



PENGARUH LINGKUNGAN KERJA, KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH, DAN PELATIHAN TERHADAP KINERJA GURU MELALUI MOTIVASI KERJA DI SMAN 1 JIWAN KABUPATEN MADIUN

Siti Khotidjah

Universitas Wijaya Putra Surabaya

Subijanto

Universitas Wijaya Putra Surabaya

Chandra Kartika

Universitas Wijaya Putra Surabaya

Alamat: Jl. Raya Menganti Kramat No.133, Jajar Tunggal, Kec. Wiyung, Surabaya, Jawa Timur

Korespondensi penulis: sitikhotidjah062@gmail.com

Abstract. *The purpose of this study is to analyze the direct and indirect influence of the work environment and principal leadership on teacher performance through work motivation at SMAN 1 Jiwan, Madiun Regency. This type of research is explanatory with a quantitative approach. The population and sample used were all teachers at SMAN 1 Jiwan, Madiun Regency, totaling 35 people. Data analysis used in this study was using SEM PLS analysis. The results of the study can be concluded that the work environment, principal leadership, work motivation, and teacher training at SMAN 1 Jiwan are in the high category, thus supporting teacher performance which is also classified as high. The work environment has a significant influence on teacher work motivation. Principal leadership has a significant influence on teacher work motivation. The training provided has a significant influence on teacher work motivation. Work motivation has a significant influence on teacher performance. The work environment does not have a significant influence on performance. Principal leadership does not have a significant influence on teacher performance. The training provided has a significant influence on teacher performance.*

Keywords: *Work environment, principal leadership, work motivation, and teacher training*

Abstrak. Tujuan penelitian dalam penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh langsung maupun tidak langsung lingkungan kerja dan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja di SMAN 1 Jiwan Kabupaten Madiun. Jenis penelitian ini bersifat *explanatory* dengan pendekatan kuantitatif. Populasi dan sampel yang digunakan adalah seluruh guru yang ada di SMAN 1 Jiwan Kabupaten Madiun berjumlah sebanyak 35 orang. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan analisis SEM PLS. Hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa Lingkungan kerja, kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, dan pelatihan guru di SMAN 1 Jiwan masuk kategori tinggi, sehingga mendukung kinerja guru yang juga tergolong tinggi. Lingkungan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja guru. Kepemimpinan kepala sekolah mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja guru. Pelatihan yang diberikan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja guru. Motivasi kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru. Lingkungan kerja tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Kepemimpinan kepala sekolah tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru. Pelatihan yang diberikan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru.

Kata kunci: Lingkungan kerja, kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, dan pelatihan guru.

LATAR BELAKANG

Sumber daya manusia, khususnya guru, memegang peranan strategis dalam mewujudkan tujuan pendidikan di sekolah. Kinerja guru menjadi indikator penting keberhasilan sekolah, yang dipengaruhi oleh motivasi kerja, ketersediaan fasilitas,

Received Juli 30, 2025; Revised Agustus 29, 2025; Oktober 04, 2025

* Siti Khotidjah, sitikhotidjah062@gmail.com

komunikasi antarpegawai, serta lingkungan kerja yang kondusif. Di SMAN 1 Jiwan Kabupaten Madiun, meskipun guru memiliki komitmen tinggi, keterbatasan fasilitas pembelajaran dan kurangnya komunikasi efektif antar guru maupun dengan manajemen menjadi tantangan yang menghambat kualitas pembelajaran. Selain itu, hubungan kerja yang kurang harmonis dan kebijakan yang tidak transparan dapat menurunkan motivasi, yang berdampak langsung pada menurunnya kualitas kinerja guru. Oleh karena itu, terciptanya lingkungan kerja yang mendukung, transparan, dan kolaboratif menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja guru.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa motivasi kerja secara umum memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja guru (Gutara et al., 2021; Istiqhoro et al., 2022; Mariatie et al., 2021; Nugraheni et al., 2022; Santoso et al., 2021), meskipun beberapa penelitian menemukan pengaruhnya tidak selalu signifikan (Hartinah et al., 2020; Novita & Kale, 2023; Nurmalawati et al., 2023). Guru yang memiliki motivasi tinggi cenderung lebih kreatif, berdedikasi, dan inovatif dalam pengajaran, serta berkomitmen untuk mengembangkan diri melalui pelatihan. Sebaliknya, motivasi yang rendah dapat mengurangi semangat kerja dan berdampak negatif pada kualitas pembelajaran. Faktor-faktor seperti kepemimpinan kepala sekolah, lingkungan kerja yang kondusif, serta pelatihan yang berkesinambungan menjadi penentu penting dalam meningkatkan motivasi kerja guru. Dengan demikian, peningkatan motivasi kerja melalui dukungan manajerial dan fasilitas yang memadai menjadi kunci untuk memperkuat kinerja guru serta pencapaian tujuan pendidikan yang lebih optimal.

Lingkungan kerja yang tidak mendukung, seperti keterbatasan fasilitas, komunikasi yang kurang efektif, serta hubungan antarpegawai yang tidak harmonis, dapat menjadi hambatan bagi guru dalam mencapai kinerja optimal. Fasilitas yang memadai, komunikasi yang baik, dan suasana kerja yang harmonis terbukti mampu meningkatkan motivasi dan produktivitas guru. Sebaliknya, kondisi yang tidak ideal justru menurunkan semangat dan kualitas kerja. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi maupun kinerja guru (Hartinah et al., 2020; Nugraheni et al., 2022), meskipun beberapa penelitian mengungkapkan hasil berbeda bahwa pengaruhnya tidak signifikan (Nurmalawati et al., 2023). Hal ini mengindikasikan adanya faktor lain, seperti motivasi pribadi atau pelatihan, yang juga berperan penting dalam memengaruhi kinerja guru.

Selain itu, pelatihan juga menjadi faktor penting dalam meningkatkan motivasi kerja sekaligus kinerja guru. Pelatihan yang relevan dengan kebutuhan guru dapat meningkatkan keterampilan pedagogis, adaptasi terhadap teknologi, serta semangat kerja, sedangkan pelatihan yang tidak sesuai justru menurunkan motivasi dan minat guru dalam mengikuti program berikutnya. Penelitian terdahulu mendukung adanya pengaruh positif pelatihan terhadap motivasi maupun kinerja guru (Gutara et al., 2021; Istiqhoro et al., 2022; Niati et al., 2021), meskipun temuan lain menunjukkan hasil yang tidak signifikan (Santoso et al., 2021). Kesenjangan ini menegaskan bahwa efektivitas pelatihan sangat bergantung pada relevansi materi, metode pelaksanaan, dan penerapannya di sekolah.

Dengan demikian, baik lingkungan kerja maupun pelatihan memiliki potensi besar dalam meningkatkan motivasi dan kinerja guru, tetapi efektivitasnya sangat dipengaruhi oleh faktor kontekstual di lapangan.

Selain lingkungan kerja dan pelatihan, kepemimpinan kepala sekolah juga berperan besar dalam menentukan motivasi dan kinerja guru. Kepemimpinan yang efektif dapat menciptakan suasana kerja kondusif, meningkatkan keterlibatan guru, serta mendorong perkembangan profesional yang berkelanjutan. Penelitian terdahulu menunjukkan adanya pengaruh positif kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi dan kinerja guru (Mahaputra & Farhan Saputra, 2021; Mariatie et al., 2021; Murni & Sulasmi, 2021; Novita & Kale, 2023), meskipun ada temuan yang menunjukkan hasil sebaliknya (Istiqhoro et al., 2022). Kesenjangan temuan ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan yang digunakan kepala sekolah dapat memengaruhi hasil yang berbeda. Oleh karena itu, kepemimpinan yang adaptif, partisipatif, dan mendukung pengembangan guru menjadi kunci dalam meningkatkan motivasi kerja sekaligus kinerja mereka di sekolah.

Berdasarkan latar belakang tersebut, tujuan penelitian ini adalah untuk menggambarkan kondisi lingkungan kerja, kepemimpinan kepala sekolah, pelatihan yang diberikan, motivasi kerja, dan kinerja guru di SMAN 1 Jiwan Kabupaten Madiun; menganalisis pengaruh langsung lingkungan kerja, kepemimpinan kepala sekolah, dan pelatihan terhadap motivasi kerja guru; menganalisis pengaruh langsung lingkungan kerja, kepemimpinan kepala sekolah, pelatihan, serta motivasi kerja terhadap kinerja guru; serta menganalisis pengaruh tidak langsung lingkungan kerja, kepemimpinan kepala sekolah, dan pelatihan terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja.

KAJIAN TEORITIS

Kinerja Guru

Kinerja guru adalah tingkat pencapaian hasil yang diperoleh dari pelaksanaan tugas tertentu (Paino et al., 2023; Simanjuntak, 2018). Muafi & Johan (2022) menambahkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai berdasarkan kriteria tertentu, baik dalam aspek kualitas maupun kuantitas, yang tercapai dalam periode waktu tertentu. Kinerja guru, menurut Mangkunegara (2020), adalah hasil kerja yang tercapai secara kualitas dan kuantitas dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan kepada guru.

Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah dorongan atau kekuatan yang ada dalam diri seseorang yang mempengaruhi perilaku mereka untuk bekerja, berusaha, dan melakukan tugas tertentu (Purnamasari & Utari, 2024; Suroto et al., 2023). Motivasi kerja adalah dorongan atau hasrat seseorang yang mendorongnya untuk melakukan tindakan dalam bekerja (Mathis & Jackson dalam Natania, 2023). Sementara itu, dalam pengertian lain motivasi kerja sebagai kekuatan dalam diri individu yang memengaruhi arah, intensitas, dan ketekunan

perilaku sukarela seseorang dalam menjalankan pekerjaan (Khurniawan et al., 2023; Rakhmawati et al., 2024; Uno, 2023).

Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja yang mempengaruhi mereka dalam menjalankan tugas yang diembankan (Lucky et al., 2023; Qomariyah et al., 2023). Lingkungan kerja mencakup berbagai faktor yang dapat memengaruhi kenyamanan, keselamatan, dan efisiensi kerja seseorang. Menurut (Nitisemito, 2019; Putri et al., 2024) lingkungan kerja merujuk pada segala hal yang ada di sekitar pekerja yang berpotensi memengaruhi cara mereka bekerja. Sedangkan menurut Munandar (2021), seperti yang dikutip oleh Anggiat Parhulutan Tambunan, lingkungan kerja mencakup elemen fisik dan sosial, seperti kondisi fisik tempat kerja, ruang, peralatan, serta hubungan antara atasan, rekan kerja, dan bawahan.

Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi dan mengarahkan orang lain dalam mencapai tujuan tertentu (Komariah et al., 2024; Mardiyah et al., 2023; Utari, 2024). Kepemimpinan merupakan kegiatan untuk memengaruhi perilaku orang lain, baik secara individu maupun kelompok (Thoha dalam Setiawan, 2021). Kepemimpinan dianggap sangat penting dalam organisasi karena keberhasilan atau kegagalan organisasi banyak ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang ada. Mulyasa (2022) mendefinisikan kepemimpinan sebagai seni membujuk bawahan agar mau melaksanakan tugas dengan keyakinan dan semangat.

Pelatihan

Pelatihan adalah upaya yang dilakukan dengan tujuan memberikan bantuan kepada tenaga kerja melalui pendekatan profesional untuk mengembangkan kemampuan mereka dalam suatu periode waktu tertentu (Hamalik dalam Fitriyah *et al.*, 2024). Rosleny Marlioni dalam Norita & Lawrence (2023) mendefinisikan pelatihan sebagai proses pembelajaran yang bertujuan untuk memperoleh keahlian, pengetahuan, peraturan, atau sikap yang dapat meningkatkan kinerja tenaga kerja. Sementara itu, Sinambela (2021) menggambarkan pelatihan sebagai aktivitas untuk meningkatkan kemampuan pegawai dengan mengalokasikan anggaran sebagai bentuk investasi jangka panjang.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian *explanatory* dengan pendekatan kuantitatif, bertujuan menjelaskan hubungan kausal antar variabel melalui pengujian hipotesis. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru di SMAN 1 Jiwan Kabupaten Madiun yang berjumlah 35 orang. Karena jumlah populasi relatif kecil dan memungkinkan untuk diteliti seluruhnya, maka penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian populasi agar data yang diperoleh lebih akurat dan valid. Sampel penelitian juga melibatkan 35 orang

guru yang dipilih untuk mewakili populasi secara keseluruhan. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh, yaitu seluruh anggota populasi dijadikan sampel (Sudaryono, 2018). Dengan demikian, penelitian ini menghindari bias dan mampu menggambarkan kondisi variabel yang diteliti secara lebih menyeluruh.

Data penelitian dikumpulkan melalui kuesioner dan dokumentasi, di mana kuesioner berbentuk pernyataan tertutup dengan skala Likert 1–5 untuk memperoleh data kuantitatif terkait motivasi, lingkungan kerja, kepemimpinan, pelatihan, dan kinerja guru, sementara dokumentasi melengkapi data sekunder dari sumber internal maupun eksternal sekolah. Analisis data meliputi uji validitas dengan *convergent validity* (*outer loading* >0,70) dan *discriminant validity* (*cross loading factor* dan AVE >0,50), uji reliabilitas menggunakan *composite reliability* dan *Cronbach's Alpha* (nilai >0,70), analisis deskriptif untuk menggambarkan karakteristik data, serta analisis inferensial menggunakan SEM-PLS (Ghozali, 2021).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Variabel Penelitian

Deskripsi variabel menunjukkan bahwa semua aspek penelitian berada dalam kategori "Baik". Lingkungan kerja dan kepemimpinan kepala sekolah masing-masing bernilai 3,46, menunjukkan kondisi yang positif namun masih dapat ditingkatkan. Nilai pelatihan sebesar 3,44 mencerminkan manfaatnya dalam meningkatkan keterampilan guru, sementara motivasi kerja dengan nilai 3,51 menunjukkan tanggung jawab dan kemandirian yang tinggi. Kinerja guru juga tergolong baik dengan nilai 3,58, menandakan guru melaksanakan pembelajaran, penilaian, dan tugas tambahan secara memadai.

Menilai *Direct effects* Struktural

Hasil estimasi *path coefficients* untuk menguji kekuatan pengaruh antar variabel dan menjelaskan ketegasan hubunga antar arah variabel dapat dilihat dari pada tabel di bawah ini:

Tabel 1. Estimasi Parameter Model Struktural *Direct effects*

Hubungan	Original Sample (O)	STDEV	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Lingkungan Kerja -> Motivasi	0.739	0.227	3.254	0.001
Lingkungan Kerja -> Kinerja	0.037	0.519	0.071	0.943
Motivasi -> Kinerja	1.294	0.454	2.849	0.005
Kepemimpinan -> Motivasi	0.390	0.126	3.103	0.002
Kepemimpinan -> Kinerja	0.720	0.295	2.443	0.015
Pelatihan -> Kinerja	1.084	0.488	2.220	0.027
Pelatihan -> Motivasi	0.633	0.192	3.293	0.001

Sumber : Data primer diolah, 2025

Berdasarkan hasil pengujian, Lingkungan kerja terbukti berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja guru di SMAN 1 Jiwan dengan nilai t-statistik 3.254 dan p-value

0,001. Hal ini menunjukkan bahwa kondisi kerja yang kondusif, baik dari aspek fisik maupun hubungan antarpegawai, mampu meningkatkan motivasi guru dalam melaksanakan tugas. Selain itu, kepemimpinan kepala sekolah dan pelatihan juga berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja guru. Kepemimpinan yang efektif, ditunjukkan dengan kemampuan memberikan arahan, supervisi, dan dukungan, mendorong peningkatan motivasi guru. Sementara itu, pelatihan yang relevan dan sesuai kebutuhan terbukti memperkuat keterampilan serta pengetahuan guru, sehingga meningkatkan motivasi kerja mereka.

Motivasi kerja selanjutnya terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja guru dengan nilai t-statistik 2.849 dan p-value 0,005. Guru yang memiliki motivasi tinggi cenderung lebih disiplin, bertanggung jawab, serta aktif dalam melaksanakan proses pembelajaran, penilaian, maupun bimbingan siswa, sehingga menghasilkan kinerja yang lebih baik. Namun, hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru secara langsung. Dengan nilai t-statistik 0,071 dan p-value 0,943, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja lebih berperan sebagai faktor pendukung, sedangkan peningkatan kinerja guru lebih banyak dipengaruhi faktor lain seperti motivasi, kepemimpinan, dan pelatihan. Lebih lanjut, kepemimpinan kepala sekolah dan pelatihan terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Kepemimpinan yang mampu memberikan arahan dan pengawasan mendorong guru untuk bekerja lebih optimal. Demikian pula, pelatihan yang relevan meningkatkan profesionalisme dan kualitas kerja guru dalam melaksanakan tugas, sehingga berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja.

Pengujian Hipotesis *Indirect Effect*

Hasil analisis dengan menggunakan analisis jalur (*path*) pada model penelitian pengaruh ini dijelaskan pada tabel berikut :

Tabel 2. Estimasi Parameter Model Struktural *Indirect Effect*

Hubungan	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kepemimpinan -> Motivasi -> Kinerja	0.505	2.238	0.026
Lingkungan Kerja -> Motivasi -> Kinerja	0.956	1.631	0.103
Pelatihan -> Motivasi -> Kinerja	0.819	2.422	0.016

Sumber: Data primer diolah, 2025

Berdasarkan data pengujian hubungan tidak langsung (mediasi) yang diberikan, hubungan kepemimpinan kepala sekolah melalui motivasi terhadap kinerja guru terbukti signifikan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai t-statistik sebesar 2.238 dan p-value sebesar 0,026, yang lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05. Nilai koefisien positif (-0.505) menunjukkan bahwa kepemimpinan yang baik dapat meningkatkan motivasi guru, yang pada akhirnya berpengaruh positif terhadap kinerja mereka.

Hubungan lingkungan kerja melalui motivasi terhadap kinerja tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan, dengan nilai t-statistik sebesar 1.631 dan p-value sebesar

0,103. Meskipun koefisiennya positif (0.956), nilai ini tidak cukup besar untuk dianggap signifikan secara statistik, sehingga pengaruh lingkungan kerja melalui motivasi terhadap kinerja guru tidak dapat dikonfirmasi secara statistik.

Hubungan pelatihan melalui motivasi terhadap kinerja menunjukkan pengaruh yang signifikan. Dengan nilai t-statistik sebesar 2.422 dan p-value sebesar 0,016, serta koefisien positif sebesar 0,819, dapat disimpulkan bahwa pelatihan yang diberikan mampu meningkatkan motivasi guru, yang kemudian berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja guru.

Pembahasan

Lingkungan kerja di SMAN 1 Jiwan Kabupaten Madiun tergolong tinggi dengan dukungan sekolah yang baik, meskipun aspek bantuan saat guru menghadapi kesulitan masih perlu ditingkatkan. Kepemimpinan kepala sekolah juga tinggi, memberikan pengalaman berharga, namun dukungan terhadap kebutuhan guru perlu diperkuat. Motivasi kerja guru cukup tinggi karena supervisi dan dorongan pimpinan, meski imbalan kerja belum sepenuhnya sepadan dengan beban tugas, sementara kinerja guru umumnya tinggi tetapi masih menghadapi tantangan dalam ketepatan waktu penyelesaian tugas.

Hasil analisis menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja guru di SMAN 1 Jiwan dengan nilai rata-rata 3,46 dalam kategori “Baik.” Fasilitas, hubungan interpersonal, dan keamanan di sekolah mendukung kenyamanan, kepuasan, dan semangat kerja guru. Lingkungan fisik dan sosial yang kondusif, termasuk pencahayaan, suhu, serta hubungan harmonis dengan rekan sejawat dan kepala sekolah, terbukti meningkatkan motivasi. Temuan ini sejalan dengan Nugraheni et al. (2022), meskipun berbeda dengan Nurmalawati et al. (2023).

Sebaliknya, lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru ($p > 0,05$). Meskipun dinilai positif, lingkungan belum cukup untuk meningkatkan kinerja secara langsung tanpa dukungan faktor lain seperti kompetensi, pelatihan, pengelolaan waktu, dan motivasi. Hal ini menunjukkan bahwa kenyamanan lingkungan lebih berperan pada aspek psikologis daripada hasil kerja. Temuan ini berbeda dari Nugraheni et al. (2022), Nurmalawati et al. (2023), dan Hartinah et al. (2020).

Kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi guru ($p < 0,05$, nilai rata-rata 3,46). Kepala sekolah yang efektif mampu memberikan visi yang jelas, arahan, pengawasan, serta dorongan prestasi, sehingga guru lebih termotivasi. Kepemimpinan yang inspiratif dan evaluatif meningkatkan kepercayaan diri guru dan semangat kerja. Hasil ini sejalan dengan Mariatie et al. (2021), Mahaputra & Farhan Saputra (2021), Murni & Sulasmi (2021), dan Istiqhoro et al. (2022).

Namun, kepemimpinan kepala sekolah tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru ($p > 0,05$). Meskipun kepala sekolah cukup efektif dalam arahan dan supervisi, faktor lain seperti kompetensi individu, beban kerja, dan motivasi pribadi lebih dominan memengaruhi kinerja. Dengan demikian, kepemimpinan tidak otomatis meningkatkan hasil kerja guru tanpa faktor pendukung lain. Temuan ini berbeda dari

Novita & Kale (2023), Mahaputra & Farhan Saputra (2021), Hartinah et al. (2020), dan Istiqhoro et al. (2022).

Pelatihan guru berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja ($p < 0,05$, nilai rata-rata 3,44). Pelatihan yang relevan meningkatkan kompetensi, pemahaman pembelajaran, keterampilan inovatif, serta rasa percaya diri dan profesionalisme guru. Hal ini mendorong motivasi guru secara signifikan. Temuan ini mendukung Istiqhoro et al. (2022) dan Niati et al. (2021), tetapi berbeda dengan Santoso et al. (2021).

Pelatihan guru juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, meskipun lebih kuat melalui motivasi ($p < 0,05$). Pelatihan meningkatkan kompetensi, pengetahuan, keterampilan, serta rasa percaya diri, yang kemudian memperkuat motivasi. Motivasi tinggi membuat guru melaksanakan tugas lebih efektif dan bertanggung jawab. Temuan ini mendukung Istiqhoro et al. (2022) dan Niati et al. (2021), namun berbeda dengan Santoso et al. (2021).

Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru ($p < 0,05$, nilai rata-rata 3,51). Guru yang bertanggung jawab, bangga, dan aktif mengembangkan diri menunjukkan kinerja lebih baik. Motivasi mendorong penyelesaian tugas dengan baik, penilaian objektif, dan pelaksanaan tanggung jawab tambahan secara optimal. Hasil ini sejalan dengan Santoso et al. (2021), Gutara et al. (2021), Mariatie et al. (2021), Nugraheni et al. (2022), Istiqhoro et al. (2022), dan Nurmalawati et al. (2023), tetapi berbeda dengan Novita & Kale (2023) dan Hartinah et al. (2020).

Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja ($p < 0,05$). Lingkungan kondusif meningkatkan kepuasan dan semangat guru, sementara motivasi sebagai mediator memperkuat pengaruh lingkungan terhadap peningkatan kinerja. Temuan ini mendukung Nugraheni et al. (2022).

Berbeda dengan lingkungan kerja, kepemimpinan kepala sekolah tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja ($p > 0,05$). Meski kepala sekolah mampu memberikan arahan dan memotivasi, pengaruhnya melalui motivasi belum cukup kuat. Faktor lain seperti beban kerja dan kompetensi lebih dominan. Temuan ini berbeda dari Mariatie et al. (2021) dan Istiqhoro et al. (2022).

Pelatihan guru berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui motivasi kerja ($p < 0,05$). Pelatihan yang relevan meningkatkan kompetensi, keterampilan, dan rasa percaya diri guru, yang kemudian mendorong motivasi. Motivasi memperkuat pengaruh pelatihan sehingga guru bekerja lebih efektif, profesional, dan bertanggung jawab. Temuan ini sejalan dengan Istiqhoro et al. (2022) dan Niati et al. (2021), tetapi berbeda dengan Santoso et al. (2021).

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja, kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, dan pelatihan guru di SMAN 1 Jiwon berada pada kategori tinggi sehingga mendukung kinerja guru yang juga tergolong tinggi. Secara khusus, lingkungan kerja, kepemimpinan, dan pelatihan terbukti berpengaruh

signifikan terhadap motivasi kerja, sementara motivasi kerja sendiri berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Namun, lingkungan kerja dan kepemimpinan kepala sekolah tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja guru, melainkan melalui motivasi sebagai variabel mediasi. Sebaliknya, pelatihan terbukti berpengaruh signifikan baik secara langsung maupun melalui motivasi kerja terhadap kinerja guru.

Berdasarkan hasil tersebut, disarankan agar kepala sekolah mengembangkan model kepemimpinan transformasional yang mampu meningkatkan motivasi dan kinerja guru secara lebih efektif, sekaligus mengintegrasikan teori motivasi seperti Teori Dua-Faktor Herzberg untuk memahami faktor pendorong maupun penghambat motivasi kerja. Sekolah juga perlu menyelenggarakan program pelatihan berkelanjutan, workshop rutin, serta meningkatkan fasilitas, sistem imbalan, dan forum partisipasi guru dalam pengambilan keputusan. Selain itu, evaluasi dan pengawasan terhadap pelaksanaan tugas perlu ditingkatkan agar guru mampu bekerja lebih profesional, tepat waktu, dan sesuai standar pendidikan yang ditetapkan.

DAFTAR REFERENSI

- Fitriyah, L. A., Jubaeli, I. A., Rochim, R. A., Naldi, A., DS, S. H., Eprillison, V., Saswati, R., & Liantoni, F. (2024). *Ilmu Pendidikan*. MEGA PRESS NUSANTARA.
- Ghozali, I. (2021). *Aplikasi Analisis Multivariate Edisi 10* (Edisi 10). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gutara, M. Y., Pogo, T., & Saluy, A. B. (2021). Pengaruh Pelatihan, Motivasi Kerja, Dan Kompetensi Profesional Terhadap Kinerja Guru. *Indikator: Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 5(2), 73–81. <https://publikasi.mercubuana.ac.id/index.php/indikator/article/view/10016/5046%0Ahttps://publikasi.mercubuana.ac.id/index.php/indikator/article/view/10016>
- Hartinah, S., Suharso, P., Umam, R., Syazali, M., Lestari, B. D., Roslina, R., & Jermstipparsert, K. (2020). Teacher's performance management: The role of principal's leadership, work environment and motivation in Tegal City, Indonesia. *Management Science Letters*, 10(1), 235–246. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.7.038>
- Istiqhoro, N., AE, E., & Noviantoro, D. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Pelatihan Terhadap Motivasi, Serta Dampaknya Pada Kinerja Guru Di Sekolah Islam Terpadu Insan Mandiri Cendekia Palembang. *EKOMBIS REVIEW: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 10(2), 1357–1370. <https://doi.org/10.37676/ekombis.v10i2.2136>
- Khurniawan, D., Prasetyo, I., & Utari, W. (2023). Pengaruh Servant Leadership Style dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi. *Jurnal Ekonomi Bisnis Dan Manajemen*, 1(3), 28–37.
- Komariah, S., Utari, W., & Prasetyo, I. (2024). Organizational Citizenship Behavior ditinjau dari Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Dimediasi Disiplin Kerja. *Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Sosial*, 2(2), 115–128.
- Lucky, P. T., Utari, W., & Indrawati, M. (2023). Dampak Lingkungan Kerja dan Stress Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Melalui Motivasi Pegawai. *Jurnal Ilmiah Fokus Ekonomi, Manajemen, Bisnis & Akuntansi (EMBA)*, 2(03), 275–283.
- Mahaputra, M. R., & Farhan Saputra. (2021). Literature Review the Effect of Headmaster

- Leadership on Teacher Performance, Loyalty and Motivation. *Journal of Accounting and Finance Management*, 2(2), 103–113. <https://doi.org/10.38035/jafm.v2i2.77>
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Mardiyah, M., Indrawati, M., & Utari, W. (2023). Pengaruh Dukungan Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Melalui Motivasi Kerja Guru SMK Negeri Dander Bojonegoro. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Kebudayaan Dan Agama*, 1(2), 31–42.
- Mariatie, N., Hasanah, S., Syarifuddin, S., Fanggidae, E., & Wardani, R. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kompensasi Terhadap Kinerja Guru dengan Mediasi Motivasi Kerja. *MASTER: Jurnal Manajemen Strategik Kewirausahaan*, 1(2), 101–112. <https://doi.org/10.37366/master.v1i2.182>
- Muafi, M., & Johan, A. (2022). Role of remote transformational leadership on service performance: Evidence in Indonesia. *Engineering Management in Production and Services*, 14(4), 77–93.
- Mulyasa, H. E. (2022). *Manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah*. Bumi Aksara.
- Munandar, A. (2021). Kepuasan Kerja Tenaga Pendidik Di Lembaga Pendidikan Islam. *Jurnal Tawadhu*, 5(1), 12–24.
- Murni, T., & Sulasmi, E. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Sekolah Terhadap Motivasi Kerja Guru Yayasan Sinar Husni Medan. *Jurnal Manajemen Pendidikan-Dasar Menengah Tinggi (JMP-DMT)*, 2(3), 119–136.
- Natania, L. (2023). Gaya Kepemimpinan Demokratis dalam Meningkatkan Kinerja dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi Pada Personil Polri di Samsat Kota Jambi. *Jurnal Manajemen Terapan Dan Keuangan*, 12(03), 769–781.
- Niati, D. R., Siregar, Z. M. E., & Prayoga, Y. (2021). The Effect of Training on Work Performance and Career Development: The Role of Motivation as Intervening Variable. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 4(2), 2385–2393. <https://doi.org/10.33258/birci.v4i2.1940>
- NitiseMITO. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Ketiga). Ghalia Indonesia.
- Norita, S. A., & Lawrence, M. (2023). Dampak Komunikasi, Konflik Kerja, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja atas Kinerja Karyawan PT. Samawood Utama Works Industries. *Journal of Management and Bussines (JOMB)*, 5(2), 1332–1343.
- Novita, N., & Kale, O. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja Guru, Dan Sarana Prasarana Terhadap Kinerja Guru Di Sekolah. *Jurnal Sosial Teknologi*, 3(8), 692–702. <https://doi.org/10.59188/journalsostech.v3i8.896>
- Nugraheni, A. R., Utami, H. N., & Prasetya, A. (2022). Beban Kerja Dan Work Life Balance Terhadap Kinerja Tenaga Pendidik Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Yayasan Pendidikan Islam (YAPIS) Cabang Kota Jayapura. *Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia (JPPI)*, 8(4), 1304.
- Nurmalawati, N., Jullimursyida, J., & Heikal, M. (2023). Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Smp Negeri Di Kecamatan Blang Mangat. *J-MIND (Jurnal Manajemen Indonesia)*, 7(2), 131. <https://doi.org/10.29103/j-mind.v7i2.9009>
- Paino, P., Utari, W., & Indrawati, M. (2023). Budaya Organisasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Guru Melalui Employee Engagement di SMK Negeri Dander Bojonegoro. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Kebudayaan Dan Agama*, 1(2), 20–30.

- Purnamasari, D., & Utari, W. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Koperasi Jasa Tri Capital Investama. *Jurnal Manajerial Bisnis*, 7(2), 112–121. <https://doi.org/10.37504/jmb.v7i2.611>
- Putri, R. A. R. F., Prasetyo, I., & Utari, W. (2024). Motivasi Memediasi Pengaruh Lingkungan Kerja dan Komunikasi Terhadap Kinerja Dosen pada Universitas Mayjend Sungkono Mojokerto. *Jurnal Manajerial Bisnis*, 7(3), 217–232.
- Qomariyah, S., Indrawati, M., & Utari, W. (2023). Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Prestasi Melalui Motivasi Kerja Guru SMK Negeri Dander Bojonegoro. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Kebudayaan Dan Agama*, 1(2), 43–53.
- Rakhmawati, A., Hermayani, N. A., & Utari, W. (2024). Peran Komitmen dan Motivasi Kerja dalam mempengaruhi Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Manajemen*, 2(6), 23–30.
- Santoso, H., Utari, W., & Prasetyo, I. (2021). Pengaruh Kompetensi Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Guru Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Di Smk Nahdlatul Ulama Balikpapan. *Jurnal Manajerial Bisnis*, 5(2), 115–126. <https://doi.org/10.37504/jmb.v5i2.391>
- Setiawan, N. (2021). Determinasi motivasi kerja dan kinerja pegawai: total quality management dan gaya kepemimpinan (literature review manajemen sumberdaya manusia). *Jurnal Ilmu Hukum, Humaniora Dan Politik*, 1(3), 372–389.
- Simanjuntak, P. J. (2018). *Pengantar Ekonomi Sumber Daya Manusia*. Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Sinambela, L. P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun tim kerja yang solid untuk meningkatkan kinerja*. Bumi Aksara.
- Sudaryono. (2018). *Metodologi Penelitian*. RajaGrafindo Persada.
- Suroto, E., Utari, W., & Indrawati, M. (2023). Pengaruh Motivasi dan Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Guru Melalui Kepuasan di SMK Negeri Dander Bojonegoro. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Kebudayaan Dan Agama*, 1(2), 54–63.
- Uno, H. B. (2023). *Teori Motivasi dan Pengukurannya: Analisis di Bidang Pendidikan*. Bumi Aksara.
- Utari, W. (2024). Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Pegawai di Kecamatan Panggungrejo Kota Pasuruan. *JUIMA: JURNAL ILMU MANAJEMEN*, 14(1), 62–73.