

## PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, LINGKUNGAN KERJA, DAN REWARD TERHADAP KINERJA GURU SDN PUTAT JAYA III SURABAYA

**Henny Kharismayanti**  
*hennykhr16@gmail.com*  
**Pontjo Bambang Mahargiono**

**Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya**

### ABSTRACT

This research analyzes the effect of leadership style, work environment, and reward on the teachers' performance at SDN Putat Jaya III Surabaya. A teacher's performance plays a crucial factor in improving educational quality; therefore, it needs various approaches to optimize the performance. The independent variables were leadership style, work environment, and reward. While the dependent variable was teachers' performance. The research applies quantitatively. Furthermore, the data were collected through a questionnaire which was distributed to all employees at SDN Putat Jaya III Surabaya. Then, all of them were analyzed by multiple linear regression. The research shows that leadership style has a significantly positive effect on the teachers' performance at SDN Putat Jaya III Surabaya. However, the work environment has a positive but insignificant effect on the teachers' performance at SDN Putat Jaya III Surabaya. Likewise, reward has a positive but insignificant effect on the teachers' performance at SDN Putat Jaya III Surabaya. In conclusion, schools need to consider the leadership style from the principal such as directing, coaching, supporting, and delegating. Furthermore, a comfortable environment needs to be created, such as improving some qualities in lighting, air, sound, and color. Giving a fair reward needs to consider the existing regulation, such as salary and bonus, wealth, career development, also social and psychological appreciation.

*Keywords: leadership style, work environment, reward, and teachers' performance*

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan reward terhadap kinerja guru SDN Putat Jaya III Surabaya. Kinerja guru merupakan faktor krusial dalam meningkatkan kualitas pendidikan, sehingga diperlukan berbagai pendekatan untuk mengoptimalkannya. Variabel independen dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan reward, sedangkan variabel dependennya adalah kinerja guru. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarakan kepada seluruh pegawai instansi SDN Putat Jaya III Surabaya, kemudian dianalisis menggunakan teknik analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru SDN Putat Jaya III Surabaya. Lingkungan kerja memiliki pengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja guru SDN Putat Jaya III Surabaya. Reward memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja guru SDN Putat Jaya III Surabaya. Kesimpulan dari penelitian ini menegaskan bahwa untuk meningkatkan kinerja guru, instansi perlu memperhatikan faktor kepemimpinan kepala sekolah seperti directing, coaching, supporting, delegating. Menciptakan lingkungan kerja yang nyaman seperti meningkatkan kualitas dari pencahayaan, udara, suara, dan warna. Memberikan reward yang adil berdasarkan aturan yang ada seperti gaji dan bonus, kesejahteraan, pengembangan karir, serta penghargaan psikologis dan sosial.

**Kata Kunci :** Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Reward, Kinerja Guru

### PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan peranan penting bagi suatu instansi, sumber daya manusia dapat membantu menunjang tercapainya tujuan instansi melalui kemampuan yang ada dalam setiap diri individu. Sumber daya manusia sendiri melakukan serangkaian tugas dengan melakukan manajemen pada masing-masing sumber daya manusia di instansi

manapun. Sumber daya manusia juga salah satu faktor yang sangat penting bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi, baik institusi maupun perusahaan.

SDN Putat Jaya III Surabaya berdiri sejak tahun 1981 sampai saat ini merupakan salah satu instansi atau lembaga pendidikan pemerintah daerah yang berwenang dibawah pengawasan Dinas Pendidikan Kota Surabaya, beralamatkan di Jl. Simo Gunung Kramat Barat IVA/7, Kel. Putat Jaya, Kec. Sawahan, Kota Surabaya, Jawa Timur 60255. Instansi ini memiliki tugas merumuskan dan melaksanakan kebijakan dibidang sekolah dasar dan pendidikan layanan khusus, pendidikan dasar diselenggarakan untuk mengembangkan sikap dan kemampuan serta keterampilan dan pengetahuan yang memenuhi persyaratan untuk mengikuti pendidikan menengah. Berikut ini merupakan daftar absensi pegawai atau guru periode bulan Mei sampai Oktober 2024 disajikan dalam bentuk tabel sebagai berikut:

**Tabel 1**  
**Data Absensi Pegawai SDN Putat Jaya III**  
**Periode Mei - Oktober 2024**

No	Bulan	Jumlah Hari Kerja	Kriteria Absensi			Total
			Alpha	Sakit	Ijin	
1	Mei	20	0	1	1	2
2	Juni	19	1	0	0	1
3	Juli	23	0	2	1	3
4	Agustus	22	1	1	3	5
5	September	21	0	6	1	7
6	Oktober	23	0	17	3	20

Sumber: Data Primer, diolah 2025

Data ini menunjukkan kenaikan absensi pegawai atau guru dalam periode 6 bulan terakhir. Dari data tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja pegawai atau guru selama periode bulan Mei-Juni mengalami penurunan sebesar 1 hari. Periode bulan Juni-Juli mengalami peningkatan sebesar 2 hari. Pada bulan Juli-September mengalami peningkatan masing-masing selama 2 hari. Sedangkan pada periode bulan September-Oktober mengalami peningkatan sebesar 13 hari. Tingkat absensi tertinggi terjadi pada bulan Oktober yaitu sebesar 20 absensi.

Menurut Hasibuan (2019:170) gaya kepemimpinan atau leadership adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan menurut Bormasa (2022:9) gaya kepemimpinan adalah suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin.

Menurut Nitisemito (2015:109) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Pendapat lain dari Sedarmayanti (2017:4) lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok.

Menurut Rosyid (2018) reward merupakan salah satu cara guru dalam mengapresiasi siswa atas perbuatannya yang patut dipuji. Sedangkan menurut Suparmi dan Septiawan (2019) reward merupakan hadiah atau hal lain yang diberikan pemberi kerja kepada pekerja sebagai penghargaan atas pekerjaan yang telah mereka lakukan untuk mereka.

Berdasarkan latar belakang yang telah diurai diatas, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah: (1) Apakah gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kinerja guru SDN Putat Jaya III Surabaya ?, (2) Apakah lingkungan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja guru SDN Putat Jaya III Surabaya ?, (3) Apakah reward memiliki pengaruh terhadap kinerja guru SDN Putat Jaya III Surabaya ?. Penelitian ini bertujuan: (1) Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru SDN Putat Jaya III Surabaya., (2) Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh lingkungan kerja terhadap

kinerja guru SDN Putat Jaya III Surabaya., (3) Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh reward terhadap kinerja guru SDN Putat Jaya III Surabaya.

## **TINJAUAN TEORITIS**

### **Kinerja Guru**

Kinerja sangat diperlukan agar instansi dapat mencapai tujuan yang diinginkan melalui sumber daya manusia yang berkualitas. Ricardianto (2018:67) menjelaskan kinerja adalah sebuah gambaran tentang pencapaian pelaksanaan suatu program kerja untuk mewujudkan target sasaran yang meliputi tujuan visi dan misi organisasi tersebut dan diatur dalam rencana strategis suatu organisasi. Menurut Sutrisno (2016:151) kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai pegawai melalui aktivitas selama bekerja. Sedangkan menurut Mangkunegara (2016:9) kinerja merupakan hasil kerja seseorang secara kualitas yang telah dicapai oleh karyawan dalam menjalankan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan.

### **Gaya Kepemimpinan**

Menurut Sutrisno (2016:213) gaya kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, mempengaruhi, membimbing orang lain untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil kinerja yang diharapkan. Sedangkan menurut Wahyudi (2017:119) kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang dalam upaya menggerakkan, mengarahkan maupun mempengaruhi cara berpikir, cara kerja karyawan supaya bisa bersikap mandiri dalam bekerja terutama dalam pengambilan keputusan agar efektif dan efisien mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pendapat yang sama juga disampaikan oleh Enny (2019:116) gaya kepemimpinan merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya.

### **Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja adalah suasana dimana pegawai melakukan aktivitas setiap harinya. Lingkungan kerja yang kondusif akan memberikan rasa aman dan mempengaruhi karyawan untuk dapat bekerja optimal. Menurut Afandi (2018:108) berpendapat bahwa lingkungan kerja adalah semua yang berada disekitar yang berpotensi mempengaruhi terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai, misalkan tetesan air AC, penerangan yang tidak sesuai. Pendapat lainnya dari Sutrisno (2016:118) mengatakan bahwa lingkungan kerja adalah semua sarana dan prasarana serta peralatan yang berada disekitar karyawan yang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi terhadap pekerjaan karyawan tersebut. Sedangkan menurut Dolonseda dan Watung (2020) lingkungan kerja juga dapat sebagai alat ukur bagaimana lingkungan kerja yang baik dapat mempengaruhi kerja pegawai yang ada diperusahaan.

### **Reward**

Kata reward berasal dari bahasa Inggris yang artinya hadiah, ganjaran, penghargaan atau imbalan. Reward juga merupakan upaya atau cara untuk menumbuhkan pengakuan atau perasaan diterima dalam organisasi. Menurut Handoko (2017:66) reward merupakan apresiasi usaha dalam memperoleh karyawan yang bekerja secara profesional sesuai dengan tuntutan jabatannya. Sedangkan menurut Siagian (2015:4) menyatakan bahwa reward adalah pekerjaan itu sendiri, upah, peluang promosi, pengawasan, serta rekan kerja. Pendapat lainnya menurut Fahmi (2016:64) menyatakan bahwa reward adalah bentuk penghargaan atau balas jasa yang diberikan kepada karyawan atas prestasi kerjanya.

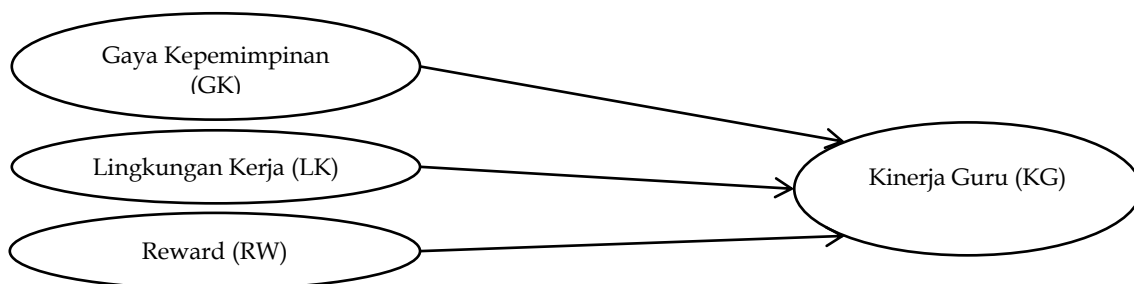
### **Penelitian Terdahulu**

Pertama, Ghina Allya Pebriani *et al.* (2024) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, sebaliknya penelitian Nazarudin *et al.* (2022)

menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja guru. Kedua, Eti *et al.* (2022) menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, sebaliknya penelitian Agustina *et al.* (2024) menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja guru. Ketiga, Tengku Herdyansyah *et al.* (2022) menyatakan bahwa reward dan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, sebaliknya penelitian Carla Adityarini (2022) menyatakan bahwa reward berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

### Rerangka Konseptual

Berdasarkan latar belakang masalah, rumusan masalah, dan tinjauan teoritis yang telah dikemukakan, maka rerangka konseptual pada penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1  
Rerangka Konseptual

### Pengembangan Hipotesis

#### Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Guru

Gaya Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin dalam mengelola timnya untuk mencapai tujuan organisasi, yang mencakup perilaku, nilai, dan metode yang digunakan untuk menggerakkan anggota tim menuju pencapaian yang diinginkan. Menurut Sutrisno (2016:213) gaya kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, mempengaruhi, membimbing orang lain untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil kinerja yang diharapkan. Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai dan merupakan salah satu kunci keberhasilan dalam mencapai tujuan. Penelitian yang telah dilakukan oleh Ghina Allya *et al.* (2024) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Nazarudin *et al.*, (2022) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Dapat diketahui hasil analisis tersebut, maka hipotesisnya sebagai berikut:

H<sub>1</sub>: Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja guru.

#### Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru

Lingkungan kerja adalah segala hal yang ada disekitar pegawai dan yang memengaruhi mereka dalam bekerja dan menjalankan tugas. Afandi (2018:108) menyebutkan bahwa lingkungan kerja adalah semua yang berada disekitar yang berpotensi memengaruhi terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai, misalnya tetesan air AC, penerangan yang tidak sesuai. Penelitian yang telah dilakukan oleh Eti *et al.* (2022) menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Agustina *et al.* (2024) menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja guru. Dapat diketahui hasil dari analisis tersebut, maka hipotesisnya sebagai berikut:

H<sub>2</sub>: Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja guru.

## **Pengaruh Reward Terhadap Kinerja Guru**

Reward adalah suatu bentuk penghargaan atau imbalan balas jasa yang diberikan kepada seseorang atau kelompok karena telah berperilaku baik, melakukan suatu keunggulan atau prestasi, memberikan suatu sumbangsih, atau berhasil melaksanakan tugas yang diberikan sesuai target yang ditetapkan. Menurut Handoko (2017:66) reward merupakan apresiasi usaha dalam memperoleh karyawan yang bekerja secara profesional sesuai dengan tuntutan jabatannya. Penelitian yang telah dilakukan oleh Tengku Herdyansyah Saputra *et al.* (2023) menunjukkan bahwa reward berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Carla Adityarini (2022) menunjukkan bahwa reward berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan atau guru. Dapat diketahui hasil dari analisis tersebut, maka hipotesisnya sebagai berikut:

H<sub>3</sub>: Reward berpengaruh terhadap kinerja karyawan atau guru.

## **METODE PENELITIAN**

### **Jenis Penelitian dan Gambaran dari Populasi (Objek) Penelitian**

Pada penelitian ini penulis menggunakan pendekatan kuantitatif. Menurut Sugiyono (2020:16) penelitian kuantitatif adalah metode penelitian yang didasarkan pada filsafat positivisme, sebagai metode ilmiah atau scientific karena memenuhi kaidah ilmiah secara konkret atau empiris, obyektif, terukur, rasional, dan sistematis. Didalam penelitian kuantitatif, populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang telah ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari, setelah dipelajari kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2020:126). populasi dari penelitian ini adalah seluruh pegawai SDN Putat Jaya III Surabaya dengan jumlah 35 pegawai.

### **Teknik Pengambilan Sampel**

Teknik pengambilan sampel didalam penelitian ini menggunakan metode non probability sampling atau secara tidak acak yaitu sampel jenuh. Menurut Sugiyono (2020:133) sampling jenuh adalah sampel yang bila ditambah jumlahnya, tidak akan menambah keterwakilan sehingga tidak akan mempengaruhi nilai informasi yang telah diperoleh. Penulis akan mengambil seluruh anggota populasi yaitu 35 pegawai dari SDN Putat Jaya III Surabaya.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Penelitian ini menggunakan data primer yaitu data diperoleh secara langsung dari pengamatan subjek penelitian. Sumber data yang diperoleh pada penelitian ini adalah dari penyebaran kuesioner menggunakan *Google Form* yang langsung dibagikan kepada responden yaitu seluruh pegawai SDN Putat Jaya III Surabaya yang berjumlah 35 orang.

### **Variabel dan Definisi Operasional Variabel**

#### **Variabel Penelitian**

Pada penelitian ini memiliki 2 jenis variabel penelitian, yaitu variabel bebas (variabel independen) dan variabel terikat (variabel dependen). Variabel independen penelitian ini adalah Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Reward, sedangkan variabel dependen penelitian ini adalah Kinerja Guru.

#### **Definisi Operasional Variabel**

##### **Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan dalam penelitian ini diartikan sebagai sikap kepemimpinan dalam mengatur suatu organisasi didalam instansi di SDN Putat Jaya III Surabaya. Indikator-indikator gaya kepemimpinan dalam penelitian ini menurut Dewi dan Harjoyo (2019:114)

yaitu *directing* (pengarahan), *coaching* (pembinaan), *supporting* (demokrasi), serta *delegating* (kendali bebas).

### Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja dalam penelitian ini diartikan sebagai suatu kondisi yang ada disekitar seperti suasana, tempat, letak atau wilayah, serta kondisi didalam instansi SDN Putat Jaya III Surabaya. Adapun indikator-indikator lingkungan kerja menurut Afandi (2018:70) yaitu pencahayaan, udara, suara, dan warna.

### Reward

Reward dalam penelitian ini merupakan bentuk apresiasi yang diberikan kepada pegawai yang seharusnya menjadi hak yang diterima oleh seluruh pegawai instansi SDN Putat Jaya III Surabaya. Indikator-indikator reward menurut Dicky Saputra (2017) yaitu gaji, tunjangan, promosi, upah, dan insentif.

### Kinerja Guru

Kinerja guru dapat diartikan sebagai hasil kerja dari pegawai instansi SDN Putat Jaya III dalam suatu periode tertentu. Indikator-indikator kinerja guru menurut Kasmir (2018:208-210) yaitu kualitas, kuantitas, waktu, hubungan antar karyawan atau pegawai.

### Teknik Analisis Data

#### Uji Instrumen Data

#### Uji Validitas

Ghozali (2018:51) menyatakan bahwa uji validitas mempunyai tujuan untuk mengukur validitas atau kebenaran dari suatu kuesioner. Suatu instrumen dikatakan valid apabila pernyataan yang diajukan pada instrumen tersebut mampu mengungkapkan suatu hal yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Uji validitas dikatakan valid apabila nilai signifikan dari indikator kuesioner yang diajukan menurut Ghozali (2018) sebagai berikut: (1) Jika nilai signifikan pada pertanyaan tersebut  $\leq 0,05$  maka dinyatakan valid, (2) Jika nilai signifikan pada setiap pertanyaan tersebut  $> 0,05$  maka dinyatakan tidak valid. Berikut hasil uji validitas dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel 2**  
**Uji Validitas Variabel Penelitian**

Variabel Indikator	Pearson Correlation (r hitung)	Sig.	Kesimpulan
Gaya Kepemimpinan			
GK1	0,896	0,000	Valid
GK2	0,894	0,000	Valid
GK3	0,825	0,000	Valid
GK4	0,777	0,000	Valid
Lingkungan Kerja			
LK1	0,852	0,000	Valid
LK2	0,861	0,000	Valid
LK3	0,763	0,000	Valid
LK4	0,725	0,000	Valid
Reward			
RW1	0,851	0,000	Valid
RW2	0,768	0,000	Valid
RW3	0,892	0,000	Valid
RW4	0,764	0,000	Valid
Kinerja Guru			
KG1	0,793	0,000	Valid
KG2	0,849	0,000	Valid
KG3	0,870	0,000	Valid
KG4	0,931	0,000	Valid

Sumber: Data Primer, diolah 2025

### Uji Reabilitas

Sugiyono (2020:271) menyatakan bahwa uji reabilitas digunakan untuk mengevaluasi konsisten atau tidaknya pada pengukuran ketika dilakukan berulang-ulang menggunakan alat ukur yang sama bertujuan untuk menentukan kepercayaan instrument yang digunakan pada penelitian tersebut. Uji reabilitas dikatakan reliabel apabila jawaban responden pada suatu kuesioner konsisten atau sama ketika pengukuran dilakukan berulang kali. Uji reabilitas ditentukan berdasarkan: (1) Bila nilai Cronbach Alpha > 0,06, maka dikatakan reliabel, (2) Bila nilai Cronbach Alpha ≤ 0,06, maka dikatakan tidak reliabel. Berikut hasil uji reabilitas dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel 3**  
**Uji Reliabilitas Variabel Penelitian**

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Gaya Kepemimpinan	0,859	Reliabel
Lingkungan Kerja	0,811	Reliabel
Reward	0,835	Reliabel
Kinerja Guru	0,880	Reliabel

Sumber: Data Primer, diolah 2025

Pada tabel diatas menunjukkan bahwa nilai dari *alpha cronbach* masing-masing variabel > 0,06, sehingga jawaban yang sudah diberikan oleh responden terhadap pernyataan variabel gaya kepemimpinan (GK), lingkungan kerja (LK), reward (RW), dan juga kinerja guru (KG) menghasilkan jawaban yang konsisten atau reliabel.

### Analisis Regresi Linear Berganda

Ghozali (2018) menyatakan bahwa analisis regresi linear berganda merupakan suatu teknik analisis yang digunakan untuk mengetahui pengaruh beberapa variabel independen terhadap suatu variabel dependen.

Didalam penelitian ini analisis regresi linier berganda digunakan untuk menguji seberapa besar pengaruh dari variabel gaya kepemimpinan (GK), lingkungan kerja (LK), dan Reward (RW) terhadap variabel kinerja guru (KG). berikut hasil pengolahan data analisis regresi linier berganda sebagai berikut:

**Tabel 4**  
**Regresi Linier Berganda**

Variabel Penelitian	Koefisien Regresi	Std. Error	Std. Coefficients
Konstan	3,082	1,538	
Gaya Kepemimpinan (GK)	0,635	0,144	0,688
Lingkungan Kerja (LK)	0,078	0,136	0,087
Reward (RW)	0,097	0,104	0,114

Sumber: Data Primer, diolah 2025

Berdasarkan tabel diatas maka didapatkan model regresi linier berganda sebagai berikut:

$$KG = 3,082 + 0,635 GK + 0,078 LK + 0,097 RW + e$$

Berdasarkan pada analisis model regresi berganda diatas, maka persamaan diatas dapat diperjelas, sebagai berikut: (1) Nilai dari konstanta adalah sebesar 3,082. Hal ini menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan (GK), lingkungan kerja (LK), dan reward (RW) bernilai konstan, maka variabel kinerja guru (KG) akan sebesar 3,082 satuan, (2) Nilai dari koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan (GK) adalah sebesar 0,635. Hal ini menyatakan bahwa jika variabel dari gaya kepemimpinan (GK) mengalami peningkatan sebesar satu satuan, maka variabel dari kinerja guru (KG) juga akan mengalami peningkatan sebesar 0,635 satuan dengan asumsi bahwa variabel dari lingkungan kerja (LK) dan reward (RW) dalam keadaan yang konstan, (3) Nilai dari koefisien regresi variabel lingkungan kerja (LK) adalah sebesar

0,078. Hal ini menyatakan bahwa jika variabel dari lingkungan kerja (LK) mengalami peningkatan sebesar satu satuan, maka variabel dari kinerja guru (KG) juga akan mengalami peningkatan yaitu sebesar 0,078 satuan, dengan asumsi bahwa variabel dari gaya kepemimpinan (GK) dan reward (RW) dalam keadaan yang konstan, (4) Nilai dari koefisien regresi variabel reward (RW) adalah sebesar 0,097. Hal ini menyatakan bahwa jika variabel dari reward (RW) mengalami peningkatan sebesar satu kesatuan, maka variabel dari kinerja guru (KG) juga mengalami peningkatan yaitu sebesar 0,097 satuan, dengan asumsi bahwa variabel dari gaya kepemimpinan (GK) dan lingkungan kerja (LK) dalam keadaan yang konstan.

**Uji Asumsi Klasik**

**Uji Normalitas**

Didalam penelitian ini uji normalitas digunakan untuk menguji model regresi variabel pengganggu atau residual mempunyai distribusi yang normal. Pada penelitian ini dilakukan dengan *One Sample Kolmogorov Smirnov* dan Analisis Grafik Normal Probability Plot, sebagai berikut:

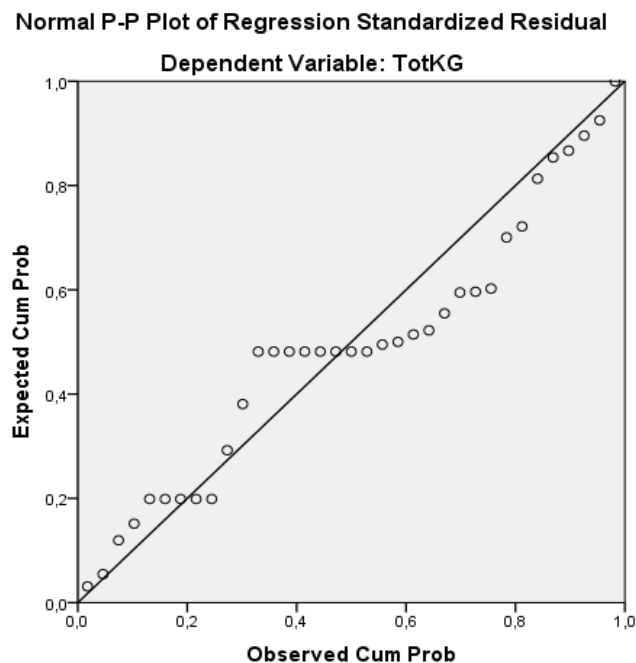
**Tabel 5**  
*One Sample Kolmogorov Smirnov*

	<i>Unstandardized Residual</i>
<i>Kolmogorov-Smirnov Z</i>	0,984
<i>Asym.Sig (2-tailed)</i>	0,287

Sumber: Data Primer, diolah 2025

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa nilai dari *Asymp.Sig (2-tailed)* sebesar 0,287. Maka nilai diatas dapat dikatakan mempunyai distribusi normal karena nilai dari signifikansi lebih besar 0,05. Dengan ini, asumsi atau persyaratan normalitas dalam model regresi penelitian ini sudah terpenuhi atau normal.

Berikut adalah hasil dari pengujian normalitas dengan menggunakan analisis grafik normal probability plot.



**Gambar 2**  
Grafik Normal Probability Plot  
Sumber: Data Primer, diolah 2025

Dari gambar grafik normal probability plot diatas jika data yang tersebar disekitar garis diagonal dan juga mengikuti arah dari garis diagonal, maka hal ini dapat diasumsikan bahwa model regresi penelitian ini memenuhi uji normalitas.

**Uji Multikolinearitas**

Didalam penelitian ini uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan terdapat korelasi antar variable bebas. Pengujian multikolineritas dapat diuji dari nilai *tolerance* atau nilai *variance inflation factor* (VIF).

**Tabel 6**  
**Uji Multikolinieritas**

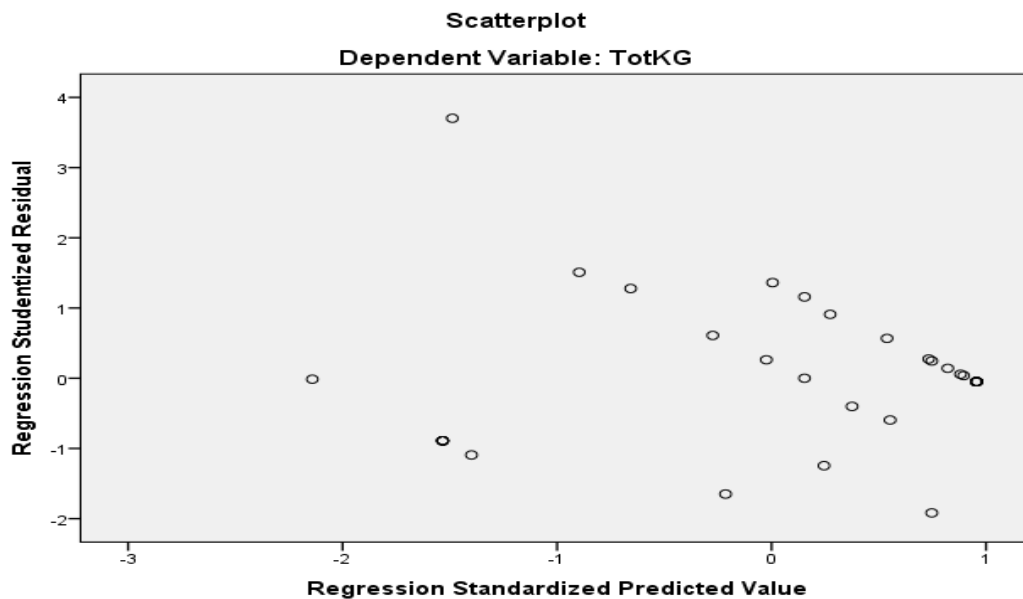
Variabel	Tolerance	VIF
Gaya Kepemimpinan (GK)	0,435	2,299
Lingkungan Kerja (LK)	0,453	2,206
Reward (RW)	0,700	1,429

Sumber: Data Primer, diolah 2025

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa variabel dari gaya kepemimpinan (GK), lingkungan kerja (LK), dan reward (RW) memiliki nilai *tolerance* >0,1 dan nilai VIF ≤10, yang dapat diartikan bahwa tidak terjadi korelasi antar variabel bebas sehingga dikatakan tidak terjadi multikolinearitas.

**Uji Heteroskedastisitas**

Didalam penelitian ini uji heteroskedastisitas bertujuan untuk mengetahui apakah model regresi penelitian ini terdapat ketidaksamaan antar varian residual.



**Gambar 3**  
**Grafik Scatterplot**  
Sumber: Data Primer, diolah 2025

Berdasarkan hasil olah data diatas dapat dilihat dari grafik *Scatterplot*, yang dimana titik-titik pada grafik menyebar diatas dan juga dibawah tersebar tanpa membentuk pola tertentu, maka dari hasil tersebut dapat dikatakan tidak terjadi heteroskedastisitas.

## Uji Kelayakan Model

### Uji F

Didalam penelitian ini uji F berfungsi  $y=$  untuk menguji pengaruh dari variabel gaya kepemimpinan (GK), lingkungan kerja (LK), dan reward (RW) terhadap variabel kinerja guru (KG). Dari pengolahan data didapatkan hasil data sebagai berikut:

**Tabel 7**  
**Uji Kelayakan Model**

	<i>Sum of Squares</i>	<i>Df</i>	<i>Mean Square</i>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
Regression	57,630	3	19,210	21,291	0,000 <sup>b</sup>
Residual	27,970	31	0,920		
Total	85,600	34			

Sumber: Data Primer, diolah 2025

Dari tabel diatas didapatkan bahwa nilai dari signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05, maka dari hasil data tersebut dapat diartikan bahwa model regresi layak untuk digunakan menguji pengaruh gaya kepemimpinan (GK), lingkungan kerja (LK), dan reward (RW) terhadap kinerja guru (KG).

### Uji Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)

Uji koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) didalam penelitian ini digunakan sebagai pengujian terhadap pengukuran seberapa besar kontribusi dari variabel gaya kepemimpinan (GK), lingkungan kerja (LK), dan reward (RW) terhadap variasi (naik-turunnya) kinerja guru (KG). Berikut hasil olah data menggunakan *software* SPSS sebagai berikut:

**Tabel 8**  
**Koefisien Determinasi Berganda (R<sup>2</sup>)**

<b>Model</b>	<b>R</b>	<b>R Square</b>	<b>Adjusted R Square</b>	<b>Std. Error of the Estimate</b>
1	0,821 <sup>a</sup>	0,673	0,642	0,950

Sumber: Data Primer, diolah 2025

Berdasarkan hasil olah data diatas diketahui bahwa nilai dari uji koefisien determinasi (R Square) adalah sebesar 0,673 atau 67,3%. Hal ini diartikan bahwa 67,3% variabel dari gaya kepemimpinan (GK), lingkungan kerja (LK), dan reward (RW) mampu mempengaruhi variabel kinerja guru (KG), sedangkan sisanya sebesar 32,7% dapat dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

### Uji Hipotesis (Uji t)

Uji hipotesis didalam penelitian ini digunakan untuk mengetahui pengaruh dari gaya kepemimpinan (GK), lingkungan kerja (LK), dan reward (RW) terhadap variabel kinerja guru (KG). Berikut adalah hasil pengolahan data menggunakan *software* SPSS didapatkan nilai signifikansi dari variabel gaya kepemimpinan (GK), lingkungan kerja (LK), dan reward (RW) sebagai berikut:

**Tabel 9**  
**Uji Hipotesis (Uji t)**

<b>Variabel</b>	<b>t</b>	<b>Sig.</b>
Konstan	2,004	0,054
Gaya Kepemimpinan (GK)	4,419	0,000
Lingkungan Kerja (LK)	0,574	0,570
Reward (RW)	0,927	0,361

Sumber: Data Primer, diolah 2025

Berdasarkan hasil olah data diatas diketahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat, sebagai berikut: (1) Gaya kepemimpinan (GK) berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru (KG) dibuktikan dengan nilai signifikansi  $\leq 0,05$  yaitu sebesar 0,000. Koefisien regresi bernilai positif, yang berarti terdapat hubungan yang positif antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru. Sehingga hipotesis penelitian (H<sub>1</sub>) diterima, (2)

Lingkungan kerja (LK) berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja guru (KG) dibuktikan dengan nilai signifikansi  $> 0,05$  yaitu sebesar 0,570. Koefisien regresi bernilai positif, yang berarti terdapat hubungan yang positif antara lingkungan kerja terhadap kinerja guru. Sehingga hipotesis penelitian ( $H_2$ ) ditolak, (3) Reward (RW) berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja guru (KG) dibuktikan dengan nilai signifikansi  $> 0,05$  yaitu sebesar 0,361. Koefisien regresi bernilai positif, yang berarti terdapat hubungan yang positif antara reward terhadap kinerja guru. Sehingga hipotesis penelitian ( $H_3$ ) ditolak.

## **Pembahasan**

### **Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Guru**

Didalam penelitian ini variabel gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru yang dibuktikan dengan hasil dari olah data uji t yang menunjukkan nilai signifikansi  $\leq 0,05$  yaitu sebesar 0,000. Hasil penelitian ini sesuai dengan hipotesis pertama yaitu "Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja guru SDN Putat Jaya III Surabaya". Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ghina Allya *et al.* yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Tetapi hasil penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Nazarudin *et al.* dengan hasil penelitian yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

### **Lingkungan Kerja Berpengaruh Tidak Signifikan Terhadap Kinerja Guru**

Didalam penelitian ini variabel lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja guru yang dibuktikan dengan hasil dari olah data uji t yang menunjukkan nilai signifikansi  $> 0,05$  yaitu sebesar 0,570. Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan hipotesis kedua yaitu "Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja guru SDN Putat Jaya III Surabaya". Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Agustina *et al.* yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja guru. Tetapi hasil penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Eti *et al.* dengan hasil penelitian yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

### **Reward Berpengaruh Tidak Signifikan Terhadap Kinerja Guru**

Didalam penelitian ini variabel reward berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja guru yang dibuktikan dengan hasil dari olah data uji t yang menunjukkan nilai signifikansi yang  $\leq 0,05$  yaitu sebesar 0,361. Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan hipotesis ketiga yaitu "Reward berpengaruh terhadap kinerja guru SDN Putat Jaya III Surabaya". Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Carla Adityarini *et al.* yang menunjukkan bahwa reward berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja guru. Tetapi hasil penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Tengku Herdyansyah *et al.* dengan hasil penelitian yang menyatakan bahwa reward berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

Berdasarkan hasil pembahasan serta pengujian terkait dengan Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Reward terhadap Kinerja Guru SDN Putat Jaya III Surabaya, maka dapat disimpulkan bahwa: (1) Gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru. Sehingga dapat dikatakan apabila semakin tinggi gaya kepemimpinan yang diterapkan di SDN Putat Jaya III Surabaya seperti *directing* atau pengarahan, *coaching* atau pembinaan, *supporting* atau demokrasi, dan *delegating* atau kendali bebas. Maka hal tersebut akan dapat meningkatkan kinerja dari guru, (2) Lingkungan kerja

berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja guru. Sehingga dapat dikatakan apabila lingkungan kerja di SDN Putat Jaya III Surabaya terus dikembangkan seperti kualitas dari pencahayaan, udara, suara, dan warna. Maka hal tersebut akan dapat meningkatkan kinerja dari guru, (3) *Reward* berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja guru. Sehingga dapat dikatakan apabila *reward* yang ada di SDN Putat Jaya III Surabaya seperti gaji dan bonus, kesejahteraan, pengembangan karir, serta penghargaan psikologis dan sosial diberikan secara tepat waktu dan adil bagi semua guru dan pegawai. Maka hal tersebut akan dapat meningkatkan kinerja dari guru.

### Keterbatasan

Adapun keterbatasan yang ada pada penelitian ini yang dapat digunakan sebagai rujukan ataupun pertimbangan bagi penelitian selanjutnya, sebagai berikut: (1) Dalam melakukan penelitian ini responden yang digunakan yaitu seluruh pegawai SDN Putat Jaya III Surabaya. Hasil penelitian ini bisa saja berbeda apabila penelitian yang dilakukan melibatkan lebih banyak responden dengan karakteristik yang berbeda-beda, ataupun menggunakan instansi pada bidang yang berbeda, (2) Data dari kesalahan dalam penarikan kesimpulan yang tepat didalam memilih jawaban atas pertanyaan yang disediakan oleh penulis, karena sifat dari jawaban kuesioner tertutup, responden hanya dapat memilih salah satu dari pilihan jawaban yang telah ditentukan oleh penulis.

### Saran

Berdasarkan hasil dari pembahasan dan juga kesimpulan yang sudah dikemukakan, maka saran yang dapat penulis ajukan adalah: (1) SDN Putat Jaya III Surabaya diharapkan dapat terus meningkatkan dan menerapkan gaya kepemimpinan, dalam peningkatan ini pemimpin dapat melakukan pengawasan secara berkala kepada pegawai agar organisasi dapat berjalan dengan lebih baik, (2) SDN Putat Jaya III Surabaya telah memperhatikan lingkungan kerja yang terkait dengan proses pembelajaran agar pegawai dapat merasa nyaman dan aman dalam menjalankan kinerjanya, sehingga lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja guru, (3) SDN Putat Jaya III Surabaya juga telah memberikan reward kepada pegawai baik secara finansial maupun non-finansial agar hal tersebut para pegawai mempunyai kinerja yang lebih baik untuk instansi, sehingga reward berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja guru, (4) Kepada penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengembangkan penelitian ini dengan menambahkan variable yang dapat meningkatkan kinerja guru yang belum diteliti pada penelitian ini. Serta memperbesar cakupan sampel dan kinerja yang belum diteliti

### DAFTAR PUSTAKA

- Afandi. 2018. Manajemen Sumber Daya Manusia:Teori, Konsep dan Indikator. Jakarta: Zanafa.
- Amirullah. 2017. Pengantar Manajemen. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Bormasa. 2022. Kepemimpinan dan Efektivitas Kerja. Purwokerto: CV Pena Persada.
- Fahmi, I. 2016. Reward Sumber Daya Manusia. Bandung: Alfabeta.
- Dessler, G. 2015. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Salemba Empat.
- Ghozali. 2018. Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25. Semarang: Badan Penerbit Undip.
- Handoko. 2017. Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Dewi, P., dan Harjoyo. 2019. Manajemen Sumber Daya Manusia Cetakan 1. Tangerang Selatan: UNPAM PRESS.
- Hasibuan. 2019. Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kasmir. 2018. Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik). Depok: PT Rajagrafindo Persada.

- Enny, M. 2019. Manajemen Sumber Daya Manusia. Surabaya: UBHARA Manajemen Press.
- Mahmudi. 2015. Manajemen Kinerja Sektor Publik. Yogyakarta: STIM YKPN.
- Mangkunegara. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Nitisemito. 2015. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: Pustaka Setia.
- Ricardianto. 2018. Human Capital Management. Jakarta: Media.
- Rivai. 2015. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Edisi Ke-7. Depok: PT Rajagrafindo.
- Rosyid. 2018. Reward & Punishment Dalam Pendidikan. Malang: Literasi Nusantara.
- Sedarmayanti. 2017. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: Refika Aditama.
- Siagian. 2015. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Sugiyono. 2020. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Suparmi., dan Septiawan V. 2019. Reward dan Punishment sebagai pemicu kinerja karyawan pada PT. Dunia Setia Sandang Asli IV Ungaran. Serat Acitya - Jurnal Ilmiah UNTAG Semarang, Vol. 8, No1.
- Supiandini, M. 2022. Pengaruh Work Life Balance, Lingkungan Kerja, dan Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan pada RSKD Duren Sawit. Jurnal IKRAITH-EKONOMIKA.
- Sutrisno. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia Cetakan Kedelapan. Jakarta: Prenada Media Group.
- Wahyudi. 2017. Manajemen Konflik dan Stres Dalam Organisasi Pedoman Praktis Bagi Pemimpin Visioner. Bandung: Alfabeta.
- Watung, D. 2020. Dampak Lingkungan Kerja dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. Jurnal Aplikasi Kebijakan Publik & Bisnis.
- Widiasworo. 2019. Menyusun Penelitian Kuantitatif Untuk Skripsi dan Tesis. Yogyakarta: Araska.