



## Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Lingkungan Sekolah terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar

Didit Darmawan<sup>1\*</sup>, Tyas Arjanti Salsabilla<sup>2</sup>, Atina Nabila Ahmad<sup>3</sup>

<sup>1-3</sup>Universitas Sunan Giri Surabaya, Indonesia

Email: [atinanabilaahmad@gmail.com](mailto:atinanabilaahmad@gmail.com)<sup>1</sup>, [tyasarjanti23@gmail.com](mailto:tyasarjanti23@gmail.com)<sup>2</sup>, [diditdarmawan@gmail.com](mailto:diditdarmawan@gmail.com)<sup>3</sup>

\*Penulis Korespondensi: [atinanabilaahmad@gmail.com](mailto:atinanabilaahmad@gmail.com)

**Abstract.** *Teacher competence is a key factor in determining the quality of education at the elementary school level. However, various studies show that teacher performance is still at a moderate level and needs to be strengthened, particularly in lesson planning, teaching strategy implementation, and literacy and numeracy mastery, thus emphasizing the importance of professional school leadership support and a conducive school environment in improving teacher performance. This study aims to assess the level of teacher performance through the impact of principal leadership and the school environment. A Systematic Literature Review (SLR) approach, data was obtained from searching for relevant articles and scientific journals from accredited online sources. The analysis technique was carried out by identifying, evaluating, and synthesizing the findings in previous studies. The results of this study indicate that a principal leadership supported by good working conditions is significantly related to teacher performance. This aspect is used to plan strategies for improving teacher performance. In addition, the positive contribution of leadership and the work environment at school also emphasizes the importance of these two aspects in creating a supportive and effective educational environment.*

**Keywords:** *Elementary School; Learning; School Environment; School Principal Leadership; Teacher Performance.*

**Abstrak.** Kompetensi guru sebagai faktor utama penentu kualitas pendidikan di tingkat sekolah dasar. Namun, berbagai kajian menunjukkan bahwa kinerja guru masih berada pada tingkat moderat dan memerlukan penguatan, khususnya dalam perencanaan pembelajaran, penerapan strategi pengajaran, serta penguasaan literasi dan numerasi, sehingga menegaskan pentingnya dukungan kepemimpinan kepala sekolah yang profesional dan lingkungan sekolah yang kondusif dalam meningkatkan kinerja guru. Penelitian ini dimaksudkan untuk menilai tingkat kinerja guru melalui dampak yang diberikan dari kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan sekolah. Systematic Literature Review (SLR) diterapkan dalam penelitian ini, data dikumpulkan dengan melakukan penelusuran artikel dan jurnal ilmiah yang relevan dari sumber daring terakreditasi. Analisis dilakukan melalui tahapan identifikasi, evaluasi, dan sintesis yang ditemukan di penelitian terdahulu. Hasilnya, penelitian ini menemukan fakta bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang dilengkapi dengan kondisi lingkungan kerja yang baik, memberikan dampak signifikan untuk kinerja guru. Faktor tersebut dapat dijadikan acuan untuk merencanakan strategi peningkatan mutu kinerja guru. Selain itu, kontribusi positif dari kepemimpinan dan lingkungan kerja di sekolah juga menekankan pentingnya peran kedua aspek tersebut untuk membentuk lingkungan pendidikan yang mendukung dan efektif.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan Kepala Sekolah; Kinerja Guru; Lingkungan Sekolah; Pembelajaran; Sekolah Dasar.

### 1. LATAR BELAKANG

Keefektifan tujuan pembelajaran suatu sekolah dapat dipengaruhi secara signifikan oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah. Tingkat profesionalisme kepala sekolah memiliki dampak besar pada seberapa baik mereka memimpin. Lebih jauh lagi, peran dan kemampuan guru dalam menjalankan tugasnya memiliki dampak signifikan pada kualitas proses pembelajaran dan hasil belajar siswa. Akibatnya, setiap unit pendidikan harus mempertimbangkan faktor penting yaitu kinerja guru yang optimal. Meskipun semua sekolah berupaya mencapai kinerja guru yang tinggi, realitas di lapangan menunjukkan bahwa beberapa guru masih perlu meningkatkan kemampuan mereka. Kebutuhan untuk memaksimalkan kewajiban guru sebagai

tenaga pendidik tercermin dalam sejumlah temuan sekolah. Temuan laporan pendidikan tahun 2023, yang menunjukkan bahwa masih ada rekomendasi prioritas yang ditujukan untuk meningkatkan kompetensi guru di sejumlah sekolah, terutama di bidang membaca dan berhitung, mendukung kondisi ini. Beberapa pendidik masih kesulitan dalam perencanaan pelajaran, penggunaan media pembelajaran, keterlibatan siswa, pemilihan strategi pengajaran yang efektif, dan keahlian materi pelajaran. (Nugroho & Marzuki, 2019). Di sisi lain, guru akan kehilangan motivasi untuk meraih kesuksesan jika gaya kepemimpinan kepala sekolah tidak diterapkan dengan benar (Pakpahan et al., 2020).

Kinerja guru dapat dimaknai sebagai capaian kerja individu pada organisasi pendidikan yang berorientasi pada pencapaian tujuan institusional, diukur melalui indikator kinerja dan batas waktu tertentu sesuai karakteristik tugas, serta dilaksanakan dengan menjunjung standar normatif dan prinsip etika yang berlaku. Anggota staf pengajar yang menjalankan tugas manajerial mereka untuk mengajar, membimbing, dan mendidik murid-murid mereka menunjukkan kinerja guru. Kualitas hasil akan terpengaruh jika kinerja guru dapat meningkatkan standar pembelajaran. Bagi sekolah untuk meningkatkan kinerja guru, dukungan ini sangat penting. Dukungan ini melibatkan kompetensi dan profesionalisme individu guru serta motivasi kerja (Mardikaningsih et al., 2022; Kurniawan et al., 2020). Guru dapat memenuhi tanggung jawab mereka di suatu lembaga melalui aktivitas guru dan pembelajaran aktif. Kualitas hasil akan terpengaruh jika kinerja guru dapat meningkatkan standar pembelajaran. Bagi sekolah untuk meningkatkan kinerja guru, dukungan ini sangat penting. Dengan persentase 52,9%, skor kinerja guru dikategorikan sebagai moderat. (Yunus et al., 2021). Indikator kinerja guru mencakup kemampuan dalam menyusun perencanaan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran, mengelola kelas secara efektif, memanfaatkan media serta sumber belajar, menerapkan metode pendidikan yang tepat, serta melaksanakan evaluasi dan menilai proses belajar (Suroto, 2019). Kinerja ini pada akhirnya berpengaruh langsung terhadap pencapaian belajar siswa (Darmawan, 2014; Bayhaqi et al., 2025).

Kinerja guru dipengaruhi secara positif dan menunjukkan angka yang signifikan oleh kriteria kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah (Kartini et al., 2020). Menurut Oktaviani dan Putra (2021) menyatakan bahwa aspek yang memberikan dampak untuk mengembangkan kualitas kinerja guru ialah efektivitas kepemimpinan yang diterapkan kepala sekolah. Menurut Basri (2014) kepala sekolah yang menerapkan model kepemimpinan secara profesionalisme sejatinya menerapkan komitmen yang dibuat oleh para profesional untuk terus mengembangkan dan meningkatkan kompetensi mereka guna meningkatkan kualitas

profesionalisme mereka. Studi lain juga mendukung bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan strategis kepala sekolah merupakan penggerak dalam membangun budaya disiplin, meningkatkan kualitas pendidikan, dan memotivasi guru (Karina et al., 2015; Ismaya et al., 2023; Al Laisty et al., 2024). Kinerja guru berkorelasi langsung dengan kepemimpinan kepala sekolah. Melihat korelasi tersebut, dapat diartikan bahwa peningkatan kinerja guru berjalan seiring dengan kepala sekolah yang menjalankan kepemimpinan secara efektif. Begitu pula sebaliknya, penurunan kinerja guru seiring dengan penurunan efektivitas kepala sekolah dalam memimpin (Widiyanti et al., 2024). Tiga indikator utama kepala sekolah yang efektif yaitu mendedikasikan diri untuk visi dan misi sekolah dalam melaksanakan tanggung jawab dan perannya, melalui visi misi sekolah menciptakan sistem panduan untuk memimpin dan melaksanakan operasional sekolah, sekaligus secara konsisten memusatkan implementasikan untuk pendidikan dan kompetensi guru di kelas (Mukti et al., 2022).

Lingkungan sekolah yang nyaman dan tenang menciptakan suasana aman yang menginspirasi pendidik dan siswa untuk bekerja keras. Namun, seiring kemajuan teknologi modern, bangunan tinggi dan area padat seperti pusat perbelanjaan, pasar, bioskop, dan sebagainya mulai dibangun di sekitar sekolah. Hal ini berdampak besar pada proses pembelajaran yang dilakukan guru, yang pada akhirnya memengaruhi motivasi mereka untuk sukses. (Sampo et al., 2021). Menurut Saroni mengukur lingkungan sekolah kedalam 2 indikator, yaitu lingkungan fisik, dan lingkungan sosial (Dewi & Yuniarsih, 2020). Sedangkan menurut (Pujianto et al., 2020) lingkungan sekolah memiliki beberapa indikator antara lain suasana kerja yang kondusif dan harmonis, dukungan dari kepala sekolah serta rekan sejawat, ketersediaan sarana dan prasarana pembelajaran yang memadai, serta sistem manajemen sekolah yang transparan juga menjadi faktor penting yang mendorong profesionalisme guru. Lingkungan kerja yang positif, termasuk fasilitas belajar dan dukungan sosial, terbukti secara signifikan memengaruhi motivasi dan kinerja guru (Siregar et al., 2023; Musthofa & Darmawan, 2024).

Terdapat berbagai faktor yang memengaruhi prestasi belajar siswa, mencakup aspek internal individu maupun faktor eksternal dari lingkungan belajarnya. Dalam ranah eksternal, dua elemen yang memiliki peran strategis adalah lingkungan pendidikan di sekolah yang nyaman dan kompetensi yang dimiliki guru. Lingkungan sekolah yang dirancang secara optimal bukan hanya menjadi ruang fisik pembelajaran, melainkan juga berfungsi sebagai sumber belajar yang efektif, efisien, dan terjangkau, mendorong keterlibatan aktif siswa melalui observasi langsung dan interaksi dengan konteks nyata di sekitar mereka (Nulhakim & Maulida, 2015; Aprilla et al., 2021). Kemampuan guru untuk menciptakan lingkungan belajar

yang menarik dan budaya literasi yang kuat juga merupakan faktor kunci dalam pencapaian belajar siswa (Mardikaningsih & Hariani, 2016; Juaini et al., 2024; Azizah & Darmawan, 2025). Indikator penting dalam mengevaluasi keberhasilan proses pendidikan yaitu kognitif (pengetahuan), afektif (sikap), dan psikomotorik (keterampilan) (Pratiwi & Suparman, 2019).

Tujuan penelitian ini adalah mengimplementasikan metode Systematic Literature Review (SLR) guna mengetahui bagaimana lingkungan sekolah dan kepemimpinan kepala sekolah memengaruhi kinerja guru sekolah dasar. Melalui sintesis kritis terhadap temuan-temuan empiris dan teoritis yang telah ada, penelitian ini berupaya memetakan bukti-bukti, pola hubungan, serta mekanisme pengaruh dari kedua variabel tersebut terhadap capaian kinerja profesional guru. Analisis yang komprehensif ini diharapkan dapat memberikan landasan konseptual yang lebih kokoh serta rekomendasi praktis bagi peningkatan efektivitas manajemen sekolah dan pengembangan profesional guru di tingkat pendidikan dasar.

## **2. METODE PENELITIAN**

Metode penelitian ini menggunakan pendekatan Systematic Literature Review (SLR), yaitu prosedur yang bersifat eksplisit dan sistematis untuk mengidentifikasi, menilai, dan mensintesis hasil penelitian yang relevan yang dilakukan oleh akademisi dan praktisi. Penelitian ini terdiri atas beberapa tahapan, yaitu penelusuran, menganalisis, menilai, dan merumuskan seluruh penelitian yang ada mengenai subjek fenomena dan penelitian sebelumnya yang relevan, sebagaimana karakteristik utama metode SLR (Khairunnisa et al., 2022). Kinerja guru sekolah dasar ditetapkan sebagai variabel dependen, sedangkan lingkungan sekolah dan kepemimpinan kepala sekolah berperan sebagai variabel independen. Sumber informasi yang dikumpulkan dianalisis secara deskriptif-kualitatif untuk mengungkap keterkaitan antara kedua variabel independen tersebut terhadap kinerja guru. Melalui pendekatan ini, penelitian bertujuan memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif tentang korelasi antara tingkat kinerja guru di sekolah dasar dengan kepemimpinan yang dijalankan oleh sekolah serta lingkungan di sekolah.

## **3. HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Asep Mukti, Amalia Sapriati, dan Bambang Aryan Soekisno (2022). Penelitian ini diarahkan untuk mengkaji keterkaitan kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru pada sekolah dasar negeri di Kabupaten Bintan, dengan menganalisis korelasi antara kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru. Data dikumpulkan melalui

kuesioner, wawancara, dan observasi. Sampel sebanyak 341 guru dari populasi sebesar 2.318 guru SD di Kabupaten Bintan. Teknik pengambilan sampel acak berkelompok digunakan untuk proses pengambilan sampel. Validitas, reliabilitas, normalitas, multikolinearitas, heteroskedastisitas, regresi linier, dan regresi berganda dengan dukungan SPSS 17.0 adalah pendekatan analisis data yang digunakan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa efektivitas guru secara signifikan dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja. Kaiman, Yasir Arafat, dan Mulyadi (2020). Studi ini berupaya menelaah pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru sekolah dasar, mengkaji kontribusi supervisi dalam mengembangkan potensi kinerja SD, serta mengidentifikasi faktor-faktor yang turut menentukan tingkat kinerja guru di sekolah dasar di Kabupaten Tungal Jaya. Studi ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Ditetapkan populasi sebesar 305 guru yang tersebar di 27 sekolah dasar di Tungal Jaya, dan sampel diambil sebanyak 40 guru dari 5 sekolah dasar yang diambil secara random. Data utama dikumpulkan melalui observasi dan dokumentasi yang kemudian dianalisis dengan teknik analisis regresi linear berganda dibantu SPSS versi 21. Hasilnya, ditemukan bahwa kepemimpinan yang dijalankan kepala sekolah serta etos kerja yang terbangun, memberikan dampak positif yang secara signifikan mempengaruhi kinerja guru sekolah dasar di Tungal Jaya. Badrudin, Teti Muliawati, Yunus Russamsi, dan Ari Prayoga (2020). Penelitian ini menerapkan desain penelitian deskriptif kuantitatif. Dari 14 sekolah dasar di Kecamatan Antapani, Kota Bandung ditentukan populasi sebesar 333 guru, dan memperoleh 77 guru sebagai sampel yang diambil melalui teknik *proportional stratified random sampling*. Kuesioner berhasil terisi dan data dilengkapi dengan melakukan observasi. Temuan penelitian menunjukkan bahwa kelompok kerja guru dan kepemimpinan kepala sekolah memiliki dampak besar terhadap kinerja guru sekolah dasar di Kecamatan Antapani, Kota Bandung. Alya Adelia Safrina Putri Yunus, Muhammad Sukron Djazilan, Muhammad Thamrin Hidayat, dan Akhwan (2021). Metode penelitian kuantitatif eksploratif diterapkan dalam penelitian ini, dari 17 populasi, angket disebar dan mendapatkan data yang kemudian dilengkapi dengan telaah dokumentasi. Analisis data merupakan tahap selanjutnya yang dilakukan melalui teknik statistik deksriptif dengan melakukan uji normalitas, uji linieritas regresi dan dengan menerapkan regresi linear sederhana. Hasilnya, terdapat dampak yang ditimbulkan oleh kepemimpinan kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru di SDN Ngagel 1/394 Surabaya. Evalin Ndoen dan Alberth Supriyanto Manurung (2021). Penelitian ini menelaah kepemimpinan kepala sekolah, kinerja guru, dan korelasi antara kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru di sekolah dasar negeri di Distrik Balaraja. Kuesioner tertutup disebarkan kepada para guru dan kepala sekolah sebagai subjek. Analisis deskriptif, menguji

analisis prasyarat, dan pengujian hipotesis adalah proses yang digunakan untuk menerapkan metodologi analisis data. Temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja guru secara signifikan dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala sekolah.

Pujianto, Yasir Arafat, dan Andi Arif Setiawan (2020). Penelitian ini ingin menganalisis dampak yang diperoleh kinerja guru melalui supervise akademik kepala sekolah. Studi ini menerapkan desain penelitian korelasional dan metodologi kuantitatif. Populasi penelitian terdiri dari 30 guru dari SD Negeri Jalur 8, Kecamatan Air Salek, Kabupaten Banyuasin. Tiga puluh sampel percobaan yang bukan bagian dari sampel penelitian digunakan untuk menguji instrumen penelitian. Kuesioner digunakan dalam proses pengumpulan data. Metode analisis data yang digunakan meliputi analisis regresi berganda dan korelasi. Didapat hasil bahwa terdapat hubungan yang berdampak positif dan signifikan dari supervise akademik kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru.

Uhud Slamet Rochmadhy, Noor Miyono, dan Titik Haryati (2023). Penelitian ini diarahkan untuk mengkaji keterkaitan kausal antara kepemimpinan kepala sekolah, tingkat kedisiplinan kerja, serta kondisi kebahagiaan dalam bekerja terhadap kinerja guru sekolah dasar di Kecamatan Kedungtuban, Kabupaten Blora. Partisipan penelitian mencakup 264 guru yang berasal dari 35 satuan pendidikan SD yang tersebar di wilayah tersebut. Dalam penelitian ini, 159 guru dijadikan sampel melalui metode simple random sampling, dan menggunakan instrumen kuesioner untuk mendapatkan data yang diperlukan. Data yang terkumpul kemudian dianalisis dengan uji koefisien regresi, uji korelasi, uji ANOVA, dan uji ringkasan. Hasilnya terbukti bahwa kepemimpinan kepala sekolah memberikan dampak positif dan secara signifikan meningkatkan kinerja guru.

Carti Carti, Wresni Pujiyati, dan Aan Juhana Senjaya (2023). Tujuan penelitian ini ialah untuk mengetahui dampak kepemimpinan kepala sekolah, pengelolaan sarana prasana, masing-masing terhadap kinerja guru dan dampak keduanya terhadap kinerja guru. Populasi diambil sebanyak 73 orang guru dan sampel sebanyak 63 guru SD Negeri yang tergabung dalam Gugus Rambutan, Kecamatan Jatibarang, Kabupaten Indramayu. Hasilnya ditemukan bahwa variabel kepemimpinan kepala sekolah memberikan dampak terbesar untuk kinerja guru.

Khusnul Khotimah, Nur Ahyani, dan Darwin Effendi (2025) . Yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah mengetahui dampak kepemimpinan kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru SDN di wilayah Lubuk Besar, Kab. Bangka Tengah, dengan fokus pada Gugus 1. Populasi terdiri dari seluruh guru di wilayah penelitian dengan sampel sebanyak 98 guru yang diambil melalui teknik *saturated sampling*. Data diambil melalui angket, observasi dan dokumentasi yang kemudian dianalisis melalui uji regresi sederhana dan uji

regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.

Nur'aini Muhassanah (2020). Studi kuantitatif dengan desain *ex post facto* ini ingin mengetahui dampak yang diberikan kepemimpinan kepala sekolah untuk kinerja guru SD di Kab. Banyumas. Populasi terdiri dari 45 guru dan sampel sebesar 25 guru yang diambil menggunakan teknik *area proportional random sampling*. Data yang berasal dari kuesioner berskala Linkert dianalisis melalui regresi sederhana. Hasilnya, terdapat dampak positif yang diterima kinerja guru dari kepemimpinan kepala sekolah.

**Tabel 1.** Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru.

| Peneliti                                                                                               | Lokasi Penelitian                       | Fokus penelitian                                                                          | Temuan Utama                                                                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Asep Mukti, Amalia Sapriati, dan Bambang Aryan Soekisno (2022)                                         | SD Negeri Se-Kabupaten Bintan           | Dampak untuk kinerja guru yang diberikan kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja | Kinerja guru mengalami peningkatan dan penurunan akibat kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja |
| Kaiman, Yasir Arafat, dan Mulyadi (2020)                                                               | Sekolah Dasar di Kecamatan Tungkal Jaya | Kinerja guru ditinjau dari kepemimpinan kepala sekolah dan etos kerja                     | Seluruh variabel memberi manfaat untuk kinerja guru secara signifikan                                    |
| Badrudin, Teti Muliawati, Yunus Russamsi, dan Ari Prayoga (2020)                                       | SD Kecamatan Antapani Kota Bandung      | Kinerja guru ditinjau dari kepemimpinan kepala sekolah dan kelompok kerja guru            | Seluruh variabel memberi manfaat untuk kinerja guru secara signifikan                                    |
| Alya Adelia Safrina Putri Yunus, Muhammad Sukron Djazilan, Muhammad Thamrin Hidayat, dan Akhwan (2021) | SD Negeri Ngagel I/394 Surabaya         | Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru                                | Menunjukkan pengaruh yang signifikan untuk kinerja guru                                                  |
| Evalin Ndoen dan Alberth Supriyanto Manurung (2021)                                                    | SD Negeri Kecamatan Balaraja            | Kepemimpinan kepala sekolah dan dampaknya untuk kinerja guru                              | Secara signifikan, kinerja guru terdampak                                                                |

| Peneliti                                                    | Lokasi Penelitian                                                    | Fokus penelitian                                                                                             | Temuan Utama                                                     |
|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| Pujianto, Yasir Arafat, dan Andi Arif Setiawan (2020)       | Sekolah Dasar Negeri Jalur 8 Kecamatan Air Salek Kabupaten Banyuasin | Kinerja guru ditinjau dari supervisi akademik kepala sekolah                                                 | Secara positif berdampak untuk kinerja guru                      |
| Uhud Rochmadhy, Noor Miyono, dan Titik Haryati (2023)       | Sekolah Dasar di Kecamatan Kedungtuban, Kabupaten Blora              | Kepemimpinan kepala sekolah, disiplin kerja dan kepuasan kerja dalam mempengaruhi kinerja guru               | Diterima dampak positif untuk kinerja guru dari seluruh variabel |
| Carti Carti, Wresni Pujiyati, dan Aan Juhana Senjaya (2023) | SDN Rambutan Kecamatan Jatibarang Kabupaten Indramayu                | Gugus manajemen sarana prasarana yang dilengkapi kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru | Pemberian dampak besar untuk peningkatan kinerja guru            |
| Khusnul Khotimah, Nur Ahyani, dan Darwin Effendi (2025)     | Sekolah Dasar Negeri Kecamatan Lubuk Besar, Kabupaten Bangka Tengah  | Kepemimpinan sekolah dibarengi dengan sinergi antar guru dalam meningkatkan kinerja guru                     | Dampak positif diterima oleh kinerja guru                        |
| Nur'aini Muhassanah (2020)                                  | Sekolah Dasar Banyumas                                               | Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru SD                                                | Terdapat dampak positif yang diberikan                           |

### Variabel Lingkungan Kerja

Zahroh As Sakinah (2025). Studi kuantitatif ini mengkaji korelasi dari efikasi diri dan kondisi lingkungan kerja terhadap kinerja guru SD di Kecamatan Waringinkurung. Populasi studi ini sebesar 154 guru dan sampelnya sebesar 61 guru sebagai responden yang berperan dalam proses pemungutan data. Data kemudian dianalisis dengan analisis deskriptif, pengujian hipotesis, uji asumsi klasik, serta korelasi Pearson *product moment* yang dibantu SPSS. Hasilnya, terindikasi adanya korelasi positif dari efikasi diri dan lingkungan kerja dalam peningkatan kinerja guru.

Pujianto, Yasir Arafat, dan Andi Arif Setiawan (2020). Yang ingin dicapai dalam penelitian kuantitatif korelasional ini ialah mengetahui dampak dari supervisi akademik kepala sekolah dalam penilaian kinerja guru. Seluruh guru SD Negeri Jalur 8 Kecamatan Air Salek

Kabupaten Banyuasin ditetapkan sebagai populasi berjumlah 30 orang yang berperan dalam pengisian kuesioner. Data yang berhasil terkumpul kemudian dianalisis secara korelasi dan regresi berganda. Dampak positif ditemukan dari supervise akademik kepala sekolah untuk kinerja guru.

Aris Tri Haryanto, Septiana Novita Dewi, dan Siti Fatonah (2020). Penelitian kuantitatif ini berupaya mengkaji korelasi kepuasan kerja intrinsik sebagai penengah antara kompetensi kerja dan lingkungan kerja untuk memberikan dampak terhadap kinerja guru SD di Gugus 1 Sidoharjo, Sragen. Data diperoleh melalui kuesioner yang diisi oleh 72 guru sebagai responden, yang kemudian dianalisis melalui *path analysis*. Sehingga memperoleh hasil yang menyatakan bahwa kompetensi kerja yang memberikan dampak paling dominan terhadap kinerja guru.

Muarif Mahmud Suhada (2021). Penelitian kuantitatif korelasional ini mencari kaitan dari lingkungan sekolah dan kinerja guru di MI Islamiyah Wareng, Butuh, Purowrejo Jawa Tengah. Responden sebanyak 12 guru berperan dalam pengisian kuesioner, data kemudian dianalisis dengan regresi sederhana dan regresi berganda. Ditemukan bahwa variabel yang teliti tidak memberi pengaruh positif atau signifikan untuk kinerja guru.

Muh. Nasrun, Basri Basri, dan Andi Jam'an (2022). Tujuan penelitian kuantitatif ini menelaah dampak lingkungan sekolah untuk kinerja guru IPS di SDN Bontomarannu, Kabupaten Gowa. Populasi sebesar 111 guru PNS dan sampel sebesar 48 guru yang diambil melalui *cluster sampling*. Responden mengisi kuesioner dan dilengkapi dokumentasi sebagai sumber data, yang kemudian dianalisis dalam analisis deskriptif dan inferensial. Ditemukan bahwa lingkungan kerja dan tingkat gaji memberikan dampak yang signifikan untuk kinerja guru.

Misrina, Suroyo, dan Sri Tatminingsih (2021). Tujuan yang ingin dicapai oleh penelitian berjenis kuantitatif ini adalah mengetahui determinan yang memengaruhi kinerja guru sekolah dasar di Kecamatan Bukit Raya, Kota Pekanbaru. Data diperoleh dari pengisian kuesioner survei sebanyak 176 guru sebagai responden, yang kemudian melalui proses analisis regresi linear berganda dibantu SPSS versi 16. Hasilnya, ditemukan bahwa seluruh variabel yang diteliti memberikan dampak signifikan kepada kinerja guru.

Asep Mukti, Amalia Sapriati, dan Bambang Aryan Soekisno (2022). Tujuan utama penelitian ini menelaah dampak yang diberikan kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja secara parsial dan simultan untuk kinerja guru di SDN Kab. Bintan. Populasi ditentukan sebanyak 2.318 guru, dan sampel sebesar 341 guru dipilih dengan penerapan *cluster random sampling*. Data dianalisis dalam analisis regresilinear dan regresi berganda dibantu SPSS 17.0 dan mendapatkan hasil bahwa kedua variabel secara bersama memberikan dampak signifikan

untuk kinerja guru. Asiah, Sri Langgeng Ratnasari, dan Etty Puji Lestari (2022). Penelitian kuantitatif ini diterapkan untuk menemukan dampak lingkungan sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SD kab. Kepulauan Anambas. Populasi ditentukan sebanyak 258 guru dan sampel sebanyak 72 guru sebagai responden yang berperan mengisi data kuesioner. Data yang terkumpul dianalisis menggunakan regresi linear berganda dan uji hipotesis. Hasilnya menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian memberi dampak positif untuk kinerja guru.

Fadilla Lesmana, Novrihan Leily Nasution, dan Aulia Indra (2023). Tujuan utama penelitian kuantitatif ini adalah untuk menggali dampak yang diberikan oleh variabel kepemimpinan, disiplin kerja, dan lingkungan kerja untuk variabel kinerja guru, secara masing-masing dan bersama-sama. Data dikumpulkan melalui angket dari 15 orang guru sebagai sampel, data tersebut kemudian dianalisis dalam regresi linear berganda, uji F, dan uji T. Sehingga, ditemukan hasil bahwa seluruh variabel yang diteliti secara simultan berdampak signifikan untuk kinerja guru.

Nurhafni Gea (2022). Analisis mengenai variabel kontribusi lingkungan kerja, disiplin kerja, dan supervisi dan dampaknya terhadap kinerja guru adalah yang ingin dicapai dalam penelitian ini. Populasi melibatkan seluruh guru di wilayah penelitian dan sampel terdiri dari 51 guru yang diambil menggunakan rumus Solvin. Data yang berasal dari kuesioner dikumpulkan kemudian dianalisis dengan regresi linear berganda, uji parsial, dan koefisien determinasi dibantu SPSS versi 24. Keseluruhan rangkaian penelitian tersebut menemukan hasil bahwa secara parsial dan simultan, seluruh variabel memberikan dampak signifikan untuk kinerja guru.

**Tabel 2.** Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru.

| Peneliti                                                         | Lokasi Penelitian                                                     | Fokus Penelitian                                                                                 | Temuan Penelitian                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Zahroh As Sakinah (2025)                                         | SD Negeri di Kecamatan Waringinkurung                                 | Pengaruh efikasi diri dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru                                 | Efikasi diri dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja guru.                                |
| Pujianto, Yasir Arafat, dan Andi Arif Setiawan (2020)            | Sekolah Dasar Negeri Jalur 8 Kecamatan Air Salek, Kabupaten Banyuasin | Pengaruh supervisi akademik kepala sekolah terhadap kinerja guru                                 | Supervisi akademik kepala sekolah berpengaruh positif terhadap kinerja guru.                        |
| Aris Tri Haryanto, Septiana Novita Dewi, dan Siti Fatonah (2020) | SD di Gugus 1 Sidoharjo, Kabupaten Sragen                             | Peran kepuasan kerja dalam memediasi kompetensi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru | Kepuasan kerja memediasi pengaruh kompetensi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru.      |
| Muarif Mahmud Suhada (2021)                                      | MI Islamiyah Wareng, Butuh, Purworejo, Jawa Tengah                    | Pengaruh lingkungan sekolah terhadap kinerja guru                                                | Lingkungan sekolah tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru secara kolektif. |
| Muh. Nasrun, Basri, dan Andi Jam'an (2022)                       | SD Negeri se-Kecamatan Bontomarannu, Kabupaten Gowa                   | Pengaruh lingkungan sekolah terhadap kinerja guru dalam pembelajaran IPS                         | Lingkungan kerja dan remunerasi berpengaruh                                                         |

| Peneliti                                                         | Lokasi Penelitian                                          | Fokus Penelitian                                                                  | Temuan Penelitian                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Misrina, Suroyo, dan Sri Tatminingsih (2021)                     | SD Bukit Raya, Kota Pekanbaru                              | Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja guru di sekolah dasar                      | signifikan terhadap kinerja guru.<br>Kepribadian, motivasi, dan lingkungan kerja berkontribusi signifikan terhadap kinerja guru. |
| Asep Mukti, Amalia Sapriati, dan Bambang Aryan Soekisno (2022)   | SD Negeri se-Kabupaten Bintan, Kepulauan Riau              | Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru   | Kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.                                   |
| Asiah, Sri Langgeng Ratnasari, dan Etty Puji Lestari (2022)      | Sekolah Dasar di 10 Kecamatan, Kabupaten Kepulauan Anambas | Pengaruh lingkungan sekolah terhadap kinerja guru                                 | Seluruh variabel secara simultan berpengaruh terhadap kinerja guru.                                                              |
| Fadilla Lesmana, Novrihan Leily Nasution, dan Aulia Indra (2023) | UPTD SDN 15 Pinang Damai                                   | Pengaruh kepemimpinan, disiplin kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru | Kepemimpinan, disiplin kerja, dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.                                 |
| Nurhafni Gea (2022)                                              | Klaster I Seulanga Raya, Subulussalam                      | Pengaruh lingkungan kerja, disiplin kerja, dan supervisi terhadap kinerja guru    | Lingkungan kerja, disiplin kerja, dan supervisi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja guru.                              |

Menurut Rina *et al.* (2020) Gaya kepemimpinan memiliki dampak yang menguntungkan dan signifikan terhadap kinerja guru, menurut sejumlah penelitian sebelumnya. Secara teoretis, temuan tersebut dapat dijelaskan melalui teori kepemimpinan transformasional, yang menyatakan bahwa pemimpin yang mampu memberikan inspirasi, motivasi, dan dukungan individual akan mendorong bawahan untuk bekerja melampaui standar kinerja yang diharapkan (Bass & Avolio, 1994). Menurut Oktaviani dan Putra (2021) temuan ini juga mendukung anggapan bahwa kinerja guru dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh kepemimpinan kepala sekolah. Dampak kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru telah menjadi topik beberapa penelitian sebelumnya. (Budiman *et al.*, 2020). Hal ini didukung oleh sejumlah penelitian sebelumnya tentang dampak kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru, yang menemukan bahwa sarana prasarana secara signifikan dan positif memengaruhi kinerja guru. (Gontina *et al.*, 2021). Menurut Nursalina *et al.* (2021), kinerja guru akan meningkat seiring dengan kualitas dan kelengkapan infrastruktur sekolah dan fasilitas pembelajaran. Namun, pengaruh kepemimpinan kepala sekolah tidak signifikan terhadap kinerja guru (Carti *et al.*, 2023)

Dapat disimpulkan bahwa peningkatan kinerja guru akan dihasilkan dari kepemimpinan kepala sekolah yang efektif. Temuan penelitian menunjukkan bahwa efektivitas guru sekolah dasar dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala sekolah. Kepemimpinan yang memberikan visi dan misi yang jelas akan memberikan panduan yang dibutuhkan guru untuk mengatur dan melaksanakan pembelajaran yang efektif. Kepala sekolah yang mampu menyampaikan

harapan dan tujuan sekolah dengan jelas akan membantu guru untuk mengarahkan energi dan upaya mereka dengan lebih fokus. Selain itu, dukungan yang diberikan oleh kepala sekolah juga memiliki peran krusial dalam membentuk kinerja guru (Bashor & Darmawan, 2024). Dukungan ini dapat terwujud dalam bentuk kepemimpinan yang memotivasi dan menginspirasi, yang secara empiris terbukti berkorelasi kuat dengan peningkatan kinerja guru (Hariani *et al.*, 2016; Rahmawati & Darmawan, 2024). Oleh karena itu, pencapaian kualitas pendidikan dipengaruhi oleh setiap aspek sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru merupakan faktor terpenting dalam menentukan keberhasilan proses pendidikan.

Menurut Wardani (2022) Visi dan misi yang kuat adalah indikator terbaik dari kepemimpinan kepala sekolah. Sebagai pemimpin perubahan sekolah, kepala sekolah berperan sebagai pemimpin visioner dengan merangkul semua aspek institusi dan bekerja sama untuk menentukan visi, misi, arah, langkah-langkah, tujuan, dan kebijakan sekolah. Kepala sekolah yang berpikiran terbuka dengan perilaku yang ramah, santai, penuh perhatian, tidak memihak, mendukung, menjadi komunikator yang baik serta yang menghargai bawahan mereka akan berkontribusi pada pengembangan motivasi dan kinerja guru (Djazilan & Darmawan, 2022). Gaya kepemimpinan yang adaptif dan mampu mengintegrasikan teknologi juga semakin relevan untuk mendorong inovasi dan kinerja tim di era modern (Putra, 2025; Zahid *et al.*, 2025). Dapat disimpulkan bahwa kinerja guru dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh kepemimpinan kepala sekolah. Guru berkinerja lebih baik ketika kepala sekolah yang bertanggung jawab (Patty *et al.*, 2017). Kinerja guru dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah, dan kinerja guru sekolah dasar dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh kepemimpinan kepala sekolah (Ndoen & Manurung, 2021). Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa kinerja guru adalah kemampuan seorang guru untuk bekerja sebagai manifestasi dari menjalankan profesinya sebagai pendidik yang terkait dengan realisasi kualitas kontribusi mereka terhadap kemajuan bangsa yang dicapai melalui bidang pendidikan selain terbatas pada mengajar siswa. Kemampuan ini sangat bergantung pada faktor internal guru seperti motivasi diri, konsep diri, dan efikasi diri (Pramudya & Mardikaningsih, 2021). Menurut Al Hadromi (2017) gaya kepemimpinan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru. Hal ini disebabkan karena keberhasilan guru sekolah dasar tidak berkorelasi langsung dengan gaya kepemimpinan.

Lingkungan sekolah adalah lingkungan pendidikan formal, terstruktur, metodis, dan bertingkat di mana kegiatan pembelajaran dilakukan untuk membantu siswa mencapai potensi penuh mereka di semua bidang (moral, spiritual, intelektual, dan sosial). Baik pertumbuhan anak selama proses pembelajaran maupun keberhasilan akademis mereka dapat dipengaruhi

oleh lingkungan sekolah. Kurikulum, hubungan guru-siswa, hubungan antar siswa, disiplin sekolah, kondisi bangunan, dan pekerjaan rumah semuanya dianggap sebagai indikator dalam penelitian ini (Slameto, 2003). Lingkungan belajar yang kondusif tidak hanya memengaruhi siswa, tetapi juga berperan sebagai variabel penting yang secara langsung dan tidak langsung memengaruhi hasil belajar melalui motivasi guru dan siswa (Yanti & Darmawan, 2016).

Menurut Fitrianis dan Sudarno (2023) pengaruh secara langsung akan diberikan oleh lingkungan kerja dalam proses guru menyampaikan pembelajaran. Melalui lingkungan yang baik, keberlangsungan kegiatan belajar mengajar akan berhasil dan secara positif berperan menciptakan interaksi baik antara pihak yang terlibat di sekolah (Putra *et al.*, 2022). Kualitas lingkungan kerja menentukan kualitas motivasi guru dalam mengajar. Guru membutuhkan tempat kerja yang nyaman, fasilitatif agar tidak memunculkan stress kerja sehingga kinerjanya sebagai seorang guru dapat lebih ditingkatkan (Mardikaningsih *et al.*, 2022). Faktor-faktor seperti pendidikan, pengalaman, kedisiplinan, dan pelatihan kerja juga berhubungan erat dengan terciptanya kinerja guru yang optimal dalam suatu lingkungan sekolah (Aprilianti *et al.*, 2019). Dengan lingkungan kerja yang berkualitas baik, kinerja guru juga akan maksimal dan harapannya adalah kontribusi terbaik akan mampu diberikan demi hasil yang memuaskan. Hasil penelitian dari Sakinah (2025) menunjukkan bahwa efikasi diri dan lingkungan kerja secara bersama-sama berhubungan signifikan terhadap kinerja guru.

Berdasarkan hasil analisis regresi dan pengujian hipotesis menunjukkan bahwa lingkungan sekolah memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru sekolah dasar. Menurut Nurbaya dan Harrang (2016), lingkungan sosial di sekolah merupakan suatu tempat di mana komunikasi yang efektif terjalin antara pendidik dan siswa, orang tua, pendidik lain, kepala sekolah, dan pemangku kepentingan lainnya. Komunikasi baik secara vertikal maupun horizontal dalam lingkungan kerja merupakan kunci (Andayani & Darmawan, 2004). Melalui komunikasi yang terjalin dengan baik, kinerja guru akan terbentuk dengan baik pula, hal ini disebabkan, proses penilaian kinerja perlu melibatkan aspek komunikasi (Darmawan, 2014). Kepemimpinan transformasional, yang salah satu pilarnya adalah komunikasi digital dan partisipatif, kini juga menjadi bagian dari lingkungan sekolah modern yang mendukung keberlanjutan (Hariani *et al.*, 2025). Guru akan merasa betah dan ingin menghabiskan waktu di sekolah untuk mengajar, melatih, dan mendidik siswa dalam lingkungan sosial yang mendukung. Kemampuan merencanakan dan mempersiapkan pelajaran, penguasaan materi pelajaran yang akan diajarkan kepada siswa, penguasaan metode dan strategi pengajaran, pemberian tugas kepada siswa, manajemen kelas, serta pelaksanaan penilaian dan evaluasi semuanya merupakan indikator kinerja guru yang kompeten (Depdiknas, 2005). Kompetensi

dan profesionalisme guru ini pada akhirnya bermuara pada peningkatan kemampuan siswa (Putra *et al.*, 2017). Temuan penelitian menunjukkan bahwa lingkungan sekolah dan kepemimpinan kepala sekolah merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja guru sekolah dasar. Untuk meningkatkan kinerja guru, sekolah dan pemerintah harus menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, mendorong kolaborasi, dan menyediakan infrastruktur yang memadai, sementara kepala sekolah harus mengembangkan gaya kepemimpinan yang menginspirasi dan memberdayakan pendidik. Pemahaman ini selaras dengan prinsip-prinsip perilaku organisasi yang menekankan interaksi dinamis antara individu, kepemimpinan, dan lingkungan kerja dalam mencapai tujuan organisasi (Darmawan, 2013). Menurut Patty *et al.* (2017) temuan penelitian menunjukkan bahwa pengalaman guru dan kepemimpinan kepala sekolah memiliki dampak positif terhadap kinerja guru. Kinerja guru sekolah dasar dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh persepsi guru terhadap kepemimpinan kepala sekolah. Lingkungan sekolah memengaruhi kinerja guru sekolah dasar menunjukkan bahwa peningkatan kinerja dan profesionalisme guru membutuhkan lingkungan sekolah yang mendukung. Motivasi dan antusiasme guru terhadap pekerjaan mereka dapat meningkat dalam lingkungan yang nyaman dan aman dengan sumber belajar yang memadai. Selain membina lingkungan kerja yang baik, interaksi sosial yang harmonis antara kepala sekolah, instruktur, dan siswa juga meningkatkan komitmen dan produktivitas guru. Untuk menciptakan lingkungan yang mendorong peningkatan kinerja guru dalam jangka panjang dan berdampak langsung pada standar pengajaran di sekolah dasar, sekolah harus memperhatikan aspek fisik, sosial, dan psikologis tempat kerja.

#### **4. KESIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan menunjukkan bahwa kinerja guru sekolah dasar dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan sekolah. Seorang pemimpin yang dapat menginspirasi, membimbing, dan bertindak sebagai teladan akan mendorong peningkatan profesionalisme dan etos kerja guru. Demikian pula, lingkungan sekolah yang nyaman dan aman dengan infrastruktur dan sumber daya yang memadai akan mendorong semangat dan kinerja puncak guru. Menggabungkan keduanya merupakan komponen kunci dalam menumbuhkan lingkungan belajar yang baik, meningkatkan standar pendidikan, dan membantu pencapaian tujuan sekolah secara keseluruhan. Untuk meningkatkan efektivitas guru dan standar pendidikan dasar, sangat penting untuk meningkatkan kepemimpinan kepala sekolah dan pengelolaan lingkungan sekolah.

Peran strategis guru dalam menciptakan lingkungan belajar yang kondusif dan produktif juga tercermin dalam kontribusi positif lingkungan sekolah dan kinerja mereka. Siswa dapat termotivasi untuk berprestasi sebaik mungkin sesuai dengan standar lembaga pendidikan dengan adanya lingkungan sekolah yang mendukung serta guru yang cakap dan berdedikasi. Dengan demikian, upaya untuk meningkatkan kedua faktor ini akan sangat penting untuk meningkatkan kinerja akademik secara keseluruhan, meningkatkan kualitas sumber daya manusia, dan menghasilkan hasil belajar yang lebih baik di masa mendatang.

## DAFTAR REFERENSI

- Al Hadromi, F. (2017). Analisis pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi, kedisiplinan, dan kinerja guru di SD Islam Lumajang. *BISMA: Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 11(1), 109–123. <https://doi.org/10.19184/bisma.v11i1.6212>
- Al Laisty, M. D., Darmawan, D., & Fajar, A. S. M. (2024). The role of leadership style in building a discipline culture in pesantren: Facing the challenges of social and technological change. *Bulletin of Science, Technology and Society*, 3(3), 62–68.
- Andayani, D., & Darmawan, D. (2004). *Pembelajaran dan pengajaran*. IntiPresindo Pustaka.
- Angrainy, A., Fitria, H., & Fitiani, Y. (2020). Pengaruh sarana prasarana dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru. *Journal of Education Research*, 1(2), 154–159. <https://doi.org/10.37985/joe.v1i2.15>
- Aprilianti, E. T., Sinambela, E. A., Darmawan, D., & Putra, A. R. (2019). Hubungan pendidikan, pengalaman, kedisiplinan, pelatihan kerja, dan kinerja guru. *Jurnal Ilmiah Manajemen Pendidikan Indonesia*, 5(3), 187–194.
- Asiah, Ratnasari, S. L., & Lestari, E. P. (2022). Pengaruh kompensasi, mutasi, motivasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru sekolah dasar di Kabupaten Kepulauan Anambas. *Ekonomi, Keuangan, Investasi dan Syariah (EKUITAS)*, 4(1), 1–8. <https://doi.org/10.47065/ekuitas.v4i1.1534>
- Azizah, C., & Darmawan, D. (2025). The influence of literacy culture, family roles, and learning discipline on student learning achievement at MA Tanada Waru Sidoarjo. *Dirasah: Jurnal Pendidikan Islam*, 6(2), 167–182.
- Badrudin, B., Muliawati, T., Russamsi, Y., & Prayoga, A. (2020). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan kelompok kerja guru terhadap kinerja guru sekolah dasar. *Tadbir: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 8(1), 66–75. <https://doi.org/10.30603/tjmpi.v8i1.1151>
- Bashor, M., & Darmawan, D. (2024). Pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah, profesionalisme guru, dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo. *Journal on Education*, 6(4), 22269–22280. <https://doi.org/10.31004/joe.v6i4.6337>
- Basri, H. (2014). *Kepemimpinan kepala sekolah*. Pustaka Setia.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.

- Bayhaqi, H. N., Rafsanjani, M. Z., & Darmawan, D. (2025). Pengaruh kedisiplinan belajar dan kompetensi guru terhadap prestasi belajar siswa. *FONDATIA*, 9(2), 393–408. <https://doi.org/10.36088/fondatia.v9i2.5739>
- Budiman, I., & Saleh, M. (2020). The effect of school principal supervision, principal leadership, and teacher achievement motivation on the performance of public high school teachers in Barito Kuala Regency. *Journal of K6 Education and Management*, 3(2), 158–167. <https://doi.org/10.11594/jk6em.03.02.07>
- Carti, C., Pujiyati, W., & Senjaya, A. J. (2023). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan manajemen sarana prasarana terhadap kinerja guru sekolah dasar negeri di Gugus Rambutan Kecamatan Jatibarang Kabupaten Indramayu. *Edum Journal*, 6(1), 80–92. <https://doi.org/10.31943/edumjournal.v6i1.140>
- Darmawan, D. (2013). *Prinsip-prinsip perilaku organisasi*. Pena Semesta.
- Darmawan, D. (2014). Pengaruh kompetensi dan semangat kerja terhadap prestasi kerja guru. *Jurnal Ilmiah Manajemen Pendidikan Indonesia*, 1(1), 1–14.
- Darmawan, D. (2014). *Peranan komunikasi kerja, kedisiplinan, kepemimpinan, kemampuan kerja, dan komitmen perusahaan terhadap kinerja karyawan*. Metromedia.
- Depdiknas. (2005). *Panduan pengembangan model pembelajaran berbasis kompetensi*. Direktorat PPTK dan KPT Dirjen Dikti.
- Dewi, F. C., & Yuniarsih, T. (2020). Pengaruh lingkungan sekolah dan peran guru terhadap motivasi belajar siswa. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*, 5(1), 1–13. <https://doi.org/10.17509/jpm.v5i1.25846>
- Djazilan, M. S., & Darmawan, D. (2022). Komunikasi kerja dan gaya kepemimpinan kepala sekolah untuk mengembangkan motivasi dan kinerja guru. *Journal on Teacher Education*, 4(2), 1065–1077.
- Fajar, A., & Nugraha, M. S. (2023). Gaya kepemimpinan visioner kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs YLPI Ibaadurrahman Kota Sukabumi. *Inspirasi Dunia: Jurnal Riset Pendidikan dan Bahasa*, 2(2), 45–56. <https://doi.org/10.58192/insdun.v2i2.753>
- Fitrianis, F., Sudarno, S., & Purwanto, A. J. (2023). Pengaruh lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja guru sekolah dasar negeri di Kecamatan Marpoyan Damai Kota Pekanbaru. *Aksara: Jurnal Ilmu Pendidikan Nonformal*, 9(3), 1599–1606.
- Fitriyanti, F., Haryati, S., & Zuhairi, A. (2022). Pengaruh supervisi kepala sekolah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru sekolah dasar. *Jurnal Basicedu*, 6(1), 1243–1251. <https://doi.org/10.31004/basicedu.v6i1.2184>
- Gea, N. (2022). Pengaruh lingkungan kerja, disiplin kerja, dan pengawasan terhadap kinerja guru pada Gugus I Seulanga Raya Subulussalam. *Jesya (Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah)*, 5(2), 1303–1316. <https://doi.org/10.36778/jesya.v5i2.743>
- Gontina, W., Fitria, H., & Martha, A. (2021). The influence of principal leadership style, infrastructure, and work climate on teachers' performance. *JPGI (Jurnal Penelitian Guru Indonesia)*, 6(1), 149–154. <https://doi.org/10.29210/021003jpgi0005>
- Hariani, M., Darmawan, D., & Yuli, Y. (2016). Motivasi kerja dan kepemimpinan untuk mengembangkan kinerja guru. *Jurnal Ilmiah Manajemen Pendidikan Indonesia*, 3(2), 67–76.

- Hariani, M., Mardikaningsih, R., Darmawan, D., Nuraini, R., & Halizah, S. N. (2025). Transformational leadership, student participation, and campus digital communication: A systematic review of green management implementation in higher education. *Proceeding of International Management Conference and Progressive Papers*, 3(1).
- Haryanto, A. T., Dewi, S. N., & Fatonah, S. (2020). Kepuasan kerja intrinsik memediasi pengaruh kompetensi kerja dan lingkungan kerja pada kinerja di sekolah dasar. *Jurnal Basicedu*, 4(3), 754–764. <https://doi.org/10.31004/basicedu.v4i3.426>
- Ismaya, B., Sutrisno, S., Darmawan, D., Jahroni, J., & Kholis, N. (2023). Strategy for leadership: How principals of successful schools improve education quality. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(1), 247–259. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v7i1.4686>
- Juaini, A., Aliyah, N. D., & Darmawan, D. (2024). Pengaruh fasilitas belajar, gaya mengajar guru, dan lingkungan belajar terhadap motivasi belajar siswa MTS NW Kotaraja Lombok Timur, NTB. *Jurnal Cahaya Mandalika, 1890–1909*.
- Kaiman, K., Arafat, Y., & Mulyadi, M. (2020). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan pengawasan pengawas sekolah terhadap kinerja guru. *Journal of Education Research*, 1(3), 283–289. <https://doi.org/10.30738/mmp.v3i2.4507>
- Karina, A., Mardikaningsih, R., & Retnowati, E. (2015). Dampak kepemimpinan kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru. *Jurnal Ilmiah Manajemen Pendidikan Indonesia*, 2(2), 69–84.
- Kartini, D., Kristiawan, M., Fitria, H., Negeri, S., & Sugihan, M. (2020). The influence of principal's leadership, academic supervision, and professional competence toward teachers' performance. *International Journal of Progressive Sciences and Technologies*, 20(1), 156–164.
- Khairunnisa, A., Juandi, D., & Gozali, S. M. (2022). Systematic literature review: Kemampuan pemahaman matematis siswa dalam menyelesaikan masalah matematika. *Jurnal Cendekia*, 6(2), 1846–1856. <https://doi.org/10.31004/cendekia.v6i2.1405>
- Khotimah, K., Ahyani, N., & Effendi, D. (2025). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan kolaborasi guru terhadap kinerja guru sekolah dasar negeri. *Pratyaksa: Jurnal Ilmu Pendidikan, Sosial dan Humaniora*, 1(3), 113–122. <https://doi.org/10.59581/jipsoshum-widyakarya.v3i2.4944>
- Kurniawan, Y., Arifin, S., Putra, A. R., Darmawan, D., Hariani, M., Mardikaningsih, R., & Irfan, M. (2020). Peranan motivasi guru dan pelatihan kerja terhadap prestasi kerja guru. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 10(1), 34–42.
- Lesmana, F., Nasution, N. L., & Indra, A. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan, disiplin kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru di UPTD SDN 15 Pinang Damai. *Journal on Education*, 5(4), 13258–13268. <https://doi.org/10.31004/joe.v5i4.2326>
- Mardikaningsih, R., & Hariani, M. (2016). Peningkatan hasil belajar siswa dengan kontribusi dari kompetensi kepribadian guru serta kreativitas siswa. *Jurnal Ilmiah Manajemen Pendidikan Indonesia*, 3(1), 1–12.
- Mardikaningsih, R., Darmawan, D., Rahmah, K., & Masnawati, E. (2022). Pengaruh kompetensi dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru. *Jurnal Pendidikan, Penelitian dan Pengabdian Masyarakat (NALA)*, 2(1), 17–26.

- Mardikaningsih, R., Sinambela, E. A., & Mendrika, V. (2022). The role of work motivation, competency, and professionalism on teacher performance. *Ekonomi, Keuangan, Investasi dan Syariah (EKUITAS)*, 4(1), 250–255. <https://doi.org/10.47065/ekuitas.v4i1.1711>
- Misrina, M., Suroyo, S., & Tatminingsih, S. (2022). Pengaruh personalitas, motivasi kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru SD Kecamatan Bukit Raya Kota Pekanbaru. *Aksara: Jurnal Ilmu Pendidikan Nonformal*, 8(1), 166–178. <https://doi.org/10.37905/aksara.8.1.165-178.2022>
- Muhassanah, N. A. (2020). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru sekolah dasar di Banyumas. *Utile: Jurnal Kependidikan*, 6(1), 66–77. <https://doi.org/10.37150/jut.v6i1.745>
- Mukti, A., Sapriati, A., & Soekisno, B. A. (2022). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru di SD Negeri se-Kabupaten Bintan. *Indonesian Journal of Islamic Educational Management*, 5(1), 1–11. <https://doi.org/10.24014/ijiem.v5i1.16390>
- Musthofa, M. A. R., & Darmawan, D. (2024). School principal leadership and work environment: Driving teacher motivation at the Tanbihul Ghofilin Al Mustofa Sidoraharjo Kedamean Foundation. *Hikamatzu: Journal of Multidisciplinary*, 1(2), 46–61.
- Nasrun, M., Basri, B., & Jam'an, A. (2022). Pengaruh suasana lingkungan kerja dan gaji terhadap kinerja guru dalam pembelajaran IPS di SD Negeri se-Kecamatan Bontomarannu Kabupaten Gowa. *Al-Madrasah: Jurnal Ilmiah Pendidikan Madrasah Ibtidaiyah*, 6(4), 1459–1471. <https://doi.org/10.35931/am.v6i4.1406>
- Ndoen, E., & Manurung, A. S. (2021). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru sekolah dasar negeri di Kecamatan Balaraja. *Jurnal Inovasi Penelitian*, 2(3), 1025–1036.
- Nugroho, F. A., & Marzuki, M. (2019). Pengaruh motivasi kerja dan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru IPS bersertifikat pendidik. *Harmoni Sosial: Jurnal Pendidikan IPS*, 6(2), 107–116. <https://doi.org/10.21831/hsjpi.v6i2.5571>
- Nulhakim, L., & Maulida, N. (2015). Pengaruh pemanfaatan lingkungan sekolah terhadap hasil belajar siswa SMP N 2 Cikande dalam konsep interaksi makhluk hidup dengan lingkungannya. *EDUSAINS*, 7(1), 27–35. <https://doi.org/10.15408/es.v7i1.2035>
- Nurbaya, S., & Harrang, A. (2016). Pengaruh kompetensi, disiplin kerja, dan lingkungan sekolah terhadap kinerja guru sekolah dasar di Kecamatan Wajo Kota Makassar. *Jurnal Competitiveness*, 10(2), 58–60.
- Nursalina, B., Lian, B., & Eddy, S. (2021). Influence of school infrastructure and work environment on the performance of high school teachers. In *International Conference on Education Universitas PGRI Palembang*. Atlantis Press. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.210716.190>
- Oktaviani, N. K. W., & Putra, M. (2021). Motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja guru di sekolah dasar. *Jurnal Ilmiah Pendidikan dan Pembelajaran*, 5(2), 294–302. <https://doi.org/10.23887/jipp.v5i2.35146>
- Pakpahan, E. T., Aunurrahman, A., & Chiar, M. (2020). Pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan disiplin kerja guru terhadap motivasi berprestasi guru SD swasta. *Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran Khatulistiwa (JPPK)*, 8(2), 1–9.

- Patty, E. N., Samidjo, S., & Sumadi, S. (2017). Pengaruh pengalaman guru dan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru. *Jurnal Edukasi Sumba (JES)*, 1(1), 29–39. <https://doi.org/10.53395/jes.v1i1.8>
- Pramudya, G., & Mardikaningsih, R. (2021). Peningkatan kinerja guru melalui motivasi diri, konsep diri, dan efikasi diri (Studi pada SMAN 1 Gondang Kabupaten Mojokerto). *Jurnal Pendidikan, Penelitian, dan Pengabdian Masyarakat*, 1(1), 9–20.
- Pratiwi, A. R., & Suparman, R. (2019). Analisis faktor internal dan eksternal yang memengaruhi prestasi belajar siswa sekolah menengah pertama. *Jurnal Evaluasi Pendidikan*, 10(2), 102–110.
- Pujianto, P., Arafat, Y., & Setiawan, A. A. (2020). Pengaruh supervisi akademik kepala sekolah dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru sekolah dasar negeri Air Salek. *Journal of Education Research*, 1(2), 106–113. <https://doi.org/10.37985/joe.v1i2.8>
- Putra, A. R. (2025). Integrating technology in leadership style to improve innovation and team performance. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 7(1), 7–11.
- Putra, A. R., Anjanarko, T. S., Darmawan, D., Jahroni, J., Arifin, S., & Munir, M. (2022). The role of remuneration, leadership behavior, and working conditions on job satisfaction. *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 2(1), 61–74.
- Putra, A. R., Darmawan, D., & Mardikaningsih, R. (2017). Peningkatan kemampuan siswa dengan profesionalisme dan kompetensi guru. *Jurnal Ilmiah Manajemen Pendidikan Indonesia*, 3(3), 139–150.
- Putri, D. N., & Azahra, A. D. (2023). Pengaruh motivasi, disiplin kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru. *Journal of Information Systems and Management (JISMA)*, 2(4), 34–42.
- Rachman, A., Andriyani, E., Pattiasina, P. J., Shobri, M., & Izzah, I. (2022). Pengaruh sarana prasarana sekolah dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru. *Al-Mada: Jurnal Agama, Sosial, dan Budaya*, 5(4), 501–513.
- Rahmawati, Y., & Darmawan, D. D. (2024). Research on the relationship between work motivation, school principal leadership, and teacher performance in Madrasah Ibtidaiyah at Taufiq Lakarsantri Surabaya. *International Journal of Islamic Thought and Humanities*, 3(1), 59–69. <https://doi.org/10.54298/ijith.v3i1.187>
- Rina, H., Saputra, R. R., & Darmanto, R. (2020). Pengaruh motivasi dan gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru. *NIZĀMULILMI: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 5(1), 31–44.
- Rochmadhy, U. S., Miyono, N., & Haryati, T. (2023). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, disiplin kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru sekolah dasar di Kecamatan Kedungtuban Kabupaten Blora. *Innovative: Journal of Social Science Research*, 3(6), 2221–2231.