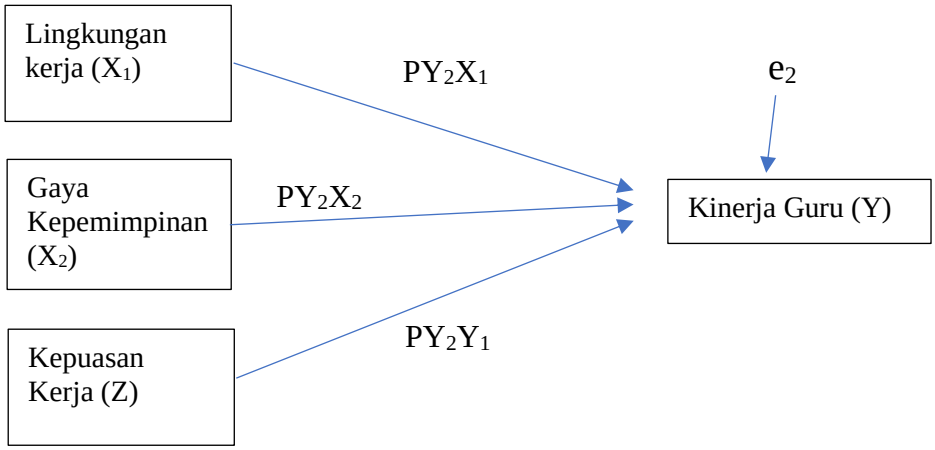
X_2 : Kepemimpinan

Z : Kepuasan Kerja

e_2 : Residual

Gambar 3.2

Gambar Model 2



c. Uji Hipotesis

1) Uji Simultan

(Uji F) Uji F digunakan untuk mengetahui apakah variabel-variabel independen secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Derajat kepercayaan yang digunakan adalah 5 %. Apabila nilai F hasil perhitungan lebih besar dari nilai F tabel maka hipotesis alternatif yang menyatakan bahwa semua variabel independen secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen

F = Di mana:

R2 : koefisien determinasi

n : Jumlah sampel

k : Jumlah variabel bebas

Dasar pengambilan keputusan:

a) Jika probabilitas (signifikansi) > 0,05 (α) atau F hitung < F tabel berarti hipotesis tidak terbukti maka H0 diterima Ha ditolak bila dilakukan secara simultan.

b) Jika probabilitas (signifikansi) < 0,05 (α) atau F hitung > F tabel berarti hipotesis terbukti maka H0 ditolak dan Ha diterima bila dilakukan secara simultan

H0: model regresi yang diperoleh tidak sesuai/ tidak signifikan

Ha : model regresi yang diperoleh sesuai/ signifikan.[167]

2) Koefisien Determinasi R^2

Koefisien determinasi (R^2) menunjukkan sejauh mana tingkat hubungan antara variabel dependen dengan variabel independen atau sejauh mana kontribusi variabel independen mempengaruhi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.[168]

$$R^2 = \frac{SSR}{SST}$$

Di mana:

R^2 = koefisien determinasi/ proporsi keragaman/ variabilitas total di sekitar nilai tengah yang dapat dijelaskan oleh model regresi (biasanya dalam persentase)[169]

3) Analisis Jalur *(Path Analysis)*

Dalam penelitian ini, analisis jalur *(path analysis)* digunakan untuk mengetahui hubungan sebab akibat langsung dan akibat tidak langsung seperangkat variabel, sebagai variabel penyebab terhadap variabel lainya yang merupakan variabel akibat.[170] Analisis jalur *(path analysis)* merupakan pengembangan langsung bentuk regresi berganda dengan tujuan memberikan estimasi tingkat kepentingan *(imagnitude)* dan signifikan suatu hubungan sebab akibat hipotekal dalam seperangkat variabel. Uji analisis jalur *(path analysis)* pada

---

[167] Sugiono, Metode Penelitian Bisnis (Bandung: Alfabeta, 2013), 284

[168] Ibid., 97

[169] Andhita Dessy Wulandari, Aplikasi Statistika Parametrik Dalam Penelitian (Yogyakarta:Pustaka Felicha, 2016), 133.

[170] Johathan Sarwo, " Mengenal Path Analysis: Sejarah, Pengertian Dan Aplikasi", Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis, 1 (November 2011), 287

penelitian ini menggunakan cara mengkalikan koefisien regresi.[171] Hubungan langsung dalam analisis jalur *(path analysis)* terjadi jika satu variabel mempengaruhi variabel lainya tanpa ada variabel ketiga yang memediasi (intervening) hubungan kedua variabel terjadi. Hubungan tidak langsung adalah jika ada variabel ketiga yang memediasi hubungan variabel lain.[172]

Path analysis digunakan untuk menguji hubungan kausal antara lingkungan kerja (X_1) dan Kepemimpinan (X_2) terhadap kinerja guru (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z) sebagai variabel intervening. Model ini memungkinkan peneliti untuk melihat pengaruh langsung lingkungan kerja dan Kepemimpinan terhadap kinerja guru sekaligus mengidentifikasi sejauh mana kepuasan kerja berperan dalam memediasi hubungan tersebut. Dengan kata lain, pendekatan ini memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai mekanisme hubungan antar variabel dibandingkan dengan analisis regresi biasa.

Untuk membuktikan dugaan tersebut, dilakukan penelitian kuantitatif menggunakan *Path Analysis* untuk menganalisis:

i. Sejauh mana lingkungan kerja dan Kepemimpinan mempengaruhi kepuasan kerja guru.
ii. Bagaimana pengaruh kepuasan guru terhadap kinerja guru.
iii. Apakah lingkungan kerja dan Kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kinerja guru atau lebih banyak melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

Data dikumpulkan melalui kuesioner yang diisi oleh guru-guru, kemudian dianalisis dengan *Path Analysis* untuk melihat jalur pengaruh antara variabel-variabel tersebut menggunakan SPSS.

Sobel test merupakan uji untuk mengetahui apakah hubungan yang melalui sebuah variabel mediasi secara signifikan

[171] Imam Ghozali, Aplikasi Analisis Multivariate, 236
[172] Ibid.,239

mampu sebagai mediator dalam hubungan tersebut.[173] Uji sobel diperlukan untuk membuktikan secara ilmiah apakah pengaruh tidak langsung tersebut signifikan atau hanya kebetulan statistik saja. Pada *path analisis* perkalian koefisien hanya menunjukkan besarnya nilai. Sehingga hal itu belum cukup kuat untuk disebut sebagai efek mediasi. Uji sobel akan memberikan nilai *p-value (sig.)* untuk jalur tidak langsung tersebut

[173] Agus Tri Basuki, "ANALISIS DATA PANEL DALAM PENELITIAN EKONOMI DAN BISNIS (DILENGKAPI DENGAN PENGGUNAAN EVIEWS)", Yogyakarta : 2021, hlm.157

BAB IV
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan dijelaskan gambaran dari hasil penelitian beserta hipotesis yang ada pada penelitian ini serta jawaban rumusan masalah dalam penelitian ini. Analisis pada penelitian ini menggunakan alat bantu yakni SPSS *(Statistical Package for the Social Sciences).* Adapun penjelasan hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

A. Statistik Deskriptif

1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

   a. Deskripsi Lokasi Penelitian

      Penelitian ini berlangsung di 6 MTs yang ada di kecamatan Kebonsari yaitu MTs Al-Ishlah, MTs An-Najiha, MTs Thoriqul Huda, MTsN 2 Madiun dan MTsN 3 Madiun. Alasan peneliti mengambil penelitian di Madrasah se Kecamatan Kebonsari adalah kualitas guru yang istimewa, ditunjukkan dengan banyaknya pencapaian, menjadi alasan utama pemilihan tempat penelitian. Hal tersebut diyakini sebagai dampak nyata dari dedikasi dan kolaborasi guru dalam meningkatkan kinerja, khususnya pada lingkup MTs di Kecamatan Kebonsari.

      MTs Al-Ishlah berlokasi di RT 24/RW 02, Desa Tambakmas, Kecamatan Kebonsari, Kabupaten Madiun, Jawa Timur. Sekolah swasta ini berada di lingkungan Pondok Pesantren Al-Ishlah Tambakmas, yang dikenal dengan program keagamaan dan tahfidz Quran. Lokasinya mudah diakses, berdekatan dengan pusat desa. Al Ishlah merupakan salah satu sekolah jenjang MTs berstatus Swasta yang berada di wilayah Kec. Kebonsari, Kab. Madiun, Jawa Timur. Al Ishlah didirikan pada tanggal 1 Januari 1970 dengan Nomor SK Pendirian yang berada dalam naungan Kementerian Agama. Sekolah ini telah terakreditasi B dengan Nomor SK Akreditasi 159/BAN-S/M.35/SK/XII/2018 pada tanggal

1 Desember 2018.

MTSS AN-NAJIHAH, sebuah lembaga pendidikan swasta yang berlokasi di Jalan Raya Mojorejo Kebonsari Madiun, Kabupaten Madiun, Jawa Timur, telah berdiri sejak tahun 1994. Dengan Nomor SK Pendirian Wm.06.03/PP.03.2/2343/1996 dan Nomor SK Operasional Kd.13.19/04/PP.00.05/2015/2010, MTSS AN-NAJIHAH konsisten dalam menjalankan amanah sebagai lembaga pendidikan yang berfokus pada jenjang pendidikan MTs. Terletak di lokasi strategis dengan luas tanah mencapai 3.080 meter persegi, MTSS AN-NAJIHAH memiliki akses internet yang mendukung proses belajar mengajar modern. Dengan akreditasi B yang diperoleh pada tanggal 17 November 2017 berdasarkan SK No. 164/BAP-S/M/SK/XI/2017, MTSS AN-NAJIHAH menunjukkan komitmennya dalam memberikan pendidikan berkualitas dan berstandar nasional. MTSS AN-NAJIHAH bertekad untuk mencetak generasi muda yang unggul dan berakhlak mulia. Dengan dukungan fasilitas yang memadai dan tenaga pengajar yang profesional, sekolah ini terus berupaya memberikan pembelajaran yang efektif dan inspiratif.

MTSS THORIQUL HUDA merupakan salah satu sekolah jenjang MTs berstatus Swasta yang berada di wilayah Kec. Kebonsari, Kab. Madiun, Jawa Timur. Sekolah swasta ini berada dalam satu kawasan dengan Pondok Pesantren Thoriqul Huda, menjadikannya lokasi strategis dengan lingkungan agamis. MTSS THORIQUL HUDA didirikan pada tanggal 9 November 2015 dengan Nomor SK Pendirian AHU.0021749.AH.01.04.Tahun 2015 yang berada dalam naungan Kementerian Agama. Sekolah ini telah terakreditasi C dengan Nomor SK Akreditasi 164/BAP-S/M/SK/XI/2017 pada tanggal 17 November 2017. Alamat MTSS THORIQUL HUDA terletak di JL. RAYA MASJID THORIQUL HUDA KANDANGAN RT.33/RW.12, Kedondong, Kec.

Kebonsari, Kab. Madiun, Jawa Timur.

MTs Wali Songo merupakan sebuah lembaga pendidikan menengah pertama swasta yang terletak di Jalan Kali Buntung No.122, Desa/Kelurahan Pucanganom, Kecamatan Kebonsari, Kabupaten Madiun, Provinsi Jawa Timur. Sekolah ini berada dilingkungan pesantren. Sekolah yang berdiri sejak tahun 2000 ini memiliki luas tanah seluas 5.553 meter persegi dan telah diakreditasi dengan nilai "B" berdasarkan SK No. 164/BAP-S/M/SK/XI/2017 yang diterbitkan pada tanggal 17 November 2017. MTs Wali Songo berada di bawah naungan Kementerian Agama dengan No. SK. Pendirian Wm.06.03/PP.03.2/2300/SKP/2000 Tanggal. SK. Pendirian 2000-07-22. Memiliki No. SK. Operasional yaitu Kd.13.19/04/PP.00.5/2020/2010 dengan Tanggal SK. Operasional 2010-07-01. MTs Wali Songo berkomitmen untuk memberikan pendidikan berkualitas dan berakhlak mulia kepada para siswanya. Kurikulum yang diterapkan di sekolah ini menggabungkan nilai-nilai Islam dengan ilmu pengetahuan umum, sehingga para siswa tidak hanya cerdas secara intelektual, tetapi juga memiliki akhlak yang baik. Sebagai lembaga pendidikan Islam, MTs Wali Songo memiliki program unggulan yang menunjang pengembangan karakter dan spiritual siswa.

MTSN 2 Madiun, sebuah lembaga pendidikan Islam negeri yang berdiri sejak tahun 1978, berlokasi di Jalan Raya Rejosari, Kecamatan Kebonsari, Kabupaten Madiun, Provinsi Jawa Timur. Sekolah yang berada di bawah naungan Kementerian Agama ini berkomitmen untuk melahirkan generasi muda yang berakhlak mulia, cerdas, dan berprestasi. MTSN 2 Madiun telah meraih predikat akreditasi A berdasarkan SK No. 164/BAP-S/M/SK/XI/2017 yang dikeluarkan pada tanggal 17 November 2017. Predikat ini merupakan bukti nyata atas kualitas pendidikan dan proses belajar mengajar yang diterapkan di sekolah. Dengan

akreditasi A, MTSN 2 Madiun semakin mantap dalam menjalankan tugasnya sebagai pusat pendidikan Islam. Sekolah memiliki tenaga pengajar yang kompeten dan fasilitas yang memadai untuk menunjang proses pembelajaran yang berkualitas.

MTSN 3 Madiun, sebuah lembaga pendidikan menengah pertama negeri di bawah naungan Kementerian Agama, berdiri kokoh di Jalan Raya Kebonsari, Kabupaten Madiun, Jawa Timur. Sejak didirikan pada tanggal 2 Maret 1968 berdasarkan Surat Keputusan Nomor Stc.34/Kpt/0368.-, MTSN 3 Madiun telah menjadi bagian penting dalam memajukan pendidikan di wilayah Kabupaten Madiun. Dengan luas tanah mencapai 6.640 meter persegi, MTSN 3 Madiun memiliki lingkungan yang luas dan nyaman untuk menunjang proses belajar mengajar. Keunggulan MTSN 3 Madiun tidak hanya terletak pada fasilitasnya, tetapi juga pada kualitas pendidikannya yang terakreditasi A berdasarkan Surat Keputusan Nomor 200/BAP-S/M/SK/X/2016 yang dikeluarkan pada tanggal 25 Oktober 2016. Melalui komitmen dan dedikasi yang tinggi, MTSN 3 Madiun telah berhasil mencetak generasi penerus bangsa yang berakhlak mulia, berilmu pengetahuan, dan siap menghadapi tantangan zaman. MTSN 3 Madiun senantiasa berupaya meningkatkan kualitas pendidikan dengan menerapkan kurikulum yang relevan dan metode pembelajaran yang inovatif. Hal ini dibuktikan dengan terbitnya Surat Keputusan Operasional Nomor MTsN/0001/2010 pada tanggal 1 Juli 2010, yang menunjukkan komitmen MTSN 3 Madiun untuk terus berkembang dan memberikan pelayanan pendidikan terbaik.

b. VISI dan MISI Sekolah

1) VISI dan MISI MTs Al-Ishlah

VISI

“Berilmu, Berakhlak, Beriman Dan Berprestasi”

MISI

a) Menumbuh kembangkan semangat keunggulan dalam bidang agama, budaya ilmu pengetahuan, teknologi dan ketrampilan seluruh sivitas akademi.
b) Meningkatkan keimanan dan ketakwaan serta pengetahuan siswa, khususnya dibidang iptek agar siswa mampu melanjutkan pendidikan pada jenjang berikutnya yang berkualitas.
c) Mengoptimalkan penghayatan terhadap nilai-nilai agama untuk dijadikan sumber kearifan bertindak.
d) Meningkatkan kemampuan siswa sebagai anggota masyarakat dalam mengadakan hubungan sosial budaya dalam alam sekitarnya yang dijiwai dengan nilai-nilai Islam.
e) Menjadikan MTs. "Al-Ishlah" Tambakmas sebagai Madrasah yang menjadikan generasi penerus yang jujur.

2) VISI dan MISI MTs An-Najihah

VISI

"Wadah Kaderisasi Ummat yang Qur'ani"

MISI

a) Membiasakan anak bertauhid yang benar dan beribadah menurut syar'i
b) Membiasakan anak berperilaku yang baik dengan orang tua, guru, teman dan masyarakat.
c) Membiasakan anak berkehidupan sehat jasmani dan rohani.
d) Membiasakan anak berpikir terbuka dan ilmiah, memiliki rasa ingin tahu yang benar dan positif.
e) Membekali anak dengan ilmu pengetahuan dan berwawasan luas.

f) Membekali dan membiasakan anak menguasai Bahasa Inggris dan Bahasa Arab sebagai kunci pembuka ilmu pengetahuan agama dan umum.
g) Membekali anak dengan kewirausahaan *(entrepreunership)* untuk menjadi pelaku ekonomi yang handal dan memiliki jiwa keberanian, kemandirian, ketekunan, kesungguhan, kejujuran dan beramal lebih banyak untuk umat.

3) VISI dan MISI MTs Thoriqul Huda

VISI

"Alim, Amal dan Tanggung Jawab"

MISI

a) Mewujudkan untuk membentuk generasi yang bertaqwa, mandiri, memiliki sikap gotong royong, hormat dan santun kepada orang tua, kekeluargaan dan cinta tanah air.
b) Mewujudkan kualitas lulusan.
c) Membentuk generasi yang cerdas, terampil, kreatif, berdedikasi dan selalu menjaga nama baik madrasah.
d) Menciptakan keselarasan, keseimbangan emosi dan intelektual dalam mewujudkan situasi kondusif terhadap terwujudnya tujuan Pendidikan Nasional.

4) VISI dan MISI MTs Wali Songo

VISI

"Menjadi Salah Satu Lembaga Pendidikan Islam Tingkat Menengah Terbaik Se Jawa Timur Yang Mengantarkan Peserta Didik Menjadi Manusia Yang Berilmu, Beriman, Berakhlak (Mulia), Dan Berprestasi"

MISI

a) Menyusun kurikulum madrasah yang berkarakter Islami, aktual dan sesuai dengan landasan konstitusi
b) Membudayakan penghayatan dan pengamalan ajaran Islam dalam aktivitas sehari-hari di Madrasah

c) Meningkatkan kualitas KBM berbasis IPTEK sebagai upaya peningkatan prestasi peserta didik
d) Melaksanakan pembelajaran dan pembimbingan secara efektif untuk mengoptimalkan potensi, minat dan ketrampilan yang dimiliki peserta didik yang berkarakter dan berwawasan lingkungan
e) Membudayakan literasi melalui pemanfaatan perpustakaan konvensional dan digital untuk mengoptimalkan kemampuan peserta didik dalam berpikir logis, kritis, sistematis, dan inovatif
f) Membiasakan kegiatan belajar mandiri yang terbimbing kepada peserta didik dengan berbasis UKBM dan E-*Learning*.
g) Mengikutsertakan warga masyarakat dalam berbagai kegiatan akademik maupun non akademik
h) Mewujudkan mutu lulusan madrasah yang berakhlakul karimah, berdaya saing dan siap berkolaborasi di masyarakat
i) Mengoptimalkan kompetensi Pendidik dan Tenaga Kependidikan yang inovatif, profesional, amanah dan peduli lingkungan
j) Mewujudkan laboratorium digital terpadu (IPA, IPS, PAI, multimedia) untuk mewadahi kreasi dan inovasi warga madrasah
k) Menyelenggarakan pengelolaan madrasah yang tertib, transparan dan akuntabel, serta berwawasan lingkungan
l) Melaksanakan evaluasi pembelajaran berbasis CBT sebagai upaya mewujudkan penilaian yang autentik dan dapat dipertanggungjawabkan
m) Melengkapi dan mengoptimalkan Sistem Informasi Madrasah untuk mewujudkan manajemen madrasah yang

terpusat

n) Membudayakan hidup bersih dan sehat kepada seluruh warga madrasah dan sekitarnya

5) VISI dan MISI MTsN 2 Madiun

VISI

"Terwujudnya manusia yang bertaqwa, beriman, berilmu mampu mengaktualisasikan diri dalam kehidupan bermasyarakat dan berbudaya lingkungan"

MISI

a) Menciptakan lembaga Pendidikan yang Islami dan berkualitas
b) Menyiapkan perangkat pendidikan yang mampu memenuhi kebutuhan anak didik dan masyarakat.
c) Menyiapkan kependidikan yang profesional dan memiliki kompetensi dalam bidangnya.
d) Menjadikan proses pembelajaran yang menghasilkan lulusan yang berprestasi dan berkualitas
e) Menumbuh kembangkan semangat untuk peduli lingkungan
f) Menerapkan pelestarian fungsi lingkungan hidup
g) Mencegah pencemaran dan kerusakan lingkungan hidup

6) VISI dan MISI MTsN 3 Madiun

VISI

"Mewujudkan madrasah yang islami, unggul, dan berwawasan global"

MISI

a) Mengembangkan konsep keterpaduan antara iman, ilmu dan amal yang membentuk pribadi berakhlakul karimah dalam kehidupan sehari-hari.
b) Mewujudkan nuansa islami dalam semua aspek, baik di dalam maupun di luar madrasah. Meningkatkan kreativitas

dan profesionalitas dalam melaksanakan tugas.

c) Membangkitkan minat belajar dan berlatih siswa untuk mencapai prestasi.

d) Memotivasi siswa untuk menggali potensi diri secara optimal.

e) Memotivasi siswa untuk peduli dan berbudaya lingkungan yang bersih, sehat, indah dan nyaman

2. Deskripsi Penilaian Responden

Pada bagian ini dijelaskan mengenai penilaian responden terhadap variabel-variabel dalam penelitian. Variabel penelitian terdiri dari satu variabel dependen yaitu variabel kinerja guru, dua variabel independen yakni terdiri dari variabel lingkungan kerja (X_1) dan kepemimpinan (X_2) sera variabel intervening (Z) yakni kepuasan kerja.

a. Variabel Lingkungan Kerja

Penelitian ini variabel lingkungan kerja diukur melalui 13 indikator yang diuraikan menjadi 26 butir pernyataan. Setiap butir pernyataan tersebut memiliki skor 1-5 dari setiap jawaban responden dengan skor 5 memiliki tingkatan paling tinggi (Selalu) dan skor 1 memiliki tingkatan paling rendah (Tidak Pernah).

b. Variabel Kepemimpinan

Penelitian ini variabel lingkungan kerja diukur melalui 13 indikator yang diuraikan menjadi 26 butir pernyataan. Setiap butir pernyataan tersebut memiliki skor 1-5 dari setiap jawaban responden dengan skor 5 memiliki tingkatan paling tinggi (Selalu) dan skor 1 memiliki tingkatan paling rendah (Tidak Pernah).

c. Variabel Kepuasan Kerja

Penelitian ini variabel lingkungan kerja diukur melalui 13 indikator yang diuraikan menjadi 26 butir pernyataan. Setiap butir pernyataan tersebut memiliki skor 1-5 dari setiap jawaban responden dengan skor 5 memiliki tingkatan paling tinggi (Selalu) dan skor 1 memiliki tingkatan paling rendah (Tidak Pernah).

d. Variabel Kinerja Guru

Penelitian ini variabel lingkungan kerja diukur melalui 16 indikator yang diuraikan menjadi 32 butir pernyataan. Setiap butir pernyataan tersebut memiliki skor 1-5 dari setiap jawaban responden dengan skor 5 memiliki tingkatan paling tinggi (Selalu) dan skor 1 memiliki tingkatan paling rendah (Tidak Pernah).

3. Deskripsi Hasil Penelitian

Data dalam penelitian ini dikumpulkan dengan membagikan angket secara langsung kepada responden. Pada penelitian responden adalah guru di MTs Negeri dan swasta se Kecamatan Kebonsari Kabupaten Madiun. Kuesioner tersebut berisi sejumlah pernyataan yang berkaitan dengan variabel-variabel yang diteliti. Setelah diisi oleh responden, data yang terkumpul dianalisis untuk memperoleh gambaran yang objektif mengenai hubungan antarvariabel dalam penelitian.

Dari data pengolahan kuesioner diperoleh data sebagai berikut:

a. Deskripsi Data tentang Lingkungan Kerja

Deskripsi data ini menunjukkan jumlah atau banyaknya responden yang memilih jawaban tertentu dalam kuesioner variabel lingkungan kerja yang disebarkan, memberikan gambaran proporsi dari total jumlah responden yang memilih jawaban tertentu, mengetahui nilai *minimum*, *maximum*, *mean* dan *std deviation* dan persentase serta kategori yang dihitung berdasarkan total jumlah responden.

Tabel 4.1

Hasil Deskripsi Data Lingkungan Kerja

LINGKUNGAN KERJA					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	88	1	.9	.9	.9
	89	1	.9	.9	1.7
	90	3	2.6	2.6	4.3
	91	10	8.6	8.6	12.9

LINGKUNGAN KERJA					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	92	9	7.8	7.8	20.7
	93	16	13.8	13.8	34.5
	94	24	20.7	20.7	55.2
	95	31	26.7	26.7	81.9
	96	15	12.9	12.9	94.8
	97	2	1.7	1.7	96.6
	98	2	1.7	1.7	98.3
	99	2	1.7	1.7	100.0
	Total	116	100.0	100.0	

Dari tabel di atas diketahui skor maksimum adalah 99 dan skor minimum adalah 88 setelah diketahui skor jawaban kuesioner, setelah itu mencari *Mean* (Mx), dan Standart Deviasi dari data yang diperoleh. Berikut hasil perhitungannya.

Tabel 4.2
Hasil *Output SPSS* Deskripsi Data Lingkungan Kerja

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation
LINGKUNGAN KERJA	116	88	99	10902	93.98	1.960
Valid N (listwise)	116					

Berdasarkan *output* Aplikasi SPSS tersebut, dapat diperoleh nilai Mx yaitu sebesar 93,98 dan nilai SDx yaitu 1,960. Untuk mengetahui lebih lanjut mengenai tingkatan lingkungan kerja termasuk kategori baik, cukup, maupun kurang baik, maka dari itu dibuat pengelompokan dengan menggunakan rumus:

1) Termasuk kategori baik apabila skor > Mx + SDx
2) Termasuk kategori cukup baik apabila skor antara Mx – SDx sampai dengan Mx + SDx
3) Termasuk kategori kurang baik apabila skor < Mx – SDx

Dan perhitungannya sebagai berikut:

1) Mx + SDx = 93,98 + 1,960
   = 95,94 (dibulatkan menjadi 96)
2) Mx – SDx = 93,98 – 1,960
   = 92,02 (dibulatkan menjadi 92)

Berdasarkan perhitungan di atas bahwa skor yang lebih dari 96 dikategorikan lingkungan kerja baik, sedangkan skor 92 dikategorikan lingkungan kerja cukup baik, dan skor di bawah 92 dikategorikan lingkungan kerja kurang baik

b. Deskripsi Data tentang Kepemimpinan

Deskripsi data ini menunjukkan jumlah atau banyaknya responden yang memilih jawaban tertentu dalam kuesioner variabel kepemimpinan yang disebarkan, memberikan gambaran proporsi dari total jumlah responden yang memilih jawaban tertentu, mengetahui nilai *minimum*, *maximum*, *mean* dan *std deviation* dan persentase serta kategori yang dihitung berdasarkan total jumlah responden.

Tabel 4.3

Hasil Deskripsi Data Kepemimpinan

KEPEMIMPINAN

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	92	4	3.4	3.4	3.4
	93	6	5.2	5.2	8.6
	94	10	8.6	8.6	17.2
	95	10	8.6	8.6	25.9
	96	17	14.7	14.7	40.5
	97	3	2.6	2.6	43.1
	98	3	2.6	2.6	45.7
	100	1	.9	.9	46.6
	102	2	1.7	1.7	48.3
	103	9	7.8	7.8	56.0
	104	13	11.2	11.2	67.2
	105	11	9.5	9.5	76.7
	106	18	15.5	15.5	92.2
	107	3	2.6	2.6	94.8
	108	3	2.6	2.6	97.4
	109	1	.9	.9	98.3
	116	1	.9	.9	99.1
	126	1	.9	.9	100.0
	Total	116	100.0	100.0	

Dari tabel di atas diketahui skor maksimum adalah 129 dan skor minimum adalah 92 setelah diketahui skor jawaban kuesioner, setelah itu mencari *Mean* (Mx), dan Standart Deviasi dari data yang diperoleh. Berikut hasil perhitungannya.

Tabel 4.4
Hasil *Output SPSS* Deskripsi Data Kepemimpinan

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation
KEPEMIMPINAN	116	92	126	11675	100.65	5.894
Valid N (listwise)	116					

Berdasarkan *output* Aplikasi SPSS tersebut, dapat diperoleh nilai Mx yaitu sebesar 100,65 dan nilai SDx yaitu 5,894. Untuk mengetahui lebih lanjut mengenai tingkatan kepemimpinan termasuk kategori baik, cukup, maupun kurang baik, maka dari itu dibuat pengelompokan dengan menggunakan rumus:

1) Termasuk kategori baik apabila skor > Mx + SDx
2) Termasuk kategori cukup baik apabila skor antara Mx – SDx sampai dengan Mx + SDx
3) Termasuk kategori kurang baik apabila skor < Mx – SDx

Dan perhitungannya sebagai berikut:

1) Mx + SDx = 100,65 + 5,894
   = 106,544 (dibulatkan menjadi 107)
2) Mx – SDx = 100,65 – 5,894
   = 94,756 (dibulatkan menjadi 95)

Berdasarkan perhitungan di atas bahwa skor yang lebih dari 107 dikategorikan kepemimpinan baik, sedangkan skor 95 dikategorikan kepemimpinan cukup baik, dan skor di bawah 95 dikategorikan kepemimpinan kurang baik.

c. Deskripsi Data tentang Kepuasan Kerja

Deskripsi data ini menunjukkan jumlah atau banyaknya responden yang memilih jawaban tertentu dalam kuesioner variabel kepuasan kerja yang disebarkan, memberikan gambaran proporsi dari total jumlah responden yang memilih jawaban tertentu, mengetahui nilai *minimum*, *maximum*, *mean* dan *std deviation* dan persentase serta kategori yang dihitung berdasarkan total jumlah responden.

Tabel 4.5

Hasil Deskripsi Data Kepuasan Kerja

KEPUASAN KERJA

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	106	3	2.6	2.6	2.6
	107	4	3.4	3.4	6.0
	108	8	6.9	6.9	12.9
	109	9	7.8	7.8	20.7
	110	19	16.4	16.4	37.1
	111	15	12.9	12.9	50.0
	112	22	19.0	19.0	69.0
	113	9	7.8	7.8	76.7
	114	16	13.8	13.8	90.5
	115	8	6.9	6.9	97.4
	116	2	1.7	1.7	99.1
	117	1	.9	.9	100.0
	Total	116	100.0	100.0	

Dari tabel di atas diketahui skor maksimum adalah 117 dan skor minimum adalah 106 setelah diketahui skor jawaban kuesioner, setelah itu mencari *Mean* (Mx), dan Standart Deviasi dari data yang diperoleh. Berikut hasil perhitungannya.

Tabel 4.6

Hasil *Output SPSS* Deskripsi Data Kepuasan Kerja

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation
KEPUASAN KERJA	116	106	117	12920	111.38	2.405
Valid N (listwise)	116					

Berdasarkan *output* Aplikasi SPSS tersebut, dapat diperoleh nilai Mx yaitu sebesar 111,38 dan nilai SDx yaitu 2,405. Untuk mengetahui lebih lanjut mengenai tingkatan kepuasan kerja termasuk kategori baik, cukup, maupun kurang baik, maka dari itu dibuat pengelompokan dengan menggunakan rumus:

1) Termasuk kategori baik apabila skor > Mx + SDx
2) Termasuk kategori cukup baik apabila skor antara Mx – SDx sampai dengan Mx + SDx
3) Termasuk kategori kurang baik apabila skor < Mx – SDx

Dan perhitungannya sebagai berikut:

1) Mx + SDx = 111,38 + 2,405
   = 113,785 (dibulatkan menjadi 114)
2) Mx – SDx = 111,38 – 2,405
   = 108,975 (dibulatkan menjadi 109)

Berdasarkan perhitungan di atas bahwa skor yang lebih dari 114 dikategorikan kepuasan kerja baik, sedangkan skor 109 dikategorikan kepuasan kerja cukup baik, dan skor di bawah 109 dikategorikan kepuasan kerja kurang baik.

d. Deskripsi Data tentang Kinerja Guru

Deskripsi data ini menunjukkan jumlah atau banyaknya responden yang memilih jawaban tertentu dalam kuesioner variabel kinerja guru yang disebarkan, memberikan gambaran proporsi dari total jumlah responden yang memilih jawaban tertentu, mengetahui

nilai *minimum*, *maximum*, *mean* dan *std deviation* dan persentase serta kategori yang dihitung berdasarkan total jumlah responden.

Tabel 4.7

Hasil Deskripsi Data Kinerja Guru

KINERJA GURU

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	136	8	6.9	6.9	6.9
	137	14	12.1	12.1	19.0
	138	9	7.8	7.8	26.7
	139	8	6.9	6.9	33.6
	140	11	9.5	9.5	43.1
	141	5	4.3	4.3	47.4
	142	16	13.8	13.8	61.2
	143	18	15.5	15.5	76.7
	144	12	10.3	10.3	87.1
	145	7	6.0	6.0	93.1
	146	2	1.7	1.7	94.8
	147	3	2.6	2.6	97.4
	148	2	1.7	1.7	99.1
	153	1	.9	.9	100.0
	Total	116	100.0	100.0	

Dari tabel di atas diketahui skor maksimum adalah 153 dan skor minimum adalah 136 setelah diketahui skor jawaban kuesioner, setelah itu mencari *Mean* (Mx), dan Standar Deviasi dari data yang diperoleh. Berikut hasil perhitungannya.

Tabel 4.8

Hasil *Output SPSS* Deskripsi Data Kinerja Guru

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation
KINERJA GURU	116	136	153	16376	141.17	3.300
Valid N (listwise)	116					

Berdasarkan *output* Aplikasi SPSS tersebut, dapat diperoleh nilai Mx yaitu sebesar 141,17 dan nilai SDx yaitu 3,300. Untuk mengetahui lebih lanjut mengenai tingkatan kepuasan kerja termasuk kategori baik, cukup, maupun kurang baik, maka dari itu dibuat pengelompokan dengan menggunakan rumus:

1) Termasuk kategori baik apabila skor > Mx + SDx
2) Termasuk kategori cukup baik apabila skor antara Mx – SDx sampai dengan Mx + SDx
3) Termasuk kategori kurang baik apabila skor < Mx – SDx

Dan perhitungannya sebagai berikut:

1) Mx + SDx = 141,17 + 3,300
   = 144,47 (dibulatkan menjadi 144)
2) Mx – SDx = 141,17 – 3,300
   = 137,87 (dibulatkan menjadi 138)

Berdasarkan perhitungan di atas bahwa skor yang lebih dari 144 dikategorikan kinerja guru baik, sedangkan skor 138 dikategorikan kinerja guru cukup baik, dan skor di bawah 138 dikategorikan kinerja guru kurang baik.

B. Statistik Inferensial

Sebelum data dianalisis, maka data perlu diuji terlebih dahulu sebagai syarat pemenuhan dalam pengujian jalur analisis. Syarat uji asumsi klasik untuk jalur analisis meliputi uji normalitas, uji multikolinieritas dan uji heteroskedastisitas.

1. Uji Asaumsi Klasik untuk Analisis Path *(Path Analysis)*
   a. Uji Normalitas

      Dalam penelitian ini uji normalitas *Kolmogrov Smirnov* dengan menggunakan bantuan IBM SPSS *Statistic Version 21*. Hasil dapat dilihat pada tabel *One-Sample Kolmogrov-Smirnov Test*. Apabila nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* > 0,05 maka dapat dinyatakan data berdistribusi normal, sebaliknya apabila nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* <

0,05 maka dapat dinyatakan data berdistribusi tidak normal.

1) Hasil uji normalitas variabel lingkungan kerja dan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.

Tabel 4.9

Hasil Uji Normalitas X_1 dan X_2 terhadap Z

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		116
Normal Parameters[a,b]	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.84115167
Most Extreme Differences	Absolute	.060
	Positive	.057
	Negative	-.060
Kolmogorov-Smirnov Z		.644
Asymp. Sig. (2-tailed)		.801

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Tabel di atas menunjukkan hasil pengujian statistik *One sample kolmogrov-smirnov test* bahwa bagian *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar 0,801 > 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa residual berdistribusi normal dan memenuhi syarat normalitas.

2) Hasil uji normalitas variabel lingkungan kerja, kepemimpinan dan kepuasan terhadap kinerja guru.

Tabel 4.10

Hasil Uji Normalitas X_1, X_2 dan Z terhadap Y

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		116
Normal Parameters[a,b]	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.58524099
Most Extreme Differences	Absolute	.058
	Positive	.058
	Negative	-.023
Kolmogorov-Smirnov Z		.628
Asymp. Sig. (2-tailed)		.825

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Tabel di atas menunjukkan hasil pengujian statistik *One sample kolmogrov-smirnov test* bahwa bagian *Asymp .Sig. (2-tailed)* sebesar 0,825 > 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa residual berdistribusi normal dan memenuhi syarat normalitas

b. Uji Linieritas

Dalam penelitian ini uji linieritas dengan menggunakan bantuan IBM SPSS *Statistic Version 21*. Hasil dapat dilihat pada tabel *Anova Table*. Apabila nilai *Sig. Deviation from Liniearity* > 0,05 maka dapat dinyatakan uji linieritas terpenuhi, sebaliknya *Sig. Deviation from Linearity* < 0,05 maka dapat dinyatakan uji linieritas tidak terpenuhi.

1) Hasil uji linieritas variabel lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja

Tabel 4.11

Hasil Uji Linieritas X_1 terhadap Z

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kepuasan Kerja * Lingkungan Kerja	Between Groups	(Combined)	188.503	11	17.137	3.738	.000
		Linearity	158.603	1	158.603	34.594	.000
		Deviation from Linearity	29.900	10	2.990	.652	.766
	Within Groups		476.807	104	4.585		
	Total		665.310	115			

Berdasarkan tabel di atas, nilai sig. *deviation from liniearity* sebesar 0,766 > 0,05 maka kesimpulannya uji linieritas diterima atau terpenuhi.

2) Hasil uji linieritas variabel kepemimpinan terhadap kepuasan kerja

Tabel 4.12

Hasil Uji Linieritas X_2 terhadap Z

ANOVA Table							
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kepuasan Kerja * Kepemimpinan Kepala Madrasah	Between Groups	(Combined)	213.643	18	21.914	7.335	.000
		Linearity	113.698	1	254.644	85.238	.000
		Deviation from Linearity	99.945	17	5.879	1.263	.233
	Within Groups		451.667	97	4.656		
	Total		665.310	115			

Berdasarkan tabel di atas, nilai sig. *deviation from liniearity* sebesar 0,233 > 0,05 maka kesimpulannya uji linieritas diterima atau terpenuhi.

3) Hasil uji linieritas variabel lingkungan kerja terhadap kinerja guru

Tabel 4.13

Hasil Uji Linieritas X_1 terhadap Y

ANOVA Table							
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja Guru * Lingkungan Kerja	Between Groups	(Combined)	250.917	11	22.811	2.368	.012
		Linearity	219.328	1	219.328	22.773	.000
		Deviation from Linearity	31.588	10	3.159	.328	.972
	Within Groups		1001.635	104	9.631		
	Total		1252.552	115			

Berdasarkan tabel di atas, nilai sig. *deviation from liniearity* sebesar 0,972 > 0,05 maka kesimpulannya uji linieritas

diterima atau terpenuhi.

4) Hasil uji linieritas variabel kepemimpinan terhadap kinerja guru

Tabel 4.14

Hasil Uji Linieritas X_2 terhadap Y

ANOVA Table							
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja Guru * Kepemimpinan Kepala Madrasah	Between Groups	(Combined)	710.591	18	39.477	7.066	.000
		Linearity	569.985	1	569.985	102.016	.000
		Deviation from Linearity	140.606	17	8.271	1.480	.118
	Within Groups		541.961	97	5.587		
	Total		1252.552	115			

Berdasarkan tabel di atas nilai sig. *deviation from liniearity* sebesar 0,118 > 0,05 maka kesimpulannya uji linieritas diterima atau terpenuhi**.**

5) Hasil uji liniertitas kepuasan kerja terhadap kinerja guru

Tabel 4.15

Hasil Uji Linieritas Z terhadap Y

ANOVA Table							
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja Guru * Kepuasan Kerja	Between Groups	(Combined)	544.883	11	49.535	7.280	.000
		Linearity	450.409	1	450.409	66.193	.000
		Deviation from Linearity	94.474	10	9.447	1.388	.196
	Within Groups		707.669	104	6.805		
	Total		1252.552	115			

Berdasarkan tabel di atas nilai sig. *deviation from liniearity* sebesar 0,196 > 0,05 maka kesimpulannya uji linieritas diterima atau terpenuhi.

c. Uji Multikolinieritas

Dalam penelitian ini, uji multikolinieritas dengan menggunakan bantuan IBM SPSS *Statistic Version 21*. Hasil dapat dilihat pada tabel *Coefficient* pada bagian X_1, X_2 dan Y_1/Z *Tolerance* dan *VIF*. Di mana apabila nilai *Tolerance* > 0,10 dan *VIF* < 10 maka tidak ada multikolinieritas antara variabel independen.

1) Hasil uji multikolinieritas lingkungan kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja guru

Tabel 4.16

Hasil Uji Multikolinieritas X_1 dan X_2 terhadap Y

Coefficients[a]

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	LINGKUNGAN KERJA	.697	1.435
	KEPEMIMPINAN	.697	1.435

a. Dependent Variable: KINERJA GURU

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa variabel lingkungan kerja dengan nilai *Tolerance* 0,697 > 0,10, dan nilai *VIF* 1.435 < 10, variabel kepemimpinan dengan nilai *Tolerance* 0,697 > 0,10, dan nilai *VIF* 1,435 < 10, maka dapat disimpulkan bahwa semua variabel independen yakni lingkungan kerja, kepemimpinan terhadap kinerja guru tidak terdapat gejala multikolinieritas.

2) Hasil uji multikolinieritas lingkungan kerja, kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru.

Tabel 4.17

Hasil Uji Multikolinieritas X_1, X_2 dan Z terhadap Y

Coefficients[a]

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	LINGKUNGAN KERJA	.662	1.511
	KEPEMIMPINAN	.536	1.865

	KEPUASAN KERJA	.586	1.707

a. Dependent Variable: KINERJA GURU

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa variabel lingkungan kerja dengan nilai *Tolerance* 0,662 > 0,10, dan nilai *VIF* 1.511 < 10, variabel kepemimpinan dengan nilai *Tolerance* 0,536 > 0,10, dan nilai *VIF* 1.865 < 10, variabel kepuasan kerja dengan nilai *Tolerance* 0,586 > 0,10, dan nilai *VIF* 1.707 < 10, maka dapat disimpulkan bahwa semua variabel independen yakni lingkungan kerja, kepemimpinan, kepuasan kerja terhadap kinerja guru tidak terdapat gejala multikolinieritas.

d. Uji Heteroskedastisitas

Dalam penelitian ini, uji heteroskedastisitas dengan menggunakan bantuan IBM SPSS *Statistic Version 21*. Uji heteroskedastisitas bertujuan menilai ketidaksamaan varians residual antar pengamatan dalam model regresi. Dalam menguji heteroskedastisitas ini menggunakan metode *Glejser*. Apabila nilai signifikasi > 0,05, maka data tidak terjadi heteroskedastisitas.

1) Hasil uji heteroskedastisitas pada model 1 yaitu lingkungan kerja (X_1) dan kepemimpinan (X_2) terhadap kepuasan kerja (Z)

Tabel 4.18

Hasil Uji Heteroskedastisitas Model 1 (X_1 dan X_2 terhadap Z)

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.604	4.902		.327	.744
	LINGKUNGAN KERJA	-.041	.061	-.075	-.677	.500
	KEPEMIMPINAN	.037	.020	.205	1.843	.068

a. Dependent Variable: ABS_RES1

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai signifikasi variabel lingkungan kerja (X_1) terhadap Kepuasan Kerja (Z) sebesar 0,500 > 0,05, variabel kepemimpinan (X_2) terhadap kepuasan kerja (Z) sebesar 0,068 > 0,05. Jadi dapat disimpulkan bahwa variabel yang diuji tidak terjadi heterokedastisitas sehingga apabila data diperbesar tidak akan menyebabkan residual atau kesalahan semakin besar

2) Hasil uji heteroskedastisitas pada model 2 yaitu lingkungan kerja (X_1), kepemimpinan (X_2) dan kepuasan kerja (Z) terhadap kinerja guru (Y).

Tabel 4.19

Hasil Uji Heteroskedastisitas Model 2 (X_1, X_2 dan Z terhadap Y)

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.813	5.663		-.144	.886
	LINGKUNGAN KERJA	.013	.058	.026	.227	.821
	KEPEMIMPINAN	-.019	.022	-.113	-.879	.381
	KEPUASAN KERJA	.024	.050	.059	.483	.630

a. Dependent Variable: ABS_RES2

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai signifikasi variabel lingkungan kerja (X_1) terhadap Kinerja Guru (Y) sebesar 0,821 > 0,05, variabel kepemimpinan (X_2) terhadap Kinerja Guru (Y) sebesar 0,381 > 0,05 dan kepuasan kerja (Z) terhadap Kinerja Guru (Y) sebesar 0,630 > 0,05. Jadi dapat disimpulkan bahwa variabel yang diuji tidak terjadi heterokedastisitas sehingga apabila data diperbesar tidak akan menyebabkan residual atau kesalahan semakin besar.

2. Uji Hipotesis dan Interpretasi

a. Uji Analisis Regresi Linier Sederhana

1) Pengaruh Lingkungan Kerja (X_1) terhadap Kepuasan Kerja (Z)

Pengujian ini memiliki tujuan untuk menguji pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja guru MTs sekecamatan Kebonsari. Aplikasi SPSS versi 21 digunakan untuk mengolah data. Berikut hasil *output* dari SPSS:

a) Besarnya pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja

Tabel 4.20

Tabel Model Summary Lingkungan Kerja (X_1) dan Kepuasan Kerja (Z)

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.488[a]	.238	.232	2.108

a. Predictors: (Constant), LINGKUNGAN KERJA

b. Dependent Variable: KEPUASAN KERJA

Tabel di atas menjelaskan besarnya nilai korelasi atau hubungan (R) sebesar 0,488. Dari *output* tersebut diperoleh koefisien determinasi (*R Square*) sebesar 0,238 yang mengandung pengertian bahwa pengaruh variabel bebas (Lingkungan Kerja) terhadap variabel terikat (Kepuasan Kerja) adalah sebesar 23,8%. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel Lingkungan Kerja berpengaruh sebesar 23,8% sedangkan 76,2% (100%-23,8%) dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak ikut diteliti.

b) Uji hipotesis Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja

Tabel 4.21

Tabel Anova Lingkungan Kerja (X_1) dan Kepuasan Kerja (Z)

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	158.603	1	158.603	35.683	.000[b]
	Residual	506.707	114	4.445		
	Total	665.310	115			

a. Dependent Variable: KEPUASAN KERJA

b. Predictors: (Constant), LINGKUNGAN KERJA

Jika H_0 = Model Regresi tidak signifikan

Jika H_1 = Model Regresi signifikan

Apabila nilai *sig.* < 0,05 maka H_0 ditolak dan nilai *sig.* > 0,05 maka H_0 diterima. Tabel di atas menunjukkan F_{hitung} = 35,683 dan sig. 0,000 < 0,05 hal ini menunjukkan model regresi secara signifikan dapat digunakan. Pernyataan tersebut dapat menjawab juga hipotesis:

H_0 = Lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja

H_1 = Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja

Dengan besar pengaruh yang telah dijelaskan di atas.

c) Baris regresi pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja

Tabel 4.22

Tabel Koefisien Lingkungan Kerja (X_1) dan Kepuasan Kerja (Z)

Coefficients[a]

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		

1	(Constant)	55.079	9.427		5.843	.000
	LINGKUNGAN KERJA	.599	.100	.488	5.974	.000

a. Dependent Variable: KEPUASAN KERJA

Jika H_0 = Model Regresi tidak signifikan

Jika H_1 = Model Regresi signifikan

Apabila nilai *sig.* < 0,05 maka H_0 ditolak dan *sig.* > 0,05 maka H_0 diterima. Tabel di atas, nilai b0 sebagai konstanta, pada tabel di atas menunjukkan pada kolom B (baris pertama merupakan nilai b0 konstanta), baris kedua merupakan b1. Dengan melihat uji t dapat diketahui uji signifikan dari koefisien regresi. Pada tabel menunjukkan konstanta (b0) 0,000 < 0,05 dan baris kedua b1 0,000 < 0,05, sehingga koefisien b0 dan b1 menunjukkan berdistribusi normal. Model regresi dapat dibuat dengan b0 = 55,079 dan b1 = 0,557 sehingga dapat ditulis persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$Z = b0 + b_1X_1$

$Z = 55,079 + 0,557\ X_1$

$Z = 55,636$

Berdasarkan persamaan tersebut, maka diketahui bahwa setiap peningkatan satu satuan pada Lingkungan Kerja (X_1) akan meningkatkan Kepuasan kerja (Z) sebesar 55,636.

2) Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

a) Besaran Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Tabel 4.23

Tabel Summary Kepemimpinan (X_2) dan Kepuasan Kerja (Z)

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate

1	.619[a]	.383	.377	1.898

a. Predictors: (Constant), KEPEMIMPINAN

b. Dependent Variable: KEPUASAN KERJA

Tabel di atas menjelaskan besarnya nilai korelasi atau hubungan (R) sebesar 0,619. Dari *output* tersebut diperoleh koefisien determinasi (*R Square*) sebesar 0,383 yang mengandung pengertian bahwa pengaruh variabel bebas (Kepemimpinan) terhadap variabel terikat (Kepuasan Kerja) adalah sebesar 38,3%. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel Kepemimpinan berpengaruh sebesar 38,3% sedangkan 61,7% (100%-38,3%) dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak ikut diteliti.

b) Uji Hipotesis pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Tabel 4.24

Tabel Anova Kepemimpinan (X_2) dan Kepuasan Kerja (Z)

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	254.644	1	254.644	70.688	.000[b]
	Residual	410.667	114	3.602		
	Total	665.310	115			

a. Dependent Variable: KEPUASAN KERJA

b. Predictors: (Constant), KEPEMIMPINAN

Jika H_0 = Model Regresi tidak signifikan

Jika H_1 = Model Regresi signifikan

Apabila nilai *sig.* < 0,05 maka H_0 ditolak dan nilai *sig.* > 0,05 maka H_0 diterima. Tabel di atas menunjukkan F_{hitung} = 70,688 dan sig. 0,000 < 0,05 hal ini menunjukkan model regresi secara signifikan dapat digunakan. Pernyataan tersebut dapat menjawab juga hipotesis:

H_0 = Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja

H_1 = Kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja

Dengan besar pengaruh yang telah dijelaskan di atas

c) Barisan Regresi pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Tabel 4.25

Tabel Koefisien Kepemimpinan (X_2) dan Kepuasan Kerja (Z)

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	85.968	3.028		28.395	.000
	KEPEMIMPINAN	.252	.030	.619	8.408	.000

a. Dependent Variable: KEPUASAN KERJA

Jika H_0 = Model Regresi tidak signifikan

Jika H_1 = Model Regresi signifikan

Apabila nilai *sig.* < 0,05 maka H_0 ditolak dan *sig.* > 0,05 maka H_0 diterima. Tabel di atas, nilai b0 sebagai konstanta, pada tabel di atas menunjukkan pada kolom B (baris pertama merupakan nilai b0 konstanta), baris kedua merupakan b1. Dengan melihat uji t dapat diketahui uji signifikan dari koefisien regresi. Pada tabel menunjukkan konstanta (b0) 0,000 < 0,05 dan baris kedua b1 0,000 < 0,05, sehingga koefisien b0 dan b1 menunjukkan berdistribusi normal. Model regresi dapat dibuat dengan b0 = 85,968 dan b1 = 0,252 sehingga dapat ditulis persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$Z = b0 + b_1X_2$

$Z = 85{,}968 + 0{,}252\ X_2$

$Z = 85{,}95$

Berdasarkan persamaan tersebut, maka diketahui bahwa setiap peningkatan satu satuan pada Kepemimpinan (X_2) akan meningkatkan Kepuasan kerja (Z) sebesar 85,95.

3) Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru

a) Besaran Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru

Tabel 4.26

Tabel Summary Lingkungan Kerja (X_1) dan Kinerja Guru (Y)

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.418[a]	.175	.168	3.011

a. Predictors: (Constant), LINGKUNGAN KERJA

b. Dependent Variable: KINERJA GURU

Tabel di atas menjelaskan besarnya nilai korelasi atau hubungan (R) sebesar 0,418. Dari *output* tersebut diperoleh koefisien determinasi (*R Square*) sebesar 0,174 yang mengandung pengertian bahwa pengaruh variabel bebas (Lingkungan Kerja) terhadap variabel terikat (Kinerja Guru) adalah sebesar 17,4%. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel Lingkungan Kerja berpengaruh sebesar 17,4% sedangkan 22,6% (100%-17,4%) dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak ikut diteliti.

b) Uji Hipotesis Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru

Tabel 4.27

Tabel Anova Lingkungan Kerja (X_1) terhadap Kinerja Guru (Y)

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	219.328	1	219.328	24.199	.000[b]

Residual	1033.223	114	9.063		
Total	1252.552	115			

a. Dependent Variable: KINERJA GURU

b. Predictors: (Constant), LINGKUNGAN KERJA

Jika H_0 = Model Regresi tidak signifikan

Jika H_1 = Model Regresi signifikan

Apabila nilai *sig.* < 0,05 maka H_0 ditolak dan nilai *sig.* > 0,05 maka H_0 diterima

Tabel di atas menunjukkan F_{hitung} = 24,199 dan sig. 0,000 < 0,05 hal ini menunjukkan model regresi secara signifikan dapat digunakan. Pernyataan tersebut dapat menjawab juga hipotesis:

Jika H_0 = Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja guru

Jika H_1 = Lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja guru

Dengan besar pengaruh yang telah dijelaskan di atas

c) Barisan Regresi Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru

Tabel 4.28

Tabel Koefisien Lingkungan Kerja (X_1) dan Kinerja Guru (Y)

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	74.966	13.461		5.569	.000
	LINGKUNGAN KERJA	.704	.143	.418	4.919	.000

a. Dependent Variable: KINERJA GURU

Jika H_0 = Model Regresi tidak signifikan

Jika H_1 = Model Regresi signifikan

Apabila nilai *sig.* < 0,05 maka H_0 ditolak dan *sig.* > 0,05 maka H_0 diterima. Tabel di atas, nilai b0 sebagai konstanta, pada tabel di atas menunjukkan pada kolom B (baris pertama merupakan nilai b0 konstanta), baris kedua merupakan b1. Dengan melihat uji t dapat diketahui uji signifikan dari koefisien regresi. Pada tabel menunjukkan konstanta (b0) 0,000 < 0,05 dan baris kedua b1 0,000 < 0,05, sehingga koefisien b0 dan b1 menunjukkan berdistribusi normal. Model regresi dapat dibuat dengan b0 = 74,966 dan b1 = 0,704 sehingga dapat ditulis persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$Y = b0 + b_1X_1$

$Y = 74,966 + 0,704\ X_1$

$Y = 75,67$

Berdasarkan persamaan tersebut, maka diketahui bahwa setiap peningkatan satu satuan pada Lingkungan Kerja (X_1) akan meningkatkan Kinerja Guru (Y) sebesar 75,67.

4) Pengaruh Kepemimpinan terhadap kinerja guru

a) Besaran Pengaruh Kepemimpinan terhadap kinerja guru

Tabel 4.29

Tabel Summary Kepemimpinan (X_2) dan Kinerja Guru (Y)

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.869[a]	.755	.752	1.642

a. Predictors: (Constant), KEPEMIMPINAN

b. Dependent Variable: KINERJA GURU

Tabel di atas menjelaskan besarnya nilai korelasi atau hubungan (R) sebesar 0,869. Dari *output* tersebut diperoleh koefisien determinasi (*R Square*) sebesar 0,755 yang

mengandung pengertian bahwa pengaruh variabel bebas (Kepemimpinan) terhadap variabel terikat (Kinerja Guru) adalah sebesar 75,5%. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel Kepemimpinan berpengaruh sebesar 75,5% sedangkan 24,5% (100%-75,5%) dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak ikut diteliti.

b) Uji Hipotesis Pengaruh Kepemimpinan terhadap kinerja guru

Tabel 4.30

Tabel Anova Kepemimpinan (X_2) dan Kinerja Guru (Y)

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	945.177	1	945.177	350.550	.000[b]
	Residual	307.375	114	2.696		
	Total	1252.552	115			

a. Dependent Variable: KINERJA GURU

b. Predictors: (Constant), KEPEMIMPINAN

Jika H_0 = Model Regresi tidak signifikan

Jika H_1 = Model Regresi signifikan

Apabila nilai *sig.* < 0,05 maka H_0 ditolak dan nilai *sig.* > 0,05 maka H_0 diterima. Tabel di atas menunjukkan F_{hitung} = 350,550 dan *sig.* 0,000 < 0,05 hal ini menunjukkan model regresi secara signifikan dapat digunakan. Pernyataan tersebut dapat menjawab juga hipotesis:

Jika H_0 = Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja guru

Jika H_1 = Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja guru

Dengan besar pengaruh yang telah dijelaskan di atas

c) Barisan Regresi Pengaruh Kepemimpinan terhadap kinerja guru

Tabel 4.31

Tabel Koefisien Kepemimpinan (X_2) dan Kinerja Guru (Y)

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	92.214	2.619		35.206	.000
	KEPEMIMPINAN	.486	.026	.869	18.723	.000

a. Dependent Variable: KINERJA GURU

Jika H_0 = Model Regresi tidak signifikan

Jika H_1 = Model Regresi signifikan

Apabila nilai *sig.* < 0,05 maka H_0 ditolak dan *sig.* > 0,05 maka H_0 diterima. Tabel di atas, nilai b0 sebagai konstanta, pada tabel di atas menunjukkan pada kolom B (baris pertama merupakan nilai b0 konstanta), baris kedua merupakan b1. Dengan melihat uji t dapat diketahui uji signifikan dari koefisien regresi. Pada tabel menunjukkan konstanta (b0) 0,000 < 0,05 dan baris kedua b1 0,000 < 0,05, sehingga koefisien b0 dan b1 menunjukkan berdistribusi normal. Model regresi dapat dibuat dengan b0 = 92,214 dan b1 = 0,486 sehingga dapat ditulis persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$Y = b0 + b_1X_2$

$Y = 92,214 + 0,486\ X_2$

$Y = 92,7$

Berdasarkan persamaan tersebut, maka diketahui bahwa setiap peningkatan satu satuan pada Kepemimpinan (X_2) akan meningkatkan Kinerja guru (Y) sebesar 92,7.

5) Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru

a) Besaran Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru

Tabel 4.32

Tabel Summary Kepuasan Kerja (Z) dan Kinerja Guru (Y)

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.600[a]	.360	.354	2.653

a. Predictors: (Constant), KEPUASAN KERJA

b. Dependent Variable: KINERJA GURU

Tabel di atas menjelaskan besarnya nilai korelasi atau hubungan (R) sebesar 0,600. Dari *output* tersebut diperoleh koefisien determinasi (*R Square*) sebesar 0,360 yang mengandung pengertian bahwa pengaruh variabel bebas (Kepuasan Kerja) terhadap variabel terikat (Kinerja Guru) adalah sebesar 36,0%. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel Kepuasan Kerja berpengaruh sebesar 36,0% sedangkan 64,0% (100%-36,0%) dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak ikut diteliti.

b) Uji Hipotesis Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru

Tabel 4.33

Tabel Anova Kepuasan Kerja (Z) dan Kinerja Guru (Y)

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	450.409	1	450.409	64.012	.000[b]
	Residual	802.143	114	7.036		
	Total	1252.552	115			

a. Dependent Variable: KINERJA GURU

b. Predictors: (Constant), KEPUASAN KERJA

Jika H_0 = Model Regresi tidak signifikan

Jika H_1 = Model Regresi signifikan

Apabila nilai *sig.* < 0,05 maka H_0 ditolak dan nilai *sig.* > 0,05 maka H_0 diterima. Tabel di atas menunjukkan F_{hitung} = 64,012 dan *sig.* 0,000 < 0,05 hal ini menunjukkan model regresi secara signifikan dapat digunakan. Pernyataan tersebut dapat menjawab juga hipotesis:

Jika H_0 = Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja guru

Jika H_1 = Kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja guru

Dengan besar pengaruh yang telah dijelaskan di atas

c) Barisan Regresi Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru

Tabel 4.34

Tabel Koefisien Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja Guru (Y)

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	49.530	11.457		4.323	.000
	KEPUASAN KERJA	.823	.103	.600	8.001	.000

a. Dependent Variable: KINERJA GURU

Jika H_0 = Model Regresi tidak signifikan

Jika H_1 = Model Regresi signifikan

Apabila nilai *sig.* < 0,05 maka H_0 ditolak dan *sig.* > 0,05 maka H_0 diterima. Tabel di atas, nilai b0 sebagai konstanta, pada tabel di atas menunjukkan pada kolom B (baris pertama merupakan nilai b0 konstanta), baris kedua merupakan b1. Dengan melihat uji t dapat diketahui uji signifikan dari koefisien regresi. Pada tabel menunjukkan

konstanta (b0) 0,000 < 0,05 dan baris kedua b1 0,000 < 0,05, sehingga koefisien b0 dan b1 menunjukkan berdistribusi normal. Model regresi dapat dibuat dengan b0 = 49,530 dan b1 = 0,823 sehingga dapat ditulis persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$Y = b0 + b_1Z_1$

$Y = 49,530 + 0,823$

$Y = 50,353$

Berdasarkan persamaan tersebut, maka diketahui bahwa setiap peningkatan satu satuan pada Kepuasan Kerja (Z) akan meningkatkan Kinerja guru (Y) sebesar 50,353.

6) Pengaruh Lingkungan kerja dan Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

a) Besaran Pengaruh Lingkungan kerja dan Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Tabel 4.35

Tabel Summary Lingkungan Kerja (X_1), Kepemimpinan (X_2) terhadap Kepuasan Kerja (Z)

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.643[a]	.414	.404	1.857

a. Predictors: (Constant), KEPEMIMPINAN, LINGKUNGAN KERJA

b. Dependent Variable: KEPUASAN KERJA

Tabel di atas menjelaskan besarnya nilai korelasi atau hubungan (R) sebesar 0,643. Dari *output* tersebut diperoleh koefisien determinasi (*R Square*) sebesar 0,414 yang mengandung pengertian bahwa pengaruh variabel bebas (Lingkungan Kerja dan Kepemimpinan) terhadap variabel terikat (Kepuasan Kerja) adalah sebesar 41,4%. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel Lingkungan Kerja dan Kepemimpinan berpengaruh sebesar 41,4% sedangkan 58,6%

(100%-41,4%) dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak ikut diteliti.

b) Uji Hipotesis Pengaruh Lingkungan kerja dan Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Tabel 4.36

Tabel Anova Lingkungan Kerja (X_1) dan Kepemimpinan (X_2) terhadap Kepuasan Kerja (Z)

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	275.479	2	137.739	39.926	.000[b]
	Residual	389.832	113	3.450		
	Total	665.310	115			

a. Dependent Variable: KEPUASAN KERJA

b. Predictors: (Constant), KEPEMIMPINAN, LINGKUNGAN KERJA

Jika H_0 = Model Regresi tidak signifikan

Jika H_1 = Model Regresi signifikan

Apabila nilai *sig.* < 0,05 maka H_0 ditolak dan nilai *sig.* > 0,05 maka H_0 diterima. Tabel di atas menunjukkan F_{hitung} = 39,926 dan *sig.* 0,000 < 0,05 hal ini menunjukkan model regresi secara signifikan dapat digunakan. Pernyataan tersebut dapat menjawab juga hipotesis:

Jika H_0 = Lingkungan kerja dan kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja

Jika H_1 = Lingkungan kerja dan kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja

Dengan besar pengaruh yang telah dijelaskan di atas

c) Barisan Regresi Pengaruh Lingkungan kerja dan Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Tabel 4.37

Tabel Koefisien Lingkungan Kerja (X_1) dan Kepemimpinan (X_2) terhadap Kepuasan Kerja (Z)

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	66.319	8.527		7.778	.000
	LINGKUNGAN KERJA	.260	.106	.212	2.458	.016
	KEPEMIMPINAN	.205	.035	.502	5.821	.000

a. Dependent Variable: KEPUASAN KERJA

Jika H_0 = Model Regresi tidak signifikan

Jika H_1 = Model Regresi signifikan

Apabila nilai *sig.* < 0,05 maka H_0 ditolak dan *sig.* > 0,05 maka H_0 diterima. Tabel di atas, nilai b0 sebagai konstanta, pada tabel di atas menunjukkan pada kolom B (baris pertama merupakan nilai b0 konstanta), baris kedua merupakan b1. Dengan melihat uji t dapat diketahui uji signifikan dari koefisien regresi. Pada tabel menunjukkan konstanta (b0) 0,000 < 0,05 dan baris kedua b_1 0,016 < 0,05 dan baris ke 3 b_2 0,000 < 0,05, sehingga koefisien b0, b1 dan b3 menunjukkan berdistribusi normal. Model regresi dapat dibuat dengan b0 = 66,316 dan b1 = 0,260 dan b2 = 0,205 sehingga dapat ditulis persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$Z = b0 + b_1X_1 + b_2X_2$

$Z = 66,316 + 0,260X_1 + 0,205X_2$

$Z = 66,781$

Berdasarkan persamaan tersebut, maka diketahui bahwa setiap peningkatan satu satuan pada Lingkungan Kerja (X_2) dan Kepemimpinan (X_2) akan meningkatkan Kepuasan Kerja (Z) sebesar 66,781

7) Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru

a) Besaran Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru

Tabel 4.38

Tabel Summary Lingkungan Kerja (X_1), Kepemimpinan (X_2) dan Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja Guru (Y)

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.877[a]	.769	.763	1.606

a. Predictors: (Constant), KEPUASAN KERJA, LINGKUNGAN KERJA, KEPEMIMPINAN

b. Dependent Variable: KINERJA GURU

Tabel di atas menjelaskan besarnya nilai korelasi atau hubungan (R) sebesar 0,877. Dari *output* tersebut diperoleh koefisien determinasi (*R Square*) sebesar 0,769 yang mengandung pengertian bahwa pengaruh variabel bebas (Lingkungan Kerja, Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja) terhadap variabel terikat (Kinerja Guru) adalah sebesar 76,9%. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel Lingkungan Kerja, Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja berpengaruh sebesar 76,9% sedangkan 23,1% (100%-76,9%) dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak ikut diteliti.

b) Uji Hipotesis Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru

Tabel 4.39

Tabel Anova Lingkungan Kerja (X_1), Kepemimpinan (X_2) dan Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja Guru (Y)

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	963.558	3	321.186	124.476	.000[b]
	Residual	288.994	112	2.580		
	Total	1252.552	115			

a. Dependent Variable: KINERJA GURU

b. Predictors: (Constant), KEPUASAN KERJA, LINGKUNGAN KERJA, KEPEMIMPINAN

Jika H_0 = Model Regresi tidak signifikan

Jika H_1 = Model Regresi signifikan

Apabila nilai *sig.* < 0,05 maka H_0 ditolak dan nilai *sig.* > 0,05 maka H_0 diterima

Tabel di atas menunjukkan F_{hitung} = 124,476 dan *sig.* 0,000 < 0,05 hal ini menunjukkan model regresi secara signifikan dapat digunakan. Pernyataan tersebut dapat menjawab juga hipotesis:

Jika H_0 = Lingkungan kerja, kepemimpinan dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja guru

Jika H_1 = Lingkungan kerja, kepemimpinan dan kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja guru

Dengan besar pengaruh yang telah dijelaskan di atas.

c) Barisan Regresi Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru

Tabel 4.40

Tabel Koefisien Lingkungan Kerja (X_1), Kepemimpinan (X_2) dan Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja Guru

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	91.469	9.137		10.011	.000
	LINGKUNGAN KERJA	-.190	.094	-.113	-2.019	.046
	KEPEMIMPINAN	.477	.035	.852	13.741	.000
	KEPUASAN KERJA	.175	.081	.128	2.155	.033

a. Dependent Variable: KINERJA GURU

Jika H_0 = Model Regresi tidak signifikan

Jika H_1 = Model Regresi signifikan

Apabila nilai *sig.* < 0,05 maka H_0 ditolak dan *sig.* > 0,05 maka H_0 diterima. Tabel di atas, nilai b0 sebagai konstanta, pada tabel di atas menunjukkan pada kolom B (baris pertama merupakan nilai b0 konstanta), baris kedua merupakan b1. Dengan melihat uji t dapat diketahui uji signifikan dari koefisien regresi. Pada tabel menunjukkan konstanta (b0) 0,000 < 0,05 dan baris kedua b1 0,046 < 0,05 dan b2 0,000 < 0,05 dan b3 0,033 < 0,05, sehingga koefisien b0, b1, b2 dan b3 menunjukkan berdistribusi normal. Model regresi dapat dibuat dengan b0 = 91,469, b1 = -0,190, b2 = 0,477 dan b3 = 0,175. Sehingga dapat ditulis persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$Y = b0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3Z_3$

$Y = 91,469 + (-0,190)\ X_1 + 0,477\ X_2 + 0,175\ Z_3$

$Y = 91,931$

Berdasarkan persamaan tersebut, maka diketahui bahwa setiap peningkatan satu satuan pada Lingkungan kerja (X_1), Kepemimpinan (X_2) dan Kepuasan Kerja (X_2) akan meningkatkan Kinerja guru (Y) sebesar 91,931.

3. Analisis Path *(Path Analysis)*

Analisis jalur digunakan untuk menguji apakah ada pengaruh langsung yang diberikan oleh variabel bebas terhadap variabel terikat. Tidak hanya itu, analisis jalur juga menjelaskan pengaruh tidak langsung yang diberikan variabel bebas melalui variabel intervening terhadap variabel terikat.

a) Persamaan Sub Struktural 1

Pengaruh lingkungan kerja dan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja

$Z = PZX_1 + PZX_2 + e_1$ …….(1)

$Z = 0{,}212 + 0{,}502 + 0{,}766$

$Z = 1{,}48$

Keterangan :

Z : Kepuasan Kerja

X_1 : Lingkungan Kerja

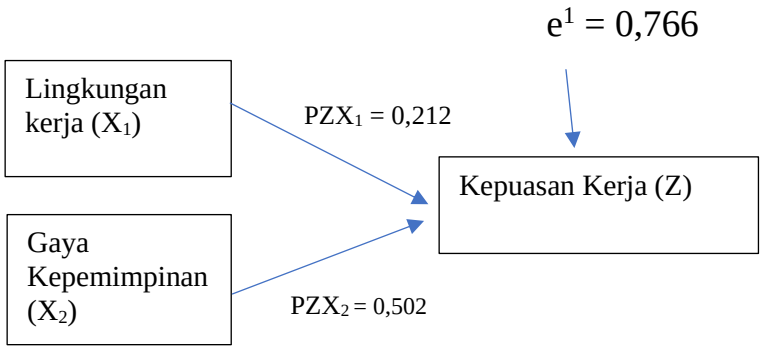
X_2 : Kepemimpinan

E_1 : Residual ($\sqrt{1 - R^2}$)

Nilai PZX_1 dan nilai PZX_2 diperoleh dari tabel 4.47 pada kolom *standardized coeffisien Beta.* Nilai Residual diperoleh dari $\sqrt{1 - R^2}$ = $\sqrt{1 - 0{,}414}$ = 0,7655 (diulatkan menjadi 0,766). Besar nilai residual untuk sub structural 1 adalah 0,766. Angka ini menunjukkan bahwa masih ada pengaruh dari variabel lain diluar model ini sebesar 76,6% terhadap kepuasan kerja.

Gambar 4.5

Gambar Model 1



1) Sebelum *trimming*

i. Koefisien Determinasi (R^2)

Tabel 4.41

Hasil Koefisien Determinasi Uji R

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.643[a]	.414	.404	1.857

a. Predictors: (Constant), KEPEMIMPINAN, LINGKUNGAN KERJA

Berdasarkan tabel model summary di atas, didapatkan bahwa nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,404. Nilai tersebut menggambarkan bahwa variabel Lingkungan Kerja (X_1) dan Kepemimpinan (X_2) berpengaruh sebesar 40,4 % terhadap Kepuasan Kerja (Z). Sedangkan sisanya sebesar 59.6 % dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak masuk ke dalam model (selain faktor lingkungan kerja dan kepemimpinan).

ii. Uji F

Tabel 4.42

Hasil Uji F

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	275.479	2	137.739	39.926	.000[b]
	Residual	389.832	113	3.450		
	Total	665.310	115			

a. Dependent Variable: KEPUASAN KERJA

b. Predictors: (Constant), KEPEMIMPINAN, LINGKUNGAN KERJA

Berdasarkan pada tabel Anova di atas, maka dapat diketahui bahwa nilai Sig.-nya *(P-value)* sebesar 0,000. Dengan demikian dapat diperoleh kesimpulan bahwa *P-value* (0,000) < α (0,05) maka tolak H0

iii. Uji T

Tabel 4.43

Hasil Uji T

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	66.319	8.527		7.778	.000
	LINGKUNGAN KERJA	.260	.106	.212	2.458	.016
	KEPEMIMPINAN	.205	.035	.502	5.821	.000

a. Dependent Variable: KEPUASAN KERJA

Hasil uji t pada *path analysis* menunjukkan bahwa pengaruh **X_1 (Lingkungan Kerja)** terhadap **Z (Kepuasan Kerja)** signifikan, dengan nilai t = 2.458 dan p = 0.016, yang berarti bahwa **Lingkungan Kerja** berkontribusi secara signifikan terhadap **Kepuasan Kerja**. Begitu juga, pengaruh **X_2 (Kepemimpinan)** terhadap **Z (Kepuasan Kerja)** sangat signifikan dengan t = 5.821 dan p < 0.000, yang

menunjukkan bahwa **Kepemimpinan** juga memiliki pengaruh yang kuat terhadap **Kepuasan Kerja.**

2) Sesudah *trimming*

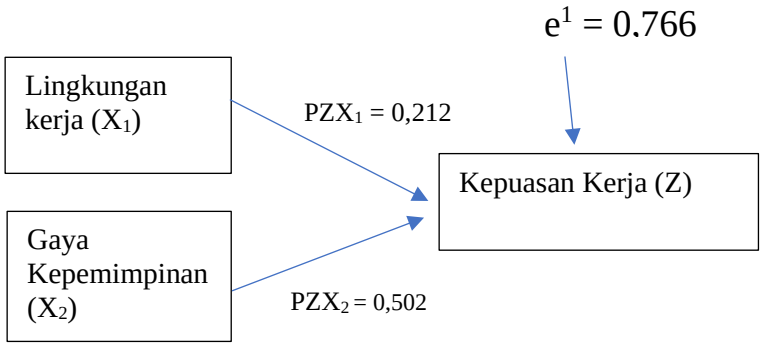
Berdasarkan hasil uji sebelum *trimming* tidak ada variabel yang dibuang, maka langkah ini dilanjutkan dengan menuliskan persamaan

$Z = PZX_1 + PZX_2 + e_2$

$Z = 0{,}212 + 0{,}502 + 0{,}766$

Gambar 4.6

Gambar Model 1



Berdasarkan hasil dari perhitungan di atas pada variabel lingkungan kerja dan kepemimpinan memiliki arah pengaruh positif, hal ini dikarenakan Beta (0,212 dan 0,502) bernilai positif, artinya terdapat hubungan yang searah. Sehingga dapat dikatakan semakin baik lingkungan kerja dan kepemimpinan maka akan semakin meningkat pula kepuasan kerjanya.

b) Persamaan Sub Structural 2 (X_1, X_2 dan Z terhadap Y

Pengaruh Lingkungan kerja, Kepemimpinan dan Kepuasan kerja terhadap Kinerja Guru

$Y = PY_2X_1 + PY_2X_2 + PY_2Z + e_2$ ……(2)

Y : Kinerja Guru

X_1 : Lingkungan Kerja

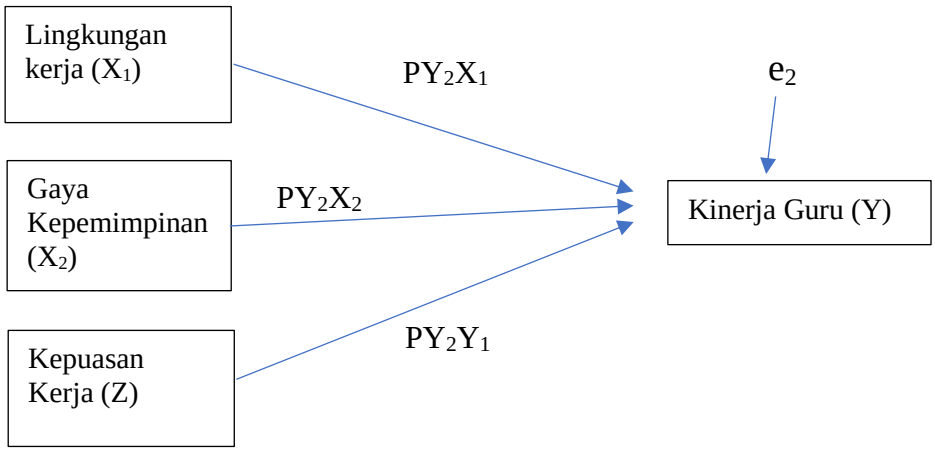
X_2 : Kepemimpinan

Z : Kepuasan Kerja

e_2 : Residual

Gambar 4.7

Model 2



1) Sebelum *trimming*

i. Koefisien Determinasi (R^2)

Tabel 4.44

Hasil Koefisien Determinasi Uji R

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.877[a]	.769	.763	1.606

a. Predictors: (Constant), KEPUASAN KERJA, LINGKUNGAN KERJA, KEPEMIMPINAN

Berdasarkan tabel model summary di atas, didapatkan bahwa nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,763. Nilai tersebut menggambarkan bahwa variabel Lingkungan Kerja (X1), Kepemimpinan (X2) dan Kepuasan Kerja (Z) berpengaruh sebesar 76,3% terhadap Kinerja guru. Sedangkan sisanya sebesar 23.7% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak masuk ke dalam model (selain faktor lingkungan kerja, kepemimpinan dan kepuasan kerja).

ii. Uji F

Tabel 4.45

Hasil Uji F

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	963.558	3	321.186	124.476	.000[b]
	Residual	288.994	112	2.580		
	Total	1252.552	115			

a. Dependent Variable: KINERJA GURU

b. Predictors: (Constant), KEPUASAN KERJA, LINGKUNGAN KERJA, KEPEMIMPINAN

Berdasarkan pada tabel Anova di atas, maka dapat diketahui bahwa nilai Sig.-nya *(P-value)* sebesar 0,000. Dengan demikian dapat diperoleh kesimpulan bahwa *P-value* (0,000) < α (0,05) maka tolak H0

iii. Uji T

Tabel 4.46
Hasil Uji T Model 2

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	91.469	9.137		10.011	.000
	LINGKUNGAN KERJA	-.190	.094	-.113	-2.019	.046
	KEPEMIMPINAN	.477	.035	.852	13.741	.000
	KEPUASAN KERJA	.175	.081	.128	2.155	.033

a. Dependent Variable: KINERJA GURU

Hasil uji t pada *path analysis* menunjukkan bahwa pengaruh X1 (Lingkungan Kerja) terhadap Y (Kinerja Guru) signifikan, dengan nilai t = -2,019 dan p = 0.046, yang berarti bahwa Lingkungan Kerja berkontribusi secara signifikan terhadap Kinerja Guru. Meski demikian, besarnya kontribusi Lingkungan kerja tergolong rendah jika dibandingkan dengan variabel

lain. Begitu juga, pengaruh X2 (Kepemimpinan) terhadap Y (Kinerja Guru) sangat signifikan dengan t = 13,741 dan p < 0.000, yang menunjukkan bahwa Kepemimpinan juga memiliki pengaruh yang kuat terhadap Kinerja Guru. Selanjutnya pengaruh (Z) Kepuasan kerja terhadap (Y) Kinerja Guru signifikan dengan nilai t = 2,155 dan p = 0,033, yang berarti bahwa kepuasan kerja berkontribusi secara signifikan terhadap kinerja guru dengan tingkat pengaruh yang rendah.

2. Sesudah *trimming*

Berdasarkan hasil uji sebelum *trimming* tidak ada variabel yang dibuang, maka langkah ini dilanjutkan dengan menuliskan persamaan:

$Y = PY_2X_1 + PY_2X_2 + PY_2Z + e_2$

$Y = (-0{,}113) + 0{,}852 + 0{,}128 + (\sqrt{1 - R^2})$

$Y = (-0{,}113) + 0{,}852 + 0{,}128 + (\sqrt{1 - 0{,}769})$

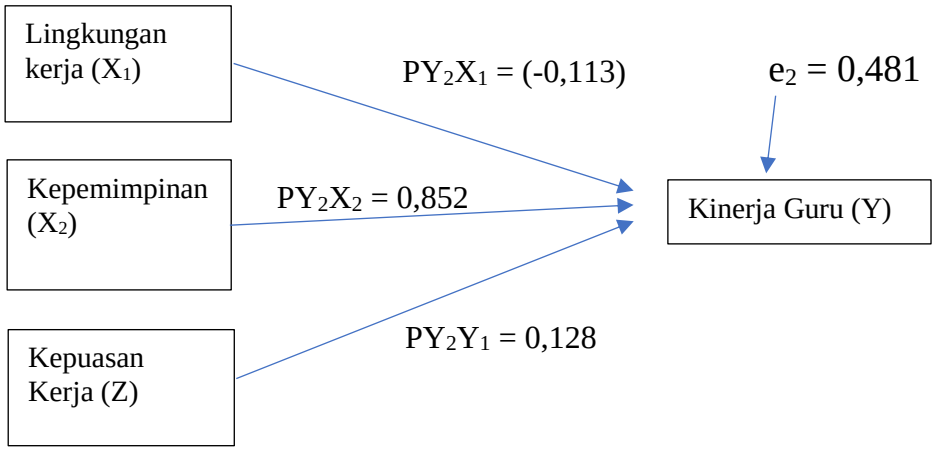
$Y = (-0{,}113) + 0{,}852 + 0{,}128 + (\sqrt{0{,}231})$

$Y = (-0{,}113) + 0{,}852 + 0{,}128 + 0{,}4806$ (dibulatkan 0,481)

$Y = 1{,}348$

Gambar 4.8

Model 2



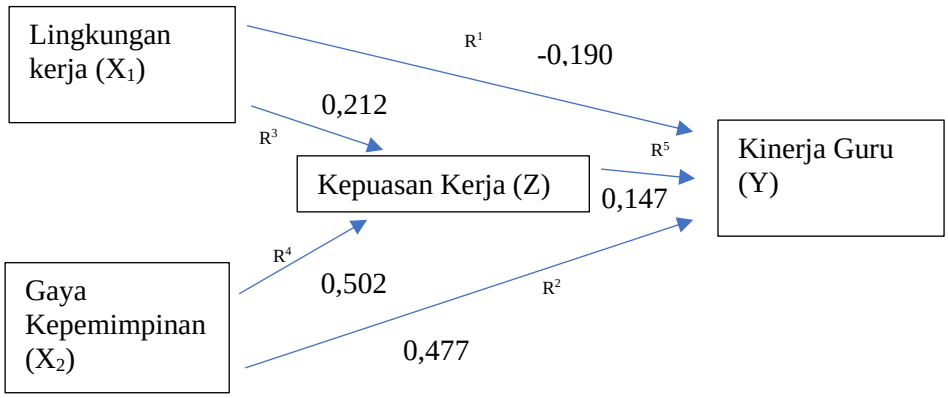
Berdasarkan gambar di atas ditemukan bahwa variabel X_1 (Lingkungan Kerja) berpengaruh signifikan terhadap Y (kinerja guru). Hal ini terlihat dari nilai Beta nilai *Standardized Coeffisients* sebesar -0,113. Meskipun signifikan secara statistik, besar pengaruh Lingkungan kerja sangat rendah jika dibandingkan dengan variabel lain dalam model. Kontribusi Lingkungan kerja terhadap kinerja guru hanya sebesar 1.28% (-113^2 x 100%), jauh lebih kecil dari variabel Kepemimpinan yang mencapai 72,59%. Hal ini menunjukkan bahwa peranan lingkungan kerja relatif kecil dalam menjelaskan variasi kinerja guru di MTs di Kecamatan Kebonsari.

c) Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Langkah selanjutnya untuk menghitung pengaruh langsung dan tidak langsung berdasarkan data dari sub structural 1 dan sub structural 2.

Gambar 4.9

Hubungan Kausal dari Variabel X_1 dan X_2 melalui Z terhadap Y



Keterangan:

Variabel independen (X_1) : Lingkungan Kerja

Variabel independen (X_2) : Kepemimpinan

Variabel intervening (Z/Y1) : Kepuasan Kerja

Variabel dependen (Y2) : Kinerja Guru

Berdasarkan data sebelumnya, koefisien jalurnya adalah:

i. $X_1 \rightarrow Z$ = 0,212
ii. $X_2 \rightarrow Z$ = 0,502
iii. $X_1 \rightarrow Y$ = -0,113
iv. $X_2 \rightarrow Y$ = 0,852
v. $Z \rightarrow Y$ = 0,128

Berikut adalah hasil perhitungannya:

i. Pengaruh lingkungan kerja (X_1) terhadap kinerja guru (Y)
Diketahui pengaruh langsung sebesar -0,113 sedangkan untuk mengetahui pengaruh tidak langsung (melalui Z) dengan cara 0,212 x 0,128 = 0,027136. Sehingga total pengaruh langsung dan tidak langsung adalah -0,113 + 0,027136 = -0,085864

ii. Pengaruh kepemimpinan (X_2) terhadap kinerja guru (Y)
Diketahui pengaruh langsung sebesar 0,852 sedangkan untuk mengetahui pengaruh tidak langsung (melalui Z) dengan cara 0,502 x 0,128 = 0,064256. Sehingga total pengaruh langsung dan tidak langsung adalah 0,852 + 0,064256 = 0,916256

d) Uji sobel

Uji sobel diperlukan untuk membuktikan secara ilmiah apakah pengaruh tidak langsung tersebut signifikan atau hanya kebetulan statistik saja. Pada *path analisis* perkalian koefisien hanya menunjukkan besarnya nilai. Sehingga hal itu belum cukup kuat untuk disebut sebagai efek mediasi. Uji sobel akan memberikan nilai *p-value* (sig.) untuk jalur tidak langsung tersebut.

Uji sobel dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y) dengan melalui variabel intervening (Z). Uji signifikansi variabel intervening bisa dihitung dengan menggunakan *Sobel Test Calculator for the Significance of Mediation.* Dengan uji ini kita juga bisa mengetahui nilai signifikasi baik *One-tailed probability* maupun *Two-tailed probability*. Jika hasil *p-value* < 0,05 maka ada pengaruh

mediasi atau variabel kepuasan kerja (Z) terbukti sebagai variabel intervening. Jika *p-value* > 0,05 maka tidak ada pengaruh mediasi atau variabel kepuasan kerja (Z) tidak terbukti sebagai variabel intervening meskipun ada nilai pengaruh tidak langsungnya

i. Pengaruh lingkungan kerja (X_1) terhadap kinerja guru (Y) melalui Kepuasan kerja (Z)

   a = koefisien Unstandardized B dari X_1 terhadap Y -0,190

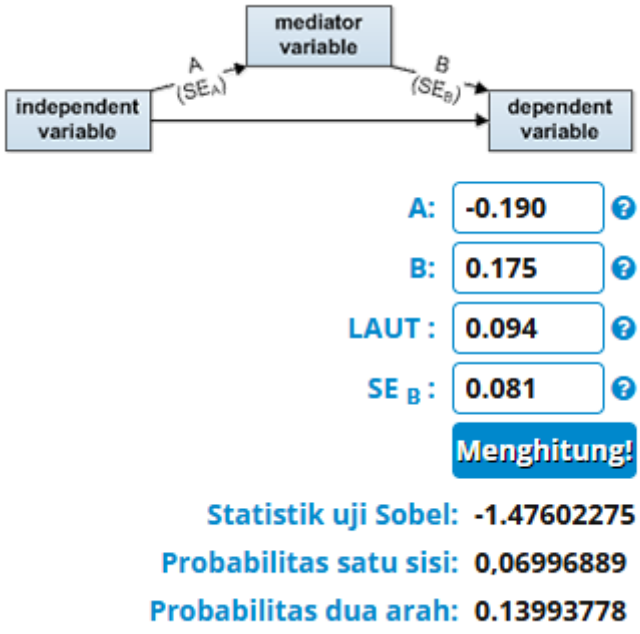
   b = koefisien Unstandardized B dari Z terhadap Y 0,175

   sa = nilai standard error dari jalur a 0,094

   sb = nilai standard error dari jalur b 0,081

Gambar 4.10

Hasil perhitungan Uji Sobel X_1 terhadap Y melalui Z



Berdasarkan uji Sobel, diperoleh nilai signifikansi sebesar **0,13993778** (lebih besar dari 0.05). Hal ini menunjukkan bahwa variabel **Kepuasan Kerja tidak secara signifikan memediasi** pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru. Dengan kata lain, pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru **tidak melalui** Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening.

ii. Pengaruh kepemimpinan (X_2) terhadap kinerja guru (Y) melalui Kepuasan kerja

a = koefisien Unstandardized B dari X_2 terhadap Y 0,477

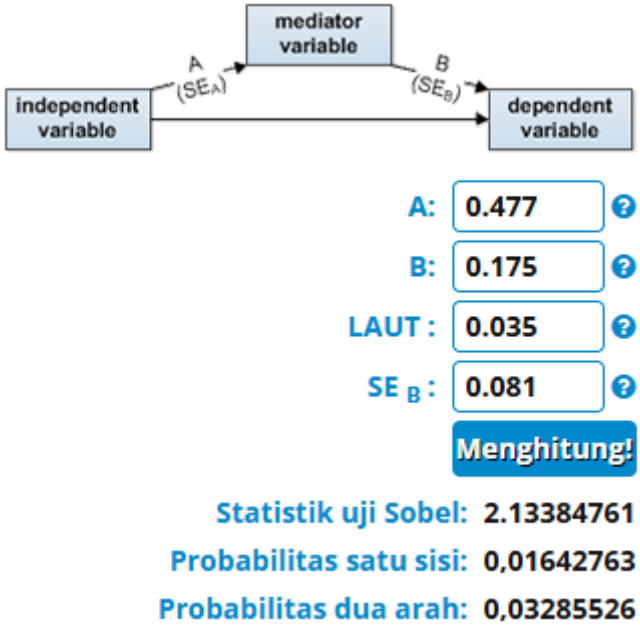
b = koefisien Unstandardized B dari Z terhadap Y 0,175

sa = nilai standard error dari jalur a 0,035

sb = nilai standard error dari jalur b 0,081

Gambar 4.11

Hasil Uji Sobel X_2 terhadap Y melalui Z



Berdasarkan uji Sobel, diperoleh nilai signifikansi sebesar **0,03285526** (lebih kecil dari 0.05). Hal ini menunjukkan bahwa variabel **Kepuasan Kerja secara signifikan memediasi** pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Guru. Dengan kata lain, pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Guru **melalui** Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening.

C. Pembahasan

1. Pengaruh antara Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Lingkungan kerja memiliki peran yang penting pada kepuasan kerja. Ditinjau dari hasil uji statistik deskriptif, lingkungan kerja berada pada kategori sedang, artinya lingkungan kerja di MTs Kecamatan Kebonsari sudah dirasa cukup baik dalam mendorong kepuasan kerja guru. Sementara itu, berdasarkan data yang telah dianalisa indikator yang paling memberikan kontribusi besar dalam mempengaruhi lingkungan kerja yaitu kelembaban. Pengaruh tersebut memiliki persentase sebesar 94,14%. Kondisi ini menunjukkan bahwa aspek fisik dari lingkungan kerja seperti kelembaban di ruang kerja memberikan rasa nyaman bagi guru saat menjalankan tugasnya. Dengan adanya fasilitas yang memperhatikan kenyamanan guru untuk menjalankan tugasnya sehingga guru lebih fokus sehingga merasa puas terhadap lingkungan kerjanya.

Sedangkan ditinjau dari hasil uji hipotesis, menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja guru di MTs se-Kecamatan Kebonsari. Hal ini dibuktikan melalui uji t diketahui bahwa nilai signifikansi koefisien regresi sebesar 0,000 artinya H_{01} ditolak sehingga terdapat pengaruh yang nyata antara lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja. Hal ini menggambarkan jika lingkungan kerja memiliki nilai positif maka artinya dengan memperbaiki lingkungan kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja guru di MTs se-Kecamatan Kebonsari.

Secara teoritis, hal ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Amar Ma'ruf dan Dian Dwi Nur Rahman. Penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja ($R^2 = 0,557$; $p = 0,000$).[174]

Dalam lingkungan tersebut, guru merasa nyaman sehingga lebih

[174] Amar Ma'ruf dan Dwi Nur Rahmah, Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja pada karyawan PT.CARSURIN LABORATORIUM & MARINE DI TANAH GROGOT, Vol. 5, No. 1, Maret2025: https://jurnalp4i.com/index.php/paedagogy

termotivasi untuk hadir tepat waktu, menjalankan tugas sesuai dengan aturan serta menjalankan tanggung jawab dengan penuh kesungguhan. Oleh karena itu, pembentukan lingkungan kerja yang positif dapat menjadi strategi yang penting dalam meningkatkan kepuasan kerja guru sekaligus sebagai penunjang kualitas Pendidikan di Madrasah.

2. Pengaruh antara Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Kepemimpinan kepala madrasah memiliki peran yang penting pada kepuasan kerja. Ditinjau dari hasil uji statistik deskriptif, kepemimpinan kepala madrasah berada pada kategori sedang, artinya kepala madrasah di MTs se-Kecamatan Kebonsari sudah dirasa cukup baik dalam kepemimpinannya. Sementara itu berdasarkan data yang telah dianalisa indikator yang paling memberikan kontribusi besar dalam mempengaruhi kepemimpinan kepala madrasah yaitu pemberdayaan. Kepala madrasah mampu mengarahkan guru menjalankan tugas dan tanggung jawab dengan sungguh-sungguh, memiliki sikap dan komitmen yang bisa dicontoh oleh bawahannya. Pengaruh tersebut memiliki persentase sebesar 95,52%. Kondisi ini menunjukkan bahwa keberhasilan kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh kemampuan kepala madrasah dalam mengarahkan bawahannya, membangun kepercayaan dan memberdayakan setiap guru. Sehingga guru dapat menjalankan tanggung jawab mereka dengan sungguh-sungguh.

Sedangkan ditinjau dari uji hipotesis, menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala madrasah berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja di MTs se-Kecamatan Kebonsari. Hal ini dibuktikan melalui uji t pada tabel 4.33, diketahui bahwa nilai signifikansi koefisien regresi sebesar 0,000 artinya H_{01} ditolak sehingga terdapat pengaruh yang nyata antara kepemimpinan kepala madrasah terhadap kepuasan kerja. Hal ini menggambarkan jika kepemimpinan kepala madrasah memiliki nilai yang positif maka artinya dengan memperbaiki kepemimpinan kepala madrasah akan meningkatkan kepuasan kerja guru di MTs se-Kecamatan Kebonsari.

Secara teoritis, hal ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Hendra Cipta. Penelitian ini menunjukkan bahwa persentase besar kepuasan kerja karyawan yang dapat dijelaskan oleh variasi variabel independen yaitu kepemimpinan adalah 96,4%, Uji-t menghasilkan t_{hitung} untuk variabel kepemimpinan 24,363 dengan nilai signifikansi 0,000, sedangkan dengan batas signifikansi 0,05 dan arah koefisien regresi positif, diperoleh nilai t_{table} 2,074. Dengan membandingkan dua nilai t yang diperoleh, dapat dilihat bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$, sehingga dapat diambil keputusan untuk menolak Ho dan menerima Ha, artinya kepemimpinan mempengaruhi kepuasan kerja.[175]

Oleh karena itu, kepala madrasah sebagai pemimpin harus mampu menjadi teladan yang kemungkinan besar akan ditiru oleh guru. Kepemimpinan yang ditunjukkan melalui motivasi dan perhatian terhadap individu dapat menumbuhkan rasa nyaman dan tanggung jawab yang tinggi pada guru, sehingga kepuasan guru meningkat.

3. Pengaruh antara Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru

Hasil pengujian hipotesis ketiga menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru di MTs se-Kecamatan Kebonsari. Berdasarkan uji t diketahui bahwa nilai t = -2,019 dengan signifikansi koefisien regresi sebesar 0,046 < 0,05 artinya H_{04} ditolak. sehingga ada pengaruh antara lingkungan kerja terhadap kinerja guru. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru dengan *Beta* -0,113 yang jika dikuadratkan menghasilkan kontribusi efektif 1,28%, sedangkan 98,72% lainnya dipengaruhi faktor lain. Meskipun secara statistik signifikan, namun besarnya pengaruh lingkungan kerja tergolong rendah apabila dibandingkan dengan variabel lain dalam penelitian ini. Rendahnya kontribusi ini terlihat jelas jika dibandingkan dengan variabel kepemimpinan. Berdasarkan hasil uji,

[175] Hendra Cipta, PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA PT. MURNI BERLIAN MOTORS PANGKALAN BUN, Magenta, Vol. 12, No. 1, 1 September 2023, hlm 17-28

kepemimpinan memiliki nilai *Beta* 0,852 dengan kontribusi efektif 72,59%. Mengacu pada kriteria Cohen, nilai *Beta* -0,113 termasuk dalam kategori pengaruh kecil karena berada di bawah 0,30. [176]. Jika dihitung kontribusi efektifnya, lingkungan kerja hanya memberikan sumbangan sebesar 1,28% terhadap kinerja guru ($-0{,}113^2$ x 100%) sedangkan kepemimpinan memberikan sumbangan 72,59% ($0{,}852^2$ x 100%). Perbandingan tersebut menunjukkan bahwa peranan kepemimpinan jauh lebih dominan dalam menentukan kinerja guru di MTs se-Kecamatan Kebonsari dibandingkan dengan kondisi lingkungan kerja. Rendahnya pengaruh lingkungan kerja mengindikasikan adanya *suppression effect,* di mana ketika pengaruh kepemimpinan sangat kuat, maka pengaruh variabel lainya menjadi tereduksi. Sehingga ditemukan bahwa dalam konteks penelitian ini, guru lebih merespons aspek kepemimpinan kepala madrasah dibandingkan dengan kondisi fisik maupun sosial lingkungan kerja. Dengan demikian untuk meningkatkan kinerja guru secara efektif, prioritas utama dapat diarahkan pada penguatan aspek kepemimpinan terlebih dahulu. Selama kepemimpinan baik guru tetap dapat mempertahankan kinerjanya meskipun lingkungan kerja kurang ideal.

Secara teoritis, temuan ini selaras Sedarmayanti yang menyatakan bahwa lingkungan kerja baru akan berdampak besar apabila faktor-faktor utama seperti kepemimpinan belum terpenuhi. Dengan demikian, prioritas perbaikan kinerja guru MTs di kecamatan Kebonsari sebaiknya lebih difokuskan pada penguatan aspek kepemimpinan terlebih dahulu.

Lingkungan kerja menurunkan kinerja dilihat dari nilai negatif -0,113 menunjukkan bahwa lingkungan kerja semakin baik justru berkaitan dengan penurunan kinerja. Hal ini diduga terjadi karena kondisi lingkungan yang semakin nyaman membuat guru enggan meninggalkan ruangan. Selain itu lingkungan kerja berupa sosial artinya ketika hubungan terlalu baik antar kepala madrasah dan guru maupun sesama guru dapat

[176] Cohen, J. (1988). Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences (2nd ed.).

membuat guru lebih nyaman mengobrol atau bersosialisasi di jam kerja luar tanggung jawab yang seharusnya.

Secara teoritis, hal ini selaras dengan teori Motivasi *(Herzberg's Two-Factor Theory)* bahwa Lingkungan kerja baik fisik maupun sosial yang terlalu nyaman sering kali hanya dianggap sebagai *hygiene factors* (faktor kesehatan). Jika tidak diimbangi dengan *motivator factors* (tantangan, pencapaian, tanggung jawab), karyawan cenderung santai dan menurunkan produktivitas atau kinerjanya.[177]

Hal ini terjadi karena kondisi yang terlalu nyaman cenderung menciptakan zona nyaman bagi guru, sehingga menurunkan daya juang dan motivasi untuk meningkatkan performa kinerjanya. selain itu lingkungan sosial yang terlalu akrab justru berpotensi meningkatkan distraksi dalam bentuk sosialisasi di luar jam kerja yang berlebihan. Ketika guru berada di lingkungan kerja yang nyaman serta mendukung tanpa adanya motivasi dan tantangan maka guru dapat terjebak pada zona nyaman. Berdasarkan perspektif Teori Dua Faktor yang dikembangkan oleh Frederick Herzberg, fenomena menurunnya kinerja guru di tengah lingkungan kerja yang sangat baik dapat dianalisis melalui konsep pemisahan antara *hygiene factors* (faktor kesehatan lingkungan kerja) dan *motivator factors* (faktor pemuas/motivator). Lingkungan kerja sekolah yang terlalu nyaman seperti fasilitas fisik yang sangat lengkap, beban kerja yang terlalu ringan, kompensasi finansial yang sangat aman, serta hubungan interpersonal yang minim konflik merupakan representasi dari pemenuhan *hygiene factors* yang maksimal. Menurut Herzberg, pemenuhan faktor-faktor ekstrinsik ini secara berlebihan hanya akan membawa karyawan pada kondisi ketiadaan ketidakpuasan (*no dissatisfaction*), namun tidak secara otomatis menghasilkan dorongan motivasi internal untuk berprestasi tinggi.

Penurunan kinerja guru dalam kondisi ini terjadi akibat hilangnya

[177] Frederick Herzberg, Bernard Mausner, dan Barbara Bloch Snyderman, The Motivation to Work (New York: John Wiley & Sons, 1959), hlm. 113.

stimulasi dari aspek *motivator factors*, yang berakar pada isi pekerjaan itu sendiri *(the job itself)*. Ketika rutinitas mengajar tidak lagi menawarkan tantangan intelektual, otonomi penuh, pengakuan atas prestasi, maupun tanggung jawab yang berarti, guru cenderung kehilangan gairah profesionalnya. Kondisi lingkungan yang terlalu memanjakan tanpa adanya target pencapaian yang jelas justru melahirkan kepuasan pasif atau sindrom zona nyaman *(comfort zone)*. Akibatnya, guru tidak lagi terdorong untuk melakukan inovasi dalam metode pembelajaran, enggan memperbarui kompetensi pedagogisnya, dan cenderung melaksanakan tugas mengajar hanya sebatas pemenuhan kewajiban administratif yang rutin.

Untuk mengatasi degradasi produktivitas tersebut, pihak manajemen sekolah perlu melakukan restrukturisasi tugas melalui pendekatan pengayaan pekerjaan *(job enrichment)*. Fokus manajemen harus digeser dari sekadar memanjakan lingkungan fisik dan sosial menuju penciptaan tantangan kerja baru yang bermakna bagi guru. Hal ini dapat diimplementasikan dengan memberikan otonomi yang lebih luas kepada guru dalam mendesain kurikulum inovatif, memberikan tanggung jawab dalam memimpin proyek akademik strategis, serta menetapkan sistem apresiasi yang berkorelasi langsung dengan capaian hasil belajar peserta didik. Melalui penyuntikan faktor motivator ini, potensi guru dapat dioptimalisasi kembali guna menunjang peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan. Oleh sebab itu, lingkungan kerja yang diciptakan secara kondusif menjadi salah satu strategi penting salam peningkatan kinerja guru di Madrasah.

4. Pengaruh antara Kepemimpinan terhadap Kinerja Guru

Hasil pengujian hipotesis keempat menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru di MTs se-Kecamatan Kebonsari. Berdasarkan hasil uji t diketahui bahwa nilai signifikansi koefisien regresi sebesar 0,000. Artinya H_{04} ditolak, sehingga terdapat pengaruh yang nyata antara kepemimpinan terhadap

kinerja guru. Kepemimpinan adalah yang mempengaruhi paling kuat hal ini dilihat dari nilai 0,477 menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja guru dibanding variabel lainnya. Hal ini menggambarkan jika kepemimpinan memiliki nilai yang positif maka artinya dengan memperbaiki kepemimpinan dapat meningkatkan kinerja guru di MTs se-kecamatan kebonsari.

Hal ini sejalan dengan teori Kepemimpinan kepala madrasah yang memainkan peran yang sangat penting dalam menentukan kinerja guru. Baik buruknya guru selalu dihubungkan dengan kepemimpinan. Kepemimpinan yang baik adalah keharusan dalam meningkatkan kinerja guru.[178]

Dengan demikian, kinerja guru merupakan cerminan dari kepemimpinan kepala madrasah. Peningkatan kinerja guru tidak dapat dipisahkan dari upaya peningkatan kualitas kepemimpinan kepala madrasah itu sendiri. Kepemimpinan yang lemah, ditandai dengan kurangnya pengawasan dan apresiasi, sering kali menjadi penyebab rendahnya kinerja guru

5. Pengaruh antara Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru

Kepuasan kerja memiliki peran yang penting terhadap kinerja guru. Ditinjau dari hasil uji statistik deskriptif, kepuasan kerja berada pada kategori sedang, yang artinya kepuasan kerja guru di MTs se-Kecamatan Kebonsari sudah dirasa cukup baik dalam mendorong kinerja guru. Sementara itu berdasarkan data yang telah dianalisa, indikator yang paling besar dalam mempengaruhi kepuasan kerja ialah keamanan, di mana guru merasa puas dengan kondisi keamanan di Madrasah. Pengaruh tersebut persentase sebesar 94,48. Hal ini menunjukkan ketika guru merasa aman dan nyaman, mereka dapat fokus pada tugas mengajar dan dapat meningkatkan kualitas belajar, sehingga kinerja guru menjadi lebih efektif. Indikator keamanan yang baik di madrasah dapat meliputi keamanan fisik,

[178] Barnawi dan Mohammad Arifin, *Kinerja Guru Profesional*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2017), hlm. 75

seperti keamanan gedung dan fasilitas, serta keamanan psikologis, seperti perasaan diterima dan dihargai. Ketika guru merasa bahwa mereka bekerja di lingkungan yang aman dan mendukung, mereka akan lebih cenderung untuk tetap motivasi dan berkomitmen pada tugas mengajar.

Sedangkan ditinjau dari hasil uji hipotesis, uji t diketahui bahwa nilai signifikansi koefisien regresi sebesar 0,000 artinya H_{05} ditolak, sehingga terdapat pengaruh yang nyata antara kepuasan kerja terhadap kinerja guru. Hal ini menggambarkan jika kepuasan kerja memiliki nilai positif maka artinya dengan memperbaiki kepuasan kerja akan meningkatkan.

Hal tersebut selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Vira Diar Rahmasari dan Rahmah Hastuti. Penelitian tersebut menyebutkan adanya pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja guru. Berdasarkan hasil uji hipotesis dengan uji t bahwa hipotesis diterima, artinya variabel bebas yaitu kepuasan kerja mempunyai pengaruh terhadap *dependent variable* yaitu kinerja. Hal ini dibuktikan dari nilai t-hitung sebesar 3.630 > ttabel (2.024) dengan tingkatan signifikansi sebesar 0.000 < 0.05 hal ini berarti terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja secara signifikan.[179]

Oleh karena itu, kepala madrasah dan pihak terkait perlu memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja guru, seperti memberikan gaji dan tunjangan yang layak, meningkatkan lingkungan kerja, dan memberikan kesempatan pengembangan karier. Dengan demikian, guru dapat merasa puas dengan pekerjaannya dan meningkatkan kinerja mereka, sehingga tujuan pendidikan dapat tercapai dengan lebih baik

[179] Vira Diar Rahmasari, Rahmah Hastuti, Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru SMA dan SMK, Provitae Jurnal Psikologi Pendidikan ISSN, Vol. 16, No. 1, April 2023: https://doi.org/10.24912/provitae.v16i1.23542 hlm 41-55

6. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru melalui Kepuasan Kerja

Hasil pengujian hipotesis menyatakan secara langsung dan tidak langsung lingkungan kerja mempengaruhi kinerja guru melalui kepuasan kerja di MTs se-Kecamatan Kebonsari. Uji analisis jalur (*Path Analysis)* diketahui bahwa nilai koefisien tidak langsung lingkungan kerja terhadap kinerja guru sebesar 0,027 dan pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kinerja guru sebesar 0,113. Artinya H_{06} ditolak, sehingga terdapat pengaruh yang signifikan antara lingkungan kerja terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening di MTs se-Kecamatan Kebonsari.

Hal ini sejalan dengan teori yang menyatakan bahwa Lingkungan kerja merupakan faktor situasional yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Di lingkungan kerja madrasah pegawai yang dimaksud adalah seorang guru.[180]

7. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Guru melalui Kepuasan kerja

Hasil pengujian hipotesis ketujuh menyatakan bahwa secara langsung dan tidak langsung kepemimpinan kepala madrasah mampu mempengaruhi kinerja guru melalui kepuasan kerja di MTs se-Kecamatan Kebonsari. Uji analisis jalur (*Path Analysis)* diketahui bahwa nilai koefisien tidak langsung kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja sebesar 0,064 dan pengaruh langsung antara kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja guru sebesar 0,502 yang artinya H_{07} ditolak, sehingga terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

Hal tersebut sejalan dengan teori yang mengatakan bahwa kepemimpinan kepala madrasah memainkan peran yang sangat penting

[180] Barnawi dan Mohammad Arifin, *Kinerja Guru Profesional*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2017), hlm. 54

dalam menentukan kinerja guru. Baik buruknya guru selalu dihubungkan dengan kepemimpinan. Kepemimpinan yang baik adalah keharusan dalam meningkatkan kinerja guru. Berdasarkan pernyataan tersebut maka kepemimpinan kepala madrasah berpengaruh terhadap kinerja guru.[181]

[181] Barnawi dan Mohammad Arifin, *Kinerja Guru Profesional*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2017), hlm. 75

BAB V
SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan hasil deskriptif dan analisis data yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut:

1. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja di MTs sekecamatan kebonsari sebesar 23,8% (R^2 = 0,238). Sementara sisanya dipengaruhi faktor lain di luar model
2. Pengaruh kepemimpinan kepala madrasah terhadap kepuasan kerja di MTs sekecamatan Kebonsari sebesar 38,3% (R^2 = 0,383).
3. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja guru di MTs sekecamatan kebonsari sebesar 17,4% (R^2 = 0,174). Sementara sisanya dipengaruhi faktor lain di luar model
4. Pengaruh kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja guru di MTs sekecamatan Kebonsari sebesar 75,5 (R^2 = 0,755). Sementara sisanya dipengaruhi faktor lain di luar model
5. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja guru di MTs sekecamatan Kebonsari sebesar 36,0% (R^2 = 0,360). Sementara sisanya dipengaruhi faktor lain di luar model.
6. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening di MTs sekecamatan Kebonsari sebesar 41,4% (R^2 = 0,414). Hasil uji sobel 0,13993778 > 0,05 menunjukkan kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja guru MTs sekecamatan Kebonsari Madiun.
7. Pengaruh kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening di MTs sekecamatan Kebonsari sebesar 76,9% (R^2 = 0,769). Hasil uji sobel 0,03285526 < 0,05 menunjukkan kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja guru MTs sekecamatan Kebonsari Madiun.

B. Saran

Berdasarkan pembahasan pada nomor enam dan tujuh menunjukkan bahwa nilai pengaruhnya lemah, hal ini dikarenakan nilai kepuasan kerja atau variabel intervening yang berfungsi sebagai perantara antara variabel independen dan variabel dependen rendah. Pengaruhnya menjadi lemah karena tingkat kepuasan kerja itu sendiri berada pada level yang rendah. Maka peneliti memberikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Bagi Pihak Manajemen Madrasah

   Diperlukan adanya peningkatan kepuasan kerja melalui beberapa kebijakan yang konsisten, pemberian motivasi serta pengawasan yang terstruktur. Pemimpin pada Madrasah perlu menjadi teladan dalam menjalankan tugas dan wewenang dan secara aktif membangun budaya kerja yang kondusif, tanggung jawab dan profesional

2. Bagi Guru

   Guru diharapkan meningkatkan kesadaran akan pentingnya menjalankan tanggung jawab, menetapkan tugas yang jelas, mengembangkan profesionalitas dan membangun komunikasi aktif. diri melalui pelatihan dan kolaborasi juga penting.

3. Bagi peneliti selanjutnya

   Penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor penting yang perlu mendapatkan perhatian lebih dalam studi-studi berikutnya.

DAFTAR KEPUSTAKAAN

A. Muri Yusuf, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif & Penelitian Gabungan* (Kencana, 2014).

Agus Tri Basuki, "ANALISIS DATA PANEL DALAM PENELITIAN EKONOMI DAN BISNIS (DILENGKAPI DENGAN PENGGUNAAN EVIEWS)", Yogyakarta : 2021

Agus Widarjono, ANALISIS MULTIVARIAT TERAPAN Dengan Program SPSS, AMOS, dan SMARTPLS (Yogyakarta: UPP STIM YKPN, 2015)

Aji Munandar, "Pengaruh Lingkungan Kerja , Motivasi Kerja,"

Amar Ma'ruf dan Dwi Nur Rahmah, Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja pada karyawan PT.CARSURIN LABORATORIUM & MARINE DI TANAH GROGOT, Vol. 5, No. 1, Maret 2025: https://jurnalp4i.com/index.php/paedagogy

Andhita Dessy Wulandari, Aplikasi Statistika Parametrik Dalam Penelitian (Yogyakarta:Pustaka Felicha, 2016)

Andi Ibrahim, Metodologi Penelitian, Makasar : Gunadarma Ilmu, 2018. Hal 66

Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2017

Anwar Prabu Mangkunegara, *Perilaku dan Budaya Organisasi*, (Bandung: Rafika Aditama, 2008)

Apriani, dkk, "Kontribusi Kepemimpinan Pelayanan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional Guru SMK Kesehatan Widya Dharma Bali", Vo. 12, No. 1, (Maret 2021), https://doi.org/10.23887/jurnal_ap.v12i1.412

Arika Dwi Azahra, Dwiayu Nabila Putri, "Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru", *Jurnal Jisma,* Vol. 02, No. 04 (2023)

Asep Mukti, dkk, "Pengaru Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru di SD Negeri se-Kabupaten Bintan." *Jurnal of Educational Management*, Vol. 5, No. 1, (April 2022)

Auliana, S. (2021). *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru di MTsN Se-Kabupaten Pidie Jaya Provinsi Aceh*. Tesis Magister Manajemen Pendidikan Islam,

Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.http://etheses.uin-malang.ac.id/31780/2/19710002.pdf[etheses.uin-malang.ac]

Badan Standar, Kurikulum, dan Asesmen Pendidikan. (2024). Kajian Akademik Kurikulum Merdeka. Jakarta: BSKAP Kemendikbudristek.

Barnawi dan Mohammad Arifin, *Kinerja Guru Profesional*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2017)

Bernard M.Bass, Ronald E, Ringgio, *Transformasional Leadership*. (Taylor & Francis e-Library, 2008)

Busro, M. Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Prenadamedia Group:2018.

Cohen, J. (1988). Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences (2nd ed.).

Dery Wijaya, Samsuri Samsuri, and Rachmat Gunawan, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan," *Lokawati : Jurnal Penelitian Manajemen Dan Inovasi Riset* 1, no. 6 (2023): 123–30, https://doi.org/10.61132/lokawati.v1i6.342.

Dery Wijaya, Samsuri Samsuri, and Rachmat Gunawan.

Direktorat Tenaga Kependidikan Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik Dan Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional, Penilaian Kinerja Guru, (Jakarta: Direktorat Tenaga Kependidikan Ditjen PMPTK, 2008)

E Susanti, N Ahyani, and M Missriani, "Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Sebagai Supervisor Terhadap Kinerja Guru," Jurnal Pendidikan Tambusai 5 (2021): 1443-1444, https://www.jptam.org/index.php/jptam/article/view/1117.

E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2011)

Edi Irawan, *Pengantar Statistika Penelitian Pendidikan* (Aura Pustaka, 2014).

Edi Suwandi, "Analisis Tingkat Kepuasan Menggunakan Skala Likert Pada Layanan Speedy Yang Bermigrasi Ke Indihome," *Universitas Tanjungpura*, 2019.

Edy Purnomo, *Metodelogi Penelitian Kuantitatif* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2006)

Feni, Marnilin, Pengaruh Perceived Value terhadap kepuasan implementasi

program mbkm, jimkes Vol. 11, No. 1, 2023, 10.37641/jimkes.v11i1.936.

Fimas Maulana Al-Jufri, Isa Anshori, dan Eni FariyatulFahyuni, Menjadi Guru yang Well being di Masa Pandemi Covid 19, Sidoarjo: UMSIDA Press 2021.

Gagah Daruhadi, pia Sopiati, *Pengumpulan Data Penelitian* (Jakarta:Jurnal Cendekia Ilmiah Vol. 3, No. 5, 2024)

Hamsiah Djafar, dkk, pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja guru di MTs Madani Pao-pao, edu leadership volume. 1, No. 1 juli 2021

Hamzah B. Uno, *Teori Kinerja dan Pengukurannya* (Jakarta: Bumi Aksara, 2012)

Hardani Dkk, Buku Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif. (Yogyakarta:CV. Pustaka Ilmu,2020)

Heidjrachman Ranupandojo dan Suad Husnan, *Manajemen Personalia*, Edisi 3 (Yogyakarta: BPaFE, 1989)

Hendra Cipta, PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA PT.MURNI BERLIAN MOTORS PANGKALAN BUN, Magenta, Vol. 12, No. 1, 1 September 2023

Hendri Rohman, "Pengaruh Kompetensi Guru Terhadap Kinerja Guru," *Jurnal MADINASIKA Manajemen Dan Kelas* 1, no. 2 (2020): 92–102.

Heni Fitri Ratna Sari dkk, "Pengaruh Stres Kerja, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru," *Jurnal Ilmu Pendidikan*, Vol. 4, No. 1, 2022

Herzberg, Frederick, Bernard Mausner, dan Barbara B. Snyderman. 1959. The Motivation to Work. New York: John Wiley & Sons.

Ilfi Nur Diana, *Kepemimpinan Islam,* (Malang: UIN Maliki Press, 2021) hlm. 71

Imam Ghozali, Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 21 (Semarang: Undip Semarang, 2013)

Ita Chairun Nissa, dkk, Uji keterbacaan buku ajar matematika dasar untuk mahasiswa program studi pendidikan fisika, *Jurnal Inovasi Pembelajaran Matematika: PowerMathEdu (PME), Vol 02, No 01,(2023)*

James L. Gibson, et al., *Organizations: Behavior, Structure, Processes*, (Boston: Irwin/McGraw-Hill, 1985)

Jodie Firjatullah dkk, "Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Kerja dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan," *Jurnal Manuhara,* Vol. 2, No. 1 (Januari 2023)

Johathan Sarwo, " Mengenal Path Analysis: Sejarah, Pengertian Dan Aplikasi", Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis, 1 (November 2011)

Kamus Besar Bahasa 1ndonesia, 2002

Kenneth N. Wexley dan Gary A. Yukl, *Organizational Behavior and Personnel Psychology*, edisi revisi (Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, 1984)

Kenneth N. Wexley dan Gary A. Yukl, *Organizational Behavior and Personnel Psychology*, edisi revisi (Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, 1984)

Kurikulum Merdeka di Sekolah Dasar," vol.8 no.2 (Jayapangus Press 2026)

Laporan Kinerja Kemenag 2025

Latifah Ely Ma'ruf, Retno Widyaningrum, Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Work Engagementgurumimelalui Motivasi Kerja, Al-Marsus: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam http://dx.doi.org/10.30983/al-marsus.v3i2.10693, 2025

Leonard N. Brown, *Group Work and the Environment: A Systems Approach,* (Inggris, Routledge:2014)

Masdianah, M. (2023). Modal Psikologis dan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Madrasah di Indonesia: Kepuasan Kerja Sebagai Mediator. *Psikis: Jurnal Psikologi Islami* 9(2), 336-350. https://doi.org/10.19109/psikis.v9i2.19585sarjana.google+ 1

Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D.

Muh. Arif, dkk : *Gaya Kepemimpinan* (Batam : Rey Media Grafika, 2024)

Muhammad Nasir Ruki, "Faktor-Faktor Kunci dalam Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai", (CV Budi Utama:Yogyakarta) 2019.

Munawir, P. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Suportif Kepala Sekolah dan Budaya Sekolah terhadap Kinerja Guru di SMP Kabupaten Limapuluh Kota. Jurnal Kepemimpinan dan Pengurusan Sekolah, ejurnal.stkip-pessel.ac.id/index.php/kp/article/download/1088/694

Sitti Muthia Kuku et al., "Pengaruh Sertifikasi Guru Terhadap Kinerja Guru," *Journal of Economic and Business Education* 1, no. 3 (2023): 49–58, https://doi.org/10.37479/jebe.v1i3.21642.

Muslichan Noor, "Gaya Kepemimpinan Kyai," *Jurnal Kependidikan* 7, no. 1 (2019): 141–56, https://doi.org/10.24090/jk.v7i1.2958.

Nurlaili dkk., "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Penggerak Terhadap Kinerja Guru melalui Kepuasan Kerja di Sekolah Dasar," *Didaktika: Jurnal Kependidikan* 14, no. 2 (Mei 2025)

Observasi, 11 September 2025

Patricia C. Smith, Lorne M. Kendall, dan Charles L. Hulin, *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement: A Strategy for the Study of Attitudes* (Chicago: Rand McNally, 1969)

Paul E.Spector, *Job Statistiction, Assessment, Causes, and Consequences* (Thousand Oaks: Sage Academia Books, 2012)

Putu Suarnaya, "kinerja guru dan faktor penentu", (CV Mitra Edukasi Negeri:Bantul) 2025.

Rahmawati Aprilia, Dina Rosdiana, Dewiana Novitasari. "Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru". Jurnal of information system sand management vol.02 No.03 Juni 2023

Retno Widyaningrum, *Statistika* (Pustaka Felicha, 2010).

Rohman, "Pengaruh Kompetensi Guru Terhadap Kinerja Guru."

Rohman.

Rudi Hartono, Muhammad. "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru Melalui Kepuasan Kerja Guru di SMA Tunas Luhur Paiton Probolinggo", *Jurnal Manajerial Bisnis* Vol. 7 No. 2 (Desember – Maret 2024)

Siemze Joen, Purnamawati dan Amirddin, "Kinerja Guru, pendekatan kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan motivasi kerja guru" Magama, Sulawesi Tengah (2022)

Safira Ariani, Intan Safiah dan Aida Fitri, Implementasi Kurikulum Merdeka Dalam Proses Pembelajaran Di Sd Negeri 67 Percontohan Banda Aceh, Journal Genta Mulia Volume 16, Number 2, 2025.

Saifudin Azwar, "Reliabilitas dan Validitas", Edisi 4 (Yogyakarta: Pustaka Belajar, 2017)

Saifullah AMM, "Kesinergian Manajemen Kinerja Guru Profesional", CV Adanu Abimata, Indramayu (2024)

Sancoko Cahyo Harry and Rini Sugiarti, "Kinerja Guru Faktor Yang Mempengaruhinya," *Jurnal Pendidikan Rokania* 7, no. 1 (2022): 1–2.

Sedarmayanti, *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja : suatu tinjauan dari aspek Ergonomi atau Kaitan Antara Manusia dengan Lingkungan Kerjanya* (Bandung: Mandar Maju, 2018)

Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil* (Bandung: Refika Aditama, 2011)

Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil* (Bandung: Refika Aditama, 2017)

Muthia Kuku et al., "Pengaruh Sertifikasi Guru Terhadap Kinerja Guru."

Spector, P. E. (1997). Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences. Thousand Oaks, CA: SAGE Publication

Sudarijati et al., "Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan," *Journal of Management and Creative Business*, 2024

Sudaryo, Y., Aribowo, A., & Sofiati, A. N. Manajemen Sumber Daya Manusia kompensasi tidak langsung dan lingkungan kerja fisik, (Yogyakarta: Andi, 2018).

Sugiono, Metode Penelitian Bisnis (Bandung: Alfabeta, 2013)

Sugiyono, *Metode Penelitian Manajemen* (Bandung: Alfabeta, 2016)

Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, (Bandung : Alfabeta, 2011)

Sugiyono. Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D, (Bandung : Alfabeta, 2011)

Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2013)

Supardi, *Kinerja Guru*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2014)

Tazkiyatun Fatwa Kholifah, Qori' Al Banin, "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru." *Jurnal Jimbis*, Vol. 2, No. 1 (Februari, 2023)

TukiranTaniredja, *Penelitian Kuantitatif* (SebuahPengantar) (Bandung: Alfabeta, 2012)

Umar Nimran dan Sifullah, *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perilaku Organisasi* (Malang: Sinar Akademika, 2015).

Umi Farida, *Sumber Daya Manusia I*, (Ponorogo: Unmuh Ponorogo Press, 2017), hlm. 112; Lihat juga: Jurnal Prin, "Peran Rekan Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan," *Cemerlang: Jurnal Manajemen dan Bisnis* 1, no. 1 (2021)

Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen

Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2007)

Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik,* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2006)

Vira Diar Rahmasari, Rahmah Hastuti, PENGARUH KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA GURU SMA DAN SMK, Provitae Jurnal Psikologi Pendidikan ISSN, Vol. 16, No. 1, April 2023: https://doi.org/10.24912/provitae.v16i1.23542

Widayati et al., "Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Guru," *Akhlak : Jurnal Pendidikan Agama Islam dan Filsafat* (2025), https://ejournal.aripafi.or.id/index.php/Pengharapan/article/download/1020/967

Yayah Fauziyah, Muslihun, “Manajemen Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Nurul Falah Pasanggrahan Petir Serang”, *Jurnal Riset I lmuPendidikan Islam*, Vol. 2, No. 3 (Agustus 2025)

Yayah Fauziyah, Muslihun, “Manajemen Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Nurul Falah Pasanggrahan Petir Serang”, *Jurnal Riset I lmuPendidikan Islam*, Vol. 2, No. 3 (Agustus 2025)

LEMBAR ANGKET PENELITIAN

A. Identitas Responden

Nama :

No. Responden : (diisi oleh peneliti)

B. Petunjuk Pengisian

1. Peneliti sangat mengharapkan bantuan dari Bapak/Ibu untuk berkenan memberikan tanggapan terhadap setiap pernyataan instrument penelitian ini dengan memberikan tanda centang (√) pada salah satu kolom pilihan jawaban yang tersedia sesuai dengan pilihan Bapak/Ibu, dengan empat alternatif jawaban diantaranya:

Kode	Keterangan
SL	Selalu
SR	Sering
KD	Kadang-kadang
HTP	Hampir Tidak Pernah
TP	Tidak pernah

2. Dalam angket ini terdiri dari 4 angket, yaitu :
   a. Angket Lingkungan Kerja
   b. Angket Kepemimpinan
   c. Angket Kepuasan Kerja
   d. Angket Kinerja Guru
3. Jawaban saudara dijamin kerahasiaan oleh peneliti.

A. Angket Lingkungan Kerja

No	Pernyataan	SL	SR	KD	HTP	TP
1	Saya membaca buku pelajaran di ruang kelas dengan pencahayaan yang memadai					
2	Saya mengajar di ruang kelas dengan lampu yang terang					
3	Saya bekerja denga suhu ruangan yang nyaman					
4	Saya mengajar di ruang kelas menggunakan kipas angin					
5	Saya merasa nyaman dengan tingkat kelembaban diruang kerja.					
6	Saya merasa pengap diruang kerja					
7	Saya membuka jendela untuk mendapatkan udara segar					
8	Saya melihat ventilasi berfungsi dengan baik					
9	Saya mendengarkan suara bising di ruang kerja					
10	Saya merasa terganggu dengan suara orang lain yang terlalu keras					
11	Saya merasa getaran kendaraan di jalan mengganggu proses belajar mengajar di kelas					
12	Saya merasakan getaran aktifitas di lantai kelas karena aktivitas disekitar madrasah					
13	Saya merasa terganggu oleh aroma sampah di sekitar madrasah					
14	Saya mencium bau tidak sedap di toilet madrasah					
15	Saya merasa warna-warna di madrasah membuat saya nyaman bekerja					
16	Saya merasa warna dinding madrasah terlalu cerah sehingga mengganggu konsentrasi bekerja					
17	Saya melihat tata letak di ruang kerja yang teratur					
18	Saya menata ruang kelas lebih fleksibel untu kegiatan belajar					
19	Saya mendengarkan musik yang diputar di madrasah					
20	Saya bekerja dengan mendengarkan musik yang pelan dari perngkat kerja saya					
21	Saya merasa aman berada di madrasah					
22	Saya melihat seorang satpam berjaga di madrasah					
23	Saya merasa nyaman berbagi ide mengajar dengan rekan guru					
24	Saya mengalami konflik dengan rekan guru					
25	Saya merasa mudah berkomunikasi dengan kepala madrasah					
26	Saya mendapatkan umpan balik yang positif dari kepala madrasah					

B. Angket Kepemimpinan Kepala Madrasah

No	Pernyataan	SL	SR	KD	HTP	TP
1	Kepala Madrasah menunjukkan integritas dalam pengambilan keputusan					
2	Kepala Madrasah mendahulukan kepentingan madrasah					
3	Kepala Madrasah membangkitkan semangat guru mencapai target					
4	Kepala Madrasah memberikan dorongan moral dalam tantangan kerja					
5	Kepala Madrasah mendorong inovasi metode pembelajaran					
6	Kepala Madrasah menantang metode lama dengan ide baru					
7	Kepala Madrasah memperhatikan pengembangan karier guru					
8	Kepala Madrasah memberikan dukungan personal saat kesulitan					
9	Kepala Madrasah menjanjikan imbalan/penghargaan (seperti pujian atau dukungan fasilitas) jika saya berhasil mencapai target kerja.					
10	Kepala Madrasah menjelaskan imbalan yang akan saya terima ketika mencapai tujuan kinerja					
11	Kepala Madrasah memberikan apresiasi secara pribadi kepada guru yang menunjukkan kinerja baik					
12	Kepala Madrasah mengarahkan perhatian pada kegagalan untuk memenuhi standar					
13	Kepala Madrasah menyerahkan sepenuhnya penyelesaian masalah madrasah kepada guru.					
14	Kepala Madrasah bersikap pasif menunggu guru atau staf untuk memulai inisiatif.					
15	Kepala Madrasah menyerahkan seluruh keputusan terkait kurikulum maupun pembelajaran kepada guru					
16	Kepala Madrasah membiarkan guru bekerja sekendak mereka tanpa control					
17	Kepala Madrasah meninggalkan ruang kerja saat diperlukan guru					
18	Kepala Madrasah menghindari terlibat ketika masalah penting muncul					
19	Kepala Madrasah berperilaku sesuai dengan ucapannya					
20	Kepala Madrasah bersedia mendengarkan pendapat atau saran dari guru					

21	Kepala madrasah memiliki pendirian yang kuat dalam mengambil keputusan, namun tetap berdasarkan nilai-nilai syariat					
22	Kepala madrasah sabar saat menghadapi kendala dalam pengembangan madrasah.					
23	Kepala madrasah mengarahkan guru untuk menjadikan Al-Qur'an sebagai pedoman utama dalam bekerja.					
24	Kepala Madrasah mendo'a kan guru saat kegiatan islami di madrasah					
25	Kepala madrasah menjadi teladan dalam ibadah (seperti shalat berjamaah tepat waktu)					
26	Kepala madrasah datang ke madrasah lebih awal sebelum waktu dimulainya kegiatan sebagai contoh kedisiplinan bagi guru					

C. Angket Kepuasan kerja

No	Pernyataan	SL	SR	KD	HTP	TP
1	Saya memiliki rekan kerja yang baik dalam bekerja sama menyelesaikan tugas-tugas madrasah					
2	Saya merasa nyaman untuk mendiskusikan masalah pekerjaan dengan rekan sejawat					
3	Saya menerima gaji sesuai dengan beban kerja yang saya emban saat ini					
4	Saya merasa dihargai melalui pemberian balas jasa yang diberikan oleh pihak sekolah.					
5	Saya mendapatkan kesempatan untuk mengembangkan diri.					
6	Saya mendapatkan beban kerja administratif sesuai dengan waktu yang tersedia.					
7	Saya merasa bangga menjadi bagian dari struktur organisasi di Madrasah ini.					
8	Saya dilibatkan dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan tugas saya di Madrasah					
9	Saya menerima kejelasan prosedur kerja yang harus saya ikuti.					
10	Saya merasa kebijakan Madrasah yang berlaku saat ini mendukung kinerja saya sebagai guru					
11	Saya menerima gaji tepat waktu setiap bulannya					
12	Saya menerima gaji sesuai dengan kebijakan Madrasah yang berlaku					
13	Saya merasa fasilitas keamanan di Madrasah memadai					
14	Saya merasa aman menyuarakan ide saya di Madrasah					
15	Saya mendapatkan pujian atas prestasi kerja yang saya					
16	Saya mendapatkan umpan balik yang positif dari madrasah atas kinerja saya					
17	Saya mudah mendapatkan informasi yang dibutuhkan untuk menunjang kegiatan belajar mengajar.					
18	Saya merasa informasi terkait kebijakan sekolah disampaikan dengan jelas oleh pimpinan.					
19	Saya merasa bangga dengan tugas-tugas yang saya kerjakan sebagai guru					
20	Saya merasa tugas mengajar yang saya lakukan memberikan tantangan intelektual yang positif.					
21	Saya mendapatkan dukungan untuk mengikuti pelatihan					
22	Saya merasa kesempatan pengembangan karier di Madrasah ini terbuka lebar.					
23	Saya merasa Madrasah memberikan kesempatan yang adil bagi setiap guru untuk mendapatkan promosi jabatan					

24	Saya merasa promosi jabatan di sekolah ini didasarkan pada prestasi					
25	Saya merasa usaha saya dalam mendidik dihargai sebagaimana mestinya.					
26	Saya mendapatkan pengakuan yang tulus dari Madrasah atas prestasi mengajar saya					

D. Variable Kinerja Guru (Y)

No	Pernyataan	SL	SR	KD	HTP	TP
1	Saya mengidentifikasi karakteristik intelektual siswa di kelas					
2	Saya mengenali gaya belajar siswa saya					
3	Saya merancang modul ajar secara sistematis sebelum kegiatan pembelajaran					
4	Saya menyusun tujuan pembelajaran yang jelas sesuai kurikulum yang berlaku					
5	Saya memulai pembelajaran dengan kegiatan awal yang lengkap					
6	Saya menyampaikan materi pembelajaran dengan sistematis sehingga mudah dipahami oleh peserta didik					
7	Saya mengembangkan instrumen penilaian (evaluasi) yang sesuai dengan materi yang diajarkan sehingga tujuan pembelajaran dapat tercapai					
8	Saya melaksanakan penilaian hasil belajar secara rutin					
9	Saya mengidentifikasi siswa yang berkebutuhan khusus					
10	Saya menyediakan materi pengayaan untuk peserta didik yang memiliki kecepatan belajar tinggi					
11	Saya tetap tenang dalam menghadapi perilaku siswa yang kurang disiplin di kelas.					
12	Saya mampu mengendalikan emosi dengan baik saat menghadapi keluhan dari orang tua siswa.					
13	Saya mampu membagi waktu untuk melaksanakan tugas pokok maupun tugas tambahan					
14	Saya tidak memihak secara subjektif dalam menilai hasil belajar siswa					
15	Saya menempatkan diri sebagai pembimbing yang disegani, bukan ditakuti oleh siswa.					
16	Saya menunjukkan etos kerja yang tinggi dalam menunaikan tanggung jawab sebagai guru					
17	Saya menampilkan diri sebagai teladan yang baik (akhlak mulia) bagi peserta didik di Madrasah.					
18	Saya menjalankan aturan dengan disiplin sebagai teladan untuk siswa					
19	Saya berbicara sopan kepada sesame rekan kerja maupun siswa					
20	Saya menunaikan ibadah wajib di Madrasah					
21	Saya mampu menjabarkan materi pelajaran yang rumit menjadi konsep yang lebih mudah dipahami oleh siswa tanpa mengurangi substansi keilmuannya.					

22	Saya mampu mengaitkan materi pelajaran dengan konteks kehidupan sehari-hari (kontekstual) untuk meningkatkan pemahaman siswa.					
23	Saya menguasai keterkaitan antara standar kompetensi (SK) satu dengan yang lain dalam satu mata pelajaran.					
24	Saya menyusun bahan ajar yang terstruktur sesuai dengan standar kompetensi yang ditetapkan					
25	Saya menjadi pendengar yang baik bagi siswa yang ingin menyampaikan keluhan					
26	Saya berkomunikasi dengan santun dan ramah kepada seluruh siswa tanpa memandang latar belakang sosial-ekonomi.					
27	Saya menjalin komunikasi yang intensif dengan orang tua/wali murid mengenai perkembangan belajar siswa.					
28	Saya merespons dengan sopan pertanyaan atau keluhan dari orang tua/wali murid					
29	Saya bersikap saling membantu dengan sesama guru dalam kegiatan di Madrasah.					
30	Saya menjaga hubungan kerja yang harmonis dengan seluruh staf di Madrasah					
31	Saya menaati norma-norma sosial yang berlaku di lingkungan masyarakat sekitar tempat saya mengajar.					
32	Saya berpartisipasi aktif dalam kegiatan sosial di sekitar lingkungan sekolah					

Lampiran Hasil Angket Lingkungan Kerja

PERNYATAAN X_1																											
NO	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**13**	**14**	**15**	**16**	**17**	**18**	**19**	**20**	**21**	**22**	**23**	**24**	**25**	**26**	**Y**
1	5	5	5	2	5	2	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2	5	5	4	5	4	4	5	3	5	4	94
2	5	5	5	3	5	3	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	96
3	4	5	5	2	5	2	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2	5	4	5	5	5	4	5	3	5	5	95
4	5	5	4	3	5	3	5	4	2	2	2	2	2	2	2	2	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	96
5	5	4	5	2	5	2	4	5	2	2	2	2	2	2	2	2	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	95
6	4	5	5	3	5	3	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2	5	4	4	5	5	4	4	3	5	5	95
7	4	5	5	2	4	2	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2	5	5	5	4	5	5	4	4	3	5	93
8	5	5	5	3	5	3	5	4	2	2	2	2	2	2	2	2	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	96
9	4	5	5	2	4	2	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2	5	5	5	4	5	5	5	3	4	5	94
10	5	5	5	3	5	3	4	5	2	2	2	2	2	2	2	2	5	5	5	4	5	3	5	4	4	5	96
11	4	5	4	2	5	2	5	4	2	2	2	2	2	2	2	2	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	94
12	5	5	5	3	5	3	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2	5	5	5	4	5	5	4	3	4	4	96
13	5	5	5	2	4	2	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	93
14	5	5	4	3	5	3	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	95
15	5	5	4	2	4	2	5	4	2	2	2	2	2	2	2	2	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	91
16	5	5	5	3	5	3	5	4	2	2	2	2	2	2	2	2	5	4	4	4	4	5	5	3	5	4	94
17	5	5	4	2	5	2	5	4	2	2	2	2	2	2	2	2	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	93
18	5	5	5	2	5	2	4	5	2	2	2	2	2	2	2	2	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	95
19	5	5	5	3	5	3	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	96
20	4	4	5	3	4	3	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	94
21	4	5	4	3	5	3	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	95
22	4	5	5	3	5	3	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2	4	3	4	5	4	5	5	4	5	5	95
23	4	5	5	3	5	3	5	4	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	95
24	5	5	5	3	5	3	5	4	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	5	5	4	5	5	4	3	5	95
25	4	4	5	2	5	2	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	93
26	5	5	5	3	5	3	3	4	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	94
27	4	4	5	3	4	3	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	95
28	4	4	4	2	5	2	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	92
29	4	4	5	2	5	2	4	5	2	2	2	2	2	2	2	2	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	93
30	5	4	5	3	5	3	4	5	2	2	2	2	2	2	2	2	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	96
31	4	5	5	2	5	2	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	96

32	5	5	5	2	5	2	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	96
33	4	5	5	3	5	3	5	4	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	96
34	4	5	5	3	4	3	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	95
35	4	4	5	2	4	2	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	92
36	4	4	5	2	5	2	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	92
37	5	5	5	3	5	3	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	99
38	5	4	4	2	4	2	4	5	2	2	2	2	2	2	2	2	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	90
39	5	5	5	2	5	2	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	95
40	5	5	4	2	4	2	5	4	2	2	2	2	2	2	2	2	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	91
41	3	5	5	3	5	3	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	95
42	5	4	5	3	5	3	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	5	5	5	5	5	4	4	4	93
43	4	5	5	3	5	3	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2	5	5	5	5	5	4	5	4	3	5	97
44	4	5	5	3	4	3	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2	3	5	4	5	5	4	5	4	4	4	93
45	5	4	5	3	5	3	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	96
46	4	5	4	3	5	3	5	4	2	2	2	2	2	2	2	2	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	95
47	5	5	5	3	5	3	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	98
48	5	5	4	3	5	3	5	4	2	2	2	2	2	2	2	2	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	96
49	5	5	5	3	4	3	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	98
50	4	5	5	3	5	3	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	99
51	5	5	4	3	5	3	5	4	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	94
52	5	5	5	3	4	3	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2	4	5	5	5	5	3	4	4	5	5	96
53	4	5	5	2	5	2	5	4	2	2	2	2	2	2	2	2	4	5	5	5	4	4	5	4	3	4	91
54	5	4	5	2	5	2	5	4	2	2	2	2	2	2	2	2	4	5	5	5	5	3	5	4	5	5	94
55	4	5	5	3	5	3	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	96
56	4	5	5	3	5	3	4	5	2	2	2	2	2	2	2	2	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	97
57	5	5	5	3	5	3	3	5	2	2	2	2	2	2	2	2	4	5	5	3	5	5	5	4	3	5	94
58	5	5	5	2	4	2	4	5	2	2	2	2	2	2	2	2	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	93
59	5	4	5	2	5	2	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	4	4	5	5	4	4	4	5	91
60	5	5	4	3	5	3	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	5	4	4	5	5	4	4	4	91
61	5	5	5	3	4	3	4	5	2	2	2	2	2	2	2	2	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	96
62	4	5	5	3	5	3	3	5	2	2	2	2	2	2	2	2	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	93
63	4	5	5	3	4	3	4	5	2	2	2	2	2	2	2	2	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	94
64	5	4	5	2	5	2	4	5	2	2	2	2	2	2	2	2	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	94
65	5	5	5	2	5	2	4	5	2	2	2	2	2	2	2	2	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	95

66	4	5	4	2	4	2	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	92
67	5	4	4	2	5	2	4	5	2	2	2	2	2	2	2	2	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	94
68	5	5	4	2	5	2	4	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	5	5	5	4	5	4	5	4	92
69	5	5	5	2	4	2	4	5	2	2	2	2	2	2	2	2	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	93
70	5	5	5	2	5	2	4	5	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	95
71	5	5	4	2	5	2	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	93
72	4	4	5	2	4	2	4	5	2	2	2	2	2	2	2	2	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	92
73	5	5	4	2	5	2	5	4	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	91
74	4	5	5	2	5	2	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2	4	5	5	5	5	5	3	4	5	5	95
75	5	5	4	2	5	2	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	94
76	5	4	5	2	4	2	4	5	2	2	2	2	2	2	2	2	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	91
77	5	5	5	2	4	2	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	5	5	5	5	4	4	5	5	94
78	5	4	4	2	5	2	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	94
79	4	4	5	3	5	3	4	5	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	95
80	5	5	4	3	4	3	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	95
81	4	4	5	3	5	3	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	95
82	5	5	5	2	5	2	5	4	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	95
83	4	5	5	2	5	2	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	95
84	5	4	5	2	5	3	4	4	2	2	2	2	2	2	2	3	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	95
85	5	4	5	2	4	2	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	93
86	4	5	4	3	5	3	5	4	2	2	2	2	2	2	2	2	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	93
87	4	5	4	2	5	2	5	5	2	2	2	2	2	2	2	3	5	4	5	5	4	5	5	3	4	5	94
88	5	5	4	2	5	2	5	4	2	2	2	2	2	2	1	2	2	4	5	4	4	5	4	4	5	5	89
89	5	4	5	2	4	2	4	5	2	2	2	2	2	2	2	2	4	5	5	4	5	4	5	3	4	5	91
90	5	5	5	2	5	3	5	5	2	2	2	2	2	2	1	2	3	5	4	5	5	4	5	4	5	5	95
91	5	5	4	2	5	2	5	4	2	2	2	2	2	2	2	3	2	4	5	4	4	5	5	3	5	4	90
92	4	4	5	3	4	3	4	5	2	2	2	2	2	2	2	2	3	5	4	4	5	4	4	4	4	5	90
93	5	5	4	3	5	3	5	4	2	2	2	2	2	2	2	2	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	95
94	4	5	5	2	3	3	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	5	4	5	5	3	5	5	92
95	4	4	4	2	5	2	5	4	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	88
96	5	5	5	3	5	3	5	5	2	2	2	2	2	2	1	2	4	4	5	5	4	4	5	3	5	4	94
97	4	5	5	3	5	3	4	5	2	2	2	2	2	2	2	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	92
98	5	4	4	3	4	3	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	91
99	4	5	5	2	5	3	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2	5	5	4	4	5	4	5	3	5	5	95

100	5	5	5	3	5	3	5	5	2	2	2	2	2	2	1	2	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	94
101	4	5	5	2	5	3	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2	5	4	5	4	5	4	5	3	4	5	94
102	5	4	4	3	4	3	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	94
103	4	4	5	3	4	3	5	5	2	2	2	2	2	2	1	2	5	5	5	5	5	4	5	3	5	5	95
104	5	5	4	2	5	3	5	4	2	2	2	2	2	2	2	2	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	95
105	4	5	5	2	5	2	5	5	2	2	2	2	2	2	1	2	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	95
106	5	5	4	2	5	2	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	5	5	4	5	5	3	5	4	93
107	4	4	5	2	4	2	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	92
108	5	4	4	3	5	3	4	5	2	2	2	2	2	2	2	2	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	94
109	4	5	5	2	5	3	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2	5	5	5	4	5	4	5	3	4	5	95
110	5	4	4	3	4	3	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	93
111	4	4	5	3	4	3	5	5	2	2	2	2	2	2	1	2	5	5	5	5	4	4	5	3	5	5	94
112	5	5	4	2	5	3	5	4	2	2	2	2	2	2	2	2	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	95
113	4	5	5	2	5	2	5	5	2	2	2	2	2	2	1	2	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	94
114	5	5	4	2	5	2	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	5	5	4	5	5	3	5	4	93
115	4	4	5	2	4	2	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	91
116	5	4	4	3	5	3	4	5	2	2	2	2	2	2	2	2	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	94

Lampiran Hasil Angket Kepemimpinan

PERNYATAAN X_2																											
NO	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**13**	**14**	**15**	**16**	**17**	**18**	**19**	**20**	**21**	**22**	**23**	**24**	**25**	**26**	**Y**
1	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	5	4	4	5	5	5	4	96
2	5	5	5	4	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	4	4	4	4	105
3	4	5	5	4	5	5	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	5	5	4	5	4	5	5	96
4	5	5	4	5	5	5	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	4	5	5	5	5	4	106
5	5	4	5	5	5	3	4	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	5	5	5	5	5	5	4	95
6	4	5	5	5	5	4	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	5	5	5	4	5	5	106
7	4	5	5	5	4	5	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	5	5	5	4	4	3	5	94
8	5	5	5	5	5	3	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	4	5	5	5	5	5	106
9	4	5	5	5	4	4	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	5	5	5	5	5	4	5	96
10	5	5	5	5	5	5	4	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	4	5	3	5	5	4	5	105
11	4	5	4	5	5	4	5	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	5	4	5	5	5	5	4	94
12	5	5	5	4	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	4	5	5	5	5	4	5	107
13	5	5	5	5	4	5	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	4	5	5	5	5	4	5	94
14	5	5	4	3	5	4	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	4	5	105
15	5	5	4	5	4	5	5	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	5	5	5	4	4	5	5	94
16	5	5	5	5	5	4	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	4	5	5	4	5	4	104
17	5	5	4	5	5	5	5	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	5	4	5	5	5	5	5	96
18	5	5	5	5	5	5	4	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	4	5	5	4	5	4	5	96
19	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	4	5	5	5	5	4	5	108
20	4	4	5	5	4	4	4	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	4	4	5	103
21	4	5	4	5	5	4	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	4	5	5	5	5	4	105
22	4	5	5	5	5	4	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	4	5	5	5	5	5	106
23	4	5	5	5	5	5	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	4	5	5	5	5	4	106
24	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	4	5	5	5	3	5	106
25	4	4	5	5	5	4	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	5	5	4	5	5	4	5	94
26	5	5	5	5	5	5	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	4	5	5	5	5	4	105
27	4	4	5	4	4	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	4	5	5	4	5	104
28	4	4	4	5	5	5	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	5	5	5	5	4	5	4	94
29	4	4	5	4	5	5	4	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	5	5	4	5	5	4	5	94
30	5	4	5	5	5	5	4	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	4	5	5	5	5	5	4	106
31	4	5	5	4	5	4	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	4	5	5	5	4	5	5	95

32	5	5	5	4	5	5	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	5	5	4	5	5	5	5	98
33	4	5	5	5	5	5	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	4	5	4	106
34	4	5	5	5	4	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	4	5	4	5	4	5	104
35	4	4	5	5	4	4	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	5	4	5	5	5	4	5	94
36	4	4	5	5	5	4	4	4	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	4	5	5	5	5	4	5	5	96
37	5	5	5	5	5	5	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	108
38	5	4	4	5	4	5	4	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	5	4	5	4	5	4	4	92
39	5	5	5	5	5	5	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	98
40	5	5	4	5	4	5	5	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	4	4	5	4	5	4	4	92
41	3	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	5	4	4	4	5	5	104
42	5	4	5	5	5	5	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	4	4	4	104
43	4	5	5	5	5	4	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	4	3	5	105
44	4	5	5	5	4	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	5	4	5	5	4	4	104
45	5	4	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	5	5	5	4	4	5	105
46	4	5	4	5	5	5	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	4	4	5	5	5	4	104
47	5	5	5	4	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	4	4	5	5	5	4	106
48	5	5	4	5	5	5	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	4	5	5	5	5	4	106
49	5	5	5	4	4	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	4	4	5	5	5	106
50	4	5	5	5	5	4	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	5	5	5	4	5	5	106
51	5	5	4	5	5	5	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	4	4	5	5	5	4	105
52	5	5	5	5	4	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	3	4	5	5	5	106
53	4	5	5	4	5	5	5	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	5	4	4	5	5	3	4	92
54	5	4	5	4	5	5	5	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	5	5	3	5	5	5	5	95
55	4	5	5	5	5	4	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	4	4	4	105
56	4	5	5	5	5	5	4	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	107
57	5	5	5	5	5	5	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	5	5	5	5	3	5	104
58	5	5	5	5	4	5	4	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	4	4	5	5	5	5	4	95
59	5	4	5	5	5	4	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	5	5	4	4	4	5	93
60	5	5	4	5	5	5	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	4	4	5	5	5	4	4	103
61	5	5	5	5	4	4	4	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	4	5	106
62	4	5	5	5	5	5	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	4	4	5	4	5	4	102
63	4	5	5	5	4	4	4	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	5	5	5	5	4	5	103
64	5	4	5	4	5	5	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	5	5	5	5	5	4	4	96
65	5	5	5	4	5	5	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	4	5	4	5	5	4	5	96

66	4	5	4	5	4	4	5	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	5	4	5	5	5	5	4	93
67	5	4	4	4	5	5	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	5	5	4	5	5	4	5	95
68	5	5	4	4	5	5	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	5	5	4	5	4	5	4	95
69	5	5	5	5	4	5	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	4	5	5	4	5	4	5	96
70	5	5	5	5	5	4	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	5	5	5	5	4	5	5	97
71	5	5	4	4	5	5	5	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	5	4	5	5	5	5	5	96
72	4	4	5	5	4	5	4	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	5	5	5	4	4	5	5	93
73	5	5	4	5	5	5	5	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	5	4	4	5	5	5	4	95
74	4	5	5	5	5	4	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	5	5	5	3	4	5	5	95
75	5	5	4	5	5	4	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	5	5	5	5	4	5	4	96
76	5	4	5	5	4	5	4	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	4	5	5	4	5	4	5	94
77	5	5	5	5	4	5	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	5	5	5	4	5	5	5	98
78	5	4	4	5	5	4	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	4	5	5	5	5	4	5	95
79	4	4	5	5	5	4	4	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	5	5	5	4	5	5	104
80	5	5	4	5	4	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	4	5	4	5	5	5	106
81	4	4	5	5	5	4	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	5	5	5	4	4	5	103
82	5	5	5	4	5	4	5	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	5	5	5	5	4	5	4	95
83	4	5	5	5	5	4	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	5	5	5	5	4	5	5	96
84	5	4	5	4	5	5	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	4	5	5	5	105
85	5	4	5	5	4	5	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	4	5	5	5	5	4	5	96
86	4	5	4	5	5	4	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	4	5	5	4	5	4	102
87	4	5	4	5	5	5	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	5	4	5	5	5	4	5	96
88	5	5	4	5	5	5	5	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	4	4	5	4	4	5	5	94
89	5	4	5	4	4	5	4	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	4	5	4	5	5	4	5	93
90	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	5	5	5	4	5	5	108
91	5	5	4	5	5	5	5	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	5	4	5	5	5	5	4	96
92	4	4	5	4	4	4	4	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	4	4	4	4	5	100
93	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	126
94	4	5	5	4	3	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	116
95	4	4	4	5	5	4	5	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	4	5	5	4	5	5	4	92
96	5	5	5	4	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	109
97	4	5	5	5	5	5	4	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	5	5	5	4	4	5	105
98	5	4	4	4	4	5	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	4	5	103
99	4	5	5	5	5	4	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	5	5	5	4	5	5	106

100	5	5	5	4	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	4	5	5	5	5	4	107
101	4	5	5	4	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	4	5	4	5	4	4	5	104
102	5	4	4	4	4	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	4	5	5	5	5	4	4	103
103	4	4	5	4	4	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	4	5	4	5	5	104
104	5	5	4	5	5	5	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	4	5	5	5	5	4	106
105	4	5	5	5	5	4	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	5	5	5	5	4	5	5	96
106	5	5	4	5	5	5	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	5	4	5	5	5	5	4	97
107	4	4	5	5	4	4	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	5	5	4	4	5	4	5	93
108	5	4	4	5	5	5	4	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	4	5	4	4	5	4	5	103
109	4	5	5	4	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	4	5	4	5	4	4	5	104
110	5	4	4	4	4	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	4	5	5	5	5	4	4	103
111	4	4	5	4	4	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	4	5	4	5	5	104
112	5	5	4	5	5	5	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	4	5	5	5	5	4	106
113	4	5	5	5	5	4	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	5	5	5	5	4	5	5	96
114	5	5	4	5	5	5	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	5	4	5	5	5	5	4	97
115	4	4	5	5	4	4	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	5	5	4	4	5	4	5	93
116	5	4	4	5	5	5	4	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	4	5	4	4	5	4	5	103

Lampiran Kinerja Guru

PERNYATAAN Y																																
NO	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**13**	**14**	**15**	**16**	**17**	**18**	**19**	**20**	**21**	**22**	**23**	**24**	**25**	**26**	**27**	**28**	**29**	**30**	**31**	**32**	**Y**
1	3	5	5	5	5	4	2	5	2	4	5	5	5	5	2	5	5	4	5	5	2	4	2	4	5	5	5	5	5	5	4	4	136
2	4	4	5	5	5	5	3	5	3	4	5	5	5	4	3	5	5	4	5	5	3	5	3	5	5	4	5	4	4	5	5	5	142
3	4	5	5	5	5	5	2	5	2	4	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	2	5	2	5	5	5	4	4	4	5	5	4	139
4	5	5	4	5	5	5	3	4	3	5	5	4	5	5	3	5	4	5	5	5	3	4	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	144
5	5	5	4	5	5	5	2	4	2	5	5	4	5	5	2	5	4	5	5	5	2	4	2	5	5	4	5	4	5	4	5	4	136
6	5	5	5	5	5	4	3	5	3	4	5	5	5	5	3	5	5	5	4	5	3	5	3	4	5	5	5	5	4	5	5	5	145
7	4	3	5	5	5	4	2	5	2	5	5	5	5	5	2	5	5	5	4	5	2	5	2	5	5	5	5	5	4	3	5	5	137
8	3	5	4	5	5	5	3	4	3	5	5	4	5	5	3	5	4	5	5	5	3	4	3	5	5	4	5	5	3	5	5	5	140
9	4	4	5	5	5	5	2	5	2	4	5	5	5	4	2	5	5	4	5	4	2	5	2	5	5	4	5	5	5	5	5	4	137
10	5	5	5	5	5	5	3	5	3	5	4	5	3	5	3	4	5	5	5	4	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	145
11	4	5	4	4	4	4	2	5	2	4	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	2	4	2	5	5	5	5	5	5	5	4	5	137
12	5	4	3	4	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	3	5	5	4	5	5	3	5	3	5	5	5	4	5	5	4	5	4	142
13	5	5	5	5	4	5	2	5	2	5	5	5	5	5	2	4	5	5	5	4	2	5	2	5	5	5	5	4	5	4	5	5	140
14	4	5	5	5	5	5	3	5	3	5	4	5	5	5	3	4	4	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	146
15	4	5	5	5	5	5	2	5	2	5	5	5	5	4	2	4	4	5	5	5	2	4	2	5	5	5	5	4	4	5	5	5	138
16	4	5	4	5	5	4	3	4	3	4	5	4	5	5	3	5	4	5	4	5	3	5	3	4	5	5	5	5	4	5	5	5	140
17	4	5	5	5	5	5	2	5	2	5	5	4	5	5	2	5	4	5	4	5	2	5	2	4	5	5	5	5	4	5	5	5	139
18	5	4	5	5	4	5	2	5	2	5	4	5	5	4	2	4	5	5	5	4	2	5	2	5	4	5	5	4	5	4	5	5	136
19	5	4	5	5	5	5	3	5	3	5	4	5	5	5	3	4	5	5	5	4	3	5	3	5	4	5	5	5	5	4	5	5	144
20	4	4	5	5	4	5	3	5	3	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	3	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	145
21	4	5	4	5	5	5	3	5	3	5	5	4	5	5	3	5	5	5	4	5	3	4	3	4	5	4	5	5	5	5	5	5	143
22	4	5	3	4	4	5	3	5	3	5	5	5	4	5	3	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	144
23	4	5	4	5	5	4	3	5	3	5	5	5	4	5	3	5	5	5	5	5	3	4	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	144
24	5	3	5	5	5	5	3	5	3	5	5	4	5	5	3	5	4	5	5	5	3	5	3	5	5	4	5	5	5	3	4	5	142
25	4	5	5	5	5	5	2	4	2	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	4	2	4	2	4	4	5	5	5	5	5	4	4	137
26	5	3	4	5	5	5	3	4	3	5	5	4	5	5	3	5	4	5	5	3	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	142
27	4	4	5	4	4	5	3	5	3	4	5	5	5	5	3	4	5	4	5	4	3	5	3	5	5	5	4	5	5	5	5	4	140
28	4	5	5	5	5	4	2	4	2	5	5	4	5	5	2	5	5	5	5	5	2	5	2	4	4	5	5	5	5	5	4	5	138
29	4	5	5	4	5	5	2	5	2	4	5	5	4	4	2	5	5	5	4	5	2	5	2	5	4	5	5	4	4	5	5	5	136
30	5	4	4	5	5	5	3	5	3	5	5	4	5	5	3	4	5	5	5	4	3	4	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	143
31	4	4	5	5	5	4	2	5	2	5	4	5	5	5	2	5	5	5	4	5	2	5	2	4	5	5	5	4	5	5	5	4	137

32	3	3	5	4	5	5	2	5	2	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	2	5	2	5	5	5	4	5	5	5	5	5	139
33	5	5	4	5	5	5	3	5	3	4	5	5	5	5	3	5	4	3	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	145
34	4	5	5	3	4	5	3	5	3	4	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	4	5	5	4	5	4	5	142
35	4	4	4	5	4	4	2	4	2	5	5	5	5	5	2	5	4	5	5	5	2	5	2	5	5	5	5	4	5	5	5	5	137
36	4	4	5	5	5	5	2	5	2	5	5	5	5	5	2	5	5	5	4	4	2	5	2	5	5	5	5	5	4	4	4	5	138
37	5	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3	4	3	4	5	4	5	5	5	4	4	5	145
38	5	4	4	5	4	5	2	5	2	5	4	5	5	4	2	5	5	5	5	4	2	5	2	5	4	5	5	4	5	5	5	5	137
39	5	5	5	4	4	4	2	4	2	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	2	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	141
40	5	5	5	3	5	5	2	5	2	5	5	5	5	5	2	4	5	5	5	4	2	4	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	140
41	5	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	3	5	5	3	5	5	3	5	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	146
42	5	4	4	5	5	5	3	5	3	5	4	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3	4	3	5	4	5	5	5	3	5	4	5	142
43	5	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	3	3	5	5	4	5	3	5	3	5	3	5	5	5	5	3	5	5	143
44	5	5	5	5	4	5	3	4	3	4	5	5	4	4	3	5	5	5	4	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	4	142
45	4	4	5	5	5	4	3	5	3	4	4	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	144
46	4	3	5	5	5	4	3	5	3	5	5	5	4	5	3	5	5	5	5	3	3	5	3	4	5	5	5	4	5	5	5	4	140
47	5	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	4	3	3	4	4	5	3	3	5	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	142
48	5	5	4	5	5	5	3	4	3	5	5	4	5	5	3	5	4	5	5	5	3	4	3	5	5	4	5	5	5	5	4	5	143
49	5	5	5	4	4	5	3	5	3	5	5	5	4	4	3	5	5	4	5	5	3	5	3	5	5	5	4	4	5	5	5	4	142
50	4	5	5	5	5	4	3	5	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3	5	3	4	5	5	5	3	4	5	5	5	144
51	5	5	4	5	5	5	3	5	3	5	5	5	4	5	3	5	5	4	5	5	3	4	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	145
52	5	5	5	3	4	5	3	5	3	5	5	5	3	4	3	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	144
53	4	3	5	4	5	5	2	5	2	5	5	4	5	5	2	5	5	5	4	3	2	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	137
54	5	5	5	5	5	5	2	5	2	5	3	5	5	5	2	3	5	5	5	5	2	5	2	5	5	5	3	5	5	3	5	5	137
55	4	4	5	5	5	4	3	5	3	5	5	5	4	5	3	5	4	5	5	5	3	5	3	5	5	5	4	5	4	5	5	5	143
56	4	4	5	5	4	5	3	5	3	4	5	5	5	5	3	4	5	5	5	4	3	5	3	5	5	5	5	4	4	4	5	5	141
57	5	3	5	5	5	5	3	5	3	5	3	5	5	5	3	3	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	144
58	5	4	5	5	5	5	2	5	2	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	4	2	5	2	3	5	5	4	5	5	5	4	4	138
59	4	4	5	5	4	4	2	5	2	4	4	5	5	4	2	5	5	5	5	4	2	5	2	5	5	5	5	5	4	5	5	5	136
60	5	4	4	5	5	5	3	4	3	5	4	4	5	5	3	5	5	5	5	5	3	4	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	143
61	5	5	5	5	4	4	3	5	3	4	4	5	5	5	3	4	5	5	5	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	5	5	5	142
62	5	5	5	4	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	3	5	4	4	5	5	3	5	3	4	5	5	5	4	5	5	5	4	144
63	4	4	5	5	4	4	3	5	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	4	4	3	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	143
64	5	4	4	4	5	5	2	5	2	5	5	4	5	5	2	5	5	4	5	5	2	5	2	5	5	5	5	5	5	4	4	4	137
65	5	4	5	4	5	5	2	5	2	5	5	5	4	5	2	5	5	5	5	4	2	5	2	5	4	5	5	5	5	5	5	4	139

66	4	3	4	5	5	5	2	5	2	5	5	5	5	4	2	5	5	5	5	3	2	5	2	4	5	4	5	5	5	5	5	136
67	5	4	4	4	5	5	2	5	2	5	5	4	5	5	2	5	5	4	5	5	2	5	2	5	4	5	5	5	5	5	4	4	137
68	4	5	5	5	5	5	2	5	2	5	3	5	5	5	2	5	5	5	4	5	2	5	2	5	5	5	5	5	4	5	5	4	139
69	5	5	5	5	5	5	2	5	2	5	5	5	5	4	2	4	5	5	3	5	2	5	2	3	5	5	5	4	5	5	5	5	138
70	4	3	5	5	5	5	2	5	2	5	5	5	5	5	2	3	5	5	5	5	2	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	140
71	5	5	4	4	3	5	2	5	2	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	2	4	2	5	5	4	5	5	5	5	5	5	139
72	4	4	5	5	5	5	2	5	2	5	5	5	5	4	2	5	5	5	4	5	2	5	2	5	5	5	5	4	4	4	5	5	138
73	5	5	4	4	5	5	2	4	2	5	5	4	4	5	2	5	4	5	5	5	2	4	2	5	5	5	5	5	5	5	5	4	137
74	4	5	5	5	5	4	2	5	2	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	2	5	2	4	5	5	5	3	4	5	5	5	139
75	4	5	5	5	5	5	2	5	2	5	5	5	4	5	2	5	5	5	5	5	2	5	2	5	5	5	5	4	5	5	5	4	141
76	5	4	5	5	4	5	2	5	2	5	4	5	5	4	2	4	5	5	5	4	2	5	2	5	4	5	5	4	5	4	5	5	136
77	5	5	5	5	4	5	2	5	2	5	5	5	5	4	2	5	5	5	5	5	2	5	2	5	5	5	5	4	5	5	5	5	142
78	4	4	4	4	5	5	2	5	2	5	5	5	5	5	2	5	5	5	4	5	2	5	2	5	4	5	5	5	5	5	5	4	138
79	4	4	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	147
80	5	5	5	4	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	147
81	4	4	5	5	5	4	3	5	3	4	4	5	5	5	3	4	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	144
82	4	4	5	5	5	5	2	4	2	5	5	4	4	5	2	5	5	5	5	4	2	5	2	5	5	4	5	5	5	5	5	4	137
83	5	5	5	5	5	4	2	5	2	4	5	5	5	5	2	5	5	5	4	5	2	5	2	4	5	5	5	5	4	5	5	5	140
84	5	5	4	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	4	3	5	4	5	5	4	3	5	3	5	4	5	5	5	5	5	4	5	144
85	3	4	5	5	5	5	2	5	2	5	5	5	4	5	2	5	5	5	5	5	2	5	2	5	5	5	4	5	5	5	5	4	139
86	4	5	4	5	5	4	3	4	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	4	5	3	5	3	4	5	5	5	5	4	5	5	5	143
87	5	5	4	5	5	5	2	5	2	5	5	4	5	5	2	5	5	5	4	5	2	5	2	5	4	5	5	5	5	5	5	4	140
88	5	5	5	5	4	5	2	5	2	4	5	5	5	4	2	5	5	5	5	5	2	5	2	4	5	5	5	4	4	4	4	5	137
89	5	4	5	4	5	5	2	5	2	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	4	2	5	2	5	5	5	4	4	5	4	5	4	138
90	5	5	4	4	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	148
91	5	5	4	5	5	5	2	4	2	5	5	4	5	5	2	5	4	5	5	5	2	4	2	5	5	4	5	5	5	5	4	5	138
92	4	5	5	5	5	4	3	5	3	5	5	5	5	5	3	4	5	4	4	5	3	5	3	5	4	5	5	4	5	5	5	4	142
93	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	153
94	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	148
95	4	4	5	5	5	5	2	4	2	5	5	4	5	5	2	5	4	5	4	4	2	5	2	4	5	5	5	5	5	5	4	5	136
96	5	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	4	5	3	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	4	5	5	5	5	4	147
97	4	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	3	3	5	5	5	4	3	3	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	143
98	5	4	5	4	5	5	3	5	3	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	3	5	3	5	4	4	5	5	5	5	4	4	143
99	4	5	5	5	5	4	3	5	3	4	5	5	5	5	3	5	5	5	4	5	3	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	145

100	5	5	5	5	3	5	3	5	3	5	5	5	5	5	3	5	4	4	5	5	3	5	3	5	5	5	4	5	5	5	5	4	144
101	4	4	5	4	4	4	3	5	3	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	143
102	5	4	4	5	4	5	3	5	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	4	5	4	4	4	143
103	4	4	5	4	4	4	3	5	3	4	5	5	5	5	3	5	5	4	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	142
104	5	5	4	5	5	5	3	4	3	5	5	4	5	5	3	5	4	5	5	5	3	4	3	5	5	4	5	5	5	5	4	5	143
105	4	5	5	5	5	4	2	5	2	5	5	5	5	5	2	5	5	5	4	5	2	5	2	4	5	5	5	5	4	5	5	5	140
106	5	5	5	5	5	5	2	5	2	5	5	4	5	5	2	5	5	5	5	5	2	5	2	5	5	5	5	5	5	5	4	3	141
107	4	5	4	5	5	5	2	5	2	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	2	5	2	5	5	5	5	5	5	4	5	5	142
108	5	5	5	4	5	5	3	5	3	5	4	5	5	5	3	5	4	4	5	5	3	5	3	5	4	5	4	5	5	4	5	5	143
109	4	4	5	4	4	4	3	5	3	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	143
110	5	4	4	5	4	5	3	5	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	4	5	4	4	4	143
111	4	4	5	4	4	4	3	5	3	4	5	5	5	5	3	5	5	4	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	142
112	5	5	4	5	5	5	3	4	3	5	5	4	5	5	3	5	4	5	5	5	3	4	3	5	5	4	5	5	5	5	4	5	143
113	4	5	5	5	5	4	2	5	2	5	5	5	5	5	2	5	5	5	4	5	2	5	2	4	5	5	5	5	4	5	5	5	140
114	5	5	5	5	5	5	2	5	2	5	5	4	5	5	2	5	5	5	5	5	2	5	2	5	5	5	5	5	5	5	4	3	141
115	4	5	4	5	5	5	2	5	2	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	2	5	2	5	5	5	5	5	5	4	5	5	142
116	5	5	5	4	5	5	3	5	3	5	4	5	5	5	3	5	4	4	5	5	3	5	3	5	4	5	4	5	5	4	5	5	143

Lampiran Angket Kepuasan Kerja

PERNYATAAN Z																											
NO	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**13**	**14**	**15**	**16**	**17**	**18**	**19**	**20**	**21**	**22**	**23**	**24**	**25**	**26**	**Y**
1	3	4	4	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	2	4	4	5	4	2	5	5	5	4	5	2	110
2	4	4	4	4	5	5	5	5	3	5	4	5	5	5	3	4	4	5	4	3	5	5	4	5	4	3	112
3	4	5	5	4	4	4	5	5	2	4	5	5	5	4	2	4	4	5	5	2	5	4	5	5	4	2	108
4	5	5	4	4	4	5	5	4	3	5	5	4	5	5	3	4	4	5	5	3	4	4	5	4	5	3	112
5	3	4	5	4	4	5	5	5	2	5	4	4	5	5	2	4	4	5	5	2	5	5	4	5	4	2	107
6	4	5	5	4	4	4	5	5	3	4	5	5	5	5	3	4	4	5	4	3	5	4	4	4	4	3	110
7	4	5	5	4	4	4	5	5	2	5	5	5	4	5	2	4	4	4	5	2	5	4	4	5	4	2	107
8	3	5	4	4	4	3	5	4	3	5	5	4	5	5	3	4	4	5	5	3	4	5	4	4	5	3	108
9	4	5	4	4	4	5	5	5	2	4	4	5	5	4	2	4	4	5	4	2	5	5	4	5	5	2	107
10	4	5	5	5	4	5	4	5	3	5	4	5	3	5	3	4	5	5	5	3	5	5	4	5	4	3	113
11	4	5	5	5	4	4	5	4	2	5	5	4	4	5	2	4	4	4	5	2	5	4	5	4	4	2	106
12	4	4	3	4	4	5	4	5	3	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	3	3	5	5	4	4	3	110
13	4	5	5	5	4	5	5	3	2	5	4	5	5	5	2	4	5	5	5	2	5	5	4	5	4	2	110
14	4	4	4	4	5	5	5	5	3	5	4	5	5	5	3	4	5	5	5	3	5	5	4	5	4	3	114
15	4	4	4	4	4	4	5	5	2	4	4	5	5	4	2	4	5	5	5	2	5	5	5	4	4	2	106
16	4	5	4	5	5	4	5	4	3	4	5	5	5	5	3	5	4	4	4	3	4	4	5	4	4	3	110
17	4	5	4	4	5	4	5	4	2	4	5	4	5	5	2	5	5	5	4	2	5	4	5	4	4	2	107
18	5	4	5	5	4	5	4	5	2	5	4	5	5	4	2	4	4	5	5	2	5	5	4	5	4	2	109
19	5	4	5	5	5	5	4	5	3	5	4	5	5	5	3	4	5	5	5	3	5	5	4	5	4	3	116
20	4	5	5	5	4	5	4	5	3	4	4	5	5	4	3	4	5	4	5	3	5	4	5	5	4	3	112
21	4	5	4	4	5	4	5	5	3	5	5	4	5	5	3	4	4	5	4	3	5	5	5	4	4	3	112
22	4	5	5	5	5	4	5	5	3	4	5	5	5	4	3	4	5	5	4	3	5	4	5	5	4	3	114
23	4	5	4	4	4	5	5	4	3	5	5	4	5	5	3	4	4	4	5	3	4	5	5	5	4	3	111
24	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	4	5	5	3	4	4	5	5	3	5	5	4	4	4	3	115
25	4	5	4	4	5	4	5	5	2	5	5	4	5	5	2	4	4	5	5	2	5	5	5	4	4	2	109
26	5	3	4	4	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	3	4	4	5	5	3	5	5	5	4	4	3	112
27	5	5	5	4	4	4	5	5	3	5	5	5	5	4	3	4	5	4	4	3	5	5	4	5	4	3	113
28	4	4	4	5	5	5	5	4	2	5	5	5	5	5	2	4	5	5	5	2	4	4	4	4	5	2	109
29	4	4	5	5	5	5	5	5	2	4	4	5	5	4	2	4	5	5	4	2	5	5	5	5	4	2	110
30	5	4	5	5	5	5	4	4	3	5	5	4	5	5	3	4	5	3	5	3	5	5	4	5	5	3	114
31	4	4	5	5	4	5	5	5	2	4	5	5	5	4	2	4	5	5	5	2	5	4	4	5	4	2	109

32	3	3	5	4	5	5	5	5	2	5	5	5	4	5	2	4	5	5	5	2	5	5	5	5	4	2	110
33	4	3	4	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	4	3	4	4	5	5	3	4	4	5	5	5	3	112
34	4	5	4	5	4	5	4	5	3	4	4	5	5	5	3	4	5	5	5	3	5	5	5	4	5	3	114
35	5	4	5	5	4	4	5	5	2	5	5	5	5	5	2	4	4	5	4	2	5	5	4	5	5	2	111
36	4	4	4	5	5	4	4	4	2	5	5	4	5	5	2	5	4	5	5	2	4	4	5	5	5	2	108
37	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	4	5	4	3	5	5	5	5	3	5	5	5	4	5	3	117
38	5	4	4	5	4	5	5	4	2	5	5	5	5	4	2	4	5	5	5	2	5	5	4	4	5	2	110
39	5	5	5	5	5	4	5	4	2	4	5	4	5	5	2	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	2	114
40	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	4	4	5	4	2	5	5	5	5	2	5	5	4	4	3	2	111
41	3	5	5	3	5	5	5	5	3	5	5	5	3	5	3	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	3	114
42	3	4	4	5	5	5	4	4	3	5	5	4	5	5	3	5	4	5	5	3	5	5	4	5	5	3	113
43	4	5	5	5	5	4	5	5	3	4	5	5	5	5	3	5	5	5	4	3	5	4	3	5	4	3	114
44	4	4	5	5	5	4	5	5	3	5	4	4	5	5	3	5	5	5	5	3	5	5	4	4	5	3	115
45	4	4	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	3	4	5	5	4	3	5	4	4	5	5	3	115
46	4	5	4	5	5	5	5	5	3	4	5	5	4	4	3	5	5	4	5	3	4	5	5	5	4	3	114
47	5	5	5	5	4	5	5	4	3	5	5	5	5	4	3	5	4	4	5	3	4	5	3	5	5	3	114
48	5	5	4	5	5	5	5	4	3	5	5	4	5	5	3	5	4	5	5	3	4	5	5	4	4	3	115
49	5	5	5	4	4	5	5	5	3	5	5	5	4	4	3	5	5	4	5	3	5	5	5	4	4	3	115
50	4	5	5	5	3	4	5	5	3	4	5	5	5	3	3	5	5	5	4	3	5	4	5	5	5	3	113
51	5	5	4	4	5	5	5	4	3	5	5	4	5	5	3	5	4	4	5	3	4	5	5	4	4	3	113
52	5	5	5	5	4	5	5	5	3	5	5	5	5	4	3	5	5	3	5	3	5	5	5	5	3	3	116
53	4	5	4	5	5	4	5	5	2	4	5	5	5	5	2	5	5	5	4	2	5	5	3	4	4	2	109
54	5	3	5	3	5	5	3	5	2	5	5	5	3	5	2	5	5	5	5	2	5	5	5	5	3	2	108
55	4	4	4	5	5	5	5	4	3	5	4	4	5	5	3	4	5	5	5	3	5	5	5	4	5	3	114
56	4	4	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	4	4	3	5	5	4	4	3	5	4	5	5	5	3	115
57	5	3	5	5	5	5	3	5	3	5	3	5	5	5	3	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3	114
58	5	5	4	4	5	5	5	5	2	5	4	5	5	5	2	5	4	5	5	2	5	5	4	4	4	2	111
59	4	4	5	5	4	5	4	5	2	5	4	5	5	5	2	4	5	5	5	2	5	4	5	5	5	2	111
60	5	4	4	5	5	5	5	4	3	5	4	5	5	5	3	4	4	5	5	3	4	5	4	4	5	3	113
61	4	4	5	5	4	4	4	5	3	4	4	5	5	5	3	5	5	5	5	3	5	4	5	5	5	3	114
62	4	5	4	5	5	5	5	5	3	4	5	4	5	5	3	5	4	5	5	3	5	4	4	5	4	3	114
63	5	5	5	5	4	5	5	5	3	4	4	5	5	4	3	5	5	5	4	3	5	4	4	5	5	3	115
64	5	5	4	5	5	5	4	5	2	5	4	5	4	5	2	4	4	5	5	2	5	4	5	5	5	2	111
65	5	5	5	4	5	5	5	5	2	5	4	5	5	5	2	4	5	5	5	2	5	4	4	5	4	2	112

66	4	5	5	5	5	4	5	5	2	5	5	5	5	4	2	5	4	5	4	2	5	4	5	5	5	2	112
67	5	4	4	4	5	5	4	4	2	5	5	4	4	5	2	5	5	5	5	2	5	5	4	5	5	2	110
68	4	5	5	5	5	4	5	5	2	4	5	5	5	5	2	5	4	5	5	2	4	4	5	4	5	2	111
69	5	4	5	5	5	5	5	5	2	5	4	4	5	4	2	5	5	5	5	2	4	5	4	4	5	2	111
70	4	3	5	5	5	4	3	5	2	4	5	5	5	5	2	5	5	5	4	2	5	4	5	4	5	2	108
71	5	5	4	4	3	5	5	4	2	5	5	4	5	5	2	5	4	5	5	2	4	5	5	4	5	2	109
72	4	4	5	5	4	4	5	5	2	5	4	5	5	5	2	4	5	4	5	2	5	5	4	4	5	2	109
73	5	5	4	4	5	5	5	4	2	5	5	4	4	5	2	5	4	4	5	2	4	5	5	4	4	2	108
74	4	5	5	5	3	4	5	5	2	4	5	5	5	5	2	5	5	5	4	2	5	4	5	4	5	2	110
75	4	5	5	5	5	4	5	4	2	5	5	4	5	4	2	5	5	5	5	2	4	5	5	4	4	2	110
76	5	4	5	5	4	5	4	5	2	5	4	5	5	4	2	4	5	5	5	2	5	5	4	5	4	2	110
77	5	5	5	5	4	5	5	5	2	5	5	5	5	4	2	5	5	5	4	2	5	5	5	5	4	2	114
78	4	4	4	5	5	5	4	5	2	5	5	5	5	5	2	5	5	4	5	2	5	5	5	5	4	2	112
79	4	4	5	5	5	5	4	5	3	5	5	5	5	5	3	4	4	4	4	3	5	4	4	5	4	3	112
80	3	5	4	4	4	5	5	4	3	5	5	5	5	4	3	5	5	4	4	3	5	5	5	5	4	3	112
81	4	4	5	5	5	5	4	5	3	4	5	5	5	5	3	4	5	4	4	3	5	4	4	5	4	3	112
82	4	5	5	4	4	5	5	4	2	5	4	5	5	4	2	5	5	4	5	2	5	5	4	5	5	2	110
83	5	5	4	5	5	4	5	5	2	4	5	5	5	5	2	5	5	4	4	2	5	4	5	5	5	2	112
84	3	5	5	5	4	5	4	5	3	5	4	5	5	5	3	4	4	5	5	3	4	5	5	5	5	2	113
85	3	5	5	4	4	5	4	5	2	5	5	5	4	5	2	5	5	4	5	2	5	4	4	5	5	2	109
86	4	5	4	5	5	4	5	5	3	4	5	4	5	5	3	5	4	5	4	3	5	4	5	4	5	3	113
87	4	4	5	5	5	5	4	4	2	5	4	5	5	5	2	4	4	5	5	2	4	5	5	5	5	2	110
88	4	4	5	5	4	5	5	5	2	4	5	5	5	4	2	5	5	5	5	2	4	4	5	5	5	2	111
89	5	4	5	4	4	5	5	5	2	5	4	5	5	4	2	5	4	4	5	2	5	5	4	5	4	2	109
90	5	5	5	4	5	4	5	4	3	4	4	5	4	5	3	5	4	5	5	3	5	5	5	5	5	2	114
91	5	5	4	4	5	5	5	4	2	5	5	4	5	5	2	5	4	5	5	2	4	5	5	4	5	2	111
92	4	4	5	4	5	5	4	5	3	5	4	5	4	5	3	5	5	4	4	3	5	4	5	5	4	3	112
93	5	5	4	4	5	5	5	4	3	5	5	4	5	5	2	5	4	5	5	3	4	5	4	4	4	3	112
94	4	5	5	4	5	4	5	4	3	4	5	4	4	5	3	5	5	5	4	3	5	4	5	5	4	2	111
95	4	4	4	4	4	4	5	5	2	4	4	4	5	4	2	5	4	5	5	2	5	5	4	5	5	2	106
96	5	5	5	4	5	5	5	4	3	4	5	4	4	5	3	5	4	4	5	3	5	5	5	5	4	3	114
97	4	4	5	5	5	4	5	5	3	4	5	4	5	5	3	3	4	5	4	3	5	4	5	5	5	3	112
98	5	4	4	4	5	5	4	5	3	4	4	4	4	4	3	5	5	4	5	3	5	5	4	5	4	3	110
99	4	5	5	5	5	4	5	5	3	4	5	5	5	5	3	5	5	4	4	3	5	4	5	5	5	2	115

100	5	5	5	4	5	5	4	4	3	4	5	4	4	5	3	5	4	4	5	3	4	5	4	4	4	3	110
101	4	4	5	5	5	4	4	5	3	4	4	5	4	5	3	4	5	5	5	3	5	4	5	5	5	2	112
102	5	4	4	5	5	5	5	4	3	4	4	5	4	5	3	4	5	4	5	3	5	5	4	5	4	3	112
103	4	4	5	4	5	5	5	5	3	4	5	5	4	5	3	4	5	4	5	3	5	4	4	5	4	3	112
104	5	5	4	5	5	5	5	4	3	4	5	4	5	5	3	5	4	4	5	3	4	5	4	4	4	2	111
105	4	5	5	5	5	4	5	5	2	4	5	5	4	5	2	5	5	5	4	2	5	4	5	5	5	2	112
106	5	3	5	5	5	4	5	4	2	4	5	5	5	5	2	5	5	4	5	2	4	5	5	5	4	2	110
107	4	5	5	5	4	5	5	5	2	4	5	5	5	4	2	5	4	5	4	2	4	4	4	5	4	2	108
108	5	4	4	4	4	5	4	5	3	4	5	5	4	5	3	5	4	4	5	3	4	5	5	5	4	3	111
109	4	4	5	5	5	4	4	5	3	4	5	5	4	5	3	4	5	5	5	3	5	4	5	5	5	2	113
110	5	4	4	5	5	5	5	4	3	4	4	5	4	5	3	4	5	4	5	3	5	5	4	5	4	3	112
111	4	4	5	4	5	5	5	5	3	4	5	5	4	5	3	4	5	4	5	3	5	4	4	5	4	3	112
112	5	5	4	5	5	5	5	4	3	4	5	4	5	4	3	5	4	4	5	3	4	5	4	4	4	2	110
113	4	5	5	5	5	4	5	5	2	4	5	5	4	4	2	5	5	5	4	2	5	4	5	5	5	2	111
114	5	3	5	5	5	4	5	4	2	4	5	5	5	5	2	5	5	4	5	2	4	5	5	5	4	2	110
115	4	5	5	5	4	5	5	5	2	4	5	5	5	4	2	5	4	5	4	2	4	4	4	5	4	2	108
116	5	4	4	4	4	5	4	5	3	4	5	5	4	5	3	5	4	4	5	3	4	5	5	5	4	3	111

Lampiran Validasi Item Respons Menggunakan Formula Aiken lingkungan kerja

	MT	AS	AF	RW	KH	LF	AD											
No.	Rater 1	Rater 2	Rater 3	Rater 4	Rater 5	Rater 6	Rater 7	s1	s2	s3	s4	s5	s6	s7	**Σs**	n (c -1)	V	Kesimpulan
1	4	4	4	4	5	4	4	3	3	3	3	4	3	3	**22**	28	0,79	valid
2	4	4	4	5	4	5	4	3	3	3	4	3	4	3	**23**	28	0,82	valid
3	5	4	5	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	**23**	28	0,82	valid
4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	3	3	3	4	4	**25**	28	0,89	valid
5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	**22**	28	0,79	valid
6	5	4	4	4	3	5	4	4	3	3	3	2	4	3	**22**	28	0,79	valid
7	4	4	4	5	4	5	4	3	3	3	4	3	4	3	**23**	28	0,82	valid
8	5	4	4	4	5	4	4	4	3	3	3	4	3	3	**23**	28	0,82	valid
9	5	4	4	5	3	4	4	4	3	3	4	2	3	3	**22**	28	0,79	valid
10	4	5	4	4	3	5	4	3	4	3	3	2	4	3	**22**	28	0,79	valid
11	5	4	5	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	**23**	28	0,82	valid
12	4	4	4	4	5	4	4	3	3	3	3	4	3	3	**22**	28	0,79	valid
13	4	3	4	5	4	5	4	3	2	3	4	3	4	3	**22**	28	0,79	valid
14	5	4	5	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	**23**	28	0,82	valid
15	5	5	4	4	4	5	5	4	4	3	3	3	4	4	**25**	28	0,89	valid
16	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	**22**	28	0,79	valid
17	5	4	4	4	4	5	4	4	3	3	3	3	4	3	**23**	28	0,82	valid
18	4	4	4	5	4	5	4	3	3	3	4	3	4	3	**23**	28	0,82	valid
19	5	4	4	4	5	4	4	4	3	3	3	4	3	3	**23**	28	0,82	valid
20	5	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	**23**	28	0,82	valid
21	4	5	4	4	4	5	4	3	4	3	3	3	4	3	**23**	28	0,82	valid
22	5	4	5	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	**23**	28	0,82	valid
23	5	4	4	3	5	4	4	4	3	3	2	4	3	3	**22**	28	0,79	valid
24	5	4	4	5	3	4	4	4	3	3	4	2	3	3	**22**	28	0,79	valid
25	4	5	4	4	4	5	4	3	4	3	3	3	4	3	**23**	28	0,82	valid
26	5	4	5	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	**23**	28	0,82	valid
																Valid		26
																Tidak Valid		0

Keputusan : Aspek Petunjuk : **Terpenuhi**
Aspek Bahasa : **Terpenuhi**
Aspek Isi : **Terpenuhi**

Lampiran Validasi Item Respons Menggunakan Formula Aiken kepemimpinan

	MT	AS	AF	RW	KH	LF	AD											
No.	Rater 1	Rater 2	Rater 3	Rater 4	Rater 5	Rater 6	Rater 7	s1	s2	s3	s4	s5	s6	s7	**Σs**	n (c -1)	V	Kesimpulan
1	4	4	4	4	5	4	4	3	3	3	3	4	3	3	**22**	28	0,79	valid
2	4	3	4	5	4	5	4	3	2	3	4	3	4	3	**22**	28	0,79	valid
3	5	4	5	4	4	3	4	4	3	4	3	3	2	3	**22**	28	0,79	valid
4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	3	3	3	4	4	**25**	28	0,89	valid
5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	**22**	28	0,79	valid
6	5	4	4	4	3	5	4	4	3	3	3	2	4	3	**22**	28	0,79	valid
7	4	4	4	5	4	5	4	3	3	3	4	3	4	3	**23**	28	0,82	valid
8	5	4	4	3	5	4	4	4	3	3	2	4	3	3	**22**	28	0,79	valid
9	5	4	4	5	3	4	4	4	3	3	4	2	3	3	**22**	28	0,79	valid
10	4	5	4	4	3	5	4	3	4	3	3	2	4	3	**22**	28	0,79	valid
11	5	3	5	4	4	4	4	4	2	4	3	3	3	3	**22**	28	0,79	valid
12	4	4	4	4	5	4	4	3	3	3	3	4	3	3	**22**	28	0,79	valid
13	4	3	4	5	4	5	4	3	2	3	4	3	4	3	**22**	28	0,79	valid
14	5	4	5	4	4	3	4	4	3	4	3	3	2	3	**22**	28	0,79	valid
15	5	5	4	4	4	5	5	4	4	3	3	3	4	4	**25**	28	0,89	valid
16	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	**22**	28	0,79	valid
17	5	4	4	4	3	5	4	4	3	3	3	2	4	3	**22**	28	0,79	valid
18	4	4	4	5	4	5	4	3	3	3	4	3	4	3	**23**	28	0,82	valid
19	5	4	4	3	5	4	4	4	3	3	2	4	3	3	**22**	28	0,79	valid
20	5	4	4	5	3	4	4	4	3	3	4	2	3	3	**22**	28	0,79	valid
21	4	5	4	4	3	5	4	3	4	3	3	2	4	3	**22**	28	0,79	valid
22	5	3	5	4	4	4	4	4	2	4	3	3	3	3	**22**	28	0,79	valid
23	5	4	4	3	5	4	4	4	3	3	2	4	3	3	**22**	28	0,79	valid
24	5	4	4	5	3	4	4	4	3	3	4	2	3	3	**22**	28	0,79	valid
25	4	5	4	4	3	5	4	3	4	3	3	2	4	3	**22**	28	0,79	valid
26	5	3	5	4	4	4	4	4	2	4	3	3	3	3	**22**	28	0,79	valid
																Valid		26
																Tidak Valid		0

Keputusan

Aspek Petunjuk : **Terpenuhi**

Aspek Bahasa : **Terpenuhi**

Aspek Isi : **Terpenuhi**

Lampiran Validasi Item Respons Menggunakan Formula Aiken kinerja guru

	MT	AS	AF	RW	KH	LF	AD											
No.	Rater 1	Rater 2	Rater 3	Rater 4	Rater 5	Rater 6	Rater 7	s1	s2	s3	s4	s5	s6	s7	**Σs**	n (c -1)	V	Kesimpulan
1	4	4	4	4	5	4	4	3	3	3	3	4	3	3	**22**	28	0,79	valid
2	4	3	4	5	4	5	4	3	2	3	4	3	4	3	**22**	28	0,79	valid
3	5	4	5	4	4	3	4	4	3	4	3	3	2	3	**22**	28	0,79	valid
4	4	5	4	4	4	5	5	3	4	3	3	3	4	4	**24**	28	0,86	valid
5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	**22**	28	0,79	valid
6	5	4	4	4	3	5	4	4	3	3	3	2	4	3	**22**	28	0,79	valid
7	4	4	4	5	4	5	4	3	3	3	4	3	4	3	**23**	28	0,82	valid
8	5	4	4	3	5	4	4	4	3	3	2	4	3	3	**22**	28	0,79	valid
9	5	4	4	5	3	4	4	4	3	3	4	2	3	3	**22**	28	0,79	valid
10	4	5	4	4	3	5	4	3	4	3	3	2	4	3	**22**	28	0,79	valid
11	5	3	5	4	4	4	4	4	2	4	3	3	3	3	**22**	28	0,79	valid
12	4	4	4	4	5	4	4	3	3	3	3	4	3	3	**22**	28	0,79	valid
13	4	3	4	5	4	5	4	3	2	3	4	3	4	3	**22**	28	0,79	valid
14	5	4	5	4	4	3	4	4	3	4	3	3	2	3	**22**	28	0,79	valid
15	5	5	4	4	4	5	5	4	4	3	3	3	4	4	**25**	28	0,89	valid
16	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	**22**	28	0,79	valid
17	5	4	4	4	3	5	4	4	3	3	3	2	4	3	**22**	28	0,79	valid
18	4	4	4	5	4	5	4	3	3	3	4	3	4	3	**23**	28	0,82	valid
19	5	4	4	3	5	4	4	4	3	3	2	4	3	3	**22**	28	0,79	valid
20	5	4	4	5	3	4	4	4	3	3	4	2	3	3	**22**	28	0,79	valid
21	4	5	4	4	3	5	4	3	4	3	3	2	4	3	**22**	28	0,79	valid
22	5	3	5	4	4	4	4	4	2	4	3	3	3	3	**22**	28	0,79	valid
23	5	4	4	3	5	4	4	4	3	3	2	4	3	3	**22**	28	0,79	valid
24	5	4	4	5	3	4	4	4	3	3	4	2	3	3	**22**	28	0,79	valid
25	4	5	4	4	3	5	4	3	4	3	3	2	4	3	**22**	28	0,79	valid
26	5	3	5	4	4	4	4	4	2	4	3	3	3	3	**22**	28	0,79	valid
27	5	4	4	5	3	4	4	4	3	3	4	2	3	3	**22**	28	0,79	valid
28	4	5	4	4	3	5	4	3	4	3	3	2	4	3	**22**	28	0,79	valid
29	5	3	5	4	4	4	4	4	2	4	3	3	3	3	**22**	28	0,79	valid
30	5	4	4	3	5	4	4	4	3	3	2	4	3	3	**22**	28	0,79	valid
31	5	4	4	5	3	4	4	4	3	3	4	2	3	3	**22**	28	0,79	valid
32	4	5	4	4	3	5	4	3	4	3	3	2	4	3	**22**	28	0,79	valid

Keputusan	Aspek Petunjuk :	**Terpenuhi**	
	Aspek Bahasa :	**Terpenuhi**	
	Aspek Isi :	**Terpenuhi**	

Valid	32
Tidak Valid	0

Lampiran Validasi Item Respons Menggunakan Formula Aiken kepuasan kerja

	MT	AS	AF	RW	KH	LF	AD											
No.	Rater 1	Rater 2	Rater 3	Rater 4	Rater 5	Rater 6	Rater 7	s1	s2	s3	s4	s5	s6	s7	**Σs**	n (c -1)	V	Kesimpulan
1	5	4	4	4	5	4	4	4	3	3	3	4	3	3	**23**	28	0,82	valid
2	4	5	4	5	4	5	4	3	4	3	4	3	4	3	**24**	28	0,86	valid
3	5	4	5	4	4	5	4	4	3	4	3	3	4	3	**24**	28	0,86	valid
4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	3	3	3	4	4	**25**	28	0,89	valid
5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	**22**	28	0,79	valid
6	5	4	4	4	3	5	4	4	3	3	3	2	4	3	**22**	28	0,79	valid
7	4	4	4	5	4	5	4	3	3	3	4	3	4	3	**23**	28	0,82	valid
8	5	4	5	4	5	4	4	4	3	4	3	4	3	3	**24**	28	0,86	valid
9	5	4	4	5	3	4	4	4	3	3	4	2	3	3	**22**	28	0,79	valid
10	4	5	4	4	4	5	4	3	4	3	3	3	4	3	**23**	28	0,82	valid
11	5	3	5	4	4	4	4	4	2	4	3	3	3	3	**22**	28	0,79	valid
12	4	4	4	4	5	4	4	3	3	3	3	4	3	3	**22**	28	0,79	valid
13	4	3	4	5	4	5	4	3	2	3	4	3	4	3	**22**	28	0,79	valid
14	5	4	5	4	4	3	4	4	3	4	3	3	2	3	**22**	28	0,79	valid
15	5	5	4	4	4	5	5	4	4	3	3	3	4	4	**25**	28	0,89	valid
16	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	**22**	28	0,79	valid
17	5	4	4	4	3	5	4	4	3	3	3	2	4	3	**22**	28	0,79	valid
18	4	5	4	5	4	5	4	3	4	3	4	3	4	3	**24**	28	0,86	valid
19	5	4	4	3	5	4	5	4	3	3	2	4	3	4	**23**	28	0,82	valid
20	5	4	4	5	3	4	4	4	3	3	4	2	3	3	**22**	28	0,79	valid
21	4	5	4	4	4	5	4	3	4	3	3	3	4	3	**23**	28	0,82	valid
22	5	3	5	4	4	4	4	4	2	4	3	3	3	3	**22**	28	0,79	valid
23	5	4	4	3	5	4	4	4	3	3	2	4	3	3	**22**	28	0,79	valid
24	5	4	4	5	3	4	4	4	3	3	4	2	3	3	**22**	28	0,79	valid
25	4	5	4	4	4	5	4	3	4	3	3	3	4	3	**23**	28	0,82	valid
26	5	3	5	4	4	4	4	4	2	4	3	3	3	3	**22**	28	0,79	valid
																Valid		26
																Tidak Valid		0

Keputusan

Aspek Petunjuk : **Terpenuhi**

Aspek Bahasa : **Terpenuhi**

Aspek Isi : **Terpenuhi**

Hal : Permohonan Validasi Instrumen Tesis
Lampiran : 1 Bendel

Kepada Yth,

Prof. Dr. Muhammad Thoyib, M.Pd.

Dosen Manajemen Pendidikan Islam

di Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan

UIN Kiai Ageng Muhammad Besari Ponorogo

Sehubungan dengan pelaksanaan penelitian Tesis, dengan ini saya:

Nama : Munasiatul Ifadah

NIM : 502240014

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Judul Tesis : Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kepemimpinan Kepala Madrasah terhadap Kinerja Guru melalui Kepuasan Kerja di MTs sekecamatan Kebonsari Kabupaten Madiun

dengan hormat mohon Bapak/Ibu berkenan memberikan validasi terhadap instrumen penelitian Tesis yang telah saya susun. Sebagai bahan pertimbangan, bersama ini saya lampirkan: (1) Proposal Tesis, (2) Kisi-kisi instrumen penelitian Tesis, dan (3) Draf instrumen penelitian Tesis.

Demikian permohonan saya, atas bantuan dan perhatian Bapak/Ibu diucapkan terima kasih.

Ponorogo, 23 Februari 2026

Pemohon,

Munasiatul Ifadah
NIM. 502240014

INSTRUMEN LEMBAR VALIDASI

A. Judul

Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kepemimpinan Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru Melalui Kepuasan Kerja Di Madrasah Tsanawiyah Se-Kecamatan Kebonsari Madiun

B. Pengantar

Lembar vaidasi ini digunakan untuk memperoleh perbaikan dari Bapak/Ibu terhadap angket yang telah dibuat. Pendapat, saran, dan kritik yang membangun dari Bapak/Ibu sangat bermanfaat untuk memperbaiki dan meningkatkan kualitas angket ini.

C. Petunjuk

1. Bapak/Ibu dimohon memberikan penilaian pada masing-masing butir/item pernyataan sebagai landasan bahwa pernyataan tersebut baik digunakan untuk penelitian.
2. Bapak/Ibu dimohon memberikan skor pada setiap butir/item pernyataan dengan memberikan tanda checklist (√) pada kolom dengan skala penilaian sebagai berikut:
   5 = Sangat Valid
   4 = Valid
   3 = Cukup Valid
   2 = Kurang Valid
   1 = Sangat Kurang Valid

RENCANA INSTRUMEN PENELITIAN

Judul Penelitian : Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kepemimpinan Kepala Madrasah terhadap Kinerja Guru melalui Kepuasan Kerja di MTsN Se-kecamatan Kebonsari Madiun

Pada penelitian ini, instrument digunakan untuk mengukur variabel kinerja guru (Y) sebagai variabel terikat, sedangkan variabel bebasnya adalah lingkungan kerja (X_1), motivasi kerja (X_2), dan kepuasan kerja (Z). Selanjutnya instrumen tersebut diuji validitas dan reliabilitasnya, validitas instrumen ini antara lain validitas konten atau validitas isi, dilakukan dengan tujuan untuk menjamin kualitas instrumen yang akan digunakan untuk pengumpulan data dalam penelitian.

No	Variabel	Sub variabel	Indikator	Nomor butir
1	Lingkungan Kerja (Sedarmayanti, 2011)	Lingkungan Fisik	1. Penerangan 2. suhu udara 3. kelembaban 4. sirkulasi udara 5. kebisingan 6. getaran mekanis 7. bau tidak sedap 8. tata warna 9. dekorasi 10. musik 11. keamanan,	
		Lingkungan non Fisik	1. Hubungan sesama rekan kerja 2. Hubungan dengan atasan	
2	Kepemimpinan (Bernard M.Bass, 2008 dan Ilfi Nur Diana, 2021)	Kepemimpinan transformasional	1. Idealized Influence 2. Inspirational Motivation 3. Intellectual Stimulation 4. Individualized Consideration	
		Kepemimpinan transaksional	1. Contingent Reward 2. Management-by-Exception	
		Kepemimpinan *Laissez-Faire*	1. Tidak ada kepemimpinan 2. Tidak ada transaksi atau imbal balik 3. Tidak ada tanggung jawab pemimpin	
		Kepemimpinan islami	1. Karakter yang kuat 2. Perilaku yang baik 3. Pemberdaya 4. Uswah Hasanah atau role model.	
3	Kepuasan Kerja (Spector, 2012)	Dimensi kepuasan dalam pekerjaan	1. Rekan kerja 2. Balas jasa 3. Kondisi pekerjaan 4. Organisasi itu sendiri 5. Kebijakan dan prosedur kerja 6. Gaji 7. Keamanan	

		Dimensi kepuasan diluar pekerjaan	1. Apresiasi 2. Komunikasi 3. Sifat pekerjaan 4. Pertumbuhan pribadi 5. Peluang promosi 6. Pengakuan	
4	Kinerja Guru (Y) (Supardi, 2014)	Kompetensi pedagogik	1. Pemahaman terhadap peserta didik 2. Perencanaan pembelajaran 3. Pelaksanaan pembelajaran 4. Evaluasi belajar 5. Pengembangan peserta didik	
		Kompetensi kepribadian	1. Skill dewasa 2. Arif 3. Berwibawa 4. Teladan bagi peserta didik 5. Berakhlak mulia	
		Kompetensi professional	1. Kemampuan penyesuaian bahan mata pelajaran secara mendalam 2. Penguasaan kompetensi dasar	
		Kompetensi sosial	1. Komunikasi guru dengan peserta didik 2. Komunikasi guru dengan tenaga kependidikan 3. Komunikasi guru dengan orang tua atau wali peserta didik 4. Komunikasi guru dengan masyarakat	

Kuesioner ini mengukur variabel lingkungan ke rja (X1), gaya kepemimpinan kepala madrasah (X2), kepuasan kerja (X3), dan kinerja guru (Y) berdasarkan indikator dalam rencana instrumen penelitian. Responden diminta menjawab menggunakan skala Likert: 1 (Selalu), 2 (Sering), 3 (Kadang-kadang), 4(Hampir Tidak Pernah), 5 (Tidak Pernah).

Lingkungan Kerja (X1)

Indikator	No	Pernyataan	1	2	3	4	5
Penerangan	1	Saya membaca buku pelajaran di ruang kelas dengan pencahayaan yang memadai				✓	
	2	Saya mengajar di ruang kelas dengan lampu yang terang				✓	
Suhu udara	3	Saya bekerja denga suhu ruangan yang nyaman					✓
	4	Saya mengajar di ruang kelas menggunakan kipas angin					✓

Kelembaban	5	Saya merasa nyaman dengan tingkat kelembaban diruang kerja.					✓
	6	Saya merasa pengap diruang kerja					✓
Sirkulasi udara	7	Saya membuka jendela untuk mendapatkan udara segar				✓	
	8	Saya melihat ventilasi berfungsi dengan baik					✓
Kebisingan	9	Saya mendengarkan suara bising di ruang kerja					✓
	10	Saya merasa terganggu dengan suara orang lain yang terlalu keras				✓	
Getaran mekanis	11	Saya merasa getaran kendaraan di jalan mengganggu proses belajar mengajar di kelas					✓
	12	Saya merasakan getaran aktifitas di lantai kelas karena aktivitas disekitar madrasah				✓	
Bau tidak sedap	13	Saya merasa terganggu oleh aroma sampah di sekitar madrasah				✓	
	14	Saya mencium bau tidak sedap di toilet madrasah					✓
Tata warna	15	Saya merasa warna-warna di madrasah membuat saya nyaman bekerja					✓
	16	Saya merasa warna dinding madrasah terlalu cerah sehingga mengganggu konsentrasi bekerja					✓
Dekorasi	17	Saya melihat tata letak di ruang kerja yang teratur					✓
	18	Saya menata ruang kelas lebih fleksibel untu kegiatan belajar				✓	
Musik	19	Saya mendengarkan musik yang diputar di madrasah					✓
	20	Saya bekerja dengan mendengarkan musik yang pelan dari perangkat kerja saya					✓
Keamanan	21	Saya merasa aman berada di madrasah				✓	
	22	Saya melihat seorang satpam berjaga di madrasah					✓
	23	Saya merasa nyaman berbagi ide mengajar dengan rekan guru					✓

Hubungan sesama rekan kerja	24	Saya mengalami konflik dengan rekan guru					√
Hubungan dengan atasan	25	Saya merasa mudah berkomunikasi dengan kepala madrasah				√	
	26	Saya mendapatkan umpan balik yang positif dari kepala madrasah					√

Kepemimpinan (X2)

Indikator	No	Pernyataan	1	2	3	4	5
Idealized Influence	1	Kepala Madrasah menunjukkan integritas dalam pengambilan keputusan				√	
	2	Kepala Madrasah mendahulukan kepentingan madrasah				√	
Inspirational Motivation	3	Kepala Madrasah membangkitkan semangat guru mencapai target					√
	4	Kepala Madrasah memberikan dorongan moral dalam tantangan kerja					√
Intellectual Stimulation	5	Kepala Madrasah mendorong inovasi metode pembelajaran					√
	6	Kepala Madrasah menantang metode lama dengan ide baru					√
Individualized Consideration	7	Kepala Madrasah memperhatikan pengembangan karier guru				√	
	8	Kepala Madrasah memberikan dukungan personal saat kesulitan					√
Contingent Reward Management-by-Exception	9	Kepala Madrasah menjanjikan imbalan/penghargaan (seperti pujian atau dukungan fasilitas) jika saya berhasil mencapai target kerja.					√
	10	Kepala Madrasah menjelaskan imbalan yang akan saya terima ketika mencapai tujuan kinerja				√	
Management-by-Exception	11	Kepala Madrasah memberikan apresiasi secara pribadi kepada guru yang menunjukkan kinerja baik					√
	12	Kepala Madrasah mengarahkan perhatian pada kegagalan untuk memenuhi standar				√	

Tidak ada kepemimpinan	13	Kepala Madrasah menyerahkan sepenuhnya penyelesaian masalah madrasah kepada guru.				√	
	14	Kepala Madrasah bersikap pasif menunggu guru atau staf untuk memulai inisiatif.					√
Tidak ada transaksi atau imbal balik	15	Kepala Madrasah menyerahkan seluruh keputusan terkait kurikulum maupun pembelajaran kepada guru					√
	16	Kepala Madrasah membiarkan guru bekerja sekendak mereka tanpa control					√
Tidak ada tanggung jawab pemimpin	17	Kepala Madrasah meninggalkan ruang kerja saat diperlukan guru					√
	18	Kepala Madrasah menghindari terlibat ketika masalah penting muncul				√	
Karakter yang kuat	19	Kepala Madrasah berperilaku sesuai dengan ucapannya					√
	20	Kepala Madrasah bersedia mendengarkan pendapat atau saran dari guru					√
Perilaku yang baik	21	Kepala madrasah memiliki pendirian yang kuat dalam mengambil keputusan, namun tetap berdasarkan nilai-nilai syariat				√	
	22	Kepala madrasah sabar saat menghadapi kendala dalam pengembangan madrasah.					√
Pemberdaya	23	Kepala madrasah mengarahkan guru untuk menjadikan Al-Qur'an sebagai pedoman utama dalam bekerja.					√
	24	Kepala Madrasah mendo'a kan guru saat kegiatan islami di madrasah					√
Uswah Hasanah atau role model.	25	Kepala madrasah menjadi teladan dalam ibadah (seperti shalat berjamaah tepat waktu)				√	
	26	Kepala madrasah datang ke madrasah lebih awal sebelum waktu dimulainya kegiatan sebagai contoh kedisiplinan bagi guru					√

Kepuasan kerja (Z)

Indikator	No	Pernyataan	1	2	3	4	5
Rekan kerja	1	Saya memiliki rekan kerja yang baik dalam bekerja sama menyelesaikan tugas-tugas madrasah					✓
	2	Saya merasa nyaman untuk mendiskusikan masalah pekerjaan dengan rekan sejawat				✓	
Balas jasa	3	Saya menerima gaji sesuai dengan beban kerja yang saya emban saat ini					✓
	4	Saya merasa dihargai melalui pemberian balas jasa yang diberikan oleh pihak sekolah.					✓
Kondisi pekerjaan	5	Saya mendapatkan kesempatan untuk mengembangkan diri.					✓
	6	Saya mendapatkan beban kerja administratif sesuai dengan waktu yang tersedia.					✓
Organisasi itu sendiri	7	Saya merasa bangga menjadi bagian dari struktur organisasi di Madrasah ini.				✓	
	8	Saya dilibatkan dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan tugas saya di Madrasah					✓
Kebijakan dan prosedur kerja	9	Saya menerima kejelasan prosedur kerja yang harus saya ikuti.					✓
	10	Saya merasa kebijakan Madrasah yang berlaku saat ini mendukung kinerja saya sebagai guru				✓	
Gaji	11	Saya menerima gaji tepat waktu setiap bulannya					✓
	12	Saya menerima gaji sesuai dengan kebijakan Madrasah yang berlaku				✓	
Keamanan	13	Saya merasa fasilitas keamanan di Madrasah memadai				✓	
	14	Saya merasa aman menyuarakan ide saya di Madrasah					✓
Apresiasi	15	Saya mendapatkan pujian atas prestasi kerja yang saya					✓
	16	Saya mendapatkan umpan balik yang positif dari madrasah atas kinerja saya					✓

Komunikasi	17	Saya mudah mendapatkan informasi yang dibutuhkan untuk menunjang kegiatan belajar mengajar.					✓
	18	Saya merasa informasi terkait kebijakan sekolah disampaikan dengan jelas oleh pimpinan.				✓	
Sifat pekerjaan	19	Saya merasa bangga dengan tugas-tugas yang saya kerjakan sebagai guru					✓
	20	Saya merasa tugas mengajar yang saya lakukan memberikan tantangan intelektual yang positif.					✓
Pertumbuhan pribadi	21	Saya mendapatkan dukungan untuk mengikuti pelatihan				✓	
	22	Saya merasa kesempatan pengembangan karier di Madrasah ini terbuka lebar.					✓
Peluang promosi	23	Saya merasa Madrasah memberikan kesempatan yang adil bagi setiap guru untuk mendapatkan promosi jabatan					✓
	24	Saya merasa promosi jabatan di sekolah ini didasarkan pada prestasi					✓
Pengakuan	25	Saya merasa usaha saya dalam mendidik dihargai sebagaimana mestinya.				✓	
	26	Saya mendapatkan pengakuan yang tulus dari Madrasah atas prestasi mengajar saya					✓

Kinerja Guru (Y)

Indikator	No	Pernyataan	1	2	3	4	5
Pemahaman terhadap peserta didik	1	Saya mengidentifikasi karakteristik intelektual siswa di kelas				√	
	2	Saya mengenali gaya belajar siswa saya				√	
Perencanaan pembelajaran	3	Saya merancang modul ajar secara sistematis sebelum kegiatan pembelajaran					√
	4	Saya menyusun tujuan pembelajaran yang jelas sesuai kurikulum yang berlaku				√	
Pelaksanaan pembelajaran	5	Saya memulai pembelajaran dengan kegiatan awal yang lengkap					√
	6	Saya menyampaikan materi pembelajaran dengan sistematis sehingga mudah dipahami oleh peserta didik					√
Evaluasi belajar	7	Saya mengembangkan instrumen penilaian (evaluasi) yang sesuai dengan materi yang diajarkan sehingga tujuan pembelajaran dapat tercapai				√	
	8	Saya melaksanakan penilaian hasil belajar secara rutin					√
Pengembangan peserta didik	9	Saya mengidentifikasi siswa yang berkebutuhan khusus					√
	10	Saya menyediakan materi pengayaan untuk peserta didik yang memiliki kecepatan belajar tinggi				√	
Skill dewasa	11	Saya tetap tenang dalam menghadapi perilaku siswa yang kurang disiplin di kelas.					√
	12	Saya mampu mengendalikan emosi dengan baik saat menghadapi keluhan dari orang tua siswa.				√	
Arif	13	Saya mampu membagi waktu untuk melaksanakan tugas pokok maupun tugas tambahan				√	
	14	Saya tidak memihak secara subjektif dalam menilai hasil belajar siswa					√
Berwibawa	15	Saya menempatkan diri sebagai pembimbing yang disegani, bukan ditakuti oleh siswa.					√
	16	Saya menunjukkan etos kerja yang tinggi dalam menunaikan tanggung jawab sebagai guru					√

Teladan bagi peserta didik	17	Saya menampilkan diri sebagai teladan yang baik (akhlak mulia) bagi peserta didik di Madrasah.					✓
	18	Saya menjalankan aturan dengan disiplin sebagai teladan untuk siswa				✓	
Berakhlak mulia	19	Saya berbicara sopan kepada sesame rekan kerja maupun siswa					✓
	20	Saya menunaikan ibadah wajib di Madrasah					✓
Kemampuan penyesuaian bahan mata pelajaran secara mendalam	21	Saya mampu menjabarkan materi pelajaran yang rumit menjadi konsep yang lebih mudah dipahami oleh siswa tanpa mengurangi substansi keilmuannya.				✓	
	22	Saya mampu mengaitkan materi pelajaran dengan konteks kehidupan sehari-hari (kontekstual) untuk meningkatkan pemahaman siswa.					✓
Penguasaan kompetensi dasar	23	Saya menguasai keterkaitan antara standar kompetensi (SK) satu dengan yang lain dalam satu mata pelajaran.					✓
	24	Saya menyusun bahan ajar yang terstruktur sesuai dengan standar kompetensi yang ditetapkan					✓
Komunikasi guru dengan peserta didik	25	Saya menjadi pendengar yang baik bagi siswa yang ingin menyampaikan keluhan				✓	
	26	Saya berkomunikasi dengan santun dan ramah kepada seluruh siswa tanpa memandang latar belakang sosial-ekonomi.					✓
Komunikasi guru dengan tenaga kependidikan	27	Saya menjalin komunikasi yang intensif dengan orang tua/wali murid mengenai perkembangan belajar siswa.					✓
	28	Saya merespons dengan sopan pertanyaan atau keluhan dari orang tua/wali murid				✓	
Komunikasi guru dengan orang tua atau wali peserta didik	29	Saya bersikap saling membantu dengan sesama guru dalam kegiatan di Madrasah.					✓
	30	Saya menjaga hubungan kerja yang harmonis dengan seluruh staf di Madrasah					✓
Komunikasi guru dengan masyarakat	31	Saya menaati norma-norma sosial yang berlaku di lingkungan masyarakat sekitar tempat saya mengajar.					✓
	32	Saya berpartisipasi aktif dalam kegiatan sosial di sekitar lingkungan sekolah				✓	

D. Tabel Penilaian

1. Variabel lingkungan kerja guru

No	Aspek	Indikator	Penilaian				
			1	2	3	4	5
1	Relevansi pernyataan dengan variable	Pernyataan sesuai dengan indikator penerangan					✓
		Pernyataan sesuai dengan indikator suhu udara				✓	
		Pernyataan sesuai dengan indikator kelembaban					✓
		Pernyataan sesuai dengan indikator sirkulasi udara					✓
		Pernyataan sesuai dengan indikator kebisingan					✓
		Pernyataan sesuai dengan indikator getaran mekanis					✓
		Pernyataan sesuai dengan indikator bau tidak sedap				✓	
		Pernyataan sesuai dengan indikator tata warna					✓
		Pernyataan sesuai dengan indikator dekorasi					✓
		Pernyataan sesuai dengan indikator music				✓	
		Pernyataan sesuai dengan indikator keamanan					✓
		Pernyataan sesuai dengan indikator Hubungan sesama rekan kerja				✓	
		Pernyataan sesuai dengan indikator Hubungan dengan atasan				✓	
2	Aspek petunjuk	Petunjuk mudah dipahami					✓
		Petunjuk mudah dilaksanakan					✓

		Kriteria penilaian dinyatakan dengan jelas					✓
3	Kelayakan Bahasa	Bahasa yang digunakan dapat dipahami dengan jelas					✓
		Bahasa yang digunakan komunikatif				✓	
		Bahasa yang digunakan menggunakan pedoman PUEBI					✓
4	Kesesuaian isi	Dirumuskan secara jelas, spesifik, dan operasional sehingga mudah diukur					✓
		Pernyataan sesuai dengan tujuan				✓	

2. Variable gaya kepemimpinan

No	Aspek	Indikator	Penilaian				
			1	2	3	4	5
1	Relevansi pernyataan dengan variable	Pernyataan sesuai dengan indikator idealized influence				✓	
		Pernyataan sesuai dengan indikator inspirational motivation				✓	
		Pernyataan sesuai dengan indikator intellectual stimulation					✓
		Pernyataan sesuai dengan indikator Keterlibatan guru dalam individualized consideration					✓
		Pernyataan sesuai dengan indikator contingent reward					✓
		Pernyataan sesuai dengan indikator management by exception					✓
		Pernyataan sesuai dengan indikator tidak ada transaksi atau imbal balik				✓	

		Pernyataan sesuai dengan indikator tidak ada tanggung jawab pemimpin					✓
		Pernyataan sesuai dengan indikator karakter yang kuat					✓
		Pernyataan sesuai dengan indikator perilaku yang baik				✓	
		Pernyataan sesuai dengan indikator pemberdaya					✓
		Pernyataan sesuai dengan indikator uswah hasanah atau role model				✓	
2	Aspek petunjuk	Petunjuk mudah dipahami				✓	
		Petunjuk mudah dilaksanakan					✓
		Kriteria penilaian dinyatakan dengan jelas					✓
3	Kelayakan Bahasa	Bahasa yang digunakan dapat dipahami dengan jelas					✓
		Bahasa yang digunakan komunikatif					✓
		Bahasa yang digunakan menggunakan pedoman PUEBI				✓	
4	Kesesuaian isi	Dirumuskan secara jelas, spesifik, dan operasional sehingga mudah diukur					✓
		Pernyataan sesuai dengan tujuan					✓

3. Variable kepuasan kerja

No	Aspek	Indikator	Penilaian				
			1	2	3	4	5
1	Relevansi pernyataan dengan variable	Pernyataan sesuai dengan indikator rekan kerja				✓	
		Pernyataan sesuai dengan indikator balas jasa				✓	
		Pernyataan sesuai dengan indikator organisasi itu sendiri					✓
		Pernyataan sesuai dengan indicator kebijakan atau procedural					✓
		Pernyataan sesuai dengan indikator gaji					✓
		Pernyataan sesuai dengan indikator keamanan					✓
		Pernyataan sesuai dengan indikator Fasilitas				✓	
		Pernyataan sesuai dengan indikator apresiasi					✓
		Pernyataan sesuai dengan indikator komunikasi					✓
		Pernyataan sesuai dengan indikator sifat pekerjaan				✓	
		Pernyataan sesuai dengan indikator pertumbuhan pribadi					✓
		Pernyataan sesuai dengan indikator peluang promosi				✓	
		Pernyataan sesuai dengan indikator Pengakuan				✓	
2	Aspek petunjuk	Petunjuk mudah dipahami					✓
		Petunjuk mudah dilaksanakan					✓
		Kriteria penilaian dinyatakan dengan jelas					✓

3	Kelayakan Bahasa	Bahasa yang digunakan dapat dipahami dengan jelas					✓
		Bahasa yang digunakan komunikatif				✓	
		Bahasa yang digunakan menggunakan pedoman PUEBI					✓
4	Kesesuaian isi	Dirumuskan secara jelas, spesifik, dan operasional sehingga mudah diukur					✓
		Pernyataan sesuai dengan tujuan				✓	

4. Variable kinerja guru

No	Aspek	Indikator	Penilaian				
			1	2	3	4	5
1	Relevansi pernyataan dengan variable	Pernyataan sesuai dengan indikator pemahaman terhadap peserta didik					✓
		Pernyataan sesuai dengan indikator perencanaan pembelajaran					✓
		Pernyataan sesuai dengan indikator pelaksanaan pembelajaran					✓
		Pernyataan sesuai dengan indikator evaluasi belajar				✓	
		Pernyataan sesuai dengan indikator pengembangan peserta didik					✓
		Pernyataan sesuai dengan indikator skill dewasa					✓
		Pernyataan sesuai dengan indikator arif.				✓	
		Pernyataan sesuai dengan indikator berwibawa					✓

		Pernyataan sesuai dengan indikator teladan bagi peserta didik.					✓
		Pernyataan sesuai dengan indikator berakhlak mulia.				✓	
		Pernyataan sesuai dengan indikator kemampuan penyesuaian bahan mata pelajaran pembelajaran secara mendalam					✓
		Pernyataan sesuai dengan indikator penguasaan kompetensi dasar dan standar kompetensi mata pelajaran				✓	
		Pernyataan sesuai dengan indikator komunikasi guru dengan peserta didik				✓	
		Pernyataan sesuai dengan indikator menampilkan komunikasi guru dengan tenaga kependidikan					✓
		Pernyataan sesuai dengan indikator komunikasi guru dengan orang tua atau wali peserta didik					✓
		Pernyataan sesuai dengan indikator komunikasi guru dengan masyarakat					✓
2	Aspek petunjuk	Petunjuk mudah dipahami					✓
		Petunjuk mudah dilaksanakan				✓	
		Kriteria penilaian dinyatakan dengan jel					✓
3	Kelayakan Bahasa	Bahasa yang digunakan dapat dipahami dengan jelas					✓
		Bahasa yang digunakan komunikatif				✓	

		Bahasa yang digunakan menggunakan pedoman PUEBI					✓
4	Kesesuaian isi	Dirumuskan secara jelas, spesifik, dan operasional sehingga mudah diukur					✓
		Pernyataan sesuai dengan tujuan					✓

E. Komentar atau Saran

- Sesuaikan kalimat dengan susunan yang tepat
- awali pernyataan dengan Guru / Kepala madrasah
- konsisten penggunaan subjek

F. **Kesimpulan**

Berdasarkan penilaian yang telah dilakukan, lembar angket dinyatakan:

1. Valid / layak digunakan tanpa revisi
2. Valid / layak digunakan dengan revisi
3. Tidak valid / layak digunakan

Demikian surat keterangan ini saya buat untuk dapat digunakan sebagai mana mestinya.

Ponorogo, 19-2-2026

Validator

Prof. Dr. M. Thoyib, M.Pd

NIP. 198004042009011012

VALIDASI UJI KETERBACAAN ANGKET PENELITIAN

Nama : Fatiha Ttur Zahroh

Instansi : UIN Ponorogo

NO	KOMPONEN	KOMENTAR/SARAN
1.	Surat Mohon Kesediaan Mengisi Angket	Bahasa mudah dipahami bagi para pembaca.
2.	Petunjuk Pengisian Angket	Mudah dipahami dengan petunjuk yang jelas.
3.	Skala Pengukuran	Sesuai dengan aturan yang ada.
4.	Model Tabel Angket Penelitian	Tabel sudah tertata rapi dan baik.
5.	Butir Soal	Isi Komentar/Masukan Jika Diperlukan 1) Soal No..... 2) Soal No..... 3) Soal No..... 4) Soal No..... 5) Soal No..... 6) Soal No..... Dst.

6. Komentar dan saran-saran tambahan untuk perbaikan angket penelitian:

Angket ini sudah baik, namun mohon ditata kembali penataan kalimatnya.

(Fatiha Ttur Z. S.Sos)

KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI PONOROGO
PASCASARJANA
Alamat : Jl. Pramuka 156, Ronowijayan, Siman, Ponorogo 63471
Website : https://pasca.uinponorogo.ac.id/ E-Mail : pasca@uinponorogo.ac.id

Nomor : B- 1114/Un.34.6/PP.00.9/03/2026 Ponorogo, 3 Maret 2026
Lampiran : -
Perihal : PERMOHONAN IZIN PENELITIAN

Kepada:
Kepala MTsN 2 Madiun
Di-
Tempat

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dengan hormat kami sampaikan bahwa mahasiswa/i berikut ini:

Nama	:	Munasiatul Ifadah
NIM	:	502240014
Semester	:	4 (Empat)
Prodi	:	Magister Manajemen Pendidikan Islam
Judul Penelitian	:	Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kepemimpinan Kepala Madrasah terhadap Kinerja Guru melalui Kepuasan Kerja di MTs Se-Kecamatan Kebonsari
Waktu Penelitian	:	26 Februari s/d 30 Maret 2026

Dalam rangka menyelesaikan tugas akhir perlu melakukan penelitian di MTsN 2 Madiun. Sehubungan dengan hal tersebut, kami mohon dengan hormat kiranya Bapak/Ibu berkenan memberikan izin dan petunjuk/pengarahan guna kepentingan dimaksud.
Demikian surat ini kami sampaikan. Atas perkenan Bapak/Ibu kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Direktur,

AGUS PURNOMO

Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan Balai Besar Sertifikasi Elektronik (BBSrE).
Token : W9Fr3eHN

KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI PONOROGO
PASCASARJANA
Alamat : Jl. Pramuka 156, Ronowijayan, Siman, Ponorogo 63471
Website : https://pasca.uinponorogo.ac.id/ E-Mail : pasca@uinponorogo.ac.id

Nomor : B- 1106/Un.34.6/PP.00.9/03/2026 Ponorogo, 3 Maret 2026
Lampiran : -
Perihal : PERMOHONAN IZIN PENELITIAN

Kepada:
Kepala MTs Wali Songo
Di-
Tempat

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dengan hormat kami sampaikan bahwa mahasiswa/i berikut ini:

Nama	:	Munasiatul Ifadah
NIM	:	502240014
Semester	:	4 (Empat)
Prodl	:	Magister Manajemen Pendidikan Islam
Judul Penelitian	:	Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kepemimpinan Kepala Madrasah terhadap Kinerja Guru melalui Kepuasan Kerja di MTs se Kecamatan Kebonsari
Waktu Penelitian	:	26 Februari s/d 30 Maret 2026

Dalam rangka menyelesaikan tugas akhir perlu melakukan penelitian di MTs Wali Songo. Sehubungan dengan hal tersebut, kami mohon dengan hormat kiranya Bapak/Ibu berkenan memberikan izin dan petunjuk/pengarahan guna kepentingan dimaksud.

Demikian surat ini kami sampaikan. Atas perkenan Bapak/Ibu kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Direktur,

AGUS PURNOMO

Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan Balai Besar Sertifikasi Elektronik (BBSrE).
Token : mekWYEKz

KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI PONOROGO
PASCASARJANA
Alamat : Jl. Pramuka 156, Ronowijayan, Siman, Ponorogo 63471
Website : https://pasca.uinponorogo.ac.id/ E-Mail : pasca@uinponorogo.ac.id

Nomor : B- 1115/Un.34.6/PP.00.9/03/2026 Ponorogo, 3 Maret 2026
Lampiran : -
Perihal : PERMOHONAN IZIN PENELITIAN

Kepada:
Kepala MTs An-Najihah
Di-
Tempat

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dengan hormat kami sampaikan bahwa mahasiswa/i berikut ini:

Nama	:	Munasiatul Ifadah
NIM	:	502240014
Semester	:	4 (Empat)
Prodi	:	Magister Manajemen Pendidikan Islam
Judul Penelitian	:	Pengaruh Lingkungan Hidup dan Kepemimpinan Kepala Madrasah terhadap Kinerja Guru melalui Kepuasan Kerja di MTs se Kecamatan Kebonsari
Waktu Penelitian	:	26 Februari s/d 30 Maret 2026

Dalam rangka menyelesaikan tugas akhir perlu melakukan penelitian di MTs An-Najihah. Sehubungan dengan hal tersebut, kami mohon dengan hormat kiranya Bapak/Ibu berkenan memberikan izin dan petunjuk/pengarahan guna kepentingan dimaksud.
Demikian surat ini kami sampaikan. Atas perkenan Bapak/Ibu kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Direktur,

AGUS PURNOMO

Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan Balai Besar Sertifikasi Elektronik (BBSrE).
Token : rEmOPb4B

KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI PONOROGO
PASCASARJANA
Alamat Jl. Pramuka 156, Ronowijayan, Siman, Ponorogo 63471
Website : https://pasca.uinponorogo.ac.id/ E-Mail : pasca@uinponorogo.ac.id

Nomor : B- 1104/Un.34.6/PP.00.9/03/2026 Ponorogo, 3 Maret 2026
Lampiran : -
Perihal : PERMOHONAN IZIN PENELITIAN

Kepada:
Kepala MTs Thoriqul Huda
Di-
Tempat

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dengan hormat kami sampaikan bahwa mahasiswa/i berikut ini:

Nama	:	Munasiatul Ifadah
NIM	:	502240014
Semester	:	4 (Empat)
Prodi	:	Magister Manajemen Pendidikan Islam
Judul Penelitian	:	Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kepemimpinan Kepala Madrasah terhadap Kinerja Guru melalui Kepuasan Kerja di MTs se Kecamatan Kebonsari
Waktu Penelitian	:	26 Februari s/d 30 Maret 2026

Dalam rangka menyelesaikan tugas akhir perlu melakukan penelitian di MTs Thoriqul Huda. Sehubungan dengan hal tersebut, kami mohon dengan hormat kiranya Bapak/Ibu berkenan memberikan izin dan petunjuk/pengarahan guna kepentingan dimaksud.
Demikian surat ini kami sampaikan. Atas perkenan Bapak/Ibu kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Direktur,

AGUS PURNOMO

Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan Balai Besar Sertifikasi Elektronik (BBSrE).
Token : mekWYEKz

KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI PONOROGO
PASCASARJANA
Alamat : Jl. Pramuka 156, Ronowijayan, Siman, Ponorogo 63471
Website : https://pasca.uinponorogo.ac.id/ E-Mail : pasca@uinponorogo.ac.id

Nomor : B- 1103/Un.34.6/PP.00.9/03/2026 Ponorogo, 3 Maret 2026
Lampiran : -
Perihal : PERMOHONAN IZIN PENELITIAN

Kepada:
Kepala MTsN 3 Madiun
Di-
Tempat

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dengan hormat kami sampaikan bahwa mahasiswa/i berikut ini:

Nama	:	Munasiatul Ifadah
NIM	:	502240014
Semester	:	4 (Empat)
Prodi	:	Magister Manajemen Pendidikan Islam
Judul Penelitian	:	Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kepemimpinan Kepala Madrasah terhadap Kinerja Guru melalui Kepuasan Kerja di MTs se Kecamatan Kebonsari
Waktu Penelitian	:	26 Februari s/d 30 Maret 2026

Dalam rangka menyelesaikan tugas akhir perlu melakukan penelitian di MTsN 3 Madiun. Sehubungan dengan hal tersebut, kami mohon dengan hormat kiranya Bapak/Ibu berkenan memberikan izin dan petunjuk/pengarahan guna kepentingan dimaksud.
Demikian surat ini kami sampaikan. Atas perkenan Bapak/Ibu kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Direktur,

AGUS PURNOMO

Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan Balai Besar Sertifikasi Elektronik (BBSrE).
Token : mekWYEKz

KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI PONOROGO
PASCASARJANA
Alamat : Jl. Pramuka 156, Ronowijayan, Siman, Ponorogo 63471
Website : https://pasca.uinponorogo.ac.id/ E-Mail : pasca@uinponorogo.ac.id

Nomor : B- 1105/Un.34.6/PP.00.9/03/2026 Ponorogo, 3 Maret 2026
Lampiran : -
Perihal : PERMOHONAN IZIN PENELITIAN

Kepada:
Kepala MTs Al-Islah
Di-
Tempat

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dengan hormat kami sampaikan bahwa mahasiswa/i berikut ini:

Nama	:	Munasiatul Ifadah
NIM	:	502240014
Semester	:	4 (Empat)
Prodi	:	Magister Manajemen Pendidikan Islam
Judul Penelitian	:	Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kepemimpinan Kepala Madrasah terhadap Kinerja Guru melalui Kepuasan Kerja di MTs se Kecamatan Kebonsari
Waktu Penelitian	:	26 Februari s/d 30 Maret 2026

Dalam rangka menyelesaikan tugas akhir perlu melakukan penelitian di MTs Al-Islah. Sehubungan dengan hal tersebut, kami mohon dengan hormat kiranya Bapak/Ibu berkenan memberikan izin dan petunjuk/pengarahan guna kepentingan dimaksud.
Demikian surat ini kami sampaikan. Atas perkenan Bapak/Ibu kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Direktur,

AGUS PURNOMO

Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan Balai Besar Sertifikasi Elektronik (BBSrE).
Token : mekWYEKz

KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN MADIUN
MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI 3
Jalan Raya Kebonsari Desa Rejoagung Kecamatan Kebonsari Kabupaten Madiun
Telepon (0351) 387962 Kode Pos 63173
Email : mtsn_kembangsawit@ymail.com

SURAT KETERANGAN
Nomor : 39/Mts.13.34.03/04/2026

Yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama	: Dra. Ruwiyati Rohmah, M.Pd
NIP	: 196808271992032002
Pangkat/Gol. Ruang	: Pembina Utama Muda, IV/c
Jabatan	: Kepala Madrasah

Dengan ini menerangkan bahwa :

Nama	: Munasiatul Ifadah
NIM	: 502240014
Prodi	: Magister Manajemen Pendidikan Islam
Instansi	: Universitas Islam Negeri Ki Ageng Muhammad Besari Ponorogo

Benar-benar telah menyelesaikan penelitian di MTsN 3 Madiun dengan judul Pengaruh lingkungan kerja dan kepemimpinan Kepala Madrasah terhadap kinerja Guru melalui kepuasan kerja di Madrasah Tsanawiyah SE- Kecamatan Kebonsari. yang dilaksanakan pada tanggal 26 Februari 2026 sampai 10 Maret 2026.

Demikian surat keterangan ini dibuat, untuk dipergunakan sebagaiman mestinya.

Madiun, 13 April 2026
Kepala Madrasah

Ruwiyati Rohmah

Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik
yang diterbitkan oleh Balai Besar Sertifikasi Elektronik (BSrE), Badan Siber dan Sandi Negara (BSSN).

KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN MADIUN
MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI 2
Jl. Raya Rejosari Kecamatan Kebonsari Kabupaten Madiun
Telepon (0351) 367904, 3630167 Kode POS 63173
Website : www.mtsn2madiun.sch.id / email : mtsn2madiun@kemenag.go.id

SURAT KETERANGAN PENELITIAN
NOMOR : 21/Mts.13.34.02/04/2026

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama	: Ummu Nadifah, M.Pd.I
NIP	: 197111151997032002
Pangkat/Gol.	: Pembina Utama Muda, IV/c
Jabatan	: Kepala Madrasah
Satuan Kerja	: MTsN 2 Madiun

menerangkan dengan sesungguhnya, bahwa :

Nama	: Munasiatul Ifadah
TTL	: Madiun, 08 Desember1997
NIM	: 202240014
Semester	: 4
Prodi	: Magister Manajemen Pendidikan Islam
Judul Penelitian	: Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kepemimpinan Kepala Madrasah terhadap Kinerja Guru melalui Kepuasan Kerja di MTs se Kecamatan Kebonsari.

Demikian surat ini kami sampaikan, untuk dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Madiun, 13 April 2026
Kepala Madrasah

Ummu Nadifah

Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik
yang diterbitkan oleh Balai Besar Sertifikasi Elektronik (BSrE), Badan Siber dan Sandi Negara (BSSN).

MADRASAH TSANAWIYAH WALI SONGO
TERAKREDITASI : B NSM: 121235190020 NPSN: 20582485
YAYASAN DARUSSALAM MEKAR AGUNG
Akte Notaris : DEDY IMRON MAHA PUTRA, S.H, M. Kn, No. 33/2022, NSP: 510035190138
SK MENTERI HUKUM DAN HAM, Nomor : AHU-582.AH.01.04.Tahun.2009
Jalan Kali Buntung 122 Pucanganom Kebonsari Madiun. Telp.(0351) 365377. Email : mtswalisongo5@gmail.com JATIM.

SURAT KETERANGAN

Nomer : 0037/MTs.WS/YADMA/IV/2026

Yang bertanda tangan di bawah ini Kepala Madrasah Tsanawiyah Wali Songo Pucanganom Kebonsari Madiun, Menerangkan Bahwa :

Nama	: Munasiatul Ifadah
Nim	: 202240014
Semester	: 4 (Empat)
Tahun Akademik	: 2025
Jurusan/Prodi	: Magister Manajemen Pendidikan Islam
Waktu	: 28 Februari 2026 s/d 30 Maret 2026
Keterangan	:

Bahwa yang bersangkutan diatas benar-benar menjalankan kegiatan penelitian tentang Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kepemimpinan Kepala Madrasah terhadap Kinerja Guru melalui Kepuasan Kerja Di MTs Se Kecamatan Kebonsari Madiun.

Yang bersangkutan di atas benar-benar telah mengadakan penelitian di MTs Wali Songo Desa Pucanganom Kecamatan Kebonsari Kabupaten Madiun.

Demikian surat keterangan ini dibuat, semoga dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Madiun, 15 April 2026
Kepala Madrasah

MADRASAH TSANAWIYAH NSM 121235190020 WALI SONGO TERAKREDITASI PUCANGANOM KEBONSARI MADIUN

ABDUL ROSYID, S.Ag

المدرسة الثناوية الطريق الهدى
MADRASAH TSANAWIYAH
"THORIQUL HUDA"
NSM : 121.235.190.008 NPSN : 20582483
Jl. Raya Masjid Thoriqul Huda No.1 Kandangan Kebonsari Madiun
☎08283297430/ 085646410379, 081359170150
e.mail : mtsthoriqulhuda_kandangan@ymail.com

SURAT KETERANGAN
No. 25/ 04 MTS-TH/ 2026

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama	: Drs. Mohamad Najib, M.Pd.I.
Jabatan	: Kepala MTs Thoriqul Huda Kandangan

Dengan ini menerangkan bahwa saudari:

Nama	: Munasiatul Ifadah
Tempat/ Tanggal Lahir	: Madiun, 08 Desember 1997
NIM	: 202240014
Perguruan Tinggi	: Universitas Islam Negeri Kiai Ageng Muhamad Besari Ponotogo
Program Studi	: Magister Manajemen Pendidikan Islam
Alamat	: Doho Dolopo Madiun

Telah secara nyata melaksanakan penelitian di MTs Thoriqul Huda Kandangan Kebonsari Madiun dengan judul penelitian "Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kepemimpinan Kepala Madrasah terhadap Kinerja Guru melalui Kepuasan Kerja di MTs se kecamatan Kebonsari" pada tanggal 02 Maret s.d 14 April 2026.

Demikian surat keterangan ini dibuat dengan sebenar-benarnya untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Madiun, 14 April 2026
Kepala Madrasah

Drs. Mohamad Najib, M.Pd.I.

YAYASAN PONDOK PESANTREN AL-ISHLAH
MADRASAH TSANAWIYAH AL-ISHLAH
Terakreditasi : B NSM : 121235190025 NPSN : 69963487
SK. KEMENHUMHAM No. AHU-0036099.AH.01.12. Tahun 2022
Jl. Tanjung Desa Tambakmas Kec. Kebonsari Kab. Madiun Telp. 081335094141
Website : https://sites.google.com/view/mts-al-ishlah-tambakmas Email : mtsalishlah12@gmail.com

SURAT KETERANGAN PENELITIAN

Nomor : 08/YPP.AI.MTs.AI/IV/2026

yang bertanda tangan dibawah ini Kepala MTs Al-Ishlah Tambakmas Kebonsari Kabupaten Madiun menerangkan bahwa mahasiswi dengan identitas dibawah ini:

Nama	: Munasiatul Ifadah
NIM	: 502240014
Jenjang/Prodi/Jurusan	: Magister Manajemen Pendidikan Islam
Universitas/PT	: UIN Kiai Ageng Muhammad Besari Ponorogo

Telah mengadakan penelitian tesis di MTs Al-Ishlah Tambakmas Kebonsari Madiun berkaitan dengan tugas akademisnya, adapun keterangannya sebagai berikut:

Judul penelitian	: "Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kepemimpinan Kepala Madrasah terhadap Kinerja Guru Melalui Kepuasan Kerja di MTs se Kecamatan Kebonsari"
Waktu Penelitian	: 26 Februari s/d 30 Madiun 2026

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Madiun, 03 April 2026
Kepala MTS AL ISHLAH

MADRASAH TSANAWIYAH NSM 121235190025 AL-ISHLAH TERAKREDITASI B TAMBAKMAS - KEBONSARI - MADIUN

MASRUKIN, S.Pd.I

MADRASAH TSANAWIYAH ANNAJIHAH
TERAKREDITASI "B"
Jalan Raya Kebontan – PonorogoKecamatan Kebonsari Kabupaten Madiun
NPSN : 20582484 NSM : 121235190015
Email : mtsannajihah2@gmail com

SURAT KETERANGAN
No. 114/Sek-MTs/PPMB/A-k/IV/2026

Yang bertanda tangan dibawah ini kepala Madrasah Tsanawiyah Swasta (MTSS) An Najihah Pondok Pesantren Modern Babussalam Dsn. Kerjo Ds. Mojorejo Kec. Kebonsari Kab. Madiun, menerangkan dengan sesungguhnya bahwa:

Nama	: Munasiatul Ifadah
Fakultas/Jurusan	: Magister Manajemen Pendidikan Islam
Instansi	: Universitas Islam Negeri Kiai Ageng Muhammad Besari Ponorogo
NIM	: 202240014
Semester	: Empat/IV
Keterangan	: yang namanya tersebut diatas benar-benar telah melaksanakan Penelitian di MTSS An Najihah Pondok Pesantren Modern Babussalam dengan judul penelitian :

"Pengaruh lingkungan kerja dan kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja Guru melalui kepuasan kerja di MTs se-kecamatan Kebonsari."

Demikian surat keterangan ini di berikan untuk dapat dimanfaatkan oleh yang bersangkutan guna melengkapi keperluan penyusunan thesis.

Madiun, 14 April 2026
Kepala Madrasah

DAMAN HURI, S.Pd