

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN KERJA  
TERHADAP KINERJA GURU MELALUI MOTIVASI  
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA  
SD ISLAM AZ-ZAHRAH PALEMBANG**

**TESIS**

Ditulis Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Dalam  
Menempuh Gelar Magister Manajemen



**Nama : Rayla Tria Harsa**  
**NPM : 245241034**  
**Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS TRIDINANTI  
2025**

**LEMBAR PERSETUJUAN KOMISI PEMBIMBING TESIS**

**Tesis ini Telah Disetujui Untuk Diujikan**

**Nama : RAYLA TRIA HARSA**  
**NPM : 245241034**  
**Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia**  
**Judul Tesis : PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN  
KERJA TERHADAP KINERJA GURU MELALUI  
MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
PADA SD ISLAM AZ-ZAHRAH PALEMBANG**

Menyetujui:

Pembimbing Tesis :

Tanggal, 30/7/2025 Pembimbing I :



.....  
(Prof. Dr. H. Sulbahri Madjir, S.E., M.M)  
NIDN : 0016035101

Tanggal, 29/7/2025 Pembimbing II :



.....  
(Dr. Nasir, SP., M.Si)  
NIDN : 0020077301

Mengetahui:

Dekan FEB

Ketua Program Studi MM-UTP



Dr. Hj. Msy. Mikial, S.E., M.Si., Ak., CA., CSRS.  
NIDN : 0205026401

Dr. Sari Sakarina, S.E., M.M  
NIDN : 0214038501

Tanggal 12/08/25 .....

Tanggal 12/08/25 .....

**LEMBAR PENGESAHAN KOMISI PENGUJI TESIS**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP  
KINERJA GURU MELALUI MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING PADA SD ISLAM AZ-ZAHRAH PALEMBANG**

**Dipertahankan di depan Komisi Penguji Tesis  
Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Tridinanti**

**Nama : Rayla Tria Harsa  
NPM : 245241034  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia**

**Menyetujui:**

**Ketua Penguji :  
Prof. Dr. H. Sulbahri Madjir, S.E., M.M  
NIDN : 0016035101**

**Tanggal**

**Tanda Tangan**

30/7/2025



**Anggota Penguji :**

**1. Dr. Nasir, SP., M.Si  
NIDN : 0020077301**

29/7/2025



**2. Dr. Djatmiko Noviantoro, S.E., M.Si.  
NIDN : 0110117204**

29/7/2025



**Mengetahui :**

Palembang, 31 Juli 2025

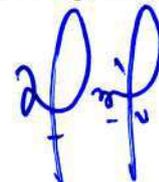
Palembang, 31 Juli 2025

Dekan FEB

Ketua Program Studi MM-UTP



**Dr. Hj. Msy. Mikial, S.E., M.Si., Ak., CA., CSRS.  
NIDN : 0205026401**



**Dr. Sari Sakarina, S.E., M.M  
NIDN : 0214038501**

## SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Rayla Tria Harsa  
NPM : 245241034  
Program studi : Magister Manajemen Universitas Tridinanti Palembang  
Judul Tesis : Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru melalui Motivasi sebagai Variabel Intervening pada SD Islam Az-Zahrah Palembang

Dengan ini menyatakan dengan sesungguhnya bahwa :

1. Tesis yang saya susun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen (MM) dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis Program Studi Magister Manajemen Universitas Tridinanti Palembang seluruhnya adalah hasil karya sendiri.
2. Apabila ada bagian-bagian tertentu dalam penulisan tesis yang saya kutip dari hasil karya orang lain, akan saya tulis sumbernya dengan jelas, sesuai norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah.
3. Jika dikemudian hari ditemukan seluruh atau sebagian hasil tesis yang saya susun ini bukan hasil karya saya sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, saya bersedia menerima pencabutan gelar Akademik Magister Manajemen (MM) yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikianlah pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dalam keadaan sadar dengan rasa tanggung jawab tanpa paksaan dari pihak manapun.

Palembang, Juli 2025

Yang menyatakan,

A 10,000 Indonesian Rupiah revenue stamp (Meterai Tempel) with a handwritten signature over it. The stamp features the Garuda Pancasila emblem and the text '10000', 'METERAI TEMPEL', and the serial number 'F28AAAMX313135846'.

Rayla Tria Harsa

## ABSTRAK

**RAYLA TRIA HARSA, Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru melalui Motivasi sebagai Variabel Intervening pada SD Islam Az-Zahrah Palembang, di bawah bimbingan Bapak Prof. Dr. H. Sulbahri Madjir, S.E., M.M dan Bapak Dr. Nasir, SP., M.Si.**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan membuktikan Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru melalui Motivasi pada SD Islam Az-Zahrah Palembang secara langsung maupun secara tidak langsung. populasi penelitian ini adalah seluruh Guru SD Islam Az-Zahrah Palembang yang berjumlah 69 Guru. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan *simple random sampling* yaitu teknik pengambilan sampel secara acak sederhana di mana setiap anggota populasi memiliki peluang yang sama untuk dipilih sebagai sampel. Peneliti mengambil 45 orang guru sebagai sampel penelitian karena keterbatasan kondisi operasional sekolah serta keterlibatan sebagian guru. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini ialah dengan menggunakan metode analisis Structural Equation Model (SEM) yang dioperasikan melalui program Partial Least Square (PLS).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap Kinerja Guru, variabel Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Guru, Kepemimpinan berpengaruh terhadap Motivasi, Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Motivasi. Variabel Kepemimpinan terhadap Kinerja Guru tidak memiliki pengaruh secara tidak langsung dengan Motivasi sebagai variabel intervening, variabel Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru memiliki pengaruh secara tidak langsung dengan Motivasi sebagai variabel intervening. Nilai  $R^2$  untuk variabel laten Kinerja Guru sebesar 0,968 yang artinya nilai tersebut mengidentifikasi bahwa variasi Kinerja Guru dapat dijelaskan oleh variabel laten (Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja) sebesar 96,3% sedangkan sisanya 3,7% dijelaskan oleh variabel lain. Nilai  $R^2$  untuk variabel laten Motivasi sebagai variabel mediasi sebesar 0,960 yang artinya nilai tersebut mengidentifikasikan bahwa variasi Motivasi dapat dijelaskan oleh variabel laten eksogen sebesar 96% sedangkan sisanya sebesar 4% dijelaskan oleh variabel yang tidak terdapat dalam penelitian.

***Kata kunci : Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Kinerja Guru, Motivasi***

## **ABSTRACT**

***RAYLA TRIA HARSA, The Influence of Leadership and Work Environment on Teacher Performance through Motivation as an Intervening Variable at Az-Zahrah Islamic Elementary School Palembang, under the guidance of Prof. Dr. H. Sulbahri Madjir, S.E., M.M and Dr. Nasir, SP., M.Si.***

*This study aims to determine and prove the Influence of Leadership and Work Environment on Teacher Performance through Motivation at Az-Zahrah Islamic Elementary School Palembang both directly and indirectly. the population of this study were all teachers of Az-Zahrah Islamic Elementary School Palembang, totalling 69 teachers. In this study, researchers used simple random sampling, which is a simple random sampling technique in which each member of the population has the same opportunity to be selected as a sample. Researchers took 45 teachers as research samples due to limited school operational conditions and the involvement of some teachers. The data analysis used in this study is to use the Structural Equation Model (SEM) analysis method operated through the Partial Least Square (PLS) programme.*

*The results of this study indicate that, Leadership has no effect on Teacher Performance, Work Environment variables affect Teacher Performance, Leadership affects Motivation, Work Environment affects Motivation. The Leadership variable on Teacher Performance has no indirect effect with Motivation as an intervening variable, the Work Environment variable on Teacher Performance has an indirect effect with Motivation as an intervening variable. The R<sup>2</sup> value for the latent variable Teacher Performance is 0.968, which means that this value identifies that the variation in Teacher Performance can be explained by the latent variables (Leadership and Work Environment) by 96.3% while the remaining 3.7% is explained by other variables. The R<sup>2</sup> value for the latent variable Motivation as a mediating variable is 0.960, which means that this value identifies that the variation in Motivation can be explained by the exogenous latent variable by 96% while the remaining 4% is explained by variables not included in the study.*

***Keywords: Leadership, Work Environment, Teacher Performance, Motivation***

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas rahmat, karunia, dan kemudahan-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru melalui Motivasi sebagai Variabel Intervening pada SD Islam Az-Zahrah Palembang” sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen. Penulisan tesis ini tidak lepas dari dukungan, bimbingan, serta bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Ketua Yayasan Pendidikan Nasional Tridinanti Palembang, Bapak Prof. H. Machmud Hasjim, M.ME;
2. Rektor Universitas Tridinanti Palembang, Bapak Prof. Dr. Ir. H. Edizal AE M.S;
3. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tridinanti Palembang, Ibu Dr. Hj. Msy. Mikial, S.E., M.Si., Ak., CA., CSRS;
4. Direktur Magister Manajemen Universitas Tridinanti Palembang, Bapak Dr. Djatmiko Noviantoro, S.E., M.Si;
5. Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Tridinanti Palembang, Ibu Dr. Sari Sakarina, S.E., M.M;
6. Bapak Prof. Dr. H. Sulbahri Madjir, S.E., M.M. selaku Dosen Pembimbing Pertama, yang senantiasa meluangkan waktu, pikiran dan tenaganya untuk memberikan bimbingan dan arahan dalam menyelesaikan tesis ini.
7. Bapak Dr. Nasir, SP., M.Si. selaku Dosen Pembimbing Kedua, yang senantiasa meluangkan waktu, pikiran dan tenaganya untuk memberikan bimbingan dan arahan dalam menyelesaikan tesis ini.
8. Para dosen dan pihak-pihak lain yang telah meluangkan waktu untuk membantu dalam penyusunan Tesis ini.
9. Ayahanda yang disana dan Ibunda tercinta yang selalu menemani saya dalam menyelesaikan Pendidikan Strata 2.
10. Kedua kakak tersayang yang selalu mendukung dan membantu disetiap perjalananku.

11. Kedua peliharaan saya, Bocil dan Temi yang selalu menghibur disaat lelah serta menjadi sumber penyemangat.

Semua pihak yang telah membimbing, membantu dan mendorong penyelesaian Tesis ini. Saya mendo'akan semoga Tuhan Yang Maha Esa dapat membalas semua amal yang telah diberikan kepada saya baik langsung maupun tidak langsung. Penulis menyadari mungkin dalam Tesis ini masih terdapat banyak kekurangan, untuk itu diharapkan tanggapan dan masukan dari berbagai pihak sebagai bahan perbaikan dengan harapan dan pada akhirnya Tesis ini dapat disajikan sebagai buah karya yang bermanfaat bagi masyarakat dibidang pendidikan.

Palembang, Juli 2025

Penulis

## DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN KOMISI PEMBIMBING TESIS .....	i
LEMBAR PENGESAHAN KOMISI PENGUJI TESIS .....	ii
SURAT PERNYATAAN .....	iii
ABSTRAK .....	iv
<i>ABSTRACT</i> .....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI .....	viii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR .....	xi
DAFTAR LAMPIRAN .....	xii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang .....	1
B. Identifikasi Masalah .....	6
C. Batasan Masalah.....	7
D. Rumusan Masalah .....	7
E. Tujuan Penelitian.....	7
F. Kegunaan Penelitian.....	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....	9
A. Kajian Pustaka.....	9
B. Hasil Penelitian yang Relevan.....	20
C. Kerangka Berfikir.....	22
D. Hipotesis Penelitian.....	27
BAB III METODE PENELITIAN.....	28
A. Tempat dan Waktu Penelitian .....	28
B. Desain Penelitian.....	28
C. Populasi dan Sampel .....	29
D. Sumber dan Teknik Pengumpulan Data .....	29
E. Variabel dan Definisi Operasional.....	31
F. Teknik Analisis Data .....	36
BAB IV HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN .....	43
A. Hasil Analisis.....	43

B. Pembahasan Hasil .....	65
BAB V KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN.....	73
A. Kesimpulan.....	73
B. Implikasi Kebijakan .....	73
C. Saran.....	74
DAFTAR PUSTAKA .....	76
LAMPIRAN.....	81
RIWAYAT HIDUP .....	99

## DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Hasil Penelitian yang Relevan.....	21
Tabel 3. 1 Scoring Jawaban Kuesioner .....	30
Tabel 3. 2 Kisi-Kisi Instrumen Variabel Kinerja.....	32
Tabel 3. 3 Kisi-Kisi Instrumen Variabel Motivasi.....	33
Tabel 3. 4 Kisi-Kisi Instrumen Variabel Kepemimpinan .....	34
Tabel 3. 5 Kisi-Kisi Instrumen Variabel Lingkungan Kerja.....	35
Tabel 3. 6 Pengambilan Keputusan dalam Uji t-statistic .....	42
Tabel 4. 1 Deskripsi Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin.....	44
Tabel 4. 2 Deskripsi Karakteristik Responden berdasarkan Usia .....	44
Tabel 4. 3 Deskripsi Karakteristik Responden berdasarkan Tingkat Pendidikan ..	45
Tabel 4. 4 Kategori Jawaban .....	46
Tabel 4. 5 Kategori Jawaban Responden Variabel Kinerja .....	47
Tabel 4. 6 Kategori Jawaban Responden Variabel Motivasi.....	48
Tabel 4. 7 Kategori Jawaban Responden Variabel Kepemimpinan .....	49
Tabel 4. 8 Kategori Jawaban Responden Variabel Lingkungan Kerja .....	50
Tabel 4. 9 Outer Loading .....	53
Tabel 4. 10 Average Variance Extracted (AVE) .....	55
Tabel 4. 11 Nilai Discriminant Validity (Cross Loading) .....	56
Tabel 4. 12 Hasil Uji Reliabilitas .....	58
Tabel 4. 13 Nilai R Square ( $R^2$ ) .....	59
Tabel 4. 14 Hasil F Square .....	60
Tabel 4. 15 Path Coefficients .....	63
Tabel 4. 16 Spesific Indirect Effect.....	64

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Berfikir.....	23
Gambar 4. 1 Full Model Setelah Dikalkulasikan.....	52
Gambar 4. 2 Hasil Uji Bootstrapping.....	62

## DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1. KUESIONER .....	81
LAMPIRAN 2. HASIL TABULASI DATA .....	86
LAMPIRAN 3. HASIL PENGOLAHAN DATA.....	92

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang**

Pendidikan merupakan salah satu kunci utama dalam pembangunan suatu bangsa dan mencetak generasi penerus bangsa, di mana kualitas pendidikan sangat dipengaruhi oleh peran guru. Guru adalah salah satu komponen manusiawi dalam proses belajar mengajar, yang ikut berperan dalam usaha pembentukan sumber daya manusia yang potensial di bidang pembangunan. Oleh karena itu guru yang merupakan salah satu unsur di bidang kependidikan harus berperan secara aktif dan menempatkan kedudukannya sebagai tenaga profesional sesuai dengan tuntutan masyarakat yang semakin berkembang (Rachmawati, 2013). Kinerja guru dalam pembelajaran merupakan faktor utama dalam pencapaian tujuan pendidikan, karena guru merupakan ujung tombak dalam dunia Pendidikan (Merry, Harapan, dan Rohana, 2020). Kinerja guru yang optimal sangat diperlukan untuk mencapai tujuan pendidikan yang berkualitas dan peningkatan potensi siswa. Oleh karena itu, kualitas Pendidikan sangat dipengaruhi oleh kualitas dan kinerja guru dalam menjalankan tugas profesionalnya di dalam maupun di luar kelas.

Kinerja guru merupakan hasil kerja atau prestasi yang dicapai seorang guru baik secara kualitas maupun kuantitas dalam melaksanakan tugas yang telah dipertanggungjawabkan kepadanya. Kinerja guru merupakan elemen penting dalam suatu lembaga pendidikan, dan juga merupakan penentu tinggi rendahnya kualitas pendidikan itu sendiri (Djafar et al., 2021). Oleh karena itu, kinerja guru sangat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan pembelajaran dan peningkatan mutu pendidikan secara keseluruhan. Guru yang memiliki kinerja tinggi akan mampu mengelola kelas secara efektif, menerapkan strategi pembelajaran yang inovatif, serta membangun hubungan yang baik dengan siswa maupun rekan kerja. Namun dalam kenyataannya, tidak semua guru mampu menunjukkan kinerja yang optimal. Berbagai faktor dapat memengaruhi tinggi rendahnya kinerja pada guru, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Faktor internal meliputi kepribadian dan dedikasi, kualitas pengajaran, komunikasi dan interaksi, serta disiplin. Faktor

eksternal meliputi lingkungan kerja, kesejahteraan, hubungan dengan rekan kerja, dan pengembangan profesional (Wati et al., 2024).

Dalam rangka untuk meningkatkan kinerja pegawai diperlukannya seorang pemimpin yang dapat mempengaruhi dan memotivasi, selain itu kinerja seorang karyawan juga dipengaruhi oleh motivasi, kemampuan dan faktor persepsi (Madjir, 2016). Kepemimpinan adalah suatu proses pelaksanaan tugas yang mengalir dari atas ke bawah, yang berfungsi untuk mendisiplinkan kegiatan para karyawan melalui komunikasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Sakarina, Noviantoro, dan Kesuma, 2024). Kepemimpinan yang baik dapat membawa pengaruh dan hasil yang baik, kepemimpinan sangatlah erat kaitannya dalam peningkatan kinerja pegawai (Halawa, Dakhi, dan Zogoto, 2021). Kepemimpinan dalam organisasi pendidikan memainkan peran yang sangat penting dalam menciptakan iklim yang kondusif bagi para pendidik untuk bekerja dengan maksimal.

Pendidikan disekolah akan berhasil ketika kepala sekolah mampu untuk mengelolah ketenagaan pendidikan yang ada disekolah. Kepala sekolah merupakan salah satu tenaga pendidikan yang mempunyai pengaruh terhadap peningkatan kinerja guru (R, Madani, dan Mustari, 2021). Dalam kutipan Misrianah, Suyono, dan Dewi (2025) Kepemimpinan kepala sekolah yang baik, misalnya, dapat menciptakan suasana kerja yang mendukung dan kolaboratif, di mana guru merasa dihargai dan termotivasi untuk berinovasi dalam metode pengajaran mereka. Dengan memberikan dukungan, bimbingan, dan evaluasi yang konstruktif, kepala sekolah dapat mendorong guru untuk mencapai potensi maksimal mereka. Dalam perannya sebagai seorang pemimpin kepala sekolah harus dapat memperhatikan kebutuhan dan perasaan orang-orang yang bekerja sehingga kinerja guru selalu terjaga.

Lingkungan kerja juga berperan besar yang secara langsung maupun tidak langsung memengaruhi kinerja guru di sekolah dan memiliki pengaruh terhadap perilaku guru itu sendiri. Lingkungan kerja bagi para guru merupakan suatu ruang lingkup atau kawasan dalam mengembangkan kompetensi dan pengetahuan, serta

wawasan yang dimiliki untuk membantu pelaksanaan aktivitas kerja (Sari, 2016). Lingkungan kerja bisa berbentuk fisik atau non fisik. Lingkungan yang bersifat fisik adalah kondisi ruangan kerja atau kantor tempat para guru bekerja sedangkan yang bersifat non fisik berupa kondisi psikologis yang tercipta diruangan kerja tersebut, misalnya hubungan sesama guru yang harmonis dan saling mendukung hubungan antara atasan dan bawahan yang tercipta dengan baik dan nyaman (Eti, Sudirman, dan Mairiza, 2022). Persepsi guru terhadap lingkungan kerja yang dihayati dan dirasakan akan mempengaruhi perilakunya dalam melaksanakan pekerjaan, yang kemudian berpengaruh terhadap hasil dari kerjanya tersebut.

Lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan kinerja pegawai dan menjadikan pegawai menjadi merasa aman berada diruangan dan merasa bersemangat menjalankan tugas. Dan sebaliknya, lingkungan kerja yang kurang memadai dapat menurunkan kinerja pegawai, kondisi lingkungan kerja dikatakan baik apabila pegawai dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman, dan nyaman (Maryadi dan Misrania, 2023). Peningkatan kualitas lingkungan kerja tidak hanya akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja individu, tetapi juga berdampak pada keseluruhan mutu pendidik di sekolah tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas lingkungan kerja berperan penting dalam membentuk sikap, motivasi, dan produktivitas guru.

Kepemimpinan dan lingkungan kerja tidak berdampak langsung terhadap kinerja. Namun dalam prosesnya, motivasi kerja sering kali menjadi jembatan penting yang menghubungkan keduanya. Motivasi merupakan suatu istilah umum yang mengacu kepada faktor-faktor yang ada didalam diri individu atau organisasi yang membangkitkan dan mempertahankan perilaku yang diarahkan untuk pemuasan jumlah kebutuhan atau dorongan ke arah pencapaian suatu tujuan (Yuniarti, 2024). Motivasi sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi kearah tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individual (Sedarmayanti, 2016). Setiap pegawai dalam suatu perusahaan pastinya mengharapkan memiliki seorang pemimpin yang memberikan pengaruh bagi perusahaan.

Dalam dunia pendidikan, motivasi kerja memegang peranan penting dalam menentukan sejauh mana seorang guru dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara optimal. Guru yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang baik, menciptakan inovasi pembelajaran, dan meningkatkan hasil belajar siswa (Tuonawati, Wicaksono, dan Waruwu 2025). Motivasi kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik intrinsik maupun ekstrinsik (Handoko, 2001:48). Faktor intrinsik mencakup rasa tanggung jawab terhadap profesi, kepuasan pribadi dalam mengajar, panggilan jiwa sebagai pendidik, dan kebanggaan terhadap profesi guru. Untuk faktor ekstrinsik meliputi lingkungan kerja, hubungan dengan rekan sejawat dan pimpinan, penghargaan atas kinerja, beban kerja yang seimbang, serta kesejahteraan yang diterima.

Salah satu Lembaga Pendidikan dasar yang aktif dalam pengembangan Pendidikan berbasis nilai-nilai Islam adalah SD Islam Az-Zahrah Palembang. Dengan visi untuk mencetak generasi berprestasi, berakhlak mulia, dan berwawasan luas, SD Islam Az-Zahrah Palembang terus berupaya menjaga kualitas proses pembelajaran dan pengembangan sumber daya manusia, khususnya tenaga pendidik. Berdasarkan observasi awal yang dilakukan secara eksternal di lingkungan SD Islam Az-Zahrah Palembang, terlihat bahwa dalam kegiatan pembelajaran yang tampak dari luar kelas, sebagian guru terlihat aktif, antusias, dan komunikatif dengan siswa, menggunakan variasi metode yang tampak menarik. Namun, sebagian lainnya tampak menjalankan pembelajaran dengan cara yang monoton, kurang berinteraksi, dan kurang menunjukkan inisiatif. Kinerja guru di luar kelas juga menunjukkan berbagai variasi seperti pada saat upacara, apel pagi, atau kegiatan keagamaan, ada guru yang tampak aktif mendampingi siswa dan berperan aktif, namun ada pula yang terlihat hanya hadir. Seorang guru diharapkan dapat melaksanakan tugas profesionalnya secara efisien, sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan oleh kepala sekolah. Masih ditemukan juga beberapa permasalahan terkait dengan kinerja guru, seperti halnya kedisiplinan dalam melaksanakan tugas. Ketelatan hadir yang terjadi di kalangan guru mengindikasikan adanya masalah dalam penerapan disiplin waktu, yang akan memengaruhi efisiensi dalam melaksanakan tugas pengajaran.

Salah satu faktor yang berpotensi memengaruhi perbedaan kinerja tersebut adalah kepemimpinan kepala sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah mempunyai peran penting dalam menciptakan lingkungan yang mendukung efisiensi kerja guru. Di SD Islam Az-Zahrah Palembang ini, terlihat kepala sekolah tampak aktif dalam kegiatan sekolah, seperti memimpin apel, memberi arahan, dan mengawasi langsung aktivitas di lapangan. Hal ini menunjukkan adanya ketegasan dalam kepemimpinan, yang merupakan karakter penting dalam mengarahkan dan mengontrol jalannya kegiatan sekolah. Seorang kepala sekolah memang dituntut untuk bersikap tegas agar dapat menjaga kedisiplinan dalam lingkungan sekolah. Namun, meskipun kepala sekolah juga berusaha untuk terlibat langsung dalam kegiatan, kepemimpinan yang kuat belum dapat dipastikan secara langsung dapat meningkatkan motivasi dan kinerja guru secara merata.

Selain demikian, lingkungan kerja juga sangat mempengaruhi kinerja guru di sekolah. Adanya lingkungan kerja yang nyaman dapat membuat guru melaksanakan tugasnya dengan lebih optimal. Di SD Islam Az-Zahrah Palembang, lingkungan kerja di ruang kelas dan ruang guru sudah cukup baik, dengan pencahayaan alami yang cukup masuk melalui jendela kelas, sehingga ruang terasa terang dan nyaman. Namun, terdapat beberapa ruangan yang warna catnya sudah terlihat kusam dan kurang menarik, meskipun secara keseluruhan cat di ruangan tersebut masih cukup layak. Warna cat yang lebih cerah dan menyegarkan dapat berpotensi meningkatkan kenyamanan dan semangat guru dalam bekerja. Udara dalam ruangan juga cukup nyaman karena penggunaan pendingin udara (AC), membuat suasana di dalam ruangan terasa lebih sejuk, meskipun terkadang tidak semua ruangan dilengkapi dengan fasilitas pendingin udara yang merata. Fasilitas seperti meja, kursi, dan alat bantu ajar di SD Islam Azzahra Palembang umumnya sudah memadai, tetapi beberapa ruang kelas dan ruang guru masih membutuhkan perbaikan atau perubahan untuk memastikan kenyamanan guru saat mengajar.

Motivasi kerja guru menjadi faktor kunci yang menghubungkan antara lingkungan kerja dan kinerja guru. Motivasi yang tinggi mendorong guru untuk tetap menunjukkan kinerja maksimal meskipun tantangan lingkungan kerja yang

tidak sepenuhnya ideal. Sebaliknya, kurangnya motivasi dapat menghambat kinerja, meskipun lingkungan kerja sudah mendukung dengan baik. Selain itu, hubungan antar guru dan komunikasi yang efektif juga menjadi pendorong motivasi dalam pelaksanaan tugas, meskipun hubungan antar guru umumnya baik, namun komunikasi yang lebih terbuka dan koordinasi yang lebih intensif bisa meningkatkan rasa kebersamaan dan semangat dalam melaksanakan tugas. Ketika guru merasa saling mendukung dan bekerja dalam tim yang solid, mereka cenderung merasa lebih termotivasi untuk memberikan yang terbaik. Pengakuan dan apresiasi terhadap kinerja guru juga menjadi motivasi yang sangat penting. Guru yang merasa dihargai dan diapresiasi atas upaya dan hasil kerjanya akan lebih termotivasi untuk terus berusaha keras dalam melaksanakan tugasnya.

Dari penjelasan diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru melalui Motivasi sebagai Variabel Intervening pada SD Islam Az-Zahrah Palembang”**.

## **B. Identifikasi Masalah**

Sesuai uraian pada latar belakang masalah di atas, dapat diidentifikasi masalah antara lain:

1. Peran kepemimpinan kepala sekolah belum optimal dalam mendorong guru untuk mencapai kinerja yang maksimal.
2. Masih rendahnya ketegasan pemimpin dalam memberikan arahan yang jelas, sehingga memengaruhi efektivitas pengelolaan sekolah.
3. Kurangnya kenyamanan lingkungan kerja yang dirasakan oleh sebagian guru.
4. Masih rendahnya motivasi kerja yang dimiliki oleh sebagian besar guru dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.
5. Kurangnya kedisiplinan guru dalam hal kehadiran, ketepatan waktu, dan penyelesaian tugas dapat memengaruhi kinerja.
6. Masih rendahnya kerjasama dan komunikasi antar guru di lingkungan kerja yang memengaruhi produktivitas dan kualitas pembelajaran.

### **C. Batasan Masalah**

Disebabkan adanya keterbatasan-keterbatasan dalam diri peneliti baik menyangkut kemampuan, waktu, maupun dana dan agar penelitian ini terfokus, maka dari beberapa masalah yang telah teridentifikasi diatas peneliti membatasi permasalahan yang akan di teliti hanya pada “Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru melalui Motivasi sebagai Variabel Intervening pada SD Islam Az-Zahrah Palembang”

### **D. Rumusan Masalah**

Adapun masalah yang akan diselesaikan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja guru pada SD Islam Az-Zahrah Palembang?
2. Apakah terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja guru pada SD Islam Az-Zahrah Palembang?
3. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi pada SD Islam Az-Zahrah Palembang?
4. Apakah terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi pada SD Islam Az-Zahrah Palembang?
5. Apakah terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja guru pada SD Islam Az-Zahrah Palembang?

### **E. Tujuan Penelitian**

Tujuan yang diinginkan pada penelitian ini untuk mengetahui, membuktikan dan menganalisis:

1. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja guru pada SD Islam Az-Zahrah Palembang.
2. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja guru pada SD Islam Az-Zahrah Palembang.
3. Pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi pada SD Islam Az-Zahrah Palembang.

4. Pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi pada SD Islam Az-Zahrah Palembang.
5. Pengaruh motivasi terhadap kinerja guru pada SD Islam Az-Zahrah Palembang.

**F. Kegunaan Penelitian**

Adapun kegunaan penelitian ini, yaitu:

1. Secara teoritis
  - a. Diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi ilmu pengetahuan bidang manajemen sumber data manusia yang terkait dengan masalah kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja melalui motivasi.
  - b. Dapat dijadikan sebagai salah satu bahan referensi bagi pihak yang ingin melakukan kajian lebih lanjut.

2. Secara praktis

Sebagai salah satu pertimbangan bagi SD Islam Az-Zahrah Palembang untuk meningkatkan kinerja guru dan pegawai melalui penguatan peran kepemimpinan pada pemimpin, menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif, serta peningkatan motivasi kerja sebagai salah satu strategi dalam mendukung efektivitas kinerja tenaga pendidik di lingkungan sekolah.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, W., & Hartono, J. (2015). *Partial Least Square (PLS): Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) Dalam Penelitian Bisnis*. Andi Offset.
- Ain, F. W., Bukhori, M., & R, W. D. (2024). *Pengaruh Motivasi Kerja, Kompetensi Pedagogik Dan Profesionalisme Terhadap Kinerja Guru Di Mts Negeri 2 Maluku Tengah*. 1, 28–42.
- Anam, M. (2024). *Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompetensi Terhadap Kinerja Guru di SMK Negeri 1 Ambal Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening*. Universitas Putra Bangsa.
- Barnawi, & Arifin, M. (2014). *Kinerja Guru Profesional*. Ar-Ruzz Media.
- Bungin. (2006). *Metodologi Penelitian Kuantitatif: Komunikasi, Ekonomi, dan Kebijakan Publik serta Ilmu-ilmu Sosial Lainnya*. Kencana Prenada Media Group.
- Djafar, H., Eka Putri, H., Nurbaiti, P., & Hamzah, Z. (2021). *Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru Di Mts Madani Pao-Pao*. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1(1), 10–19.
- Dolong, H. M. J. (2018). *Standar Kualifikasi dan Kompetensi Kepemimpinan Kepala Sekolah*. 316–326.
- Eti, Sudirman, W. F. R., & Mairiza, D. (2022). *Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru SMK Negeri 2 Kepenuhan*. *Sharing: Journal of Islamic Economics, Management and Business*, 1(1), 59–72. <https://doi.org/10.31004/sharing.v1i1.11018>
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25* (9th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 untuk Penelitian Empiris*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2020). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0* (4th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, J. . (1997). *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses* (L. Saputra (ed.); Eight). Binarupa Aksara. <https://lib.ui.ac.id/detail?id=20479537&lokasi=lokal>
- Halawa, E. S., Dakhi, Y., & Zogoto, R. (2021). *Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Camat Onohazumba Kabupaten Nias Selatan*. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Nias Selatan*, 4(1), 176–185.
- Handoko, T. . (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. BPF.

- Haryono. (2017). *Metode penelitian kuantitatif dilengkapi perbandingan perhitungan manual & SPSS*. Luxima.
- Hasibuan. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Hersey, & Blanchard. (1982). *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*. Erlangga.
- Hutahaean, H. (2018). Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 6(1), 38. <https://doi.org/https://doi.org/10.36490/jmdb.v6i1.72>
- Juniarti, E., Ahyani, N., & Ardiansyah, A. (2010). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Disiplin Guru terhadap Kinerja Guru. *Journal of Education Research*, 127(2), 193–199. <https://doi.org/10.2460/javma.1993.202.04.533>
- K, R. D. M. (2022). *Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Motivasi Kerja serta Dampaknya pada Kinerja Pegawai Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Sumatera Selatan*. Universitas Tridnanti Palembang.
- Kusmianto. (1997). *Panduan Penilaian Kinerja Guru Oleh Pengawas*. Pustaka Pelajar.
- L, H. (2016). *Profesi Keguruan : Menjadi Guru Profesional*. PT. Pustaka Baru Press.
- 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>
- Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi* (10th ed.). Andi Offset.
- Madjir, S. (2016). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Dan Kemampuan Intelektual Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi Sumatera Selatan. *Jurnal Kompetitif*, 3(1), 1–23. <http://www.univ-tridnanti.ac.id/ejournal/index.php/ekonomi/article/view/123>
- Mahsun, M. (2006). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik* (Pertama). BPFE.
- Mangkunegara, A. . A. P. (2011). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. In *PT. Remaja Rosdakarya. Bandung* (Vol. 53, Issue 9). Remaja Rosdakarya.
- Maryadi, Y., & Misrania, Y. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai SMP Negeri 2 Muara Pinang Kabupaten Empat Lawang. *EKOMBIS REVIEW: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 11(1), 545–558. <https://doi.org/10.37676/ekombis.v11i1.3232>
- Merry, Harapan, E., & Rohana. (2020). Kinerja Guru Ditinjau Dari Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Penghargaan. *Jurnal Ilmiah Bina Edukasi*, 13(1), 27–40. <https://doi.org/10.33557/jedukasi.v13i1.1031>

- Misrianah, Suyono, & Dewi, R. S. I. (2025). *Peran Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Motivasi Dan Kinerja Guru*. 07(02), 8880–8890.
- Mulyasa. (2013). *Uji Kompetensi dan Penilaian Kinerja Guru*. PT. Remaja Rosdakarya.
- Nawawi. (2011). *Kepemimpinan yang Efektif*. Gadjah Mada University Press.
- Nitisemito. (1992). *Manajemen Personalia*. Ghalia Indonesia.
- Nurhayati, N., Bahri, S., & Datuk, B. (2022). Pengaruh Kepemimpinan dan Beban Kerja Terhadap Kinerja yang di Mediasi oleh Kompensasi. *Ekonomi, Keuangan, Investasi Dan Syariah (EKUITAS)*, 4(2), 397–404. <https://doi.org/10.47065/ekuitas.v4i2.1886>
- Putra, A. E., Sylvia, & Asri. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Melalui Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Kecamatan Lembang Kabupaten Pinrang. *Nobel Management Review*, 4(4), 551–563. <https://doi.org/10.37476/nmar.v4i4.4578>
- Putro, D. A., & Widiatna, A. D. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru Sekolah Menengah Pertama (SMP) Katolik di Yayasan Yohanes Gabriel Perwakilan III Kediri. *Jurnal Pendidikan Agama Katolik (JPAK)*, 23(1), 47–60. <https://doi.org/https://doi.org/10.34150/jpak.v22i1.426>
- R, P., Madani, M., & Mustari, N. (2021). *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru SMKN 1 Papalang Kecamatan Papalang Kabupaten Mamuju*. 2(5), 1518–1530. <https://journal.unismuh.ac.id/index.php/kimap/article/view/3763>
- Rachmawati, Y. (2013). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Pendidikan Ekonomi IKIP Veteran Semarang*, 1(1), 19–28. <https://doi.org/10.31604/muaddib.v1i1.108>
- Rama, I. (2024). *Pengaruh Kepemimpinan Dan Pelatihan Terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Guru Di Smp Negeri 59 Palembang*. Universitas Tridianti Palembang. [http://repository.univ-tridianti.ac.id/id/eprint/8431%0Ahttp://repository.univ-tridianti.ac.id/8431/5/BAB 1.pdf](http://repository.univ-tridianti.ac.id/id/eprint/8431%0Ahttp://repository.univ-tridianti.ac.id/8431/5/BAB%201.pdf)
- Rumpun, J., & Azzahra, A. C. (2024). *Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Guru Di Sekolah Menengah Pertama Negeri 21 Batang Hari*. 1(5), 134–144.
- Sakarina, S., Noviantoro, D., & Kesuma, M. J. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai ASN BPKAD Provinsi Sumatera Selatan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis Universitas Multi Data Palembang*, 13(2), 539–547.
- Santoso. (2012). *Menguasai Statistik Multivariat dengan SPSS 20*. PT Elex Media

Komputindo.

- Sari, P. I. (2016). *Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Di Smk Negeri 10 Kecamatan Sungai Gelam Kabupaten Muaro Jambi*. 1–11.
- Sedarmayanti. (2011). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja, dan Produktivitas Kerja*. Refika Aditama.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Refika Aditama.
- Sedarmayanti. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Refika Aditama.
- Simangunsong, N. H., Manisah, & Nasir. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada KPP Pratama Palembang Ilir Timur. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis Universitas Multi Data Palembang*, 14(1), 275–293.
- Siswanto. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Universitas Terbuka.
- Subekhi, A., & Jauhar, M. (2018). *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*. Prestasi Pustaka.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sutrisno. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana.
- Suzanna, D. (2023). Pengaruh Kompetensi dan Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Guru Sekolah Menengah Atas Negeri (SMAN) Di Kabupaten Sintang. *Equator Journal of Management and Entrepreneurship (EJME)*, 11(01), 018. <https://doi.org/10.26418/ejme.v11i01.60531>
- Tuponawati, S., Wicaksono, L., & Waruwu, M. (2025). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja Guru SD Negeri Kecamatan Sekadau Hilir*. 07(02), 10370–10384.
- Uno, H. B. (2006). *Teori Motivasi dan Pengukurannya: Analisis di Bidang Pendidikan*. Bumi Aksara.
- Wati, E., Simanungkalit, E. W., Putri, V. A., & Hanoselina, Y. (2024). *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kinerja Guru Di Sma Partawi 1 Padang*. 2(1), 7–12.
- Widyawati, O. (2024). *Pengaruh Pelatihan Dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja Guru Smk Negeri Kasiman Bojonegoro*. 2(3), 13–24. <https://doi.org/https://doi.org/10.59024/jis.v2i3.901>
- Wijaya. (2019). *Statistik untuk Penelitian: Teknik dan Aplikasi dalam SPSS dan*

*SmartPLS*. Prenadamedia Group.

Yukl, G. (1998). *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Prenhallindo.

Yuniarti, H. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru Pegawai Negeri Sipil Sekolah Menengah Kejuruan Negeri Di Eks Kewedanaan Indramayu. *Edum Journal*, 7(1), 37–57. <https://doi.org/https://doi.org/10.31943/edumjournal.v7i1.143>

Zahara, M., & Syamsuddin, N. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru SD Negeri di Banda Aceh. *Jurnal Pendidikan*, 11(2), 39–53.