

## Performa guru dalam perspektif kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja

**Sance K. M. Waromi**

Program Studi Sarjana Manajemen, Fakultas Hukum dan Bisnis Digital, Universitas Kristen Maranatha

Jl. Surya Sumantri No. 65, Bandung, Jawa Barat, 40164, Indonesia

sancewaromi03@gmail.com

**Rony Setiawan\***

Program Studi Sarjana Manajemen, Fakultas Hukum dan Bisnis Digital, Universitas Kristen Maranatha

Jl. Surya Sumantri No. 65, Bandung, Jawa Barat, 40164, Indonesia

rony.setiawan@eco.maranatha.edu

\*Penulis Korespondensi

*Submitted: Dec 15, 2025; Reviewed: Dec 15, 2025; Accepted: Dec 29, 2025*

**Abstrak:** *Performa dari guru ialah salah satu elemen esensial untuk kualitas pendidikan yang selalu berkembang. Performa ini dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor organisasi, termasuk di antaranya yakni lingkungan pekerjaan dan kepemimpinan dari kepala sekolah. Riset ini mengusung suatu tujuan ilmiah, yakni menganalisis efek dari kedua variabel tersebut atas performa guru di SMA Negeri 1 Timika dengan asosiatif kuantitatif sebagai desain risetnya, yang dilakukan dengan 49 orang guru PNS dari sekolah yang terkait sebagai para respondennya. Survei dengan kuesioner tertutup ialah salah satu teknik utama yang dipergunakan untuk memperoleh seluruh data riset yang ditargetkan. Performa guru terbukti merupakan resultan positif kepemimpinan dari kepala sekolah, yang mana hasil ini menegaskan bahwa arahan, pembinaan, dan dukungan pemimpin berpengaruh penting dalam peningkatan pelaksanaan tugas bawahannya. Performa guru juga terbukti merupakan resultan positif lingkungan kerja, yang mengindikasikan bahwa kondusivitas dari lingkungan kerja, terutama keharmonisan hubungan kerja, turut memperkuat performa guru. Secara simultan, kedua variabel tersebut menjelaskan lebih dari sebagian variasi performa guru, sehingga menunjukkan bahwa faktor-faktor organisasi memberikan kontribusi substansial terhadap efektivitas kerja pendidik. Temuan ini menyimpulkan bahwa optimalnya performa guru merupakan resultan positif dari kepemimpinan dan lingkungan kerja yang mumpuni. Implikasi penelitian menegaskan perlu penguatan tata kelola sekolah, perbaikan kondisi kerja, serta dukungan manajerial yang lebih optimal untuk mendorong peningkatan profesionalisme guru secara berkelanjutan.*

**Kata kunci:** guru; kepala sekolah; kepemimpinan; lingkungan kerja; performa

How to cite: Waromi, S. K. M., & Setiawan, R. (2025). Performa guru dalam perspektif kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja. *Vikara: Student Academic Journal of Business and Management*, 1(2), 93-106. <https://doi.org/10.28932/vikara.v1i2.14084>

© 2026 The Authors.

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.



## Teacher performance from the perspective of school principal leadership and work environment

**Abstract:** Teacher performance is one of the essential elements for the continuous improvement of education quality. This performance can be influenced by various organizational factors, including the work environment and leadership of the principal. This research has a scientific objective, namely to analyze the effect of these two variables on teacher performance at SMA Negeri 1 Timika using a quantitative associative research design, conducted with 49 civil servant teachers from the school as respondents. A closed questionnaire survey was one of the main techniques used to obtain all the targeted research data. Teacher performance was proven to be a positive result of the principal's leadership, which confirms that the direction, guidance, and support of leaders have an important influence on improving the performance of their subordinates. Teacher performance was also proven to be a positive result of the work environment, which indicates that a conducive work environment, especially harmonious working relationships, also strengthens teacher performance. Simultaneously, these two variables explain more than half of the variation in teacher performance, thus showing that organizational factors contribute substantially to the effectiveness of educators' work. These findings conclude that optimal teacher performance is the positive result of competent leadership and a conducive work environment. The implications of this study emphasize the need to strengthen school management, improve working conditions, and provide more optimal managerial support to encourage the continuous improvement of teacher professionalism.

**Keywords:** leadership; performance; school principal; teacher; work environment

### PENDAHULUAN

Advancement dari kemumpunan sumber daya manusia (SDM) dapat ditempuh dengan berbagai cara, yang mana salah satu di antaranya yang efektif ialah melalui *education*. *Education* atau pendidikan, ialah elemen penting untuk fondasi pembangunan setiap negara, yang mana di dalamnya terdiri atas berbagai unsur yang meliputi keterampilan, wawasan, serta karakter/moral/values. *National education system* mempunyai tujuan utama, yaitu mentransformasikan setiap potensi dari peserta didik agar menjadi insan seutuhnya dalam konteks kepandaian, keimanan, kreativitas, kecakapan, kemuliaan akhlak, serta kedewasaan yang bertanggung jawab, sesuai dengan konten Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 (Tambun et al., 2020). Berkenaan dengan ketercapaian tujuan tersebut, diperlukan eksistensi figur yang tidak hanya mampu memberikan pengajaran dan bimbingan, namun juga menjadi inspirasi, panutan, teladan, dan cerminan dalam proses pendidikan yang dijalankan oleh para siswa. Keajegan dari mutu pembelajaran dan tujuan pendidikan nasional tersebut tentunya dapat diraih melalui optimalnya performa para guru sebagai salah satu kunci utamanya.

Namun, kenyataan di lapangan tidaklah semanis idealismenya. Berbagai kendala di Indonesia masih harus dihadapi untuk optimalisasi unjuk kerja atau performa para guru. Sekitar delapan puluh satu persen guru belum meraih persyaratan nilai minimum apabila berkaca dari hasil Uji Kompetensi Guru (UKG) antara tahun 2015 sampai dengan 2021 (Aulia, 2024). Hasil tersebut menunjukkan masih rendahnya penguasaan pedagogik dan profesionalisme guru. Senada dengan itu, kondisi siswa juga kurang lebih serupa. Skor *ability* literasi dan membaca ialah 371, *maths* 379, serta *sains* 389, yang mana ketiga nilai tersebut ialah capaian dari skor para siswa secara rerata di Indonesia yang besarnya masih berada *under* daripada 79 negara-negara peserta PISA (*Program for International Student Assessment*) lainnya; dengan kata lain, semua skor tersebut lebih kecil jika dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan oleh Organisation for Economic Cooperation and Development/Organisasi Kerja Sama dan Pembangunan Ekonomi (OECD) sebagai hasil dari survei dalam skala global oleh PISA (Revina, 2019). Paparan fakta-fakta, baik yang menyangkut kompetensi para guru dan para siswa, mengindikasikan bahwa performa guru sebagai determinator dalam kemampuan kesiapan dan keberhasilan mengajar, belum mencapai taraf yang ideal. Berkenaan dengan itu, riset ini menyoroti aspek performa guru sebagai fenomena masalah utamanya, yaitu akibat atau resultan yang memegang andil yang sangat krusial dalam salah satu fase pada ekosistem pendidikan nasional, yang sejatinya masih menjadi realita yang tidak

begitu menggembirakan. Kenyataan ini memang miris, namun disikapi dan ditindaklanjuti dengan menyoroti aspek-aspek penyebab yang dapat memengaruhi performa guru, seperti kepemimpinan dari kepala sekolah dan lingkungan kerja sebagai bentuk-bentuk derivatif dari dukungan institusi pendidikan.

Pada tingkatan sekolah menengah atas (SMA), para siswanya sedang bersiap-siap menuju pendidikan yang lebih tinggi (yaitu universitas). Kemampuan dan kemauan para siswa untuk menyongsong masa depannya tersebut, baik dari akademik dan *attitude*, amatlah ditentukan oleh performa para gurunya, yang mana performa dari para guru juga terintervensi oleh peran sentral dari kepala sekolah sebagai pemimpin dan lingkungan sebagai ekosistem kerja mereka. Menurut berita dari Kompas (Hamasy, 2023), kualitas SMA di Indonesia masih belum merata; banyak sekolah (terutama di luar pulau Jawa) menghadapi keterbatasan sarana serta fasilitas belajar yang kurang memadai dan kekurangan tenaga pendidik pada mata pelajaran inti. Kondisi ini juga terjadi di Provinsi Papua yang mana tantangan pendidikan jauh relatif lebih kompleks dibandingkan dengan wilayah-wilayah lain. Menurut laporan United Nation Children's Fund (2024), tingkat absensi guru di Papua dan Papua Barat mencapai 25-30%, sementara banyak sekolah menghadapi keterbatasan fasilitas pembelajaran, akses teknologi, dukungan administrasi, dan akses terhadap pelatihan profesional. Selain itu, tingkat partisipasi sekolah menengah di Papua masih tergolong rendah, yakni hanya 61,32% dibandingkan dengan rata-rata nasional sebesar 82,47% (Badan Pusat Statistik, 2024). Faktor geografis, sosial, dan ekonomi menjadi isu atau tema hambatan utama dalam peningkatan mutu pendidikan di wilayah ini.

Berdasar atas hasil pra survei di SMA Negeri 1 Timika, diperoleh gambaran (secara tersirat) bahwa kondisi kepemimpinan dari kepala sekolah serta situasi dari lingkungan kerja dapat memiliki imbas pada performa guru. Masa transisi dari kepala sekolah sementara ke kepala sekolah definitif menimbulkan tantangan dalam hal stabilitas manajerial, komunikasi, serta penyesuaian terhadap *new leadership style*. Namun, kepala sekolah yang dilantik pada Oktober 2025 menunjukkan *leadership style* yang tegas, disiplin, *results-oriented*, serta terbuka terhadap inovasi, yang berdampak positif terhadap kedisiplinan dan tanggung jawab guru. Di sisi lain, sebagian guru menyampaikan bahwa arahan kepala sekolah belum sepenuhnya jelas dan terstruktur, serta lingkungan kerja masih menghadapi kendala-kendala, seperti keterbatasan sarana prasarana, beban administrasi yang tinggi, dan pembagian beban kerja yang belum merata. Meskipun demikian, semangat kebersamaan dan hubungan antar guru tetap terjaga, yang berujung pada terbentuknya lingkungan kerja dengan suasana yang positif. Kondisi yang seperti ini dapat menjadi cerminan mengenai kendetipun sekolah menghadapi berbagai keterbatasan, performa guru-guru di SMA Negeri 1 Timika dapat menjadi efektif apabila didukung secara aktif oleh kepemimpinan dari kepala sekolah dan lingkungan kerja yang bagus.

Sejumlah penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang beragam terkait kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja terhadap performa guru. Misalnya, penelitian oleh Supriyanto et al. (2023) yang menemukan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja fisik berpengaruh positif terhadap performa guru dan karyawan. Hasil serupa ditunjukkan oleh Carudin & Agus (2022) yang menjelaskan bahwa dimensi kepemimpinan meliputi kepribadian, pengambilan keputusan, komunikasi, motivasi, dan delegasi yang memberikan atau berkontribusi positif signifikan terhadap performa guru, sejalan dengan temuan mengenai peran positif iklim kerja sekolah. Konsistensi tersebut juga tampak pada penelitian Jumarpati & Dewi (2023) yang mengungkap bahwa lingkungan kerja memberikan pengaruh positif signifikan terhadap performa guru pada UPT SMA Negeri di Kota Palopo. Meski demikian, kepemimpinan kepala sekolah dalam penelitian tersebut tidak berpengaruh signifikan secara parsial, tetapi memberikan kontribusi berarti ketika diuji secara simultan bersama variabel lingkungan kerja. Variasi temuan juga terlihat dalam sejumlah studi lain, seperti dari Auliana et al. (2021) yang menunjukkan bahwa pada satu madrasah di Pidie Jaya, terbukti terdapat hubungan positif dalam model kepemimpinan kepala sekolah, namun tidak signifikan dalam meningkatkan performa guru, menegaskan bahwa efektivitas kepemimpinan sangat dipengaruhi faktor kontekstual. Sari et al. (2024) meneliti Madrasah Aliyah Ulu Tulisi, ditemukan bahwa kepemimpinan kepala sekolah tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap performa guru berdasarkan hasil uji F. Temuan Khotidjah et al. (2025) pun menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan kepemimpinan kepala sekolah tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap performa guru. Di sisi lain, beberapa penelitian memberikan bukti yang mendukung adanya pengaruh simultan. Devi & Wiyasa (2021) menyatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja bersama-sama memberikan kontribusi signifikan terhadap performa guru SD, serta menegaskan bahwa iklim kerja yang kondusif dan gaya kepemimpinan yang baik saling memperkuat peningkatan performa tenaga pendidik. Sudarto & Niron (2025) memperkuat

temuan ini dengan menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah, dan komitmen guru secara simultan berpengaruh signifikan terhadap performa guru dengan nilai koefisien determinasi sebesar 79,2%. Sementara itu, Awaliyah et al. (2025) menunjukkan bahwa kompetensi guru ialah faktor dominan dalam memengaruhi performa (40,2%), diikuti lingkungan kerja (36,8%) dan kepemimpinan kepala sekolah (32,5%).

Perbedaan hasil-hasil dari setiap studi tersebut menandakan adanya kesenjangan riset (*research gap*), khususnya terkait konteks geografis dan sosial tempat penelitian dilakukan. Sebagian besar penelitian terdahulu dilakukan di wilayah dengan akses pendidikan yang relatif lebih baik, seperti di pulau Jawa dan Bali, di mana sarana dan prasarana pendidikan, ketersediaan tenaga pendidik, serta dukungan manajerial sekolah sudah memadai. Sebaliknya, kajian yang dilakukan di daerah-daerah dengan tantangan infrastruktur, keterbatasan sumber daya, dan kondisi sosial yang kompleks, seperti di Papua, masih sangat terbatas. Fakta ini menunjukkan bahwa perlu dilakukannya penelitian lebih lanjut yang meneliti pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja terhadap performa guru dalam konteks wilayah dengan karakteristik geografis, sosial, dan budaya yang berbeda, khususnya di daerah tertinggal, terpencil, dan terluar (3T), seperti Papua.

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk memperbaiki bukti-bukti empiris mengenai pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan terhadap performa guru di SMA Negeri 1 Timika yang terletak pada Kabupaten Mimika, Provinsi Papua Tengah. Sekolah ini dipilih sebagai objek penelitian karena merupakan salah satu SMA unggulan dengan predikat A, yang memiliki latar belakang para guru dan peserta didik yang beragam, serta sedang berada dalam masa transisi kepemimpinan dan adaptasi terhadap kebijakan Kurikulum Merdeka. Kondisi-kondisi tersebut menjadikan SMA Negeri 1 Timika sebagai salah satu representasi yang relevan untuk mengkaji kausalitas antara kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja atas performa guru dalam situasi organisasi yang dinamis dan penuh tantangan. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam memperjelas hubungan akibat dan sebab antara faktor-faktor eksternal (kepemimpinan dan lingkungan kerja) atas performa guru di wilayah dengan karakteristik-karakteristik khusus. Selain itu, seyogianya riset ini dapat berkontribusi praktis bagi para pengambil keputusan dan pihak sekolah dalam merumuskan setiap strategi untuk peningkatan profesionalisme para guru di wilayah Papua.

Performa guru merupakan konsep penting dalam dunia pendidikan yang mencakup dua dimensi utama, yaitu performa tugas dan performa kontekstual. Performa tugas berhubungan langsung dengan pelaksanaan fungsi inti guru, seperti merencanakan pembelajaran, mengajar, dan mengevaluasi hasil belajar peserta didik. Sementara itu, performa kontekstual menggambarkan perilaku ekstra peran atau kontribusi sukarela yang dilakukan guru di luar tugas formal, seperti kedisiplinan, kerja sama, inisiatif, dan peran sosial yang memperkuat iklim positif sekolah (Widodo, 2024). Kedua dimensi ini tidak dapat dipisahkan karena secara bersama-sama mencerminkan kualitas profesional guru dalam menjalankan tugasnya sebagai pendidik. Pemahaman mengenai performa guru ini sejalan dengan amanat UU No. 20 Tahun 2003 Pasal 1, yang menyatakan bahwa guru adalah pendidik profesional yang bertugas merencanakan, melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil belajar, serta membimbing dan melatih peserta didik (Tambun et al., 2020). Dengan demikian, performa guru mencakup keseluruhan aspek profesional, pedagogik, sosial, dan kepribadian yang harus dimiliki oleh seorang pendidik.

Para guru yang *excellent* bukan hanya mereka yang menampilkan performa yang unggul dalam tugas akademik, tetapi juga yang menunjukkan karakter positif, profesional tinggi, integritas, dan keteladanan yang menjadikannya figur panutan bagi siswa. Hal ini ditegaskan dalam penelitian Jumatullailah et al. (2024), yang menyatakan bahwa guru tidak hanya berperan sebagai pendidik tetapi juga sebagai pembimbing, evaluator, motivator, fasilitator, inspirator, dan *role model* yang berperan langsung dalam membentuk karakter-karakter para siswa. Dengan demikian, kualitas performa guru memiliki dampak yang sangat luas, tidak hanya memengaruhi perkembangan akademik siswa tetapi juga membentuk *image* sekolah serta meningkatkan *personal branding* guru sebagai pendidik yang kredibel (Shohib et al., 2024; Mailani & Prasojo, 2025). Oleh karena itu, variabel performa guru menjadi sangat penting untuk dikaji karena perannya yang strategis dalam menunjang mutu pembelajaran, membentuk karakter siswa, dan memperkuat reputasi institusi pendidikan. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa performa guru tidak sepenuhnya bergantung pada kemampuan individu saja, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor-faktor eksternal, seperti kualitas lingkungan kerja dan kepemimpinan kepala sekolah, yang secara signifikan menentukan perilaku kerja dan kualitas profesional guru (Aulia et al., 2025; Solihin & Tarmizi, 2025). Bagian ini menjadi jembatan menuju pembahasan berikutnya

mengenai variabel-variabel yang dapat turut memengaruhi performa guru, yakni peran lingkungan kerja dan kontribusi kepala sekolah melalui kepemimpinannya.

Kepemimpinan secara umum didefinisikan sebagai suatu proses yang mana pemimpin menggunakan pengaruh sosial untuk memotivasi, mengarahkan, dan mendukung anggota organisasi agar bersama-sama mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Elfira et al., 2024). Dalam perspektif teori organisasi *modern*, kepemimpinan tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme pengambilan keputusan, tetapi juga sebagai instrumen untuk membangun motivasi kerja, meningkatkan efektivitas pelaksanaan tugas, memperkuat kompetensi sumber daya manusia, serta menciptakan kultur kerja yang produktif, kolaboratif, dan berorientasi pada performa (Setiawati et al., 2024). Tujuan utama kepemimpinan adalah memastikan bahwa seluruh potensi anggota organisasi dapat berkembang secara maksimal dan tersalurkan dengan tepat sehingga mampu menghasilkan performa yang optimal. Pemimpin dituntut mampu menciptakan arah yang jelas, memberikan dukungan moral dan profesional, serta memastikan bahwa setiap individu memiliki kesempatan untuk berkontribusi secara efektif terhadap tujuan bersama (Wahyudin & Saepudin, 2023). Dalam konteks pendidikan, kepemimpinan memegang peran yang sangat penting karena berpengaruh langsung terhadap terciptanya lingkungan belajar yang kondusif, meningkatkan motivasi tenaga pendidik, serta penguatan performa profesional. Kepala sekolah, sebagai pemimpin di lingkungan sekolah, memiliki tanggung jawab strategis dalam mengelola berbagai sumber daya, membangun iklim sekolah yang positif dan mendukung, serta membimbing guru agar mampu menjalankan tugas pedagogis secara optimal. Dengan kepemimpinan yang efektif, sekolah mampu bergerak menuju peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan.

Sebagai pemimpin, kepala sekolah tidak hanya berfungsi sebagai pengambilan kebijakan, tetapi juga sebagai pembina profesional yang memberikan supervisi, arahan akademik, motivasi, dan keteladanan. Peran-peran ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah memiliki pengaruh langsung terhadap kualitas performa guru. Hal tersebut diperkuat oleh penelitian Elfira et al. (2024) yang menemukan bahwa kepemimpinan yang kuat berpengaruh positif terhadap efikasi diri dan performa guru, bahkan efikasi diri terbukti menjadi mediator yang memperkuat hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah dan peningkatan performa guru. Penelitian Wahyudin & Saepudin (2023) juga menunjukkan hasil serupa, bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang efektif mampu meningkatkan performa guru secara signifikan melalui pengelolaan tugas, motivasi, dan pembinaan profesional. Penelitian oleh Setiawati et al. (2024) menegaskan kembali bahwa kepala sekolah dapat meningkatkan performa guru melalui pemberian motivasi, pendampingan, bimbingan, disiplin, kunjungan kelas, serta keteladanan perilaku. Berbagai penelitian sebelumnya menegaskan bahwa peningkatan performa guru tidak hanya ditentukan oleh kemampuan personal, tetapi sangat dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan kepala sekolah dalam memberikan supervisi, dukungan akademik, motivasi, dan keteladanan (Elfira et al., 2024; Setiawati et al., 2024). Selain itu, penelitian Imamuddin (2024) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berperan signifikan dalam menentukan tinggi rendahnya performa guru melalui dukungan motivasional yang diberikan kepada tenaga pendidik. Sejalan dengan itu, penelitian Neliwati et al. (2024) menegaskan bahwa supervisi kepala sekolah yang terstruktur mampu meningkatkan kualitas pelaksanaan tugas guru di madrasah. Dengan demikian, seluruh bukti empiris tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah bukan hanya menjalankan fungsi administratif, tetapi juga memainkan peran strategis dalam membangun hubungan profesional, memberikan dukungan emosional dan teknis, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendorong guru untuk mencapai performa terbaiknya. Berdasar atas pemaparan setiap teori dan dukungan penelitian empiris yang telah dikemukakan, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H<sub>1</sub>: Performa guru diakibatkan secara positif oleh kepemimpinan kepala sekolah.

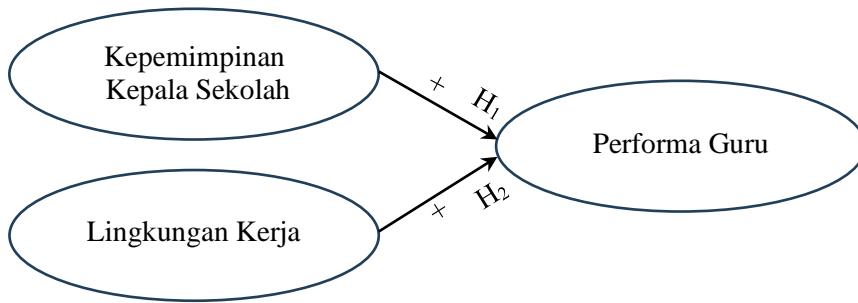
Lingkungan kerja merupakan keseluruhan kondisi fisik, sosial, dan psikologis di sekitar tempat seseorang bekerja yang dapat memengaruhi kenyamanan, motivasi, dan produktivitas individu (Suriyana et al., 2024). Dalam konteks sekolah, elemen lingkungan kerja mencakup lingkungan fisik, seperti ruang kelas, pencahayaan, ventilasi, kebersihan, dan peralatan pembelajaran; serta lingkungan psikologis atau sosial, seperti dukungan rekan guru, komunikasi antar staf, interaksi guru dengan pemimpin, dan budaya kerja kolaboratif (Lutfah et al., 2019). Tujuan utama dari terciptanya lingkungan kerja yang baik adalah agar tenaga pendidik (terutama guru) merasa aman, dihargai, dan didukung sehingga mampu menjalankan tugas profesionalnya secara optimal dan konsisten. Secara teoretis, lingkungan kerja yang kondusif meningkatkan motivasi kerja, mengurangi stres, serta memperkuat komitmen profesional guru (Mulyadi, 2019). Kondisi fisik yang nyaman dan hubungan sosial yang

positif mendorong guru untuk berkontribusi lebih besar pada tugas mengajar, kolaborasi, dan inovasi pedagogik.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara lingkungan kerja dan performa guru. Suriyana et al. (2024) menemukan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap performa guru. Temuan serupa juga dijelaskan oleh Mulyadi (2019), yang menyatakan bahwa lingkungan kerja non fisik (seperti hubungan interpersonal dan dukungan emosional) berkontribusi terhadap meningkatnya performa guru. Selain itu, penelitian Luhkita & Parwoto (2020) mengungkapkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif memberikan dorongan positif bagi guru sehingga performanya meningkat. Penelitian lain yang dilakukan oleh Susana (2022) menegaskan bahwa lingkungan kerja yang supportif memperkuat komitmen kerja guru yang pada akhirnya berdampak pada performanya. Hal ini juga didukung oleh Hasan & Sumarni (2023), yang membuktikan bahwa lingkungan kerja fisik seseorang memiliki pengaruh signifikan terhadap performa guru. Nurmaliadina (2018) turut menegaskan bahwa lingkungan kerja (bersama motivasi dan kepuasan kerja) memiliki pengaruh signifikan terhadap performa guru. Selain itu, penelitian Nurafifah & Inayah (2023) menemukan bahwa lingkungan kerja berkorelasi dengan stres kerja dan berdampak langsung pada kualitas performa guru. Berdasarkan setiap teori beserta bukti empiris yang telah dikemukakan, maka dirumuskan hipotesis penelitian ialah sebagai berikut:

$H_2$ : Performa guru diakibatkan secara positif oleh lingkungan kerja.

Berdasar atas keseluruhan landasan teoretis dan empiris, *research model* sebagai representasi secara visual atas hubungan kausal (pengaruh) antarvariabel yang diteliti telah disajikan pada gambar berikut.



Gambar 1. Model penelitian

Sumber: Telaah pustaka oleh periset (2025)

Terdapat dua variabel utama yang diasumsikan memengaruhi performa guru, yaitu kepemimpinan dari kepala sekolah ( $X_1$ ) dan lingkungan kerja ( $X_2$ ). Kepemimpinan dari kepala sekolah diposisikan sebagai faktor strategis yang menentukan kualitas kerja guru melalui supervisi, arahan instruksional, pemberian motivasi, dan keteladanan. Sementara itu, lingkungan kerja mencakup kondisi fisik dan psikososial sekolah yang memengaruhi kenyamanan, fokus, dan produktivitas guru dalam menjalankan tugas pembelajaran. Performa guru merupakan fenomena multidimensi yang dipengaruhi oleh banyak faktor, yang dalam konteks ini berfokus kepada kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja. Model riset ini menyuratkan adanya urgensi (kepentingan) bagi sekolah untuk memperkuat aspek kepemimpinan dan lingkungan kerja agar tercipta kondisi yang kondusif bagi *improvement* profesionalisme guru dan kualitas pendidikan secara holistik.

## METODE

Asosiatif dan kuantitatif ialah desain utama dari riset yang dilakukan penulis ini. *Quantitative approach* dipilih karena proses penghimpunan dan pengolahan *numerical data* untuk menguji setiap rumusan hipotesis adalah fokus dari riset ini. *Associative approach* dipilih karena riset ini melibatkan diagnosis keterkaitan secara *causal* antara variabel hasil dan variabel pemicu, yang dalam konteks riset ini ialah antara performa guru dengan kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja. Populasi dalam studi ini adalah seluruh guru yang berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS) di SMA Negeri 1 Timika, dengan jumlah sekitar 55 orang. Pemilihan guru PNS sebagai responden dilakukan berdasarkan pertimbangan

logis dan ilmiah yang sejalan dengan tujuan penelitian, yaitu menganalisis pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja terhadap performa guru. Guru PNS dipilih karena mereka merupakan pelaksana utama standar performa nasional yang terikat pada regulasi pemerintah serta memiliki sistem penilaian kerja yang terstruktur, yaitu Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan Penilaian Kinerja Guru (PKG) (Tambun et al., 2020). SKP adalah dokumen penilaian performa tahunan yang berisi target, rencana kerja, serta pencapaian kerja yang wajib dipenuhi oleh setiap guru. Sementara itu, PKG merupakan instrumen evaluasi yang menilai kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian guru melalui standar penilaian yang terstruktur. Kedua instrumen ini menjadikan penilaian performa guru PNS lebih mudah diukur secara kuantitatif dan memiliki validitas administratif yang kuat, sehingga sesuai untuk penelitian yang mencerminkan data yang reliabel. Selain itu, di SMA Negeri 1 Timika, guru PNS memegang peran penting dalam proses pembelajaran, pengelolaan kerja, dan pelaksanaan administrasi sekolah. Dengan tanggung jawab yang stabil dan beban kerja yang jelas, data performa mereka dapat mencerminkan kondisi organisasi secara lebih akurat. Oleh karena itu, pemilihan guru PNS sebagai responden dianggap tepat untuk menghasilkan temuan penelitian yang valid dan representatif.

Karena jumlah populasi dalam penelitian ini relatif kecil dan seluruh anggotanya masih dapat dijangkau secara keseluruhan, maka teknik *sampling* yang digunakan adalah *sampling* jenuh atau sensus, yaitu menjadikan semua anggota populasi sebagai responden. Pemilihan teknik ini sejalan dengan prinsip metodologis bahwa ketika populasi berjumlah sekitar 55 orang responden, teknik sensus lebih tepat digunakan agar data yang diperoleh benar-benar merepresentasikan kondisi populasi secara utuh. Campbell et al. (2020) menjelaskan bahwa *purposive* dan *total sampling* merupakan strategi yang tepat ketika karakteristik subjek bersifat spesifik dan seluruh populasi dapat diakses, sehingga teknik probabilistik tidak lagi diperlukan. Memon et al. (2020) juga menegaskan bahwa dalam penelitian survei, ukuran sampel 40-50 orang responden dapat dikatakan memadai apabila model penelitian tidak terlalu kompleks dan tujuan analisis bersifat deskriptif atau asosiasi sederhana. Temuan ini sejalan dengan Perezgonzalez (2016) yang menunjukkan bahwa kekuatan statistik untuk penelitian kuantitatif sederhana dapat tercapai pada rentang 43-50 orang responden. Bahkan, kajian Kock & Hadaya (2018) mengenai estimasi ukuran sampel minimum untuk PLS-SEM, menyatakan bahwa model sederhana dapat dianalisis secara valid dengan jumlah responden di bawah 50 orang. Dengan dasar tersebut, penggunaan *sampling* jenuh pada penelitian ini tidak hanya sesuai secara prosedural, tetapi juga didukung oleh literatur-literatur yang menyatakan bahwa jumlah responden sekitar 50 orang sudah mencukupi untuk menghasilkan data yang valid dalam penelitian sosial, serta diharapkan dapat memberikan gambaran yang relatif lebih akurat mengenai setiap kondisi dan situasi nyata di sekolah tersebut.

Peneliti melakukan *interview* kepada Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Timika, membaca literatur-literatur secara *online*, dan mengadakan survei melalui kuesioner Google Forms. Instrumen penelitian yang digunakan berupa kuesioner tertutup yang disusun dari himpunan indikator-indikator dari setiap variabel penelitian. Kuesioner penelitian ini terdiri atas 47 *item* pertanyaan yang diadaptasi dari instrumen yang telah digunakan dalam penelitian terdahulu dan terbukti memiliki reliabilitas tinggi. *Item* pertanyaan untuk variabel kepemimpinan kepala sekolah mengacu pada instrumen penelitian Ali & Susilawati (2025) yang menunjukkan 0,883 sebagai nilai Cronbach's *alpha*-nya (tinggi reliabilitasnya). Sementara itu, *item* pertanyaan untuk variabel lingkungan kerja serta performa guru diadaptasi dari penelitian Aprilia & Wulansari (2024), yang menunjukkan 0,932 sebagai nilai Cronbach's *alpha*-nya (sangat tinggi reliabilitasnya). Dengan mengadaptasi rangkaian instrumen yang reliabel tersebut, *item* tersebut setidaknya telah pernah teruji eligibilitasnya ketika digunakan pada pelaksanaan riset terkait, dengan skala orde persetujuan/kesetujuan dalam rentang satu hingga lima. SPSS ialah suatu program yang dipergunakan dalam membantu setiap proses pengolahan data dalam konteks deskriptif dan inferensial.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

Setelah peneliti melakukan proses pengumpulan data melalui survei kuesioner, maka terdapat keberhasilan dalam menghimpun data yang telah mencapai 49 orang responden, yang mana tingkat rata-rata respon (*response rate*) mencapai 89,09% sehingga data riset ini dapat diasumsikan cukup memadai karena telah mencapai lebih dari tiga perempat bagian dari target responden yang telah ditentukan sejak semula, sesuai dengan ketepatan metode dan konteks situasi riset ini. Adapun proses pengambilan data cukup menantang dikarenakan faktor kesibukan yang sangat intens dari setiap guru sehingga kendatipun sudah dilakukan *follow-up* berkali-kali namun tetap belum bisa mencapai keseluruhan (55 orang) responden. Keputusan untuk melakukan analisis data dengan menggunakan 49 orang responden ialah karena penjadwalan (*timing*) dari pelaksanaan penelitian. Secara deskriptif, berikut tersaji profil tentang responden riset ini dalam bentuk tabel.

Tabel 1. Profil responden

Kategori	Subkategori	Jumlah (n)	Percentase (%)
Jenis kelamin	Laki-laki	14	28,6
	Perempuan	35	71,4
Usia	≤30 tahun	7	14,3
	>30-35 tahun	10	20,4
	>35-40 tahun	9	18,4
	>40-45 tahun	10	20,4
	>45-50 tahun	6	12,2
	>50-55 tahun	5	10,2
	>55 tahun	2	4,1
Status perkawinan	Lajang	12	24,5
	Kawin	37	75,5
Jumlah anak	Tidak ada	15	30,6
	1 orang anak	8	16,3
	2 orang anak	14	28,6
	>2 orang anak	12	24,5
Tingkat pendidikan	S-1	44	89,8
	S-2	5	10,2
Lama bekerja	1-5 tahun	8	16,3
	>5-10 tahun	9	18,4
	>10-15 tahun	18	36,7
	>15-20 tahun	5	10,2
	>20-25 tahun	7	14,3
	>25 tahun	2	4,1

Sumber: Data riset yang terolah SPSS (2025)

Tabel 1 menunjukkan mayoritas responden adalah perempuan (71,4%), dengan rentang usia yang mencapai 45 tahun (73,5%), dan telah menikah (75,5%). Latar belakang pendidikan responden didominasi lulusan S-1 (89,8%) serta memiliki pengalaman kerja mencapai 15 tahun (71,4%). Secara keseluruhan, karakteristik-karakteristik ini menunjukkan bahwa para responden merupakan guru-guru yang matang dan berpengalaman, sehingga penilaian mereka terhadap kepemimpinan kepala sekolah serta lingkungan kerja dapat dianggap stabil serta sesuai dalam menjelaskan performa dari guru yang berstatus sebagai abdi negara atau PNS.

Penyajian hasil-hasil tes kelayakan instrumen dan data riset ini ialah pada eksistensi tabel-tabel ini.

Tabel 2. Hasil uji validitas dan reliabilitas

Variabel	Jumlah item	Corrected item total correlation	Cronbach's alpha	Cronbach's alpha if item deleted
Kepemimpinan	8	0,587-0,777	0,910	0,893-0,907
Lingkungan kerja	4	0,730-0,775	0,875	0,824-0,840
Performa tugas	20	0,375-0,735	0,910	0,901-0,910
Performa kontekstual	7	0,611-0,828	0,892	0,861-0,888

Sumber: Data riset yang terolah SPSS (2025)

Total ialah sebanyak 39 *item* yang dipergunakan dalam riset ini telah teruji kelayakannya. Nilai-nilai korelasi antara setiap *item* dengan totalnya, berada di kisaran 0,375 ke atas, mengindikasikan bahwa memang ada validitas yang baik. Nilai-nilai *alpha*, dari kedua parameter di tabel tersebut, berada di kisaran 0,824 ke atas, mengindikasikan bahwa memang ada reliabilitas yang sangat baik. Demikianlah, kelayakan instrumen dari aspek validitas dan reliabilitas telah terpenuhi sebagai suatu kondisi prasyarat mutlak dari suatu riset kuantitatif.

Tabel 3. Hasil uji asumsi klasik

Jenis uji	Parameter	Hasil
Normalitas	<i>Sig.</i>	0,950
Multikolinearitas	<i>Tolerance</i>	0,582
	<i>VIF</i>	1,717
Heteroskedastisitas	<i>Sig.</i>	0,225

Sumber: Data riset yang terolah SPSS (2025)

Nilai signifikansi dengan kisaran 0,950 ialah parameter hasil yang mengindikasikan bahwa memang ada normalitas data yang baik. Nilai 0,582 dan nilai 1,717 merupakan kedua parameter hasil yang mengindikasikan bahwa memang tidak ada multikolinearitas, yang berarti data dari riset ini cocok untuk analisis secara regresi. Nilai 0,225 adalah parameter hasil yang mengindikasikan bahwa memang ada homoskedastisitas data yang baik. Demikianlah, kelayakan hasil dari kajian asumsi klasik ialah terpenuhi.

Adapun hasil dari analisis regresi, sebagai suatu metode yang digunakan untuk mengetes kedua hipotesis dari riset ini ialah pada eksistensi tabel berikut.

Tabel 4. Hasil uji hipotesis

Variabel	B	<i>Sig.</i>	<i>Adjusted R square</i>
Kepemimpinan	0,445	0,000	0,581
Lingkungan kerja	0,189	0,045	

Sumber: Data riset yang terolah SPSS (2025)

Performa guru merupakan resultan dari kepemimpinan kepala sekolah, yang dicerminkan melalui nilai signifikansi 0,000 serta koefisien regresi 0,445, yang mana berarti meningkatnya performa guru dapat disebabkan oleh kemumpunan kepemimpinan dari kepala sekolah. Serupa dengan hasil tersebut, performa guru merupakan resultan dari lingkungan kerja, yang dicerminkan melalui nilai signifikansi 0,045 serta koefisien regresi 0,189, yang mana berarti meningkatnya performa guru dapat disebabkan oleh kenyamanan dari suasana lingkungan kerja. Secara simultan, 0,581 sebagai nilai koefisien determinasi mencerminkan hampir 60% dari variasi performa guru dapat disebabkan oleh kedua *independent variable* tersebut; demikianlah *regression model* dari riset ini dapat dianggap *fit* (kuat).

### Pembahasan

Performa guru merupakan resultan (secara signifikan dan positif) dari kepemimpinan kepala sekolah, yang dicerminkan melalui nilai dari signifikansi yang kurang dari derajat *alpha* penelitian serta nilai dari koefisien regresi yang tidak negatif. Temuan ini menegaskan bahwa kepemimpinan kepala sekolah merupakan faktor kunci dalam mendorong efektivitas performa para guru, terutama dalam konteks sekolah yang tengah menghadapi dinamika perubahan kebijakan dan transisi kepemimpinan. Secara

teoretis, hasil ini mendukung teori kepemimpinan yang menekankan peran pemimpin sebagai pemberi arah, motivator, serta fasilitator pengembangan profesional guru (Wahyudin & Saepudin, 2023). Kepemimpinan yang efektif tidak hanya berfungsi sebagai pengambilan keputusan, namun terlebih juga dapat sebagai fasilitator pengembangan profesional guru. Temuan ini seirama dengan beberapa hasil dari *prior researches* yang dikemukakan oleh Maharani (2023), Supriyanto et al. (2023), serta Elfira et al. (2024), yang menyatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang efektif berkontribusi nyata terhadap peningkatan performa guru melalui supervisi, dukungan, dan pembinaan yang terstruktur.

Berdasarkan hasil uji validitas, *item* kedua, *item* keempat, dan *item* kelima merupakan *item-item* kepemimpinan kepala sekolah yang paling representatif karena memiliki nilai korelasi (total dengan *item*) tertinggi, yaitu melampaui nilai 0,750. *Item* kedua, "kepala sekolah saya memberikan arahan-arahan yang jelas untuk semua kegiatan sekolah", memiliki nilai korelasi (total dengan *item*) 0,777. Temuan ini menunjukkan bahwa kejelasan arahan merupakan aspek kepemimpinan yang paling dirasakan para guru dalam menunjang performa mereka. Oleh karena itu, pihak sekolah sebaiknya memperkuat mekanisme komunikasi internal melalui penyampaian kebijakan yang konsisten, penyusunan panduan kerja tertulis, serta pelaksanaan rapat koordinasi yang terjadwal agar setiap kegiatan sekolah memiliki arah yang jelas. *Item* keempat, "kepala sekolah saya menghargai setiap masukan guru dalam pengambilan keputusan", memiliki nilai korelasi (total dengan *item*) 0,755. Hal ini menunjukkan pentingnya kepemimpinan partisipatif dalam meningkatkan keterlibatan dan rasa memiliki para guru terhadap kebijakan sekolah. Pihak sekolah sebaiknya membuka ruang dialog yang lebih luas melalui forum diskusi, musyawarah guru, dan tim pengembangan sekolah, agar para guru merasa suaranya diperhitungkan dalam proses pengambilan keputusan. *Item* kelima, "kepala sekolah saya mendorong guru untuk meningkatkan performanya", memiliki nilai korelasi (total dengan *item*) 0,763. Temuan ini mengindikasikan bahwa dorongan motivasional dari kepala sekolah merupakan suatu faktor penting dalam peningkatan performa guru. Berkenaan dengan itu, pihak sekolah terkait perlu mengoptimalkan sistem apresiasi, umpan balik performa, serta pembinaan profesional secara berkelanjutan agar para guru termotivasi dan berusaha untuk terus meningkatkan kompetensi serta keunggulan kerja mereka.

Performa guru merupakan resultan (secara signifikan dan positif) dari lingkungan kerja, yang dicerminkan melalui nilai dari signifikansi yang kurang dari derajat *alpha* penelitian serta nilai dari koefisien regresi yang tidak negatif. Temuan ini menegaskan bahwa lingkungan kerja yang kondusif berperan dalam menciptakan produktivitas dan kenyamanan guru dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Secara teoretis, hasil ini selaras dengan konsep lingkungan kerja sosial yang menekankan pentingnya hubungan interpersonal, rasa aman, dan iklim psikologis yang positif di *workplace*. Lingkungan kerja yang harmonis mampu menekan stres kerja, meningkatkan motivasi, dan memperkuat komitmen profesional guru. Temuan ini seirama dengan hasil-hasil pada penelitian Efendi et al. (2023), Jumarpati & Dewi (2023), serta Mulyadi (2019), yang menyatakan bahwa kualitas *social relations* serta *organizational climate* memiliki pengaruh signifikan atas performa guru.

Berdasarkan hasil uji validitas, *item* keenam dan *item* ketujuh merupakan dua indikator lingkungan kerja yang paling dominan karena memiliki nilai korelasi (total dengan *item*) tertinggi, yaitu melampaui nilai 0,750. *Item* keenam, "di sekolah saya, terdapat hubungan yang harmonis antara guru dan kepala sekolah", memiliki nilai korelasi (total dengan *item*) 0,775. *Item* tersebut menunjukkan bahwa relasi yang baik antara pimpinan dan guru merupakan fondasi penting bagi performa yang optimal. Oleh karena itu, sekolah perlu menjaga pola komunikasi yang terbuka, adil, dan saling menghargai antara kepala sekolah dan para guru. *Item* ketujuh, "di sekolah saya, terdapat hubungan yang harmonis antara sesama guru", memiliki nilai korelasi (total dengan *item*) 0,757. *Item* tersebut menegaskan pentingnya kerja sama dan solidaritas antar guru. Sekolah terkait disarankan untuk mendorong budaya kolaboratif melalui kerja tim, kegiatan pengembangan profesional bersama, serta aktivitas nonformal yang memperkuat kebersamaan dan rasa kekeluargaan di lingkungan sekolah.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa performa guru (secara relatif) lebih diakibatkan oleh kepemimpinan kepala sekolah daripada lingkungan kerja. Kondisi ini dapat dijelaskan secara logis karena kepala sekolah merupakan atasan langsung dan tunggal bagi para guru, sehingga kebijakan, arahan, serta gaya kepemimpinannya memiliki *more direct effects* dan terasa atas pelaksanaan tugas-tugas dari para guru. Dalam konteks penelitian ini, lingkungan kerja yang relatif lebih dominan yaitu pada aspek lingkungan kerja sosial, bukan fisik, karena *item-item* yang *reliable* mengukur hubungan interpersonal dan sosial. Lingkungan kerja sosial menjadi faktor pendukung yang memperkuat performa

guru, namun peran kepemimpinan tetap menjadi pemicu utama. Fenomena ini sejalan dengan hasil pra survei yang menunjukkan bahwa hubungan antar personil di SMA Negeri 1 Timika relatif harmonis dan ditopang oleh budaya kekeluargaan, sehingga variasi performa guru lebih banyak ditentukan oleh efektivitas dari kepemimpinan kepala sekolah.

Jika dikaitkan dengan profil responden, mayoritas guru pada riset ini memiliki *tenure* yang melampaui satu dasawarsa, telah menjalani rumah tangga, dan didominasi oleh guru perempuan dengan tanggung jawab keluarga yang relatif besar. Secara psikologis, kondisi ini menunjukkan bahwa para guru berada pada fase kematangan karir dan kehidupan, sehingga membutuhkan kepemimpinan yang stabil, arahan kerja yang jelas, serta lingkungan kerja yang aman dan harmonis. Perbedaan usia dan gaya kerja antar generasi guru juga memerlukan kepemimpinan yang mampu menjembatani kebutuhan dan karakteristik tersebut. Kondisi ini semakin kompleks karena SMA Negeri 1 Timika menerapkan *dual curriculum*, yaitu kurikulum 2013 dan kurikulum merdeka, yang mana berarti menuntut tingkat fleksibilitas dan kesiapan pedagogik yang berbeda. Selain itu, keberagaman guru yang berasal dari Generasi X, Milenial, dan Generasi Z menimbulkan variasi dalam pemanfaatan teknologi, pendekatan pembelajaran, serta kemampuan beradaptasi terhadap perubahan kebijakan pendidikan, sehingga peran kepemimpinan kepala sekolah menjadi krusial dalam menciptakan sinergi dan meningkatkan efektivitas dari unjuk performa para guru. Kualitas kepemimpinan dan *social working environment* menjadi dua anteseden yang sangat sensitif dalam memengaruhi performa guru, khususnya dalam konteks sekolah dengan kompleksitas tugas dan tantangan sosial yang beragam.

Kebaruan (atau *novelty*) dari penelitian ini terletak pada konteks penerapannya, yaitu SMA Negeri 1 Timika yang berada di wilayah Papua dengan perbedaan daripada *prior researches* jika ditinjau dari sosial, budaya, dan karakteristik organisasi. Studi yang telah terlaksana ini merupakan suatu wahanan analisis, integratif, dan *scientific* dari kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja dengan transisi kepemimpinan dan keterbatasan fasilitas pendidikan sebagai fenomena risetnya. Yang ditunjukkan melalui temuan dalam riset ini ialah bahwa performa guru diakibatkan secara esensi oleh kontribusi aspek-aspek sosial dari lingkungan kerja. Dengan demikian, riset ini memberikan perspektif empiris baru mengenai pentingnya stabilitas kepemimpinan yang sebaiknya memprioritaskan kualitas iklim relasional/sosial sekolah (selain kemantapan pelaksanaan pekerjaan) untuk dapat mengelola performa para guru pada wilayah geografis yang mana sumber dayanya masih cukup terbatas.

## SIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menegaskan bahwa performa para guru di SMA Negeri 1 Timika merupakan resultan positif signifikan dari kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja. Dengan lebih spesifik, diketahui dan terbukti pula bahwa kepemimpinan dari kepala sekolah mempunyai kontribusi yang lebih dominan daripada lingkungan kerja, terutama melalui *ability of school principal* untuk mengarahkan dengan fokus dan dapat dimengerti, mendorong peningkatan performa, serta membangun hubungan sosial yang harmonis dan rasa aman dalam bekerja. Secara teoretis, temuan ini memperkuat konsep kepemimpinan instruksional dan transformasional serta lingkungan kerja sosial sebagai determinan-determinan kunci untuk menjaga dan meningkatkan keprimaan performa guru. Dalam ranah praktis, temuan dari studi ini menjadi *insight* bagi pengelolaan performa para guru yang dapat terupayakan efektivitasnya melalui kebaikan kepemimpinan dari kepala sekolah dan lingkungan kerja (dalam konteks sosial), khususnya dalam konteks sekolah yang menghadapi keterbatasan fasilitas dan dinamika transisi kepemimpinan.

Sudah tentu bahwa ada keterbatasan yang terkandung pada riset ini, yang seyogianya dapat menjadi area pengembangan bagi keberlanjutan pelaksanaan studi yang lebih bermakna di masa yang akan datang. Pertama, riset yang telah terlaksana ini hanya melibatkan satu sekolah sebagai lokasi penelitian, sehingga generalisasi hasil masih terbatas; penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas objek pada beberapa sekolah atau wilayah yang berbeda. Kedua, variabel penelitian masih terbatas pada kepemimpinan dari kepala sekolah serta lingkungan kerja, sehingga pada studi mendatang (yang berikutnya) dapat menambahkan selain kedua variabel tersebut, seperti motivasi kerja, kepuasan kerja, dan atau komitmen organisasi, guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif. Ketiga, pengumpulan data didominasi oleh kuesioner tertutup, sehingga penelitian berikutnya disarankan menggunakan pendekatan metode campuran (*mixed methods*) sehingga fenomena yang diteliti dapat

digali secara lebih mendalam. Keempat, penelitian ini belum membedakan secara spesifik pengaruh lingkungan kerja fisik dan sosial, sehingga penelitian selanjutnya dapat mengkaji kedua aspek tersebut secara terpisah dalam meningkatkan kedalaman dan fokus dari hasil studi.

## REFERENSI

Ali, E. Y., & Susilawati, D. (2025). Principal leadership style on teacher performance in elementary school environment. *Profesi Pendidikan Dasar*, 12(1), 13-30. <https://doi.org/https://doi.org/10.23917/ppd.v12i1.8885>

Aprilia, S. I., & Wulansari, P. (2024). The effect of work environment and work discipline on teacher performance at SMK PGRI Cikampek. *International Research Journal of Economics and Management Studies*, 3(1), 321-326. <https://doi.org/https://doi.org/10.56472/25835238/irjems-v3i1p136>

Aulia, D. D. (2024, February 18). Waka MPR dorong peningkatan kompetensi guru untuk cetak generasi unggul. *Detik News*. <https://news.detik.com/berita/d-7199650/waka-mpr-dorong-peningkatan-kompetensi-guru-untuk-cetak-generasi-unggul>

Aulia, E. D., Burhanuddin, B., & Arifin, I. (2025). Analysis of internal and external factors influencing teacher performance. *Academia Open*, 10(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.21070/acopen.10.2025.11004>

Auliana, S., Supriyanto, A. S., & Harini, S. (2021). Understanding teacher performance through leadership role, work environment, and work motivation. *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(2), 155-168. <https://doi.org/https://doi.org/10.14421/manageria.2021.62-10>

Awaliyah, N., Purwanto, N. A., & Ikhwan, Muh. S. (2025). Unpacking teacher performance: Roles of leadership, work climate, and competence in Indonesian schools. *Journal of Innovation and Research in Primary Education*, 4(2), 359-369. <https://doi.org/https://doi.org/10.56916/jirpe.v4i2.1275>

Badan Pusat Statistik. (2024). Statistik pendidikan 2024. In *Badan Pusat Statistik (BPS)* (Vol. 13). <https://www.bps.go.id/assets/publication/2024/11/22/c20eb87371b77ee79ea1fa86/statistik-pendidikan-2024.html>

Campbell, S., Greenwood, M., Prior, S., Shearer, T., Walkem, K., Young, S., Bywaters, D., & Walker, K. (2020). Purposive sampling: Complex or simple? Research case examples. *Journal of Research in Nursing*, 25(8), 652-661. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/1744987120927206>

Carudin, C., & Agus, K. (2022). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan iklim kerja sekolah terhadap kinerja guru. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Indonesia*, 1(1), 30-37. <https://doi.org/https://doi.org/10.56916/jipi.v1i1.118>

Devi, I. A. G. D. P., & Wiyasa, I. K. N. (2021). Kontribusi kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Profesi Guru*, 4(2), 278-287. <https://doi.org/https://doi.org/10.23887/jippg.v4i2.32814>

Efendi, F., Sunaryo, H., & Harijanto, D. (2023). Efektivitas kepemimpinan transformasional kepala sekolah melalui komitmen kerja terhadap kinerja guru merdeka belajar. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 11(2), 19-32. <https://doi.org/10.21831/jamp.v11i2.60605>

Elfira, E., Rasdiana, R., Fitrawati, F., Jasman, M. W., Reski, K., Anwar, A., & Enaldi, E. (2024). How does principal's instructional leadership shape teacher performance mediated by teacher self-efficacy in Indonesian education context? *Frontiers in Education*, 9. <https://doi.org/https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1401394>

Hamasy, A. I. A. (2023, June 21). Sistem pendidikan Indonesia masih perlu banyak perbaikan. *Kompas.Id*. <https://www.kompas.id/baca/humaniora/2023/06/21/rpjm>

Hasan, A., & Sumarni, S. (2023). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, lingkungan kerja fisik, motivasi kerja guru terhadap kinerja guru di SMPN 1 VII Kota Sarik Kabupaten Padang Pariaman. *Jurnal Pendidikan dan Konseling*, 5(2), 5918-5931. <https://journal.universitaspahlawan.ac.id/index.php/jpdk/article/view/15294?utm>

Imamuddin, T. (2024). Pengaruh kepemimpinan dan motivasi kepala sekolah terhadap kinerja guru. *Journal of Education Research*, 5(4), 6254-6261. <https://doi.org/https://doi.org/10.37985/jer.v5i4.1616>

Jumarpati, J., & Dewi, S. R. K. (2023). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru pada UPT SMA Negeri se-Kota Palopo. *SEIKO: Journal of Management & Business*, 6(2), 150-161. <https://journal.stieamkop.ac.id/index.php/seiko/article/view/5698?utm>

Jumatullailah, S. N., Nurhasanah, N., & Maksum, A. (2024). Studi literatur analisis peran guru sebagai model dalam penguatan karakter pada peserta didik SD. *Jurnal Ilmiah PGSD FKIP Universitas Mandiri*, 10(3), 150-163. [https://doi.org/https://doi.org/10.36989/didaktik.v10i3.3644](https://doi.org/10.36989/didaktik.v10i3.3644)

Khotidjah, S., Subijanto, S., & Kartika, C. (2025). Pengaruh lingkungan kerja, kepemimpinan kepala sekolah, dan pelatihan terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja di SMAN 1 Jiwan Kabupaten Madiun. *Jurnal Ilmiah Penelitian Mahasiswa*, 3(5), 355-365. <https://ejurnal.kampusakademik.my.id/index.php/jipm/article/view/1411?utm>

Kock, N., & Hadaya, P. (2018). Minimum sample size estimation in PLS-SEM: The inverse square root and gamma-exponential methods. *Information Systems Journal*, 28(1), 227-261. [https://cits.tamu.edu/kock/pubs/journals/2018/Kock\\_Hadaya\\_2018\\_ISJ\\_SampleSizePLS.pdf](https://cits.tamu.edu/kock/pubs/journals/2018/Kock_Hadaya_2018_ISJ_SampleSizePLS.pdf)

Luhkita, E. T., & Parwoto, P. (2020). Pengaruh lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja guru SMK Assalam Depok. *Ad-Deenar: Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam*, 4(01), 95-104. <https://www.researchgate.net/publication/346269187>

Lutfah, A., Hariyati, N., & Handayaningrum, W. (2019). Improved teacher performance through work culture and environment. *International Journal for Educational and Vocational Studies*, 1(8), 859-863. <https://doi.org/https://doi.org/10.29103/ijevs.v1i8.2240>

Maharani, S. (2023). Pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah berbasis self efficacy dalam meningkatkan kinerja guru MIN 12 Medan. *Jurnal Generasi Ceria Indonesia*, 1(1), 5-10. <https://doi.org/https://doi.org/10.47709/geci.v1i1.2322>

Mailani, N., & Prasojo, L. D. (2025). The influence of principal leadership, work motivation and organizational culture on teacher performance. *Journal of Education, Teaching, and Learning*, 10(1), 21-29. <https://journal.stkipsingkawang.ac.id/index.php/JETL/article/view/6692/pdf>

Memon, M. A., Ting, H., Cheah, J.-H., Thurasamy, R., Chuah, F., & Cham, T. H. (2020). Sample size for survey research: Review and recommendations. *Journal of Applied Structural Equation Modeling*, 4(2). [https://jasemjournal.com/wp-content/uploads/2020/08/Memon-et-al\\_JASEM-Editorial\\_V4\\_Iss2\\_June2020.pdf](https://jasemjournal.com/wp-content/uploads/2020/08/Memon-et-al_JASEM-Editorial_V4_Iss2_June2020.pdf)

Mulyadi, M. (2019). Pengaruh lingkungan kerja non fisik dan disiplin kerja terhadap kinerja guru SMAN 6 Kota Tangerang Selatan. *Jurnal Ekonomi Efektif*, 1(3), 117-128. <https://doi.org/https://doi.org/10.32493/JEE.v1i3.3465>

Neliwati, N., Anas, M. H., & Lestari, A. (2024). Kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru melalui supervisi di madrasah ibtidaiyah. *G-Couns: Jurnal Bimbingan dan Konseling*, 9(1), 312-322. <https://doi.org/https://doi.org/10.31316/gcouns.v9i1.6388>

Nurafifah, D. A., & Inayah, Z. (2023). Hubungan lingkungan kerja dan stres kerja dengan kinerja guru sekolah dasar negeri. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 9(12), 146-154. <https://doi.org/https://doi.org/10.5281/zenodo.8072982>

Nurmaliadina, N. (2018). Pengaruh motivasi, lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru di Sekolah MTs Al-Ihsan Kenje Campalagian Kabupaten Polewali Mandar. *Jurnal Ilmiah Tarbiyah Umat*, 8(2), 191-204. <https://ejournals.ddipolman.ac.id/index.php/jitu/article/view/63>

Perezgonzalez, J. D. (2016). *Statistical sensitiveness for science*. <https://doi.org/https://doi.org/10.48550/arXiv.1604.01844>

Revina, S. (2019, December 6). Skor siswa Indonesia dalam penilaian Global PISA melorot, kualitas guru dan disparitas mutu penyebab utama. *The SMERU Research Institute (Smeru.or.Id)*. <https://smeru.or.id/article-id/skor-siswa-indonesia-dalam-penilaian-global-pisa-melorot-kualitas-guru-dan-disparitas>

Sari, W. M., Wandra, N., Bismark, O. P., Dakhyar, D., & Putra, M. A. (2024). Empowering educators: The impact of principal leadership and supervision on teacher performance at Ulu Tulisi Private Madrasah Aliyah. *Strata International Journal of Social Issues*, 1(2), 79-85. <https://doi.org/10.59631/sijosi.v1i2.226>

Setiawati, L., Wijaya, H. A., Riyanto, M., & Purwandari, E. (2024). The role of principal leadership in improving teacher performance. *ZAHRA: Research and Tought Elementary School of Islam*

Journal, 5(1), 70-86.  
[https://jurnal.istaz.ac.id/index.php/ZAHRA/article/view/1531?utm\\_source=chatgpt.com](https://jurnal.istaz.ac.id/index.php/ZAHRA/article/view/1531?utm_source=chatgpt.com)

Shohib, M., Suhariadi, F., & Agustina, T. S. (2024). The role of organizational commitment in the relationship between collaborative leadership and teacher performance. *Jurnal Ilmiah Psikologi Terapan*, 12(1), 69-75. [https://doi.org/https://doi.org/10.22219/jipt.v12i1.31497](https://doi.org/10.22219/jipt.v12i1.31497)

Solihin, A., & Tarmizi, A. (2025). The influence of organizational culture, teacher and staff involvement, and leadership on performance at SMA Dwi Warna. *Jurnal Multidisiplin Sahombu*, 5(5), 1667-1676. <https://doi.org/10.58471/jms.v5i05>

Sudarto, S., & Niron, M. D. (2025). Kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah, dan komitmen guru terhadap kinerja guru. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Profesi Guru*, 8(1), 140-149. <https://doi.org/https://doi.org/10.23887/jippg.v8i1.94084>

Supriyanto, S., Purnomo, E., Susilawati, D., & Sari, C. (2023). Pengaruh lingkungan kerja fisik dan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru dan karyawan. *Jurnal Manajemen Strategik Kewirausahaan*, 3(1), 101-110. <https://doi.org/10.37366/master.v3i1.685>

Suriyana, N., Sedarmayanti, S., & Zefriyenni, Z. (2024). Determinasi lingkungan kerja terhadap kinerja guru dengan motivasi kerja sebagai pemediasi. *JPPI (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)*, 10(1), 645-653. <https://doi.org/10.29210/020243564>

Susana, M. (2022). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terhadap komitmen kerja serta implikasinya pada kinerja guru di Sekolah Putra Nirmala Cirebon. *Jurnal Pendidikan dan Konseling*, 4(4), 3951-3959. <https://journal.universitaspahlawan.ac.id/index.php/jpdk/article/view/6109>

Tambun, S. I. E., Sirait, G., & Simamora, J. (2020). Analisis undang-undang nomor 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional mencakup bab iv pasal 5 mengenai hak dan kewajiban warganegara, orang tua dan pemerintah. *Visi Ilmu Sosial dan Humaniora (VISH)*, 1(1), 82-89. <https://ejournal.uhn.ac.id/index.php/humaniora/article/download/27/134/4817>

United Nation Children's Fund. (2024). Ketidakhadiran guru di tanah Papua. In *United National Children's Fund*. <https://www.unicef.org/indonesia/id/pendidikan/laporan/ketidakhadiran-guru-di-tanah-papua>

Wahyudin, U., & Saepudin, S. (2023). The role of effective principal leadership and organizational culture in improving teacher performance at senior high school. *Open Journal Systems*, 17(7), 1635-1650. <https://binapatria.id/index.php/MBI>

Widodo, W. (2024). Developing teacher contextual performance through school organizational culture and cultural intelligence. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 8(1), 59-72. <https://doi.org/https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v8i1.5811>