

## Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru Yang Dimediasi Oleh Komitmen Organisasi Pada Smp Se-Kecamatan Wawonii Barat Kabupaten Konawe Kepulauan

Abdul Kadir<sup>1\*</sup>, Abd. Azis Muthalib<sup>2</sup>, Indira Yuana<sup>3</sup>, Muh. Nur<sup>4</sup>

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Enam Enam Kendari, Indonesia<sup>1,2,3,4</sup>

\*Corresponding Author: [kadirakuntansi98@gmail.com](mailto:kadirakuntansi98@gmail.com)\*

[abdazismuthalib@gmail.com](mailto:abdazismuthalib@gmail.com), [indirayuana09@gmail.com](mailto:indirayuana09@gmail.com), [muh.nur363@gmail.com](mailto:muh.nur363@gmail.com)

### ABSTRAK

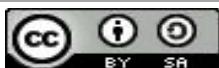
Dengan adanya sumber daya manusia yang baik maka diharapkan perusahaan atau organisasi akan mampu mengoptimalkan dan meningkatkan kinerja perusahaan. Penelitian bertujuan untuk mengetahui, menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru yang dimediasi oleh komitmen organisasi pada SMP se Kecamatan Wawonii Barat Kabupaten Konawe Kepulauan. Rancangan penelitian ini adalah penelitian eksplanatif asosiatif. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai negeri di Sekolah Menengah Pertama (SMP) se Kecamatan Wawonii Barat Kabupaten Konawe Kepulauan sejumlah 50 orang, karena jumlah populasi yang relatif kecil maka semua populasi dijadikan responden. Alat analisis yang digunakan dalam pengujian hipotesis adalah Partial Least Square (PLS 4.0). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Dengan demikian komitmen organisasi memediasi pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Komitmen Organisasi, Kinerja Guru

### ABSTRACT

*With good human resources, it is hoped that the company or organization will be able to optimize and improve the company's performance. The study aims to determine, test and analyze the influence of leadership and work environment on teacher performance mediated by organizational commitment in junior high schools in West Wawonii District, Konawe Islands Regency. The design of this study is associative explanatory research. The population of the study was all civil servants in Junior High Schools (SMP) in West Wawonii District, Konawe Islands Regency, totaling 50 people, because the population is relatively small, all populations were used as respondents. The analysis tool used in hypothesis testing is Partial Least Square (PLS 4.0). The results of the study show that leadership has a positive and significant effect on organizational commitment, the work environment has a positive and significant effect on organizational commitment, leadership has a positive and significant effect on teacher performance, the work environment has a positive and significant effect on teacher performance, and organizational commitment has a positive and significant effect on teacher performance. Thus, organizational commitment mediates the influence of leadership and work environment on teacher performance.*

**Keywords:** Leadership, Work Environment, Organizational Commitment, Teacher Performance



## PENDAHULUAN

Suatu organisasi sering dihadapkan oleh berbagai hambatan dan tantangan yang dapat berdampak kepada kinerja karyawan. Hambatan yang dimaksudkan misalnya penyebarluasan informasi, teknologi dan keterbatasan sumber daya manusia. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia (SDM) adalah salah satu hal sangat penting yang memiliki peran utama dalam organisasi. Berhasil tidaknya suatu organisasi dalam mempertahankan eksistensinya dimulai dari pengelolaan sumber daya manusia dengan cara memberdayakan dan memaksimalkan potensi para karyawan yang ada agar lebih produktif dalam bekerja.

Dengan adanya sumber daya manusia yang baik maka diharapkan perusahaan atau organisasi akan mampu mengoptimalkan dan meningkatkan kinerja perusahaan. Menurut Busro (2017), kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai karyawan baik individu maupun kelompok dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan organisasi dalam upaya mencapai visi, misi dan tujuan organisasi bersangkutan dengan menyertakan kemampuan, ketekunan, kemandirian dan kemampuan mengatasi masalah sesuai batas waktu yang diberikan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Kinerja pegawai, khususnya di sektor pendidikan, merupakan faktor penting dalam menentukan kualitas pendidikan yang diterima oleh siswa. Di tingkat Sekolah Menengah Pertama (SMP), peran guru sangat krusial, tidak hanya dalam menyampaikan materi pelajaran, tetapi juga dalam membentuk karakter dan keterampilan sosial siswa. Oleh karena itu, penting untuk memahami berbagai faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai/guru. Dua faktor utama yang sering diidentifikasi dalam literatur adalah perilaku kepemimpinan dan lingkungan kerja.

Kepemimpinan adalah salah satu aspek fundamental dalam dunia organisasi yang mempengaruhi kinerja dan produktivitas tim. Dalam konteks yang semakin kompleks dan dinamis, pemahaman mengenai perilaku kepemimpinan menjadi sangat penting. Sejak zaman dahulu, kepemimpinan telah diakui sebagai elemen kunci dalam pengorganisasian dan pengelolaan kelompok manusia.

Penelitian mengenai kepemimpinan telah berkembang pesat, mulai dari pendekatan yang menekankan sifat-sifat individu pemimpin hingga teori-teori yang lebih modern yang mengedepankan interaksi antara pemimpin dan pengikut. Dalam era globalisasi ini, perilaku kepemimpinan yang adaptif dan responsif terhadap perubahan lingkungan sangat diperlukan.

Menurut Bass (1990) Kepemimpinan adalah interaksi antara dua atau lebih anggota kelompok yang melibatkan pengaruh untuk mencapai tujuan kelompok. Sedangkan menurut Northouse (2018) Kepemimpinan adalah proses di mana seorang individu mempengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama. Sedangkan Robinson (2006) Kepemimpinan adalah kemampuan untuk memotivasi dan mengarahkan individu atau kelompok menuju pencapaian tujuan.

Fenomena kepemimpinan di SMP Kec. Wawonii Barat Kabupaten Konawe Kepulauan yang terjadi di lingkungan sekolah dalam menyikapi tuntutan pendidikan saat ini dan di masa depan, maka sekolah semakin memfokuskan diri pada aspek

kepemimpinan. Mengingat bahwa kepemimpinan merupakan tuntutan strategis bagi sekolah untuk tetap bersaing dan berkembang dalam dunia pendidikan yang semakin kompleks. Mengembangkan keterampilan guru dan berinovasi dalam proses pembelajaran akan menjadi kunci sukses bagi sekolah untuk terus bertumbuh dan berkembang.

Selain itu, lingkungan kerja juga berperan penting dalam mendukung kinerja guru. Lingkungan yang positif, yang mencakup fasilitas yang memadai, dukungan dari rekan kerja, dan kebijakan manajemen yang adil, dapat meningkatkan kepuasan kerja guru (Mardiana & Supriyadi, 2024). Penelitian menunjukkan bahwa guru yang bekerja dalam lingkungan yang kondusif cenderung lebih termotivasi dan memiliki kinerja yang lebih baik (Kurniawan & Sari, 2023).

Lingkungan kerja adalah bagian pokok yang mampu meningkatkan kualitas produktivitas kerja. Lingkungan kerja merupakan kehidupan sosial, fisik, dan psikologi pada suatu instansi yang dapat memengaruhi kinerja pegawai. Lingkungan kerja ialah salah satu faktor penting dalam menciptakan baik atau buruknya kinerja guru.

Menurut Isyandi (2004). Lingkungan kerja merupakan sesuatu yang ada di sekitar pegawai yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang diberikan. Seperti temperatur, ventilasi, penerangan, kelembapan, kegaduhan, kebersihan tempat kerja, serta memadai atau tidaknya perlengkapan kerja. Menurut Mangkunegara (2017) lingkungan kerja merupakan keseluruhan perkakas dan bahan yang digunakan pada lingkungan sekitar dimana seseorang bekerja, metode kerja, serta pengaturan kerja baik secara individu maupun kelompok. Hal ini senada dengan Wursanto (2009) yang mendefinisikan lingkungan kerja sebagai sesuatu yang menyangkut segi fisik maupun psikis yang secara langsung maupun tidak langsung akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Adapun kondisi lingkungan kerja dikatakan baik atau memadai apabila pegawai mampu melakukan pekerjaan secara optimal, sehat, aman dan nyaman.

Sedarmayanti (2009:31), mengemukakan bahwa lingkungan kerja non-fisik merupakan semua keadaan yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik sesama rekan kerja, bawahan, maupun atasan. Lingkungan kerja non fisik juga merupakan lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan karena mampu memengaruhi kinerja guru.

Adapun menurut Sugito dan Sumartono (2005:148), lingkungan kerja non-fisik adalah kondisi lain dari lingkungan fisik yang berkaitan dengan hubungan kerja antara semua pegawai yang bekerja di instansi yang sama. Jadi, instansi seharusnya menciptakan kondisi kerja yang bersifat kekeluargaan, komunikasi yang baik, dan pengendalian diri.

Fenomena lingkungan kerja yang terjadi di SMP Kec. Wawonii Barat Kab. Konawe Kepulauan khususnya pada ruang kerja pegawai belum tertata dengan baik, sehingga ruang gerak yang diperlukan sangat sempit dan tidak sesuai dengan aturan untuk setiap ruang kerja yang sebenarnya. Selain itu, ruang kerja guru yang sempit dan tidak nyaman, sering kali tidak dilengkapi dengan fasilitas yang memadai seperti meja kerja atau tempat istirahat, hal ini berdampak pada mengurangnya produktivitas dan kenyamanan guru dalam merencanakan pembelajaran. Lingkungan sekolah yang bising akibat suara dari luar atau kelas lain, serta tidak adanya isolasi suara yang memadai berdampak pada sulitnya berkonsentrasi saat merencanakan atau memberi pengajaran bagi siswa, ini mengganggu fokus dan belajar. pencahayaan yang tidak memadai, ruang kelas yang gelap atau terlalu terang, serta kurangnya akses ke sinar alami, dampaknya untuk pegawai dan siswa hal ini dapat menyebabkan kelelahan mata dan mengurangi konsentrasi, serta menciptakan suasana yang tidak nyaman.

Dengan demikian, hubungan yang kuat antara kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kinerja guru perlu diteliti lebih lanjut untuk memahami bagaimana ketiga elemen ini saling mempengaruhi. Salah satu aspek yang seringkali diabaikan dalam diskusi ini adalah peran komitmen kerja sebagai mediator antara kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.

Komitmen kerja mencerminkan sejauh mana pegawai/guru merasa terikat dan bertanggung jawab terhadap institusi tempat mereka bekerja. Guru yang memiliki komitmen tinggi cenderung lebih terlibat dalam tugas mereka, yang berdampak positif pada kinerja (Wahyudi et al., 2023). Oleh karena itu, penting untuk mengeksplorasi bagaimana kepemimpinan dan lingkungan kerja mempengaruhi komitmen kerja guru, dan bagaimana komitmen kerja tersebut pada gilirannya mempengaruhi kinerja guru.

Berdasarkan fenomena, dasar teori dan kesenjangan atau kontradiksi hasil penelitian terdahulu diperoleh celah yang menarik peneliti untuk menguji dan menjelaskan bagaimana “Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru yang dimediasi Oleh Komitmen Organisasi Pada SMP Se Kecamatan Wawonii Barat Kabupaten Konawe Kepulauan”.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap komitmen organisasi, serta pengaruh lingkungan kerja terhadap komitmen organisasi pada SMP se Kec. Wawonii Barat Kab. Konawe Kepulauan. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru di SMP yang sama. Selanjutnya, penelitian ini akan menilai pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja guru dan mengetahui peran komitmen organisasi sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan dan kinerja guru, serta antara lingkungan kerja dan kinerja guru. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang berkontribusi terhadap peningkatan kualitas kerja tenaga pendidik di wilayah tersebut.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menjelaskan pengaruh kausal antara variabel perilaku kepemimpinan, lingkungan kerja, dan komitmen kerja terhadap kinerja karyawan, serta melihat pengaruh tidak langsung dari komitmen kerja. Rancangan penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan sifat verifikasi dan penjelasan, yang bertujuan untuk memberikan penjelasan hubungan kausal melalui pengujian hipotesis. Metode survei digunakan untuk mengumpulkan data melalui angket.

Penelitian dilaksanakan di Sekolah Menengah Pertama (SMP) di Kecamatan Wawonii Barat, Kabupaten Konawe Kepulauan, yang mencakup SMP Negeri 1, 2, 3, dan 4 Wawonii Barat. Waktu penelitian berlangsung selama tiga bulan, dari Desember hingga Februari 2025.

Populasi penelitian ini adalah seluruh Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang berstatus sebagai guru di SMP se-Kecamatan Wawonii Barat, yang berjumlah 50 orang. Mengingat jumlah populasi yang terbatas, penelitian ini menggunakan teknik sensus, artinya seluruh populasi dijadikan sebagai sampel penelitian. Kriteria pemilihan responden adalah guru berstatus PNS yang aktif mengajar minimal satu tahun di sekolah yang bersangkutan, dengan pertimbangan bahwa mereka telah cukup berpengalaman dalam menghadapi berbagai dinamika perilaku kepemimpinan dan kondisi lingkungan kerja, serta mampu menunjukkan komitmen kerja secara konsisten.

Proses pengumpulan data terdiri dari beberapa tahap. Pertama, peneliti menghubungi kepala sekolah dari masing-masing SMP untuk mendapatkan izin penelitian dan menentukan waktu pengumpulan data. Kedua, peneliti menyebarkan angket secara langsung kepada responden di setiap sekolah sesuai jadwal yang telah disepakati. Peneliti juga menjelaskan tujuan penelitian dan cara pengisian angket secara jelas kepada responden. Ketiga, pengumpulan data dilengkapi dengan studi dokumen berupa data sekunder yang mencakup informasi terkait struktur organisasi sekolah, kebijakan internal, dan dokumen lainnya yang relevan.

Uji validitas dan reliabilitas dilakukan sebelum analisis data utama untuk memastikan bahwa alat ukur yang digunakan memiliki tingkat keakuratan dan konsistensi yang tinggi. Hasil uji ini menunjukkan bahwa semua item indikator dalam angket valid dan reliabel.

Data yang diperoleh kemudian dianalisis menggunakan metode Partial Least Square (PLS), yaitu teknik analisis Structural Equation Modeling (SEM) yang mencakup evaluasi outer model untuk menguji validitas dan reliabilitas konstruk serta inner model untuk menguji hubungan kausalitas antar variabel. Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat nilai t-statistik untuk menentukan signifikansi pengaruh antar variabel, dengan variabel eksogen terdiri dari perilaku kepemimpinan dan lingkungan kerja, variabel endogen adalah kinerja pegawai, serta variabel mediasi adalah komitmen kerja yang diukur melalui indikator-indikator yang spesifik.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil Analisis Data

#### A. Evaluasi Outer Model

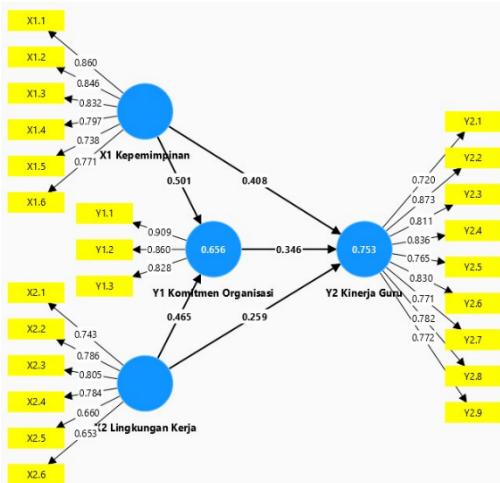
Evaluasi Outer Model adalah evaluasi hubungan antar konstruk dengan indikator atau item pernyataan. Evaluasi ini meliputi tiga tahap, yaitu evaluasi terhadap convergent validity, discriminant validity dan reliabilitas. Convergent validity dapat dievaluasi dalam dua tahap yaitu indikator validitas dan nilai Average Variance Extracted (AVE). Pemeriksaan dari validitas indikator dapat dilihat dari nilai loading factor. Yamin dan Kurniawan (2011:202) menyatakan bahwa indikator dikatakan valid jika memiliki nilai loading factor antara 0,5 – 0,6. Diskriminant validity dapat dilihat melalui korelasi antar konstruk dengan akar AVE. Reliabilitas dapat dilihat melalui nilai composite reliability. Reliabilitas dapat dilihat melalui nilai composite reliability.

**Tabel 1. Evaluasi Outer Model**

Parameter	Rule of Thumb	Hasil Uji	Keterangan
Outer Loading	0,5	> 0,5	Valid
AVE	0,5	> 0,5	Valid
Korelasi Konstruk	0,5	Akar AVE > Korelasi	Valid
Composite Reliability	0,6	0,6	Reliabel

Sumber : Ghazali (2014:76)

Berikut adalah pengujian convegren validity, discriminant validity, dan reliabilitas pada setiap variabel penelitian ini.



Gambar 1. Outer Model Output PLS4

### 1. Convergent Validity

Untuk validitas convergent tiap indikator pada variabel yang diukur dapat dilihat pada hasil outer loading dari PLS. adapun parameter indikator dikatakan valid apabila memenuhi role of tumb sebesar 0,5 ( $>0,5$ ). Berikut adalah hasil outer loading dari data kuesioner yang dikumpulkan.

Tabel 2. Outer Loading

Indikator	Kepemimpinan (X1)	Lingkungan Kerja (X2)	Komitmen Organisasi (Y1)	Kinerja Guru (Y2)
X1.1	0,860			
X1.2	0,846			
X1.3	0,832			
X1.4	0,797			
X1.5	0,738			
X1.6	0,771			
X2.1		0,743		
X2.2		0,786		
X2.3		0,805		
X2.4		0,784		
X2.5		0,660		
X2.6		0,653		
Y1.1			0,909	
Y1.2			0,860	
Y1.3			0,828	
Y2.1				0,720
Y2.2				0,873
Y2.3				0,811
Y2.4				0,836
Y2.5				0,765
Y2.6				0,830
Y2.7				0,771
Y2.8				0,782
Y2.9				0,772

Sumber : Data Olahan Peneliti, 2025

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa masing-masing indikator untuk tiap variabel memiliki nilai loading faktor  $> 0,5$  sehingga dapat dikatakan bahwa masing-masing indikator tersebut valid dan dapat digunakan untuk mengukur konstruk dalam penelitian.

Selain melihat nilai outer loading, untuk mengukur convergent validity juga dapat dengan melihat nilai average variable extracted (AVE) lebih besar dari 0,5 ( $>0,5$ ). Berikut ini adalah hasil output PLS untuk nilai AVE

**Tabel 3. Average Variable Extracted (AVE)**

	AVE
<b>Kepemimpinan (X1)</b>	0,654
<b>Lingkungan Kerja (X2)</b>	0,549
<b>Komitmen Organisasi (Y1)</b>	0,751
<b>Kinerja Guru (Y2)</b>	0,635

Sumber: Data Olahan Peneliti, 2025

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai AVE untuk semua konstruk memiliki nilai  $> 0,5$ . Hal ini mengindikasikan bahwa seluruh konstruk yang akan diuji memenuhi persyaratan convergent validity.

## 2. Discriminant Validity

Evaluasi suatu model memenuhi discriminant validity dapat dilakukan dengan melihat korelasi antara konstruk dengan akar AVE. Apabila akar AVE setiap konstruk labih besar daripada korelasi antara konstruk dan konstruk lainnya dalam model maka dapat dikatakan valid. Tabel 3 di atas menunjukkan nilai AVE dan akar AVE serta perbandingannya pada tabel 4 dibawah ini.

**Tabel 4. Laten Variabel Correlation**

	Kepemimpinan (X1)	Lingkungan Kerja (X2)	Komitmen Organisasi (Y1)	Kinerja Guru (Y2)
<b>Kepemimpinan (X1)</b>	1,000			
<b>Lingkungan Kerja (X2)</b>	0,406	1,000		
<b>Komitmen Organisasi (Y1)</b>	0,689	0,668	1,000	
<b>Kinerja Guru (Y2)</b>	0,751	0,656	0,800	1,000

Sumber : Data Olahan Peneliti, 2025

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai akar kuadrat AVE setiap variabel laten labih besar bila dibandingkan dengan korelasinya dengan variabel lainnya. Hal ini mengindikasikan bahwa variabel laten tersebut memiliki indikator dengan validitas diskriminan yang baik. Maka berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator dan variabel valid dan memenuhi syarat discriminant validity dan dapat digunakan untuk pengujian selanjutnya.

## 3. Reliabilitas

Uji reliabilitas diperlukan untuk mengukur stabilitas dan konsistensi dari suatu instrument dalam mengukur suatu konsep atau variabel. Pada penelitian ini reliabilitas dapat diukur dengan melihat nilai composit reliability, Yamin dan Kurniawan (2011)

kriteria dikatakan reliable adalah nilai composit reliability labih dari 0,70. Hasil untuk uji reliabilitas penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 5. Nilai Composite Reliability**

<i>Composite Reliability</i>	
<b>Kepemimpinan (X1)</b>	0,900
<b>Lingkungan Kerja (X2)</b>	0,847
<b>Komitmen Organisasi (Y1)</b>	0,841
<b>Kinerja Guru (Y2)</b>	0,929

Sumber : Data Olahan Peneliti, 2025

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa hasil uji reliabilitas pada setiap variabel dan dimensi memenuhi nilai standar yaitu lebih dari 0,70. Hal tersebut mengindikasikan bahwa semua variabel reliable dan dapat digunakan dalam penlitian.

## B. Evaluasi Inner Model

Model structural inner model dievaluasi dengan melihat nilai koefisien parameter jalur hubungan jalur antar variabel laten. Tujuan uji tersebut terhadap model hubungan structural untuk mengetahui hubungan antar variabel laten yang dirancang dalam penelitian ini.

Pegujia model structural dan hipotesis penelitian dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien jalur dan nilai t-statistik yang signifikan pada  $\alpha = 0,05$ . Berdasarkan kerangka konseptual penelitian ini, dilakukan dua tahap model pengujian hipotesis, yakni (1) pengujian koefisien jalur pengaruh langsung dan (2) pengajuan koefisien jalur pengaruh tidak langsung atau mediasi.

### 1. R Square

Perubahan Nilai R Square dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen. Nilai R Square 0,75, 0,50, dan 0,25 dapat disimpulkan bahwa model kuat, moderat, dan lemah (Hair, 2010). Nilai R Square pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 6. Hasil Pengujian R Square**

<i>R Square</i>	
<b>Komitmen Organisasi (Y1)</b>	0,656
<b>Kinerja Guru (Y2)</b>	0,753

Sumber : Data Olahan Peneliti, 2025

Pada model penelitian ini, ditemukan nilai R Square sebesar 0,656 untuk variabel koitmen orgnisasi yang berarti bahwa besaran variasi pengaruh pada perubahan kepemimpinan dan lingkungan kerja dapat dijelaskan oleh komitmen organisasi sebesar 65,6%, sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang kuat.

Nilai R Square sebesar 0,753 untuk variabel kinerja guru yang berarti bahwa besaran variasi pengaruh pada perubahan kepemimpinan, lingkungan kerja dan komitmen organisasi dapat dijelaskan oleh kinerja guru sebesar 75,3%, sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja guru memiliki pengaruh yang kuat.

### 2. Predictive Relevance (Q-Square) Q2

Selanjutnya dalam mengukur model struktural adalah dengan Predictive Relevance (Q-Square) Q2 . Predictive Relevance (Q-Square) Q2 untuk model

struktural yang mengukur seberapa baik nilai yang dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Model memiliki predictive relevance jika nilai Q-square > 0, sebaliknya menunjukkan model kurang memiliki predictive relevance jika nilai Q-Square  $\leq 0$  (Denziana & Yunggo, 2017).

Kriteria kuat lemahnya model diukur berdasarkan Q-Square Predictive Relevance (Q2) adalah 0,35 (model kuat), 0,15 (model moderat) dan 0,02 (model lemah) (Suningsih et al., 2017). Perhitungan Q-Square dilakukan dengan rumus:

**Tabel 7. Hasil Pengujian Q Square**

	<i>Q Square</i>
<b>Komitmen Organisasi (Y1)</b>	0.616
<b>Kinerja Guru (Y2)</b>	0.699

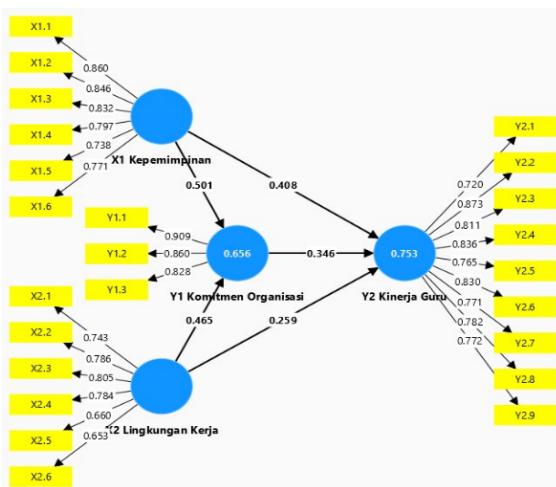
Sumber : Hasil Olah data PLS4, Tahun 2025

Pada model penelitian ini, ditemukan nilai Q Square sebesar 0,444 untuk variabel komitmen organisasi yang berarti bahwa besaran variasi pengaruh pada perubahan kepemimpinan dan lingkungan kerja dapat dijelaskan oleh komitmen organisasi sebesar 61,6%, sehingga dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh yang kuat.

Nilai Q Square sebesar 0,699 untuk variabel kinerja guru yang berarti bahwa besaran variasi pengaruh pada perubahan kepemimpinan, lingkungan kerja dan komitmen organisasi dapat dijelaskan oleh kinerja guru sebesar 69,9%, sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja guru memiliki pengaruh yang kuat.

### 3. Pengujian Hipotesis Dan Koefisien Jalur Pengaruh Langsung

Barikut ini adalah nilai koefisien pengaruh langsung yang dihasilkan inner model:



Gambar 2. Inner Model Output PLS4

**Tabel 8. Koefisien Jalur dan Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung**

	Pengaruh langsung antar variabel	Koefisien jalur	Sig.	Hasil
<b>H<sub>1</sub></b>	Kepemimpinan → Kinerja Guru	0,408	0,000	Diterima
<b>H<sub>2</sub></b>	Lingkungan Kerja → Kinerja Guru	0,256	0,000	Diterima
<b>H<sub>3</sub></b>	Kepemimpinan → Komitmen Organisasi	0,501	0,000	Diterima

<b>H<sub>4</sub></b>	Lingkungan Kerja → Komitmen Organisasi	0,465	0,006	Diterima
<b>H<sub>5</sub></b>	Komitmen Organisasi → Kinerja Guru	0,346	0,002	Diterima

Sumber: Hasil Olah data PLS4, Tahun 2025

Berdasarkan tabel diatas, penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh langsung antar variabel yang mencakup kepemimpinan, lingkungan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja guru. Pengujian dilakukan menggunakan analisis jalur (path analysis) dengan signifikansi sebesar  $\alpha = 0,05$ . Jika nilai signifikansi (Sig.) lebih kecil dari 0,05, maka hipotesis diterima.

Berdasarkan hasil pengujian, ditemukan bahwa seluruh hipotesis yang diajukan memiliki pengaruh yang signifikan, sebagaimana dijelaskan berikut:

a. H1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Guru

Kepemimpinan terbukti berpengaruh secara langsung terhadap kinerja guru dengan koefisien jalur 0,408 dan nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05. Ini berarti bahwa gaya kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan kinerja guru dalam menjalankan tugasnya. Berdasarkan hal tersebut maka hipotesis 3 yang diajukan diterima.

b. H2. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru

Hasil analisis menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja guru dengan koefisien jalur 0,256 dan nilai signifikansi 0,006 lebih kecil dari 0,05. Meskipun pengaruhnya lebih kecil dibandingkan variabel kepemimpinan, namun lingkungan kerja tetap berperan dalam menentukan kualitas kinerja guru. Berdasarkan hal tersebut maka hipotesis 4 yang diajukan diterima.

c. H3. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dengan koefisien jalur sebesar 0,501 dan nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik kepemimpinan dalam suatu organisasi, maka semakin tinggi tingkat komitmen organisasi yang dimiliki oleh individu dalam organisasi tersebut. Berdasarkan hal tersebut maka hipotesis 1 yang diajukan diterima.

d. H4. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Komitmen Organisasi

Lingkungan kerja juga memiliki pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, dengan koefisien jalur sebesar 0,465 dan nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05. Temuan ini menunjukkan bahwa kondisi lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan komitmen organisasi para karyawan. Berdasarkan hal tersebut maka hipotesis 2 yang diajukan diterima.

e. H5. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Guru

Komitmen organisasi terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dengan koefisien jalur 0,346 dan nilai signifikansi 0,002 lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi yang dimiliki guru, maka semakin baik pula kinerja yang mereka tunjukkan dalam menjalankan tugasnya. Berdasarkan hal tersebut maka hipotesis 5 yang diajukan diterima.

4. Pengujian Hipotesis Dan Koefisien Jalur Pengaruh Tidak Langsung (Mediasi)

Pengujian pengaruh mediasi bertujuan untuk mendeteksi kedudukan variabel intervening dalam model, pengujian mediasi dilakukan guna untuk menentukan sifat hubungan antar variabel baik sebagai variabel mediasi sempurna, mediasi parsial dan bukan variabel mediasi. Pengujian variabel mediasi dilakukan dengan menggunakan Smart PLS, hubungan variabel mediasi dapat dilihat pada tabel 9 berikut:

**Tabel 9. Hasil Uji koefisien Jalur  
dan Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung**

<b>Pengaruh Langsung Antar Variabel</b>			<b>Koef. Jalur</b>	<b>Sig.</b>	<b>Hasil</b>	<b>Ket.</b>
<b>Eksogen</b>	Mediasi	Endogen				
<b>H6</b> Kepemimpinan	Komitmen Orgaanisasi	Kinerja Guru	0,014	0,173	Memediasi	Parsial Mediated
<b>H7</b> Lingkungan Kerja	Komitmen Organisasi	Kinerja Guru	0,009	0,161	Memediasi	Parsial Mediated

Sumber: Hasil olahan data PLS Tahun 2025

Data tebel tersebut diatas merupakan hasil pengaruh mediasi yang dilakukan dengan menggunakan SmartPLS adapun penjelasan data tersebut adalah sebagai berikut:

- a. H6. Komitmen Organisasi Berperan Sebagai Mediasi Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Guru  
Berdasarkan hasil evaluasi pengujian koefisien jalur sebesar 0,173 dan nilai signifikansi  $0,014 < \alpha = 0,05$ , hasil ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi berperan sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan dan kinerja guru. Artinya, kepemimpinan yang baik akan meningkatkan komitmen organisasi guru, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja mereka. Hal ini mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan kinerja guru, faktor kepemimpinan perlu diperkuat dengan membangun komitmen organisasi yang lebih tinggi.
- b. H7. Komitmen Organisasi Berperan Sebagai Mediasi Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru  
Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa koefisien jalur sebesar 0,161 dengan nilai signifikansi  $0,009 < \alpha = 0,05$ , yang mengindikasikan bahwa komitmen organisasi memediasi hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja guru. Dengan kata lain, lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan komitmen organisasi guru, yang kemudian berkontribusi terhadap peningkatan kinerja mereka. Ini berarti bahwa dalam upaya meningkatkan kinerja guru, perlu diperhatikan bagaimana menciptakan lingkungan kerja yang mendukung sehingga dapat memperkuat komitmen mereka terhadap organisasi.

Berdasarkan hasil Penelitian yang ada, dilakukan Pembahasan berikut:

#### 1. Kepemimpinan Terhadap Kinerja Guru

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Pemimpin yang efektif dapat meningkatkan kinerja guru melalui berbagai cara, seperti memberikan arahan yang jelas, memberikan motivasi, menciptakan suasana kerja yang mendukung, serta memastikan bahwa guru memiliki sumber daya yang memadai untuk menjalankan tugasnya.

Menurut teori path-goal dari House (1996), pemimpin yang efektif dapat mempengaruhi kinerja bawahannya dengan menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan kebutuhan individu dan situasi kerja. Dalam konteks penelitian ini, kepemimpinan yang baik dapat membantu meningkatkan kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, serta komitmen guru dalam menjalankan tugasnya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam variabel Kepemimpinan (X1) dan kinerja gguru (Y2), terdapat beberapa indikator yang telah tergolong baik berdasarkan nilai rata-rata (mean) yang tinggi dari jawaban responden. Pada variabel kepemimpinan (X1), indikator dengan nilai tertinggi adalah kemampuan berkomunikasi (X1.3), yang menunjukkan bahwa mayoritas responden menilai pemimpin memiliki keterampilan komunikasi yang baik dalam menyampaikan visi, memberikan arahan, dan membangun hubungan yang efektif dengan bawahan. Hal ini mengindikasikan bahwa pemimpin mampu menyampaikan informasi dengan jelas, mendengarkan masukan dari tim, serta menciptakan lingkungan kerja yang terbuka dan mendukung, yang pada akhirnya meningkatkan motivasi dan efektivitas tim.

Selain itu, indikator kemampuan mengendalikan emosi (X1.6) tergolong baik, menunjukkan bahwa pemimpin memiliki kestabilan emosi yang cukup dalam menghadapi berbagai situasi kerja, sehingga dapat memberikan contoh yang baik bagi bawahannya.

Sementara itu, dalam variabel kinerja guru (Y2), indikator dengan nilai tertinggi adalah kualitas kerja (Y2.2), yang menunjukkan bahwa mayoritas responden menilai kualitas kerja guru sudah cukup baik dalam hal penguasaan materi, metode pengajaran, dan kemampuan dalam menyampaikan materi kepada siswa. Ini mengindikasikan bahwa guru telah menunjukkan kompetensi yang baik dalam melaksanakan tugas mereka, memberikan materi yang mudah dipahami, serta menjaga standar pembelajaran yang tinggi. Selain itu, indikator waktu (Y2.3), juga menunjukkan bahwa guru memiliki ketepatan waktu dalam menjalankan tugas dan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jadwal yang ditetapkan.

Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang baik dalam hal komunikasi dan pengendalian emosi berkontribusi pada peningkatan kinerja guru, terutama dalam aspek kualitas kerja dan ketepatan waktu. Pemimpin yang mampu berkomunikasi secara efektif akan lebih mudah memberikan arahan, membangun motivasi, dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi guru untuk menjalankan tugasnya dengan lebih baik.

Meskipun hasil ini tergolong baik, masih terdapat aspek yang perlu ditingkatkan, seperti kemampuan pemimpin dalam mengendalikan bawahan serta inisiatif kerja guru, agar organisasi dapat mencapai efektivitas yang lebih optimal dan kinerja guru dapat terus berkembang.

Berdasarkan hasil penelitian, indikator dengan nilai outer loading terendah pada variabel kepemimpinan adalah Kemampuan Mengendalikan Bawahan (X1.4) hal ini menunjukkan bahwa sebagian responden masih ragu terhadap efektivitas pemimpin dalam mengelola bawahannya. Sementara itu, pada variabel kinerja guru, indikator Inisiatif Kerja (Y2.7) memiliki nilai mean terendah dengan item Y2.7.1 sebagai yang paling rendah, mengindikasikan bahwa inisiatif guru dalam mengambil tindakan atau inovasi masih perlu ditingkatkan.

Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang lebih tegas dan strategis dalam mengarahkan bawahan serta dorongan untuk meningkatkan inisiatif guru dalam bekerja sangat diperlukan. Upaya perbaikan dapat dilakukan melalui pelatihan

kepemimpinan yang lebih efektif dan pemberian kesempatan bagi guru untuk lebih proaktif dalam mengembangkan metode pembelajaran, sehingga berdampak positif pada peningkatan kinerja secara keseluruhan.

Berdasarkan hasil penelitian, pernyataan responden dengan nilai paling rendah pada variabel kepemimpinan adalah indikator Kemampuan Mengendalikan Bawahan (X1.4), khususnya pada item X1.4.1. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden masih meragukan kemampuan pemimpin dalam mengontrol dan mengarahkan bawahannya secara efektif. Penyebab rendahnya nilai ini bisa disebabkan oleh gaya kepemimpinan yang kurang tegas, minimnya mekanisme pengawasan, atau kurangnya kejelasan instruksi yang diberikan kepada bawahan.

Sementara itu, pada variabel kinerja guru, pernyataan responden dengan nilai paling rendah terdapat pada indikator Inisiatif Kerja (Y2.7), khususnya item Y2.7.1, hal ini mencerminkan bahwa guru masih kurang aktif dalam mengambil inisiatif atau inovasi dalam pekerjaan mereka. Hal ini dapat terjadi karena faktor lingkungan kerja yang kurang mendukung, terbatasnya kebebasan dalam menerapkan metode pembelajaran baru, atau kurangnya motivasi dan dukungan dari pimpinan.

Dari hasil ini, dapat disimpulkan bahwa peningkatan kualitas kepemimpinan dalam mengelola bawahan serta pemberian dorongan kepada guru untuk lebih proaktif dan kreatif sangat diperlukan. Upaya seperti penguatan kepemimpinan yang lebih tegas dan inspiratif, serta penyediaan ruang inovasi bagi guru dapat menjadi solusi untuk meningkatkan kedua aspek yang masih lemah tersebut.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Kausar Mudatsir, dkk (2025) Penelitian ini menemukan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru di SMK Negeri 1 Kota Bima. Penelitian yang dilakukan oleh Titin Damayani dkk (2020), Kholisatun Nafiah dkk (2024), menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.

## 2. Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru

Hasil analisis menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Meskipun pengaruhnya lebih kecil dibandingkan variabel kepemimpinan, lingkungan kerja tetap berperan dalam menentukan kualitas kinerja guru. Lingkungan kerja yang mendukung, seperti tata ruang yang nyaman, pencahayaan yang memadai, dan hubungan antarpegawai yang harmonis, dapat membantu meningkatkan produktivitas dan efektivitas guru dalam bekerja.

Menurut studi yang dilakukan oleh Green & Black (2021), lingkungan kerja yang baik tidak hanya berdampak pada kesejahteraan karyawan, tetapi juga berkontribusi terhadap peningkatan kinerja individu dalam organisasi. Guru yang bekerja dalam kondisi lingkungan yang nyaman lebih cenderung menunjukkan performa yang lebih baik dibandingkan mereka yang bekerja dalam kondisi lingkungan yang kurang mendukung.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat beberapa indikator dalam variabel lingkungan kerja (X2) dan kinerja guru (Y2) yang telah tergolong baik, berdasarkan nilai rata-rata (mean) yang tinggi dari jawaban responden. Dalam variabel lingkungan kerja (X2), indikator dengan nilai terbaik adalah hubungan antar pegawai di tempat kerja (X2.5), yang menunjukkan bahwa mayoritas responden merasa hubungan antar pegawai sudah cukup baik, adanya dukungan sosial yang kuat, serta komunikasi yang berjalan efektif di tempat kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa kerja sama dalam tim sudah cukup terjalin dengan baik, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang

kondusif bagi para guru. Sementara itu, dalam variabel Kinerja Guru (Y2), indikator dengan nilai tertinggi adalah kualitas kerja (Y2.2), yang menunjukkan bahwa mayoritas responden menilai kualitas kerja guru sudah cukup baik dalam hal penguasaan materi, metode pengajaran, dan kemampuan dalam menyampaikan materi kepada siswa.

Temuan ini mengindikasikan bahwa guru telah menunjukkan kinerja yang optimal dalam aspek kualitas pembelajaran, yang dapat berkontribusi dalam meningkatkan efektivitas proses belajar-mengajar. Dengan adanya lingkungan kerja yang mendukung dan kualitas pengajaran yang baik, maka kinerja guru secara keseluruhan dapat tetap terjaga dan berpotensi meningkat lebih jauh. Meskipun demikian, perbaikan tetap perlu dilakukan pada aspek-aspek yang masih memiliki nilai rendah, seperti inisiatif kerja dan hubungan antar pegawai di tempat kerja, agar lingkungan kerja semakin kondusif dan berdampak positif terhadap keseluruhan kinerja guru.

Berdasarkan tabel Outer Loading dalam hasil penelitian, nilai outer loading terendah antara variabel Lingkungan Kerja (X2) dan Kinerja Guru (Y2). Indikator dengan Outer Loading Terendah dalam Variabel Lingkungan Kerja (X2) X2.6 Hubungan Antar Pegawai di Tempat Kerja dan X2.5 (Hubungan Antar Pegawai di Tempat Kerja)

Nilai outer loading yang rendah pada indikator Hubungan Antar Pegawai menunjukkan bahwa faktor ini kurang kuat dalam merepresentasikan variabel Lingkungan Kerja (X2). Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun lingkungan kerja secara umum dinilai cukup baik, hubungan interpersonal antar pegawai masih menjadi tantangan. Beberapa faktor yang mungkin menyebabkan hal ini antara lain: Kurangnya komunikasi efektif antar pegawai, minimnya interaksi sosial atau kerja sama dalam tim, adanya konflik atau persaingan yang kurang sehat di tempat kerja

Dalam penelitian ini, Lingkungan Kerja memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Guru. Namun, jika hubungan antar pegawai kurang baik, maka dampak positif lingkungan kerja terhadap kinerja guru menjadi lebih lemah. Oleh karena itu, perlu adanya perbaikan dalam hubungan interpersonal melalui program team-building, peningkatan komunikasi, serta menciptakan budaya kerja yang lebih kolaboratif.

Indikator dengan Outer Loading terendah dalam variabel kinerja guru yaitu kuantitas kerja dan orientasi pelayanan. Outer loading yang lebih rendah pada indikator Kuantitas Kerja dan Orientasi Pelayanan menunjukkan bahwa kedua faktor ini kurang kuat dalam mencerminkan kinerja guru secara keseluruhan. Kuantitas Kerja yang rendah dapat disebabkan oleh: Beban kerja yang tinggi, menyebabkan guru sulit meningkatkan produktivitasnya, motivasi kerja yang belum optimal, sehingga produktivitas guru tidak maksimal. Orientasi Pelayanan yang rendah menunjukkan bahwa guru mungkin masih kurang fokus pada kebutuhan siswa dalam proses pembelajaran, yang bisa disebabkan oleh: Kelelahan kerja (burnout), minimnya apresiasi terhadap dedikasi guru, kurangnya fasilitas atau dukungan dalam mengajar.

Berdasarkan hasil analisis, indikator dengan nilai outer loading terendah yang perlu mendapatkan perhatian lebih adalah Hubungan Antar Pegawai di Tempat Kerja (X2.6), Kuantitas Kerja (Y2.1), dan Orientasi Pelayanan (Y2.5).

Meningkatkan hubungan antar pegawai dengan membangun komunikasi yang lebih efektif, mengadakan kegiatan kerja sama tim, serta menciptakan budaya organisasi yang lebih kolaboratif. Meningkatkan produktivitas kerja guru dengan mengurangi beban kerja yang berlebihan dan memberikan dukungan dalam bentuk

penghargaan serta pengembangan profesional. Meningkatkan orientasi pelayanan guru dengan memberikan pelatihan tentang teknik pengajaran yang lebih interaktif dan berbasis kebutuhan siswa. Dengan perbaikan dalam aspek-aspek ini, lingkungan kerja yang lebih kondusif dapat tercipta, yang pada akhirnya akan berdampak positif terhadap kinerja guru secara keseluruhan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan antar pegawai di tempat kerja (X2.6) dan inisiatif kerja guru (Y2.7) memiliki nilai rata-rata terendah, yang mengindikasikan bahwa hubungan interpersonal antar pegawai masih kurang harmonis dan guru cenderung kurang proaktif dalam mengambil inisiatif dalam pembelajaran.

Rendahnya hubungan antar pegawai disebabkan oleh komunikasi yang kurang efektif, minimnya interaksi sosial, serta kurangnya budaya kerja kolaboratif, yang berdampak pada lingkungan kerja yang kurang kondusif. Sementara itu, rendahnya inisiatif kerja guru dapat disebabkan oleh beban kerja yang tinggi, minimnya penghargaan terhadap inovasi, serta kurangnya pelatihan profesional yang mendorong kreativitas dalam mengajar. Padahal, lingkungan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja guru, sehingga jika hubungan antar pegawai tetap rendah, efektivitas lingkungan kerja dalam meningkatkan kinerja guru akan terhambat.

Oleh karena itu, diperlukan strategi seperti peningkatan komunikasi dan kerja sama tim antar pegawai, penghargaan terhadap guru yang berinovasi, serta program pelatihan dan pengembangan keterampilan guna menciptakan lingkungan kerja yang lebih suportif dan meningkatkan kinerja guru secara keseluruhan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Andarini, Eviq Wicahyani dan Asih Handayani (2024), Intan Nur Aulya, dkk (2023), Fadilla Lesmana, dkk (2023), Dearma Sariani Sinaga dkk (2023) dan Kencanawati Fajri dkk, (2021) menemukan bahwa lingkungan kerja memiliki penaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru.

### 3. Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi

Berdasarkan hasil analisis jalur (path analysis), kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan dalam suatu organisasi, maka semakin tinggi pula tingkat komitmen organisasi yang dimiliki oleh individu dalam organisasi tersebut. Pemimpin yang mampu memberikan arahan yang jelas, membangun komunikasi yang efektif, serta mampu mengelola bawahannya dengan baik, akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi peningkatan komitmen organisasi.

Menurut teori kepemimpinan (Bass & Riggio, 2006), seorang pemimpin yang mampu memberikan inspirasi, motivasi, dan bimbingan yang efektif akan meningkatkan loyalitas dan keterikatan emosional individu terhadap organisasi. Dengan demikian, kepemimpinan yang baik tidak hanya mempengaruhi perilaku individu dalam organisasi, tetapi juga membentuk tingkat keterikatan dan dedikasi mereka terhadap visi dan misi organisasi.

Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif berkontribusi besar dalam membangun komitmen organisasi yang lebih kuat, karena pemimpin yang baik mampu menciptakan kepercayaan dan memberikan arahan yang jelas bagi pegawai. Dengan demikian, organisasi yang ingin mencapai keberhasilan jangka panjang perlu memastikan bahwa kepemimpinannya berjalan secara optimal, serta terus memperkuat komitmen pegawai agar tetap loyal dan berkontribusi maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam variabel Kepemimpinan (X1) dan Komitmen Organisasi (Y1), terdapat beberapa indikator yang telah tergolong baik berdasarkan nilai rata-rata (mean) yang tinggi dari jawaban responden. Pada variabel Kepemimpinan (X1), indikator dengan nilai tertinggi adalah "kemampuan berkomunikasi (X1.3) yang menunjukkan bahwa mayoritas responden menilai pemimpin memiliki keterampilan komunikasi yang baik dalam menyampaikan visi, memberikan arahan, dan membangun hubungan yang efektif dengan bawahan. Hal ini mengindikasikan bahwa komunikasi antara pemimpin dan bawahan berjalan dengan cukup baik, yang mendukung efektivitas kepemimpinan dalam mengelola tim dan mencapai tujuan organisasi.

Sementara itu, dalam variabel komitmen organisasi (Y1), indikator dengan nilai tertinggi adalah Komitmen Normatif (Y1.3), yang menunjukkan bahwa mayoritas responden merasa memiliki tanggung jawab moral untuk tetap bekerja di organisasi karena norma sosial atau etika yang mereka anut. Ini mengindikasikan bahwa guru memiliki rasa kewajiban yang cukup kuat terhadap organisasi, sehingga mereka tetap berusaha menjalankan tugas dengan baik meskipun mungkin ada faktor eksternal yang kurang mendukung. Temuan ini menunjukkan bahwa komunikasi yang baik dalam kepemimpinan berkontribusi terhadap peningkatan komitmen organisasi, karena pemimpin yang efektif dalam berkomunikasi dapat membangun keterikatan emosional dan motivasi dalam diri bawahannya. Namun, meskipun hasil ini tergolong baik, masih terdapat aspek yang perlu ditingkatkan, seperti kemampuan pemimpin dalam mengendalikan bawahan serta komitmen afektif guru, agar organisasi dapat mencapai efektivitas yang lebih optimal.

Secara keseluruhan, variabel kepemimpinan (X1) memiliki nilai rata-rata (Setuju), menunjukkan bahwa mayoritas responden menilai pemimpin mereka cukup efektif dalam menjalankan perannya. Kemampuan Berkomunikasi memiliki nilai tertinggi, yang berarti pemimpin dianggap paling baik dalam menyampaikan arahan dan berinteraksi dengan bawahan. Sebaliknya, Kemampuan Mengendalikan Bawahan memiliki nilai terendah, menunjukkan bahwa masih ada ruang untuk peningkatan dalam aspek pengelolaan bawahan.

Hasil ini mengindikasikan bahwa pemimpin dalam organisasi yang diteliti telah menunjukkan kualitas kepemimpinan yang baik, terutama dalam komunikasi dan pengendalian emosi, namun masih memerlukan peningkatan dalam mengendalikan bawahan dan pengambilan keputusan. Jika organisasi ingin meningkatkan efektivitas kepemimpinan lebih lanjut, maka fokus pada pelatihan manajemen bawahan dan pengambilan keputusan yang lebih strategis dapat menjadi prioritas utama.

Meskipun secara keseluruhan mayoritas responden memberikan jawaban Setuju (S) terhadap variabel kepemimpinan, masih ada persentase yang menyatakan Tidak Setuju (TS), terutama dalam hal mengendalikan bawahan, mengambil keputusan, dan menunjukkan tanggung jawab. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun pemimpin dianggap cukup baik dalam beberapa aspek, masih ada tantangan yang perlu diperbaiki, seperti peningkatan ketegasan dalam kepemimpinan, kejelasan dalam pengambilan keputusan, dan peningkatan akuntabilitas pemimpin dalam organisasi.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Yenni Aulia, dkk (2025), menurut temuannya hubungan yang signifikan ditemukan antara kepemimpinan dan komitmen organisasi. Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan memainkan peran penting dalam meningkatkan komitmen organisasi pegawai. kepemimpinan yang baik mampu memotivasi pegawai melalui komunikasi

yang transparan dan keterlibatan dalam pengambilan keputusan, sehingga pegawai merasa dihargai dan memiliki tanggung jawab terhadap keberhasilan organisasi. Dengan demikian, kontribusi kepemimpinan yang positif dapat memperkuat komitmen pegawai dan berdampak langsung pada peningkatan kinerja organisasi.

Miftahul Jannah, dkk (2022) menemukan bahwa penelitian ini menegaskan bahwa semakin baik kepemimpinan seorang pemimpin, semakin tinggi pula tingkat komitmen pegawai terhadap organisasi, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja dan pencapaian tujuan organisasi. Sri Hasriani, dkk (2020), Ristianti Ratna Aprilia, dkk (2021) menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

#### 4. Lingkungan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi

Lingkungan kerja memiliki pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan mendukung dapat meningkatkan komitmen organisasi karyawan. Faktor-faktor seperti suhu udara, tata ruang, sirkulasi udara, pencahayaan, serta hubungan antarpegawai memiliki kontribusi yang signifikan dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.

Menurut Robbins dan Judge (2022), lingkungan kerja yang mendukung dapat meningkatkan keterlibatan dan loyalitas karyawan karena mereka merasa dihargai dan memiliki kesempatan untuk berkembang dalam organisasi. Sebaliknya, lingkungan kerja yang tidak nyaman dapat menurunkan motivasi dan loyalitas karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam variabel Lingkungan Kerja (X2) dan Komitmen Organisasi (Y1), terdapat beberapa indikator yang telah tergolong baik berdasarkan nilai rata-rata (mean) yang tinggi dari jawaban responden. Pada variabel Lingkungan Kerja (X2), indikator dengan nilai tertinggi adalah hubungan antar pegawai di tempat Kerja (X2.5), yang menunjukkan bahwa mayoritas responden merasa hubungan antar pegawai sudah cukup baik. Hal ini mengindikasikan bahwa kerja sama dalam tim, komunikasi antar pegawai, dan dukungan sosial di lingkungan kerja telah berjalan dengan baik, menciptakan suasana kerja yang nyaman dan kondusif.

Selain itu, indikator pencahayaan di tempat kerja (X2.4), juga tergolong baik, menunjukkan bahwa kondisi pencahayaan di tempat kerja telah mendukung kenyamanan dan produktivitas kerja.

Sementara itu, dalam variabel komitmen organisasi (Y1), indikator dengan nilai tertinggi adalah komitmen normatif (Y1.3), yang menunjukkan bahwa mayoritas responden merasa memiliki tanggung jawab moral untuk tetap bekerja di organisasi karena norma sosial atau etika yang mereka anut. Ini mengindikasikan bahwa guru memiliki rasa kewajiban yang cukup kuat terhadap institusi mereka, sehingga tetap menjalankan tugas dengan baik meskipun mungkin ada faktor eksternal yang kurang mendukung. Selain itu, indikator komitmen kontinuans (Y1.2), juga menunjukkan bahwa responden tetap bertahan dalam organisasi karena mempertimbangkan manfaat ekonomi serta kesempatan karier yang ada.

Temuan ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang mendukung, terutama dalam aspek hubungan antar pegawai dan pencahayaan yang baik, turut memperkuat komitmen organisasi para pegawai, terutama dalam hal rasa tanggung jawab moral dan pertimbangan ekonomi. Namun, meskipun hasil ini tergolong baik, masih terdapat aspek yang perlu ditingkatkan, seperti komitmen afektif guru dan hubungan

interpersonal dalam lingkungan kerja, agar tercipta keterikatan emosional yang lebih kuat terhadap organisasi serta lingkungan kerja yang lebih harmonis dan produktif.

Berdasarkan hasil analisis outer loading dalam penelitian ini, indikator dengan nilai paling rendah ditemukan pada variabel Lingkungan Kerja (X2) dan Komitmen Organisasi (Y1). Indikator Hubungan Antar Pegawai di Tempat Kerja (X2.6) menunjukkan bahwa indikator ini memiliki hubungan yang lebih lemah dalam merepresentasikan variabel Lingkungan Kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa hubungan antar pegawai belum sepenuhnya baik, yang dapat disebabkan oleh kurangnya komunikasi efektif, rendahnya rasa kebersamaan, serta minimnya inisiatif dalam membangun hubungan kerja yang harmonis. Dalam penelitian ini, Lingkungan Kerja terbukti berpengaruh terhadap komitmen organisasi, namun jika hubungan antar pegawai masih kurang optimal, maka efek lingkungan kerja dalam meningkatkan komitmen organisasi dapat terhambat. Oleh karena itu, organisasi perlu meningkatkan hubungan interpersonal antar pegawai dengan mendorong komunikasi yang lebih terbuka, mengadakan kegiatan team building, serta menciptakan budaya kerja yang lebih kolaboratif.

Selain itu, indikator dengan nilai outer loading terendah pada variabel Komitmen Organisasi (Y1) adalah Komitmen Normatif (Y1.3) mencerminkan perasaan kewajiban moral karyawan untuk tetap berada dalam organisasi, tetapi nilai yang lebih rendah menunjukkan bahwa sebagian karyawan lebih mempertimbangkan aspek ekonomi dibandingkan kesetiaan terhadap organisasi.

Faktor yang dapat menyebabkan rendahnya komitmen normatif antara lain minimnya penghargaan terhadap kontribusi pegawai, kurangnya budaya organisasi yang menanamkan nilai kesetiaan, serta rendahnya keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan.

Secara keseluruhan, temuan ini menunjukkan bahwa hubungan interpersonal yang kurang kuat dan minimnya rasa tanggung jawab moral terhadap organisasi dapat menjadi hambatan dalam meningkatkan komitmen serta kinerja pegawai. Oleh karena itu, organisasi perlu melakukan berbagai strategi intervensi untuk memperbaiki hubungan kerja antar pegawai serta memperkuat budaya organisasi agar dapat meningkatkan efektivitas variabel Lingkungan Kerja dan Komitmen Organisasi secara menyeluruh.

Berdasarkan hasil penelitian, lingkungan kerja dinilai baik oleh responden dengan rata-rata nilai 3,73, menunjukkan bahwa faktor-faktor seperti suhu udara, tata ruang, sirkulasi udara, pencahayaan, serta hubungan dan komunikasi antarpegawai telah mendukung kenyamanan dan produktivitas kerja. Hubungan antarpegawai mendapatkan penilaian tertinggi (4,05), yang mencerminkan suasana kerja yang harmonis dan kolaboratif. Sementara itu, komitmen organisasi juga mendapat penilaian baik, dengan rata-rata nilai 3,38, yang menunjukkan bahwa karyawan memiliki keterikatan emosional, pertimbangan ekonomi, dan tanggung jawab moral terhadap organisasi mereka. Meskipun komitmen afektif memperoleh nilai lebih rendah (3,34), hasil ini tetap menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan merasa nyaman dan memiliki loyalitas terhadap organisasi.

Secara keseluruhan, meskipun sebagian besar responden memberikan jawaban setuju, masih terdapat sejumlah kecil karyawan yang merasa bahwa aspek-aspek tertentu dalam lingkungan kerja dan komitmen organisasi belum sepenuhnya mendukung kenyamanan dan loyalitas mereka. Hal ini mengindikasikan bahwa masih

diperlukan perbaikan, terutama dalam aspek komunikasi antarpegawai serta peningkatan kesejahteraan dan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi.

Lingkungan kerja yang positif berkontribusi pada tingkat komitmen organisasi yang cukup baik, sehingga menciptakan keseimbangan yang mendukung keberlanjutan dan stabilitas tenaga kerja dalam organisasi.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Alfian dan Ricky (2025), penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Dewi Ariefahnoor, dkk, (2024), Nurhijah Deritriani, dkk (2025), Dearma Sariani Sinaga, (2024) menemukan bahwa lingkungan kerj berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

## 5. Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Guru

Komitmen organisasi terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi yang dimiliki guru, maka semakin baik pula kinerja mereka dalam menjalankan tugasnya.

Guru yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan lebih termotivasi untuk memberikan kinerja terbaik mereka karena mereka merasa memiliki tanggung jawab moral dan profesional terhadap organisasi. Menurut teori tiga komponen komitmen organisasi (Meyer & Allen, 1991), individu yang memiliki komitmen afektif dan normatif yang tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik dibandingkan mereka yang hanya memiliki komitmen kontinuans.

Berdasarkan hasil penelitian, jawaban responden yang tergolong baik dalam variabel komitmen organisasi (Y1) dan kinerja guru (Y2) ditandai dengan nilai rata-rata (mean) yang tinggi dan masuk dalam kategori "Setuju" atau "Sangat Setuju." Pada variabel komitmen organisasi, indikator dengan skor tertinggi adalah komitmen normatif (Y1.3), menunjukkan bahwa mayoritas responden merasa memiliki tanggung jawab moral untuk tetap bekerja di organisasi, yang mencerminkan loyalitas berbasis kewajiban dan norma sosial. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar guru masih memiliki keterikatan moral dengan institusi tempat mereka bekerja, meskipun mungkin tidak sepenuhnya karena faktor emosional.

Sementara dalam variabel kinerja guru, indikator dengan nilai tertinggi adalah kualitas kerja (Y2.2), yang menunjukkan bahwa mayoritas responden menilai kualitas pekerjaan mereka cukup tinggi dan mereka mampu memberikan pengajaran yang baik serta sesuai dengan standar yang diharapkan. Jawaban responden ini menunjukkan bahwa guru memiliki profesionalisme yang baik dalam melaksanakan tugasnya dan memastikan bahwa materi pembelajaran tersampaikan secara efektif kepada siswa.

Keselarasan antara komitmen normatif yang tinggi dan kualitas kerja yang baik menunjukkan bahwa guru tidak hanya merasa bertanggung jawab terhadap institusi mereka, tetapi juga tetap berupaya menjaga standar pengajaran yang tinggi. Oleh karena itu, organisasi perlu mempertahankan dan meningkatkan motivasi kerja guru dengan memberikan apresiasi terhadap dedikasi mereka, menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif, serta memberikan kesempatan pengembangan diri yang lebih luas guna memperkuat komitmen organisasi dan meningkatkan kualitas pengajaran secara berkelanjutan.

Berdasarkan hasil penelitian, indikator dengan outer loading paling rendah dalam variabel komitmen organisasi (Y1) dan kinerja guru (Y2) adalah komitmen normatif (Y1.3) dan kuantitas kerja (Y2.1). Nilai outer loading yang lebih rendah menunjukkan bahwa indikator ini kurang kuat dalam merepresentasikan variabel laten

yang diukurnya. Komitmen normatif memiliki nilai lebih rendah dibanding indikator komitmen lainnya karena beberapa guru mungkin merasa bekerja di organisasi lebih karena faktor ekonomi atau kebutuhan profesional dibandingkan keterikatan moral atau kewajiban sosial, sehingga tidak sepenuhnya mencerminkan loyalitas intrinsik terhadap organisasi.

Sementara itu, kuantitas kerja memiliki nilai paling rendah dalam variabel kinerja guru, yang menunjukkan bahwa meskipun guru memiliki kualitas pengajaran yang baik, jumlah tugas atau beban kerja yang mereka selesaikan mungkin belum optimal, bisa jadi karena beban kerja yang berlebihan atau kurangnya efisiensi dalam manajemen waktu.

Hal ini menunjukkan bahwa meskipun komitmen organisasi berkontribusi terhadap kinerja guru, terdapat aspek yang masih perlu diperbaiki, seperti meningkatkan keterlibatan emosional guru dalam organisasi serta memberikan dukungan dalam pengelolaan beban kerja agar kuantitas tugas yang diselesaikan juga meningkat. Oleh karena itu, diperlukan strategi seperti penguatan budaya organisasi, pemberian insentif berbasis keterlibatan, serta pelatihan manajemen waktu agar guru dapat meningkatkan produktivitas kerja mereka.

Berdasarkan hasil penelitian, pernyataan responden dengan nilai rata-rata (mean) paling rendah dalam variabel komitmen organisasi (Y1) dan kinerja guru (Y2) menunjukkan aspek yang masih perlu diperbaiki. Pada variabel komitmen organisasi, indikator dengan nilai terendah adalah komitmen afektif (Y1.1), yang mencerminkan bahwa sebagian responden belum memiliki keterikatan emosional yang kuat terhadap organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa beberapa guru merasa bekerja di organisasi bukan karena ikatan emosional yang mendalam, tetapi lebih karena kebutuhan ekonomi atau faktor eksternal lainnya. Faktor yang mungkin memengaruhi rendahnya komitmen afektif ini antara lain kurangnya keterlibatan dalam pengambilan keputusan, kurangnya apresiasi dari pimpinan, serta minimnya budaya kerja yang mendukung kebersamaan dan loyalitas emosional terhadap organisasi.

Sementara itu, dalam variabel kinerja guru, indikator dengan nilai terendah adalah inisiatif kerja (Y2.7), menunjukkan bahwa sebagian guru cenderung pasif dan menunggu instruksi dari atasan daripada secara proaktif mencari solusi atau melakukan inovasi dalam pengajaran. Rendahnya inisiatif kerja ini bisa disebabkan oleh berbagai faktor, seperti beban kerja yang tinggi, minimnya dukungan terhadap inovasi dalam pembelajaran, atau kurangnya sistem penghargaan terhadap kreativitas guru. Jika tidak diperbaiki, rendahnya inisiatif kerja dapat berdampak pada stagnasi metode pengajaran serta kurangnya adaptasi terhadap perubahan dan kebutuhan siswa.

Keterkaitan antara komitmen organisasi dan kinerja guru terlihat dalam hasil ini, di mana rendahnya komitmen afektif dapat memengaruhi rendahnya motivasi guru untuk mengambil inisiatif dalam pekerjaannya. Oleh karena itu, organisasi perlu memperkuat ikatan emosional dan rasa memiliki guru terhadap institusi, misalnya dengan meningkatkan penghargaan terhadap kontribusi individu, memberikan kesempatan pengembangan profesional, serta menciptakan budaya kerja yang lebih inklusif dan mendukung inovasi. Hal ini dapat mendorong guru untuk lebih proaktif dalam meningkatkan kualitas pengajaran mereka dan berkontribusi lebih baik terhadap institusi pendidikan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Yamin, dkk (2020), Berliana Adhefita Alsaifira Rosanti dan Achmad Sudiro (2023), Halimatussadiyah (2024), Moch. Iqbal Zulfikar PD, Deden Sutisna2 (2025) dan Ryan

Pratama Mandala Putra dkk, (2024) bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.

## 6. Peran Komitmen Organisasi dalam Memediasi Kepemimpinan Terhadap Kinerja Guru

Berdasarkan hasil pengujian menggunakan metode Smart PLS, ditemukan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kinerja guru. Dengan demikian, pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja guru tetap signifikan meskipun melalui variabel mediasi, yaitu komitmen organisasi.

Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi berperan sebagai variabel mediasi parsial dalam hubungan antara kepemimpinan dan kinerja guru. Mediasi parsial berarti bahwa kepemimpinan tetap memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja guru, tetapi pengaruh ini dapat diperkuat melalui peningkatan komitmen organisasi. Jika kepemimpinan yang baik diterapkan di lingkungan pendidikan, maka kinerja guru akan meningkat baik secara langsung maupun melalui peningkatan komitmen organisasi mereka.

Temuan ini sejalan dengan penelitian (Rahmawati et al., 2023) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dapat meningkatkan komitmen organisasi, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja guru. Hasil ini juga diperkuat oleh studi yang dilakukan oleh (Putra et al., 2024), yang menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif dari kepala sekolah berkontribusi terhadap loyalitas dan keterlibatan guru dalam menjalankan tugasnya.

Penelitian yang dilakukan oleh Ristianti Ratna Aprilia dkk (2021), Dassy Widyanasari (2022), juga menemukan bahwa komitmen organisasi memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja guru.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan memiliki peran penting dalam membentuk komitmen organisasi guru, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka. Oleh karena itu, kepala sekolah dan pemimpin di sektor pendidikan perlu menerapkan gaya kepemimpinan yang lebih supportif, demokratis, dan berorientasi pada kesejahteraan tenaga pengajar.

## 7. Peran Komitmen Organisasi dalam Memediasi Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja guru. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja guru tetap signifikan meskipun melalui komitmen organisasi sebagai variabel mediasi.

Hasil ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi juga berperan sebagai variabel mediasi parsial dalam hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja guru. Dengan kata lain, lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan kinerja guru secara langsung, tetapi efeknya akan lebih kuat jika guru memiliki komitmen organisasi yang tinggi.

Temuan ini diperkuat oleh penelitian (Handayani et al., 2022), yang menunjukkan bahwa kondisi lingkungan kerja yang kondusif tidak hanya meningkatkan kinerja tenaga kerja tetapi juga memperkuat komitmen mereka terhadap organisasi. Studi lain oleh (Suryani et al., 2023) menemukan bahwa lingkungan kerja yang baik, seperti ketersediaan fasilitas yang memadai dan hubungan interpersonal yang positif di tempat kerja, memiliki dampak yang signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Implikasi dari temuan ini adalah bahwa menciptakan lingkungan kerja yang baik dapat langsung meningkatkan kinerja guru, tetapi apabila lingkungan kerja tersebut

juga mampu meningkatkan komitmen organisasi, dampaknya akan lebih besar. Oleh karena itu, selain memperbaiki kondisi fisik lingkungan kerja, organisasi pendidikan juga perlu membangun budaya kerja yang mampu meningkatkan rasa komitmen guru terhadap institusi tempat mereka bekerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Zed Abdullah dkk (2022) dan Rika Puspita Andriani, dkk (2024) menemukan bahwa Lingkungan kerja yang kondusif memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja guru. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang nyaman, dengan fasilitas yang memadai dan hubungan kerja yang baik antar pegawai, dapat meningkatkan dedikasi pegawai terhadap organisasi serta mendorong mereka untuk bekerja lebih produktif.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan, kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut: Pertama, kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi; semakin baik kepemimpinan, semakin tinggi komitmen individu dalam organisasi. Kedua, lingkungan kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, di mana kondisi yang baik dapat meningkatkan komitmen pegawai. Ketiga, kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja guru, menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif meningkatkan kinerja mereka. Keempat, meskipun pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja guru lebih kecil, tetap berperan penting dalam kualitas kinerja. Kelima, komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja guru; tingkat komitmen yang tinggi menghasilkan kinerja yang lebih baik. Keenam, komitmen organisasi memediasi hubungan antara kepemimpinan dan kinerja guru, sehingga kepemimpinan yang baik meningkatkan komitmen dan berdampak positif pada kinerja. Terakhir, komitmen organisasi juga memediasi hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja guru, dengan lingkungan yang kondusif meningkatkan komitmen dan kontribusi terhadap kinerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Astuti, R. D., & Putri, A. W. (2024). Analisis kebijakan pendidikan inklusif di Indonesia: Studi kasus pada sekolah dasar negeri. *Jurnal Pendidikan dan Kebijakan*, 14(1), 45–58. <https://doi.org/10.21009/jpk.v14i1.452>
- Cullen, J. P., Gregory, J. L., & Noto, L. A. (2010). *The Teacher Attitudes Toward Inclusion Scale (TATIS) Technical Report*. St. John Fisher College.
- Ediyanto, E., Kawai, N., Prabowo, E., & Sulaningsih, N. (2021). Inclusive education in Indonesia from the perspectives of regular primary school teachers. *International Journal of Inclusive Education*, 25(8), 1069–1085. <https://doi.org/10.1080/13603116.2019.1651410>
- Efendi, M., Widiati, U., & Suyanto, E. (2022). Challenges in implementing inclusive education in Indonesian schools: A review. *International Journal of Educational Development*, 89, 102543. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2021.102543>
- Elisa, L., & Wrastari, R. (2013). Sikap guru terhadap pendidikan inklusif di sekolah dasar. *Jurnal Pendidikan Khusus*, 9(2), 45–52.
- Garnida, D. (2018). *Pendidikan inklusif: Konsep dan implementasinya*. Bandung: Alfabeta.

- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. (2021). *Panduan Penyelenggaraan Pendidikan Inklusif*. Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah.
- Kristiawati, R. (2016). Klasifikasi dan penempatan peserta didik berkebutuhan khusus: Efektifkah? *Jurnal Ilmiah Pendidikan Khusus*, 4(1), 1–8.
- Kurniawati, F., & Prihandini, R. D. (2019). Sikap guru terhadap pelaksanaan pendidikan inklusif. *Jurnal Pendidikan Khusus*, 15(1), 12–22.
- Modern Diplomacy. (2024). Segregation and discrimination in inclusive education. *Modern Diplomacy Education Reports*.  
<https://moderndiplomacy.eu/2024/01/10/segregation-in-education/>
- PUID UNESA. (n.d.). *Pendidikan inklusif di Indonesia: Evaluasi kebijakan dan tantangan pelaksanaan*. Pusat Unggulan Inklusi dan Disabilitas, Universitas Negeri Surabaya.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson.
- Sinambela, L. P. (2019). *Manajemen sumber daya manusia: Membangun tim kerja yang solid untuk meningkatkan kinerja*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Tang, M. (2020). Inclusive education policy in Southeast Asia: Issues and implementation. *Journal of International Education Policy*, 13(3), 234–249.
- UNICEF Indonesia & BAPPENAS. (2023). *The situation of children with disabilities in Indonesia: Key findings and policy recommendations*. UNICEF Indonesia.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.