

PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING TERHADAP GURU SMP

Happy Egi Afriano¹ Deden Kurniawan² Koen Hendrawan³ Widi Wahyudi⁴

^{1,2,3,4}Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Budi Luhur, Jakarta, Indonesia
E-mail: 2231500659@student.budiluhur.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peran lingkungan kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja guru dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening terhadap guru SMP di kecamatan karang tengah. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan menggunakan kuesioner. Analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling-Partial Least Square* (SEM-PLS). Pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan *non-probability sampling* dengan teknik *purposive sampling* dengan jumlah sampel sebanyak 100 guru. Data dikumpulkan melalui kuesioner dengan skala *likert* yang diolah menggunakan *software* Microsoft Excel 2016 dan *SmartPLS* versi 4.1.1.2. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Variabel kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Variabel lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Variabel kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Variabel motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Variabel lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja. Variabel kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja.

Kata kunci: kepemimpinan; kinerja guru; lingkungan kerja; motivasi kerja

ABSTRACT

This study aims to examine the role of the work environment and leadership on teacher performance with work motivation as an intervening variable among junior high school teachers in Karang Tengah District. The research employed a quantitative approach using questionnaires as the data collection instrument. Data were analyzed using Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS). The sampling technique used was non-probability sampling with a purposive sampling method, resulting in a total sample of 100 teachers. Data were collected using questionnaires with a Likert scale and processed using Microsoft Excel 2016 and SmartPLS version 4.1.1.2. The results of the study indicate that the work environment variable does not have a significant effect on teacher performance. Leadership also does not have a significant effect on teacher performance. The work environment has a positive and significant effect on work motivation. Leadership has a positive and significant effect on work motivation. Work motivation has a positive and significant effect on teacher performance. The work environment does not have a significant effect on teacher performance through work motivation. Meanwhile, leadership has a positive and significant effect on teacher performance through work motivation.

Keywords: leadership; teacher performance; work environment; work motivation

PENDAHULUAN

Kondisi guru di Indonesia saat ini menjadi perhatian pemerintah dalam pemerataan serta peningkatan mutu pendidikan nasional, dengan jumlah 4.994.847

guru tercatat pada Dapodik tahun ajaran 2025/2026, termasuk 684.533 guru pada jenjang SMP. Namun distribusinya masih belum seimbang sehingga Kemendikdasmen menerapkan kebijakan redistribusi guru ASN untuk menyesuaikan kebutuhan tenaga pendidik (Yanuar, 2025). Pendidikan merupakan salah satu pilar utama dalam pembangunan bangsa dan guru sebagai ujung tombak pendidikan berperan penting dalam meningkatkan kualitas SDM, di mana kualitas pendidikan sangat dipengaruhi oleh peran guru (Tanjua *et al.*, 2024). Sumber daya manusia (SDM) berperan strategis dalam menunjang keberhasilan organisasi (Riskiana & Surya, 2025). Guru merupakan pihak utama yang bertanggung jawab dalam merencanakan, mengarahkan, serta melaksanakan kegiatan pembelajaran guna memberikan pengetahuan dan pengalaman belajar yang bermakna bagi peserta didik di sekolah (Jayanti, 2025). Selain itu, guru berperan penting dalam menentukan keberhasilan pendidikan, karena kinerja guru yang baik dalam melaksanakan tugas mendidik akan menghasilkan peserta didik yang berkualitas sebagai penerus bangsa (Indriawati *et al.*, 2022).

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang menggambarkan hasil nyata seseorang dalam melaksanakan tanggung jawab pekerjaannya di tempat kerja (Anggraini *et al.*, 2024). Kinerja dapat dimaknai sebagai tingkat keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawabnya (Alvian & Dewi, 2023). Hal ini karena kinerja merupakan komponen penting yang dianggap sebagai kriteria utama dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi (Indraswara *et al.*, 2024). Kinerja guru memiliki peran penting dalam menentukan keberhasilan lembaga pendidikan, karena kinerja guru menjadi salah satu indikator utama dalam menilai efektivitas proses belajar mengajar (Wulandari *et al.*, 2025). Kinerja guru yang rendah dapat berdampak negatif terhadap proses pembelajaran, karena berpotensi menurunkan kualitas hasil belajar siswa (Yunus *et al.*, 2021)

Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang berada di sekitar individu saat bekerja, baik aspek fisik maupun non-fisik yang dapat memengaruhi kinerjanya (Iba *et al.*, 2021). Lingkungan kerja yang kondusif sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Apriliani & Kurniawan, 2025). Lingkungan ini mencakup aspek fisik seperti tata ruang, pencahayaan, ventilasi, dan kebisingan, serta aspek non-fisik seperti hubungan antarpegawai, sistem pengawasan, dan suasana psikologis (Ihsan *et al.*, 2025). Fasilitas yang memadai akan membuat karyawan merasa lebih nyaman dan mampu bekerja secara efisien (Sitorus & Mesra, 2025). Lingkungan kerja yang positif juga dapat meningkatkan motivasi kerja, sehingga pegawai mampu melaksanakan tugas dengan lebih optimal (Shofiah *et al.*, 2025).

Kepemimpinan merupakan cara seseorang mendorong karyawan untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan organisasi (Lahat *et al.*, 2023). Kepemimpinan yang efektif memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja guru (Cahyono *et al.*, 2025). Dalam konteks pendidikan, kepala sekolah yang memiliki kapasitas kepemimpinan yang baik mampu menetapkan visi, misi, serta arah kerja yang jelas, menciptakan suasana kerja yang kondusif, dan menumbuhkan motivasi serta rasa tanggung jawab guru (Norawati *et al.*, 2025). Kepemimpinan juga berperan penting dalam mendorong semangat kerja guru, karena pemimpin yang berhasil mampu menciptakan budaya kerja yang positif dan lingkungan kerja yang

kondusif bagi pertumbuhan serta produktivitas bawahannya (Anggraini *et al.*, 2024).

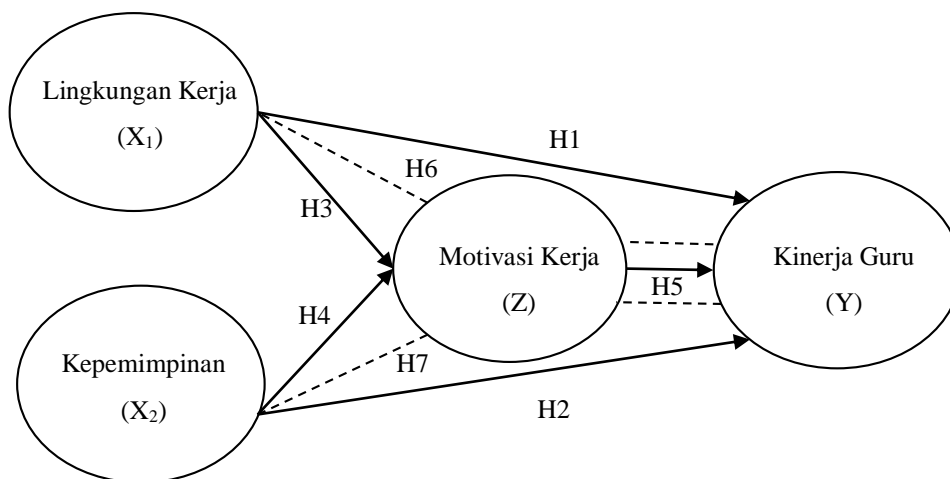
Motivasi adalah ketekunan seseorang dalam bekerja yang muncul karena dorongan dari dalam diri seseorang sebagai akibat dari kebutuhan pribadi, pengaruh lingkungan fisik, dan lingkungan sosial (Ratnawati *et al.*, 2020). Motivasi kerja dianggap sebagai dorongan yang diberikan oleh pemimpin karyawan terhadap karyawan sehingga adanya keinginan dalam bekerja secara sukarela tanpa adanya paksaan (Satrya & Putra, 2023). Dalam konteks pendidikan, motivasi kerja guru berfungsi sebagai pendorong utama dalam menjalankan tugas profesional sesuai ketentuan, karena rendahnya motivasi dapat menurunkan tanggung jawab dan berdampak pada kualitas pembelajaran (Ihsan *et al.*, 2025). Bagi seorang guru, motivasi memiliki peran penting dalam mendorong dirinya untuk berprestasi dan berafiliasi, sehingga menjadi faktor utama yang memengaruhi kinerjanya (Iba *et al.*, 2021).

Berbagai penelitian mengenai pengaruh lingkungan kerja, kepemimpinan, dan motivasi terhadap kinerja guru menunjukkan hasil yang belum konsisten. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Penelitian yang dilakukan oleh (Husnalia *et al.*, 2022) dan (Arman & Tahwin, 2025) menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja. Temuan ini bertolak belakang dengan penelitian (Permatasari *et al.*, 2025) dan (Khofifah & Banin, 2023), yang menemukan bahwa lingkungan kerja justru berpengaruh positif dan signifikan. Variabel kepemimpinan juga memperlihatkan hasil yang tidak konsisten. Penelitian yang dilakukan oleh (Bachri *et al.*, 2025) dan (Harsa, 2025) menunjukkan kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Namun, penelitian (Rosdiana *et al.*, 2023) dan (Pardede *et al.*, 2025) justru menemukan pengaruh positif dan signifikan. Ketidakkonsistenan temuan ini juga terjadi pada variabel motivasi kerja. Pada penelitian yang dilakukan oleh (Tarigan, 2022) dan (Fahlezzi *et al.*, 2023), motivasi tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja, sedangkan penelitian yang dilakukan oleh (Yope & Isma, 2022) dan (Pardede *et al.*, 2025) menemukan hubungan signifikan. Selain itu, penelitian yang menjadikan motivasi sebagai variabel intervening juga belum banyak dilakukan. Hanya sebagian penelitian yang dilakukan oleh (Harsa, 2025) dan (Ratmono *et al.*, 2024) yang menguji pengaruh tidak langsung.

Selain itu, penelitian yang menguji motivasi kerja sebagai variabel intervening masih relatif terbatas dan umumnya dilakukan pada jenjang pendidikan atau sektor nonpendidikan yang berbeda. Penelitian oleh (Harsa, 2025) dan (Ratmono *et al.*, 2024) menguji peran motivasi sebagai variabel intervening, namun masing-masing dilakukan pada konteks guru SD dan sektor industri. Sementara itu, sebagian penelitian lain dilakukan pada jenjang SMK atau sektor nonpendidikan, seperti yang dilakukan oleh (Tarigan, 2022), (Khofifah & Banin, 2023), dan (Apriliani & Kurniawan, 2025). Penelitian pada guru SMP masih jarang, khususnya yang mengintegrasikan variabel lingkungan kerja, kepemimpinan, motivasi, dan kinerja dalam satu model struktural yang utuh. Kondisi ini menunjukkan adanya gap variabel, gap model, dan gap teoritis, karena penelitian sebelumnya cenderung menggunakan pendekatan parsial dan belum menggabungkan teori lingkungan kerja, kepemimpinan, dan motivasi secara komprehensif.

Penelitian terdahulu banyak menggunakan data sebelum tahun 2023, seperti penelitian (Nugraha, 2020) dan (Tarigan, 2022), sehingga belum sepenuhnya merefleksikan perubahan kondisi kerja guru pasca penerapan Kurikulum Merdeka dan meningkatnya digitalisasi administrasi sekolah. Selain itu, sebagian besar penelitian menggunakan sampel relatif kecil dan metode analisis konvensional seperti SPSS, sebagaimana dilakukan oleh (Husnalia *et al.*, 2022) dan (Tarigan, 2022), yang hanya menguji pengaruh langsung antarvariabel. Sementara itu, penelitian yang menggunakan metode SEM-PLS masih terbatas dan umumnya diterapkan pada variabel serta konteks yang berbeda, seperti penelitian (Suyatni *et al.*, 2025), (Dewi *et al.*, 2025), dan (Pardede *et al.*, 2025). Belum ditemukan penelitian yang menggunakan SEM-PLS secara komprehensif untuk menguji hubungan langsung dan tidak langsung antara lingkungan kerja, kepemimpinan, motivasi, dan kinerja pada guru SMP.

Data absensi guru di SMP Negeri 24 Tangerang yang merupakan bagian dari tiga sekolah yang diteliti di wilayah Kecamatan Karang Tengah menunjukkan bahwa tingkat kehadiran guru secara umum tergolong baik, namun masih terdapat beberapa guru dengan tingkat kehadiran di bawah 80 persen. Beberapa di antaranya memiliki tingkat ketidakhadiran yang cukup tinggi, yaitu sekitar 15% hingga 30%, yang disebabkan karena izin, sakit, maupun tanpa keterangan (alpha). Kondisi tersebut menunjukkan bahwa tingkat ketidakhadiran tidak hanya berkaitan dengan aspek disiplin, melainkan juga dipengaruhi oleh faktor individual yang dimiliki setiap guru. Pemilihan ketiga sekolah tersebut, baik negeri maupun swasta, dilakukan untuk memperoleh gambaran yang lebih menyeluruh mengenai kondisi lingkungan kerja dan kepemimpinan di sekolah, yang diharapkan dapat memberikan pemahaman tentang bagaimana kedua faktor tersebut memengaruhi motivasi kerja dan kinerja guru.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Sumber: Data diolah, 2025

Lingkungan kerja merupakan faktor penting yang memengaruhi efektivitas dan hasil kerja individu karena mencakup kondisi fisik dan nonfisik yang membentuk cara seseorang melaksanakan tugasnya. Lingkungan kerja yang tertata

dengan baik, didukung sarana memadai serta hubungan kerja yang positif, mampu meningkatkan kenyamanan, fokus, dan produktivitas guru sehingga mendorong kinerja yang lebih optimal.

Hal tersebut didukung oleh peneliti terdahulu yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru (Haratua *et al.*, 2024), (Khofifah & Banin, 2023), (Hairudin *et al.*, 2023).

H1: Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Guru.

Kepemimpinan memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja guru melalui penciptaan budaya kerja yang positif dan lingkungan yang kondusif. Kepala sekolah dengan kepemimpinan yang efektif mampu memberikan bimbingan, dukungan, dan evaluasi yang membangun sehingga mendorong guru mencapai potensi terbaiknya dan menghasilkan kinerja yang lebih optimal.

Hal tersebut didukung oleh para peneliti terdahulu yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru (Dewi *et al.*, 2025), (Ramdani *et al.*, 2023).

H2: Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Guru.

Lingkungan kerja berperan penting dalam membentuk motivasi individu dalam bekerja. Lingkungan yang nyaman, aman, serta didukung hubungan sosial yang harmonis mampu menumbuhkan semangat, rasa memiliki, dan motivasi intrinsik guru, sehingga memperkuat komitmen kerja dan mendorong peningkatan kinerja serta kualitas pembelajaran.

Hal tersebut didukung oleh para peneliti terdahulu yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja (Heliyana *et al.*, 2024), (Meirin *et al.*, 2024).

H3: Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Motivasi Kerja.

Kepemimpinan berperan dalam membentuk motivasi kerja guru melalui kemampuan pemimpin dalam memengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk bekerja dengan semangat dan tanggung jawab. Kepala sekolah dengan kapasitas kepemimpinan yang baik mampu menumbuhkan motivasi serta rasa tanggung jawab guru melalui penetapan visi yang jelas, lingkungan kerja yang mendukung, serta penyesuaian gaya kepemimpinan dengan situasi dan karakter individu.

Hal tersebut didukung oleh para peneliti terdahulu yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja (Ratmono *et al.*, 2024), (Razak *et al.*, 2024), (Arrasyd *et al.*, 2023).

H4: Kepemimpinan berpengaruh terhadap Motivasi Kerja.

Motivasi kerja yang tinggi mendorong guru menunjukkan semangat, ketekunan, dan produktivitas yang lebih baik dalam melaksanakan tugasnya. Pengelolaan motivasi kerja yang baik membantu guru mempertahankan fokus dan kesungguhan dalam mencapai tujuan pendidikan, sedangkan motivasi yang menurun dapat mengurangi tanggung jawab dan berdampak pada penurunan kualitas pembelajaran. Dengan demikian, motivasi kerja menjadi faktor penting yang menentukan keberhasilan guru dalam menjalankan peran dan tanggung jawab profesionalnya.

Hal tersebut didukung oleh para peneliti terdahulu yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru (Ratmono *et al.*, 2024), (Pebriansyah & Kurniawan, 2025), (Yope & Isma, 2022).

H5: Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Guru.

Lingkungan kerja yang kondusif berperan penting dalam mendukung kinerja guru melalui penyediaan sarana dan prasarana yang memadai, hubungan kerja yang positif, serta dukungan pimpinan sekolah sehingga mampu meningkatkan motivasi, kepuasan, dan produktivitas guru (Arman & Tahwin, 2025).

Penelitian yang dilakukan oleh (Ratmono *et al.*, 2024) menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening.

H6: Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening.

Kepemimpinan yang efektif tidak hanya menetapkan visi dan misi, tetapi juga menciptakan suasana kerja yang kondusif serta menumbuhkan motivasi dan rasa tanggung jawab guru, sehingga mendorong peningkatan kinerja secara optimal.

Penelitian yang dilakukan oleh (Arrasyd *et al.*, 2023) menjelaskan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening.

H7: Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Guru dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan data primer yang dikumpulkan melalui kuesioner berupa *Google Form* yang diajukan kepada Guru SMP di Kecamatan Karang Tengah, yaitu SMPN 24 Tangerang, SMPN 33 Kota Tangerang, SMP Budi Luhur. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *non-probability sampling* dengan menggunakan *purposive sampling*. Kriteria responden dalam studi ini adalah SMP yang berada di Kecamatan Karang Tengah, sekolah dengan akreditasi minimal B, sekolah yang memiliki jumlah guru lebih dari 20 orang, sekolah yang menerapkan sistem 1 shift, sehingga terpilih 3 dari 14 sekolah yang memenuhi kriteria. Jumlah sampel ditetapkan sebanyak 100 responden menggunakan rumus Slovin. Instrumen penelitian berupa kuesioner dengan skala *Likert* 1-5. Analisis data dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)* berbasis *Partial Least Square (PLS)* dengan bantuan *software SmartPLS* versi 4.6.

Tabel 1.
Indikator Variabel Penelitian

Variabel	Indikator	Sumber
Variabel Dependen Kinerja Guru (Y)	1. Kemampuan membuat perencanaan	Saondi & Suherman, 2015 dalam
	2. Kemampuan metode dan strategi	Simamora <i>et al.</i> ,
	3. Kemampuan mengelola kelas	2021
	4. Kemampuan memberikan penilaian dan evaluasi	
	5. Kemampuan membuat perencanaan	

Variabel	Indikator	Sumber
Variabel Independen Lingkungan Kerja (X1)	1. Fasilitas kerja 2. Bangunan dan ruang 3. Tata ruang kerja 4. Suasana kerja 5. Kedisiplinan 6. Hubungan interpersonal	Agustina & Alie, 2024 dalam Prastiani <i>et al.</i> , 2025
Variabel Independen Kepemimpinan (X2)	1. Kemampuan Analitis 2. Keterampilan komunikasi 3. Keberanian 4. Kemampuan mendengarkan 5. Ketegasan	Mulyatiningsih & Sasyari, 2021 dalam Dompok <i>et al.</i> , 2022
Variabel Intervening Motivasi Kerja (Z)	1. Kebutuhan fisiologis 2. Kebutuhan rasa aman 3. Kebutuhan sosial 4. Kebutuhan penghargaan 5. Kebutuhan aktualisasi diri	Fahlezzi <i>et al.</i> , 2025

Sumber: Data diolah, 2025

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada penelitian ini, karakteristik responden dijelaskan berdasarkan usia, tingkat pendidikan terakhir, dan lama bekerja. Sebanyak 108 responden terkumpul dan seluruhnya digunakan dalam penyajian data responden untuk menggambarkan karakteristik responden. Namun, dalam tahap pengujian data, jumlah responden yang dianalisis ditetapkan sebanyak 100 responden, sesuai dengan hasil perhitungan menggunakan rumus Slovin. Informasi tersebut digunakan untuk menggambarkan profil responden serta mendukung analisis hasil penelitian.

Tabel 2.
Karakteristik Responden

Variabel	Klasifikasi	Jumlah (orang)	Persentase (persen)
Usia	20-30	30	27.8
	31-40	17	15.7
	41-50	46	42.6
	50-60	15	13.9
	SMA	6	5.6
Pendidikan Terakhir	D3	1	0.9
	S1	92	85.2
	S2	9	8.2
	S3	0	0
Lama Bekerja	<1 Tahun	13	12
	1-2 Tahun	11	10.2
	3-5 Tahun	11	10.2
	6-10 Tahun	15	13.9
	>10 Tahun	58	53.7

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan data usia dapat diketahui bahwa dari 108 orang responden yang menjadi objek penelitian, terlihat responden yang berusia 20-30 tahun sebesar 27.8 persen atau sebanyak 30 orang, usia 31-40 tahun sebesar 15.7 persen atau sebanyak 17 orang, usia 41-50 tahun sebesar 4.6 persen atau sebanyak 46 orang, usia 50-60 tahun sebesar 13.9 persen atau sebanyak 15 orang. Dapat diketahui rentang usia

responden terbanyak adalah 41-50 tahun yaitu sebesar 42.6 persen atau sebanyak 46 orang. Dominasi responden pada usia 41–50 tahun juga berpotensi memengaruhi persepsi dan penilaian terhadap variabel yang diteliti.

Berdasarkan data pendidikan terakhir dapat diketahui bahwa dari 108 orang responden yang menjadi objek penelitian, terlihat responden yang memiliki pendidikan terakhir SMA sebesar 5.6 persen atau sebanyak 6 orang, pendidikan terakhir Diploma sebesar 0.9 persen atau sebanyak 1 orang, pendidikan terakhir S1 sebesar 85.2 persen atau sebanyak 92 orang, pendidikan terakhir S2 sebesar 8.2 persen atau sebanyak 9 orang, pendidikan terakhir S3 sebesar 0 persen atau sebanyak 0 orang. Dapat disimpulkan bahwa jejak pendidikan terakhir responden terbanyak yaitu pada lulusan S1 sebesar 85.2 persen atau sebanyak 92 orang. Hasil tersebut menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki latar belakang pendidikan pada jenjang sarjana (S1).

Berdasarkan data, dapat diketahui bahwa dari 108 orang responden yang menjadi objek penelitian, terlihat responden yang sudah bekerja dengan rentang waktu <1 tahun sebesar 12 persen atau sebanyak 13 orang, rentang 1-2 tahun sebesar 10.2 persen atau sebanyak 11 orang, rentang 3-5 tahun sebesar 10.2 persen atau sebanyak 11 orang, rentang 6-10 tahun sebesar 13.9 persen atau sebanyak 15 orang, >10 tahun sebesar 53.7 persen atau sebanyak 58 orang. Maka, dapat disimpulkan responden dengan masa kerja terbanyak yaitu pada >10 tahun sebesar 53.7 persen atau sebanyak 58 orang.

Pengolahan data dalam penelitian ini dilakukan melalui pendekatan statistik deskriptif dan inferensial. Tahapan analisis meliputi evaluasi model pengukuran (*outer model*) dengan menilai validitas konvergen dan validitas diskriminan, serta pengujian model struktural (*inner model*) yang mencakup koefisien determinasi (R^2), *effect size* (f^2), dan *Goodness of Fit* (GoF). Selanjutnya, pengujian hipotesis dilakukan dengan prosedur bootstrapping menggunakan pendekatan PLS-SEM.

Tabel 3.
Hasil Uji Validitas Konvergen dengan *Outer Loading* Pertama

Variabel	Indikator	<i>Outer Loading</i>	Keterangan
Lingkungan kerja (X1)	X1.1	0.803	Valid
	X1.2	0.741	Valid
	X1.3	0.757	Valid
	X1.4	0.688	Tidak Valid
	X1.5	0.793	Valid
	X1.6	0.201	Tidak Valid
	X1.7	0.774	Valid
	X1.8	0.764	Valid
	X1.9	0.742	Valid
	X1.10	0.541	Tidak Valid
	X1.11	0.700	Tidak Valid
	X1.12	0.743	Valid
Kepemimpinan (X1)	X2.1	0.766	Valid
	X2.2	0.748	Valid
	X2.3	0.788	Valid
	X2.4	0.711	Valid
	X2.5	0.732	Valid
	X2.6	0.621	Tidak Valid

Variabel	Indikator	Outer Loading	Keterangan
Motivasi Kerja (Z)	X2.7	0.850	Valid
	X2.8	0.814	Valid
	X2.9	0.804	Valid
	X2.10	0.229	Tidak Valid
	Z1.1	0.684	Tidak Valid
	Z1.2	0.756	Valid
	Z1.3	0.740	Valid
	Z1.4	0.618	Tidak Valid
	Z1.5	0.807	Valid
	Z1.6	0.248	Tidak Valid
Kinerja Guru (Y)	Z1.7	0.722	Valid
	Z1.8	0.817	Valid
	Z1.9	0.772	Valid
	Z1.10	0.631	Tidak Valid
	Y1.1	0.689	Tidak Valid
	Y1.2	0.771	Valid
	Y1.3	0.781	Valid
	Y1.4	0.317	Tidak Valid
	Y1.5	0.800	Valid
	Y1.6	0.811	Valid
Y1.7	0.681	Tidak Valid	
Y1.8	0.776	Valid	
Y1.9	0.896	Valid	
Y1.10	0.790	Valid	

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4, setelah melakukan perhitungan pada SmartPLS terdapat beberapa indikator dengan nilai outer loading < 0.7 , Maka dari itu, indikator yang tidak valid perlu dihapus dan kemudian dilakukan perhitungan ulang, Indikator dengan nilai outer loading yang tidak valid ada pada indikator atau variabel yaitu X1.4, X1.6, X1.10, X1.11, X2.6, X2.10, Z1.1, Z1.4, Z1.6, Z1.10, Y1.1, Y14, Y17, Pada Tabel 4,7 di bawah ini menunjukkan nilai AVE sebelum dilakukan penghapusan variabel yang tidak valid,

Tabel 4.
Hasil Uji Validitas Konvergen dengan Average Variance Extracted(AVE) Pertama

Average Variance Extracted (AVE)	
Lingkungan Kerja	0.498
Kepemimpinan	0.486
Motivasi Kerja	0.528
Kinerja Guru	0.557

Sumber: Data diolah, 2025

Tabel 5 mengindikasikan bahwa nilai hasil AVE setelah dilakukannya *outer loading* pertama menunjukkan variabel Lingkungan Kerja dan Kepemimpinan tersebut memiliki nilai AVE yang kurang dari 0.5, Sementara pada variabel Motivasi Kerja dan Kinerja Guru menunjukkan nilai AVE yang lebih dari 0.5.

Tabel 5.
Hasil Uji Validitas Konvergen dengan *Outer Loading* Kedua

Variabel	Indikator	<i>Outer Loading</i>	Keterangan
Lingkungan kerja (X1)	X1.1	0.819	Valid
	X1.2	0.748	Valid
	X1.3	0.778	Valid
	X1.5	0.797	Valid
	X1.7	0.809	Valid
	X1.8	0.779	Valid
	X1.9	0.754	Valid
	X1.12	0.723	Valid
	Kepemimpinan (X2)	X2.1	0.773
X2.2		0.754	Valid
X2.3		0.806	Valid
X2.4		0.717	Valid
X2.5		0.747	Valid
X2.7		0.843	Valid
X2.8		0.824	Valid
X2.9		0.796	Valid
Motivasi Kerja (Z)		Z1.2	0.762
	Z1.3	0.748	Valid
	Z1.5	0.813	Valid
	Z1.7	0.816	Valid
	Z1.8	0.851	Valid
Kinerja Guru (Y)	Z1.9	0.772	Valid
	Y1.1	0.761	Valid
	Y1.2	0.786	Valid
	Y1.3	0.832	Valid
	Y1.4	0.836	Valid
	Y1.5	0.820	Valid
	Y1.6	0.910	Valid
Y1.7	0.795	Valid	

Sumber: Data diolah, 2025

Tabel 6 menunjukkan hasil uji validitas konvergen setelah dilakukan penghapusan pada nilai *outer loading* yang tidak valid. Hasil pada uji kedua ini, seluruh indikator telah memenuhi nilai *outer loading* di atas 0.7 sehingga indikator dapat dikatakan valid dan memenuhi persyaratan uji *convergent validity* sesuai yang telah disarankan oleh (Hair *et al.*, 2022).

Tabel 6.
Hasil Uji Validitas Konvergen dengan *Average Variance Extracted* (AVE) Kedua

	<i>Average Variance Extracted</i> (AVE)
Lingkungan Kerja	0.603
Kepemimpinan	0.614
Motivasi Kerja	0.631
Kinerja Guru	0.674

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 7 setelah dilakukannya penghapusan pada *outer loading* yang tidak valid diperoleh nilai AVE pada setiap variabel yaitu diatas 0.5 sesuai yang telah disarankan oleh (Hair *et al.*, 2022). Dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator yang tersisa telah memenuhi validitas konvergen, sehingga tidak ditemukan permasalahan pada model yang diuji.

Tabel 7.
Hasil Uji Validitas Diskriminan dengan *Heterotrait-monotrait-ratio* (HTMT)

	Kepemimpinan	Lingkungan Kerja	Motivasi Kerja	Kinerja Guru
Kepemimpinan				
Lingkungan kerja	0.832			
Motivasi Kerja	0.874	0.862		
Kinerja Guru	0.617	0.543	0.633	

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 8, seluruh nilai HTMT dapat diketahui berada di bawah 0.90. Dalam pengujian validitas diskriminan, instrumen dinyatakan memenuhi kriteria apabila nilai HTMT < 0.90 sebagaimana direkomendasikan oleh (Hair *et al.*, 2022). Karena seluruh nilai HTMT pada hasil analisis berada di bawah batas tersebut, maka instrumen dinyatakan valid dan mampu membedakan masing-masing konstruk dengan baik.

Tabel 8.
Hasil Uji Reliabilitas

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability (rho_c)</i>
Lingkungan Kerja	0.906	0.927
Kepemimpinan	0.910	0.924
Motivasi Kerja	0.883	0.911
Kinerja Guru	0.919	0.935

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 9 menunjukkan nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* untuk variabel lingkungan kerja, kepemimpinan, motivasi kerja, dan kinerja guru berada pada > 0.70 sebagaimana yang direkomendasikan oleh (Hair *et al.*, 2022). Dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel penelitian telah memenuhi kriteria reliabilitas yang dipersyaratkan, sehingga layak digunakan sebagai dasar dalam analisis lebih lanjut pada tahap pengujian model struktural.

Tabel 9.
Hasil *Common Method Bias*

	VIF
LK → KG	2.985
LK → MK	2.409
KP → KG	3.098
KP → MK	2.409
MK → KG	3.228

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan hasil pengujian common method bias menggunakan nilai Variance Inflation Factor (VIF), dapat diketahui bahwa semua jalur hubungan antar variabel laten memiliki nilai VIF < 3.3. Menurut (Kock, 2015), model penelitian dapat dinyatakan terbebas dari common method bias apabila seluruh nilai VIF berada pada atau di bawah ambang batas 3.3. Dapat disimpulkan bahwa hasil pengujian menunjukkan bahwa tidak terdapat indikasi common method bias dalam penelitian ini.

Tabel 10.
Hasil Uji R-square

	<i>R-square</i>	<i>R-square adjusted</i>
Motivasi Kerja	0.690	0.684
Kinerja Guru	0.375	0.355

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 10 nilai *R-square adjusted* pada variabel Motivasi Kerja sebesar 0.684 yang menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja dan kepemimpinan mampu menjelaskan variabel motivasi kerja sebesar 68.4 persen, sehingga model tersebut dapat dikategorikan dalam tingkat kemampuan penjelasan yang moderat. Sementara itu, nilai *R-square adjusted* untuk variabel Kinerja Guru sebesar 0.355 yang menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja dan kepemimpinan mampu menjelaskan variabel kinerja guru sebesar 35.5 persen, sehingga model tersebut termasuk dalam kategori lemah.

Tabel 11.
Hasil Uji Effect Size (f^2)

	Motivasi Kerja	Kinerja Guru
Lingkungan Kerja	0.286	0.045
Kepemimpinan	0.239	0.000
Motivasi Kerja		0.054

Sumber: Data diolah, 2025

Pada Tabel 11 terlihat pengaruh lingkungan kerja (X1) terhadap motivasi kerja (Z) sebesar 0.286 maka dianggap moderat. Pengaruh dari kepemimpinan (X2) terhadap motivasi kerja (Z) sebesar 0.239 maka dianggap moderat. Pengaruh dari lingkungan kerja (X1) terhadap kinerja guru (Y) sebesar 0.045 maka dianggap kecil. Pengaruh dari kepemimpinan (X2) terhadap kinerja guru (Y) sebesar 0.000 maka dianggap kecil. Terakhir, pengaruh dari motivasi kerja (Z) terhadap kinerja guru (Y) sebesar 0.054 maka dianggap kecil.

Tabel 12.
Hasil Uji Effect Size (f^2)

	AVE	R-Square
Lingkungan Kerja	0.603	
Kepemimpinan	0.614	
Motivasi Kerja	0.631	0.690
Kinerja Guru	0.674	0.375
Rata-rata	0.630	0.532

Sumber: Data diolah, 2025

Nilai *Goodness of Fit* (GoF) diperoleh melalui perhitungan akar kuadrat dari hasil perkalian antara rata-rata nilai *Average Variance Extracted* (AVE) sebesar 0.630 dan rata-rata nilai *R-square* sebesar 0.532, sehingga menghasilkan nilai GoF sebesar 0.579. Nilai tersebut menunjukkan bahwa performa gabungan antara model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*) berada pada kategori GoF besar, yang mengindikasikan bahwa kedua model tersebut telah terintegrasi dengan baik serta memenuhi kriteria kelayakan model secara keseluruhan dalam penelitian ini.

Tabel 13.
Hasil Q^2 predict

	Q^2 predict
MK	0.654
KG	0.251

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan hasil pengujian PLSpredict, diperoleh nilai Q^2 predict untuk masing-masing variabel penelitian. Variabel Motivasi Kerja (MK) memiliki nilai Q^2 predict sebesar 0.654, sedangkan variabel Kinerja Guru (KG) memiliki nilai Q^2 predict sebesar 0.251. Menurut (Hair *et al.*, 2022) nilai Q^2 predict > 0 menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediksi.

Tabel 14.
Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

Variabel	<i>Original Sample</i> (O)	<i>T-statistic</i>	<i>P-value</i>	Keterangan
Lingkungan Kerja → Kinerja Guru	0.025	0.119	0.905	Tidak Signifikan
Kepemimpinan → Kinerja Guru	0.296	1.725	0.085	Tidak Signifikan
Lingkungan Kerja → Motivasi Kerja	0.422	3.688	0.000	Signifikan
Kepemimpinan → Motivasi Kerja	0.462	3.839	0.000	Signifikan
Motivasi Kerja → Kinerja Guru	0.330	2.486	0.013	Signifikan

Sumber: Data diolah, 2025

Lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur (β) sebesar 0.025 dengan *t-statistics* sebesar $1.119 < 1.96$ dan *p-values* sebesar $0.905 > 0.05$. Hasil ini berarti H1 ditolak. Meskipun nilai *path coefficient* positif, namun secara statistik pengaruhnya tidak cukup kuat untuk dianggap signifikan. Temuan ini mengindikasikan bahwa kinerja guru tidak secara langsung dipengaruhi oleh lingkungan kerja, melainkan kemungkinan dipengaruhi oleh faktor lain di luar variabel yang diuji dalam penelitian ini.

Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur (β) sebesar 0.296 dengan *t-statistics* sebesar $1.725 < 1.96$ dan *p-values* sebesar $0.085 > 0.05$. Hasil ini berarti H2 ditolak.

Meskipun nilai *path coefficient* positif, namun secara statistik pengaruhnya tidak cukup kuat untuk dianggap signifikan. Dengan demikian, kinerja guru diduga lebih dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dianalisis dalam model penelitian ini.

Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur (β) sebesar 0.422 dengan *t-statistics* sebesar $3.688 > 1.96$ dan *p-values* sebesar $0.000 < 0.05$. Hasil ini berarti H3 diterima dan pengaruhnya bersifat positif, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai *path coefficient* yang bernilai positif. Hasil ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif berperan dalam meningkatkan motivasi kerja guru, yang tercermin dari meningkatnya dorongan untuk melaksanakan tugas secara lebih optimal.

Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur (β) sebesar 0.462 dengan *t-statistics* sebesar $3.839 > 1.96$ dan sebesar *p-values* sebesar $0.000 < 0.05$. Hasil ini berarti H4 diterima dan pengaruhnya bersifat positif, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai *path coefficient* yang bernilai positif. Temuan ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan memiliki peran penting dalam membentuk tingkat motivasi kerja guru, meskipun pengaruh tersebut tidak secara langsung tercermin pada kinerja.

Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur (β) sebesar 0.330 dengan *t-statistics* sebesar $2.486 > 1.96$ dan *p-values* sebesar $0.013 > 0.05$. Hasil ini berarti H5 diterima dan pengaruhnya bersifat positif, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai *path coefficient* yang bernilai positif. Hasil ini menunjukkan bahwa motivasi kerja menjadi variabel yang berperan dalam meningkatkan kinerja guru, sementara pengaruh variabel lain terhadap kinerja masih berada di luar cakupan penelitian ini.

Tabel 15.
Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

Variabel	Original Sample (O)	T-statistic	P-value	Keterangan
Lingkungan Kerja → Motivasi Kerja → Kinerja Guru	0.140	1.821	0.069	Tidak Signifikan
Kepemimpinan → Motivasi Kerja → Kinerja Guru	0.153	2.034	0.042	Signifikan

Sumber: Data diolah, 2025

Lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur (β) sebesar 0.140 dengan *t-statistics* sebesar $1.821 < 1.96$ dan *p-values* sebesar $0.069 > 0.05$. Hasil ini berarti hipotesis 6 ditolak. Meskipun nilai *path coefficient* positif, namun secara statistik pengaruhnya tidak cukup kuat untuk dianggap signifikan. Meskipun arah pengaruh bersifat positif, secara statistik hubungan tidak cukup kuat untuk membuktikan adanya peran mediasi motivasi kerja dalam hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja guru.

Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur (β) sebesar 0.140 dengan *t-statistics* sebesar $2.034 > 1.96$ dan *p-values* sebesar $0.042 < 0.05$.

Hasil ini berarti hipotesis 7 diterima dan pengaruhnya bersifat positif, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai path coefficient yang bernilai positif. Hasil ini menunjukkan bahwa motivasi kerja mampu memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja guru secara signifikan, sebagaimana tercermin dari arah pengaruh yang positif.

Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa pengelola sekolah dan pembuat kebijakan perlu lebih menekankan penguatan kepemimpinan yang mampu menumbuhkan motivasi, dibandingkan hanya berfokus pada perbaikan lingkungan kerja. Penelitian ini memiliki keterbatasan pada ruang lingkup wilayah dan variabel yang digunakan, sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasikan secara luas. Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan penelitian serta memasukkan variabel lain yang relevan guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor yang memengaruhi kinerja guru.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Kondisi ini mengindikasikan bahwa lingkungan kerja yang relatif stabil dan telah terbentuk dengan baik tidak lagi menjadi faktor penentu utama dalam meningkatkan kinerja. Guru menjalankan tugas berdasarkan tanggung jawab profesional, regulasi sekolah, dan tuntutan kurikulum, sehingga variasi lingkungan kerja tidak memberikan dampak langsung terhadap hasil kerja. Temuan ini tidak sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan adanya pengaruh signifikan, karena dalam konteks penelitian ini kinerja lebih dipengaruhi oleh mekanisme struktural dan komitmen individu dibanding faktor lingkungan.

H1: Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru.

Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Meskipun arah hubungan positif, pengaruhnya tidak cukup kuat secara statistik. Hal ini menunjukkan bahwa sistem kerja yang telah mapan membuat guru bekerja secara mandiri berdasarkan standar profesional dan aturan institusional, sehingga kepemimpinan tidak menjadi faktor dominan dalam mendorong kinerja. Temuan ini berbeda dengan beberapa penelitian terdahulu, yang kemungkinan dipengaruhi oleh perbedaan karakteristik sekolah dan budaya organisasi.

H2: Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Guru.

Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Lingkungan yang nyaman, aman, serta didukung hubungan sosial yang baik dan dukungan organisasi mampu meningkatkan semangat dan keterlibatan guru dalam bekerja. Temuan ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yang menegaskan bahwa kondisi kerja yang kondusif berperan penting dalam membangun dorongan internal dan keterikatan emosional terhadap pekerjaan.

H3: Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja.

Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Gaya kepemimpinan yang memberikan arahan jelas, dukungan, serta membangun hubungan interpersonal yang baik mampu meningkatkan rasa percaya diri dan kenyamanan psikologis guru. Kondisi tersebut mendorong peningkatan motivasi kerja secara berkelanjutan. Hasil ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menempatkan kepemimpinan sebagai faktor penting dalam membangun motivasi.

H4: Pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja.

Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Semakin tinggi motivasi yang dimiliki, semakin baik kualitas kinerja yang

ditunjukkan, baik dari aspek kedisiplinan, tanggung jawab, maupun profesionalisme. Motivasi menjadi faktor pendorong utama yang memperkuat komitmen guru terhadap tugas pembelajaran. Temuan ini konsisten dengan berbagai penelitian sebelumnya.

H5: Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru.

Lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja. Meskipun lingkungan kerja meningkatkan motivasi, pengaruh tersebut tidak cukup kuat untuk diteruskan menjadi peningkatan kinerja. Motivasi belum berfungsi sebagai mediator yang efektif dalam hubungan ini. Kinerja guru dalam konteks penelitian lebih dipengaruhi oleh faktor struktural dan profesional dibanding dorongan psikologis yang bersumber dari lingkungan kerja.

H6: Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru melalui Motivasi Kerja.

Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja. Artinya, kepemimpinan tidak bekerja secara langsung, tetapi terlebih dahulu meningkatkan motivasi guru yang kemudian berdampak pada kinerja. Motivasi kerja berperan sebagai mekanisme penghubung yang menyalurkan pengaruh kepemimpinan terhadap peningkatan kualitas kinerja guru. Temuan ini menegaskan bahwa peran kepemimpinan bersifat tidak langsung melalui penguatan motivasi.

H7: Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Guru melalui Motivasi Kerja.

SIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja guru dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan kepemimpinan tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja guru. Namun demikian, kedua variabel tersebut terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Selanjutnya, motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, yang menegaskan peran penting motivasi sebagai faktor yang menjembatani hubungan antara variabel organisasi dan kinerja individu. Pengujian pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak mampu memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja guru secara signifikan, sementara motivasi kerja terbukti memediasi secara signifikan hubungan antara kepemimpinan dan kinerja guru.

Temuan penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dengan memperluas pemahaman bahwa kinerja guru tidak selalu dipengaruhi secara langsung oleh lingkungan kerja dan kepemimpinan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut lebih berperan dalam meningkatkan motivasi kerja, yang selanjutnya berdampak pada kinerja guru. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan pentingnya motivasi kerja sebagai mekanisme penjelas dalam hubungan antara kepemimpinan dan kinerja guru, khususnya dalam konteks organisasi pendidikan.

REFERENSI

- Alvian, S., & Dewi, D. A. L. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru SMPN 2 Kragan. *Journal of Social and Economics Research*, 5(2), 819–828. <https://doi.org/10.54783/jser.v5i2.190>
- Anggraini, D. P., Efendi, B., & Nurhayati, E. C. (2024). Pengaruh Stres Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kecerdasan Emosional Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Akuntansi, Manajemen Dan Perbankan Syariah*, 4(4), 108–118. <https://doi.org/10.32699/jamasy.v4i4.8072>
- Apriliani, E., & Kurniawan, D. (2025). Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Sumber Alfaria Trijaya Tbk Cabang Balaraja Area Yusliana. *Jurnal Riset Manajemen*, 3(1), 480–492. <https://doi.org/https://doi.org/10.54066/jurma.v3i1.3130>
- Arman, A. H. R. D., & Tahwin, M. (2025). Analisis Kinerja Guru: Kompetensi, Motivasi, Lingkungan Kerja, dan Disiplin Kerja. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 9(2), 669–683. <https://doi.org/10.31955/mea.v9i2.5696>
- Arrasyd, H. M., Karnadi, K., & Minullah, M. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Perangkat Desa dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Desa Jangkar dan Desa Palangan Kabupaten Situbondo. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneurship (JME)*, 2(10), 2325. <https://doi.org/10.36841/jme.v2i10.3658>
- Bachri, S., Jumawan, Maulia, I. R., & Komariah, N. S. (2025). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru Pada Yayasan Nurul Iskandar. *IJESM Indonesian Journal of Economics and Strategic Management*, 3(2), 63–74. <https://doi.org/10.69718/ijesm.v3i2.474>
- Cahyono, I. M. S. R., Sedana, I. M., & Suwindia, I. G. (2025). Determinasi Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Iklim Kerja Sekolah, Semangat Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar. *Attadrib: Jurnal Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah*, 8(2), 421–435. <https://doi.org/10.54069/attadrib.v8i2.918>
- Dewi, L. A., Sumarni, S., & Setiawan, W. J. (2025). Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Guru dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Intervening pada SMP Negeri 12 Sungai Penuh. *RISOMA : Jurnal Riset Sosial Humaniora Dan Pendidikan*, 3(3), 176–193. <https://doi.org/10.62383/risoma.v3i3.773>
- Fahlezzzi, T. U., Arief, M. Y., & Minullah, M. (2023). Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PDAM Kabupaten Bondowoso Dengan Kompensasi Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneurship (JME)*, 2(6), 1128. <https://doi.org/10.36841/jme.v2i6.3539>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarsted, M. (2022). *A Primer on Partial*

Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Third Edition.
SAGE Publications.

- Hairudin, H., Oktaria, E. T., & Wenda. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Guru Pada MAN 1 Pesisir Barat. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Manajemen Malahayati (JRMM)*, 12(1). <https://doi.org/10.33024/jur.jeram.v12i1.11522>
- Haratua, C. S., Repiharnita, Komalasari, E., Muhsin, A., & Adril, I. (2024). Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru di Sekolah Menengah Kejuruan Kabupaten Bogor. *Attractive : Innovative Education Journal*, 6(3), 249–259. <https://doi.org/10.51278/aj.v6i3.1543>
- Harsa, R. T. (2025). *Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada SD Islam Az-Zahrah Palembang* [Universitas Tridianti]. <http://repository.univ-tridianti.ac.id/id/eprint/10167>
- Heliyana, E., Pramesthi, R. A., & Pramitasari, T. D. (2024). Pengaruh Kompetensi, Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru SMKN 1 Situbondo Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneurship (JME)*, 3(6), 1046. <https://doi.org/10.36841/jme.v3i6.5005>
- Husnalia, S., Hadi, S., Mufarohah, A., Manajemen, J., Kesuma, S., & Blitar, N. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Stres Kerja terhadap Kinerja Guru pada Madrasah Aliyah Negeri 1 Blitar. *Jurnal Penelitian Manajemen Terapan (PENATARAN)*, 7(1), 86–97.
- Iba, Z., Saifuddin, S., Marwan, M., & Konadi, W. (2021). Pengaruh motivasi, budaya organisasi, lingkungan, dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru SMA Kota Juang. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 9(1), 75–84. <https://doi.org/10.21831/jamp.v9i1.36970>
- Ihsan, M., Idris, M., & Jumarding, A. (2025). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Guru SMKN 5 Selayar. *Journal of Economy Business Development*, 3(2), 227–234. <https://doi.org/10.56326/jebd.v3i2.3259>
- Indraswara, P. A., Khourouh, U., & Risfandini, A. (2024). The Effect of Employee Engagement and Work-life Balance to Employee Performance with Job Satisfaction as a Mediation Variable in Lavalette Hospital Malang. *EPaper Bisnis : International Journal of Entrepreneurship and Management*, 1(3), 184–210. <https://doi.org/10.61132/epaperbisnis.v1i3.88>
- Indriawati, P., Maulida, N., Erni, D. N., & Putri, W. H. (2022). Kinerja Guru dalam Mutu Pendidikan di SMAN 02 Balikpapan. *Jurnal Penelitian, Pendidikan Dan Pengajaran: JPPP*, 3(3). <https://doi.org/10.30596/jppp.v3i3.12795>
- Jayanti, C. D. (2025). *Problematika Guru Kelas Dalam Mengembangkan Literasi Siswa dengan Kebutuhan Khusus di SD Negeri 74 Kota Bengkulu*.
- Khofifah, T. F., & Banin, Q. Al. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis (JIMBis)*, 2(1), 55–69. <https://doi.org/10.24034/jimbis.v2i1.5717>

- Kock, N. (2015). Common method bias in PLS-SEM: A full collinearity assessment approach. *International Journal of E-Collaboration*, 11(4), 1–10.
- Lahat, M. A., Marthanti, A. S., & Santosa, J. (2023). Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru SMK di Jakarta Selatan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Ilmu Ekonomi Manajemen Dan Akuntansi*, 4(1), 226–244. <https://doi.org/10.37012/ileka.v4i1.1627>
- Meirin, Lady, Edizal, & Noviantoro, D. (2024). Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bank Sumsel Babel Km 12 Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Ledy Meirin 1*) , Edizal 2) , Djatmiko Noviantoro 3). *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis Universitas Multi Data Palembang*, 14(1), 172–189.
- Norawati, S., Hanafi, A., Basem, Z., & Syahsudarmi, S. (2025). Analisis Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Guru. *Jurnal Daya Saing*, 11(3), 605–613. <https://doi.org/10.35446/dayasaing.v11i3.2425>
- Nugraha, A. P. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompetensi Terhadap Kinerja Guru. *Psikoborneo: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 8(2), 221–227.
- Pardede, E. H., Jumawan, J., Maulia, I. R., & Komariah, N. S. (2025). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru Pada SMP Plus Attaqwa 12 Bekasi Utara. *IJESM Indonesian Journal of Economics and Strategic Management*, 3(2), 49–62. <https://doi.org/10.69718/ijesm.v3i2.478>
- Pebriansyah, P., & Kurniawan, P. (2025). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. BPRS Al Salaam Amal Salman. *SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION: Economic, Accounting, Management and Business*, 8(4), 1547–1555. <https://doi.org/10.37481/sjr.v8i4.1296>
- Permatasari, S. A., Putra, C. I. W., & Fikri, A. W. N. (2025). Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru SMP Negeri 284 Jakarta. *Indonesian Journal of Economics and Strategic Management (IJESM)*, 3(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.69718/ijesm.v3i1.410>
- Ramdani, A., Yulistia, R. T., & Oktaviani, N. F. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru Di SMK Islam Paniis. *Journal of Management and Creative Business*, 1(4), 390–397. <https://doi.org/10.30640/jmcbus.v1i4.1661>
- Ratmono, R., Nasikah, D., & Achmad, S. F. (2024). Pengaruh Beban Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Lapangan Dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening. *UMMagelang Conference Series*, 499–504. <https://doi.org/10.31603/conference.12034>
- Ratnawati, E., Sukidjo, & Efendi, R. (2020). Comparative Study of Post-Marriage Nationality Of Women in Legal Systems of Different Countries International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding The Effect of Work Motivation and Work Experience on Employee Performance. *International Journal of Multicultural and Multireligious*

- Understanding*, 7, 109–116. <https://doi.org/10.18415/ijmmu.v7i8.1809>
- Razak, H. M. A., Praja, Y., & Pramesthi, R. A. (2024). Pengaruh Reward and Punishment, Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada SMKN 1 Kendit Kabupaten Situbondo. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneurship (JME)*, 3(9), 1653. <https://doi.org/10.36841/jme.v3i9.5196>
- Riskiana, I. G. Y. P., & Surya, I. B. K. (2025). PERAN MOTIVASI DALAM MEMEDIASI PENGARUH BUDAYA KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 14(12), 935–948. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2025.v14.i12.p02>
- Rosdiana, D., Rahmawati, A., & Novitasari, D. (2023). Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru: Narrative Literature Review. *JOURNAL OF INFORMATION SYSTEMS AND MANAGEMENT*, 02(03). <https://jisma.org>
- Satrya, I. G. A. E. B., & Putra, M. S. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 12(10), 1122. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2023.v12.i10.p06>
- Shofiah, A., Sari, L. P., & Paramisthi, R. A. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Kompensasi dan Lingkungan Kerja dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Terhadap Kinerja Guru di MAN 2 Situbondo. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneur (JME) FEB UNARS*, 4(1), 99–112.
- Sitorus, H. F., & Mesra, B. (2025). The Effect Of The Work Environment On Employee Performance With Job Satisfaction As A Moderating Variable In The Binjai City Social Service. *International Journal of Management, Economic and Accounting*, 3(1), 1385–1400. <https://doi.org/10.61306/ijmea>
- Suyatni, N., Karnawati, T. A., & Fathorrahman. (2025). Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru Melalui Disiplin Kerja. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 13(2), 183–190. <https://doi.org/10.33751/jmp.v13i2.18>
- Tanjua, A. L., Dewi, D. E. C., Puspasari, N., Nugraha, H., & Meylindo, D. (2024). Kinerja Guru dan Permasalahannya. *Sinar Dunia: Jurnal Riset Sosial Humaniora Dan Ilmu Pendidikan*, 3(4), 161–171. <https://doi.org/10.58192/sidu.v3i4.2729>
- Tarigan, P. S. (2022). Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru SMK Multi Karya Medan. *Jurnal Manajemen, Akuntansi, Ekonomi*, 1(1), 9–14. <https://doi.org/10.59066/jmae.v1i1.22>
- Wulandari, S., Aprianto, R., Eprianti, Y., & Bina Insan, U. (2025). Pengaruh Pelatihan SDM dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada CV Sumber Beton. *FLURALIS: Faletahan Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 4(2), 16–27.
- Yanuar. (2025). *Jumlah guru di Indonesia ideal tetapi tidak merata*. <https://puslapdik.kemendikdasmen.go.id/jumlah-guru-di-indonesia-ideal-tetapi-tidak-merata/>

- Yope, S. A., & Isma, A. A. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru di SMK Negeri 3 Sinjai. *Jurnal Ilmiah Administrasita'*, 13(2), 73–82. <https://doi.org/https://doi.org/10.47030/administrasita.v13i2.449>
- Yunus, A. A. S. P., Hidayat, M. T., Djazilan, M. S., & Akhwani, A. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar. *Jurnal Basicedu*, 5(5), 3625–3635. <https://doi.org/10.31004/basicedu.v5i5.1419>