

**LINGKUNGAN KERJA SEBAGAI PENGGERAK STRATEGIS KINERJA GURU
MADRASAH SWASTA MENUJU PENDIDIKAN BERKUALITAS**

Saiful Bahri¹, Hary Murcahyanto², Sitti Rohmi Djalilah³

Manajemen Pendidikan, Program Pascasarjana, Universitas Hamzanwadi, Indonesia^{1,2,3}

e-mail: saifulbahri.240702044@student.hamzanwadi.ac.id¹,

harymurcahyanto@hamzanwadi.ac.id², sittirohmidjalilah@hamzanwadi.ac.id³

ABSTRAK

Kinerja guru merupakan salah satu unsur penting dalam peningkatan kualitas pendidikan, tetapi penelitian mengenai faktor yang membentuk kinerja guru masih menunjukkan keterbatasan dalam menguji faktor instruksional, personal, dan organisasional secara simultan. Kajian yang secara khusus mengidentifikasi kekuatan relatif supervisi akademik, motivasi kerja, dan lingkungan kerja pada guru Madrasah Aliyah Swasta, khususnya di Kabupaten Lombok Timur, masih terbatas. Kondisi tersebut penting dikaji karena karakteristik kelembagaan dan sumber daya madrasah swasta dapat membentuk pengalaman kerja guru yang berbeda dari konteks sekolah pada umumnya. Penelitian ini bertujuan menganalisis kontribusi supervisi akademik, motivasi kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru serta mengidentifikasi prediktor yang memiliki kontribusi relatif paling besar. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei korelasional potong lintang. Populasi penelitian berjumlah 206 guru, dengan sampel 68 guru yang dipilih menggunakan *proportional random sampling*. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan regresi linear berganda setelah memenuhi uji asumsi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa supervisi akademik dan motivasi kerja tidak memberikan kontribusi statistik yang signifikan secara parsial, sedangkan lingkungan kerja memberikan kontribusi statistik yang signifikan dan menjadi prediktor relatif terbesar. Secara simultan, model menjelaskan 61,4% variasi kinerja guru. Kesimpulannya, penguatan lingkungan kerja merupakan prioritas strategis dalam mendukung peningkatan kinerja guru Madrasah Aliyah Swasta.

Kata kunci: *Supervisi Akademik, Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Kinerja Guru, Madrasah Swasta.*

ABSTRACT

Teacher performance is an important element in improving education quality, yet research on factors shaping teacher performance remains limited in simultaneously examining instructional, personal, and organizational factors. Studies specifically identifying the relative contributions of academic supervision, work motivation, and work environment among teachers in private Madrasah Aliyah, particularly in East Lombok Regency, are still limited. This issue is important because the institutional characteristics and resource conditions of private madrasahs may shape teachers' work experiences differently from those in conventional school settings. This study aimed to analyze the contributions of academic supervision, work motivation, and work environment to teacher performance and identify the predictor with the strongest relative contribution. A quantitative approach with a cross-sectional correlational survey design was employed. The population consisted of 206 teachers, with 68 teachers selected through proportional random sampling. Data were collected using questionnaires and analyzed through multiple linear regression after the required assumptions were satisfied. The results showed that academic supervision and work motivation did not make statistically significant partial contributions, whereas work environment made a

statistically significant contribution and was the strongest relative predictor. Simultaneously, the model explained 61.4% of the variance in teacher performance. The study concludes that strengthening the work environment is a strategic priority for supporting improved teacher performance in private Madrasah Aliyah.

Keywords: *Academic Supervision, Work Motivation, Work Environment, Teacher Performance, Private Madrasah.*

PENDAHULUAN

Kinerja guru merupakan salah satu komponen penting dalam penyelenggaraan pendidikan berkualitas, tetapi pelaksanaannya dipengaruhi oleh berbagai persoalan pekerjaan di lingkungan sekolah. Selain melaksanakan pembelajaran, guru menghadapi beban administratif, tuntutan evaluasi, keterbatasan sumber daya, serta kebutuhan menyesuaikan praktik mengajar dengan perubahan kebijakan dan karakteristik peserta didik. Kondisi tersebut dapat menjadi hambatan ketika dukungan organisasi, fasilitas, komunikasi, dan pengelolaan beban kerja belum memadai. Collie (2023) menunjukkan bahwa sumber daya pekerjaan, seperti kepemimpinan yang mendukung otonomi serta hubungan positif dengan rekan kerja dan siswa, berkaitan dengan kesejahteraan guru, sedangkan tekanan waktu dapat menjadi tuntutan yang menurunkannya. Sejalan dengan itu, Admiraal dan Røberg (2023) menemukan bahwa iklim sekolah yang aman serta budaya kolaboratif dan partisipatif menjadi sumber daya penting bagi guru, sehingga peningkatan kinerja perlu dipahami tidak hanya melalui kapasitas individual, tetapi juga kondisi lingkungan kerja.

Lingkungan kerja merupakan konteks organisasi yang dapat menyediakan maupun membatasi sumber daya bagi pelaksanaan tugas guru, meliputi fasilitas pembelajaran, hubungan kolegal, komunikasi, dukungan pimpinan, kenyamanan kerja, dan pengelolaan tuntutan pekerjaan. Thien dan Liu (2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan guru berkaitan positif dengan kesejahteraan melalui pemenuhan kebutuhan psikologis dasar, khususnya otonomi, kompetensi, dan keterhubungan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa lingkungan sekolah yang suportif dapat menjadi sumber daya penting dalam mendukung pengalaman profesional dan keterlibatan guru. Sebaliknya, Hulme et al. (2025) menunjukkan bahwa intensifikasi beban kerja dan peningkatan jam kerja dapat mengganggu kesejahteraan guru sehingga kondisi kerja perlu menjadi perhatian dalam menjaga keberlanjutan profesi. Oleh karena itu, lingkungan kerja penting diuji sebagai faktor organisasi yang berkontribusi terhadap kinerja guru bersama faktor personal dan instruksional.

Motivasi kerja merupakan faktor personal yang dapat mendorong ketekunan, intensitas usaha, dan keterlibatan guru dalam melaksanakan tugas profesional, tetapi pengaruhnya terhadap kinerja dapat bergantung pada dukungan dan sumber daya organisasi. Ananda dan Kusuma (2025) menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan motivasi kerja berkontribusi positif terhadap kinerja guru serta secara simultan memiliki hubungan signifikan dengan kinerja guru di SMKN 3 Cimahi. Zulkarnain (2025) juga menemukan bahwa motivasi kerja berhubungan signifikan dengan kinerja guru dan dapat menjadi mekanisme yang menjembatani pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja guru pada SMA Negeri 2 Jember. Temuan tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja perlu dipertimbangkan bersama kondisi lingkungan kerja karena guru yang memiliki motivasi tinggi tetap dapat menghadapi hambatan berupa keterbatasan fasilitas, beban kerja, komunikasi, dan dukungan profesional. Dengan demikian, pengujian motivasi kerja secara simultan dengan lingkungan kerja diperlukan untuk mengetahui kontribusi motivasi setelah kondisi organisasi diperhitungkan.

Supervisi akademik merupakan faktor instruksional yang secara konseptual dapat mendukung kinerja guru melalui observasi pembelajaran, pemberian umpan balik, pembinaan, refleksi, dan tindak lanjut profesional. Hastuti et al. (2024) menemukan bahwa

kegiatan *Professional Learning Community* (PLC) digital berkontribusi positif terhadap pembelajaran dan pengembangan profesional guru, dengan dukungan sekolah menjadi faktor penting dalam memfasilitasi kolaborasi. Elfira et al. (2024) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan instruksional kepala sekolah berkaitan positif dengan efikasi diri dan kinerja guru, dengan efikasi diri berperan dalam menjembatani hubungan tersebut. Meskipun demikian, penelitian terdahulu cenderung menekankan faktor tertentu secara terpisah sehingga belum sepenuhnya menjelaskan kontribusi supervisi akademik, motivasi kerja, dan lingkungan kerja secara bersamaan maupun kekuatan relatif ketiganya dalam satu model. Kesenjangan tersebut menjadi penting dikaji pada Madrasah Aliyah Swasta di Kabupaten Lombok Timur yang memiliki karakteristik kelembagaan, pengelolaan, dan ketersediaan sumber daya yang berbeda dari sekolah negeri.

Konteks Madrasah Aliyah Swasta di Kabupaten Lombok Timur penting dikaji karena penyelenggaraannya melibatkan kepala madrasah, yayasan, guru, dan komunitas pendidikan dengan kondisi kelembagaan serta sumber daya yang beragam. Abdullah et al. (2025) menunjukkan bahwa akuntabilitas manajerial kepala madrasah berkaitan dengan kinerja guru pada Madrasah Aliyah swasta, sedangkan Rahmawati et al. (2025) menemukan bahwa keseimbangan kehidupan kerja berhubungan signifikan dengan kinerja guru perempuan pada Madrasah Aliyah swasta. Populasi penelitian yang berjumlah 206 guru memberikan konteks empiris yang memadai untuk menguji kontribusi faktor instruksional, personal, dan organisasi terhadap kinerja guru. Keragaman fasilitas, dukungan pimpinan, hubungan profesional, pembagian tugas, dan pelaksanaan supervisi antarmadrasah dapat menghasilkan pengalaman kerja yang berbeda sehingga diperlukan bukti empiris yang sesuai dengan konteks lokal. Temuan penelitian diharapkan dapat menjadi informasi pendukung bagi pengelola madrasah dalam menentukan prioritas pengelolaan guru dan perbaikan kondisi kerja sebagai bagian dari upaya mendukung pendidikan berkualitas dan agenda SDG 4.1.

Kebaruan penelitian ini terletak pada pengujian supervisi akademik, motivasi kerja, dan lingkungan kerja secara simultan untuk mengetahui kontribusi masing-masing prediktor serta menentukan faktor dengan kontribusi relatif paling kuat terhadap kinerja guru. Kebaruan lainnya terletak pada konteks empiris guru Madrasah Aliyah Swasta di Kabupaten Lombok Timur yang memiliki karakteristik kelembagaan dan sumber daya berbeda dari sekolah negeri maupun konteks pendidikan lainnya. Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis kontribusi supervisi akademik, motivasi kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru serta mengidentifikasi prediktor yang memiliki kontribusi relatif paling kuat. Pengujian ketiga faktor dalam satu model diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai faktor instruksional, personal, dan organisasi yang berkaitan dengan kinerja guru. Hasil penelitian diharapkan memberikan dasar empiris bagi pengelola madrasah dalam menentukan prioritas perbaikan supervisi, motivasi, dan kondisi lingkungan kerja untuk mendukung peningkatan kinerja guru.

Kebaruan penelitian ini terletak pada dua aspek utama, yaitu kebaruan model analisis dan kebaruan konteks penelitian. Dari sisi model analisis, penelitian ini menguji supervisi akademik, motivasi kerja, dan lingkungan kerja secara simultan untuk mengetahui kontribusi masing-masing prediktor terhadap kinerja guru serta mengidentifikasi prediktor yang memiliki kontribusi relatif paling kuat. Pendekatan tersebut memberikan gambaran yang lebih komprehensif karena kinerja guru dipahami melalui keterkaitan antara faktor instruksional, personal, dan organisasi dalam satu model penelitian, bukan melalui pengujian faktor secara terpisah. Dari sisi konteks, penelitian ini memberikan bukti empiris pada guru Madrasah Aliyah Swasta di Kabupaten Lombok Timur yang memiliki karakteristik kelembagaan, pola pengelolaan, dan ketersediaan sumber daya yang berbeda dari sekolah negeri maupun konteks pendidikan lainnya. Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis

kontribusi supervisi akademik, motivasi kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru serta menentukan prediktor dengan kontribusi relatif paling kuat, sehingga hasilnya diharapkan dapat menjadi dasar empiris bagi pengelola madrasah dalam menetapkan prioritas penguatan supervisi, peningkatan motivasi, dan perbaikan kondisi lingkungan kerja untuk mendukung peningkatan kinerja guru dan kualitas pendidikan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei korelasional dan pendekatan potong lintang (*cross-sectional*) untuk menganalisis kontribusi supervisi akademik, motivasi kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru. Penelitian dilaksanakan pada Madrasah Aliyah Swasta di Kabupaten Lombok Timur, Nusa Tenggara Barat, pada Januari–Februari 2026, dengan guru sebagai unit analisis. Populasi penelitian berjumlah 206 guru yang tersebar pada 5 Madrasah Aliyah Swasta, dengan distribusi 42 guru pada madrasah pertama, 39 guru pada madrasah kedua, 44 guru pada madrasah ketiga, 38 guru pada madrasah keempat, dan 43 guru pada madrasah kelima, sedangkan sampel sebanyak 68 guru ditentukan menggunakan *proportional random sampling* agar keterwakilan setiap madrasah sesuai dengan proporsi jumlah gurunya. Penentuan sampel dilakukan dengan menghitung proporsi guru pada setiap madrasah terhadap keseluruhan populasi, menentukan alokasi sampel secara proporsional, kemudian memilih responden secara acak dari masing-masing madrasah. Kriteria inklusi meliputi guru yang aktif mengajar pada saat penelitian berlangsung dan bersedia menjadi responden, sedangkan responden yang tidak mengisi kuesioner secara lengkap atau tidak memenuhi kriteria tersebut dikeluarkan dari analisis.

Data dikumpulkan menggunakan kuesioner tertutup dengan skala Likert lima tingkat yang mengukur supervisi akademik, motivasi kerja, lingkungan kerja, dan kinerja guru. Instrumen supervisi akademik mencakup pembinaan, observasi, umpan balik, dukungan, dan tindak lanjut pembelajaran; motivasi kerja mencakup dorongan, ketekunan, dan antusiasme dalam menjalankan tugas; lingkungan kerja mencakup kondisi fisik, hubungan sosial, dukungan organisasi, komunikasi, dan kenyamanan kerja; sedangkan kinerja guru mencakup pelaksanaan pembelajaran, pengelolaan kelas, evaluasi, dan tanggung jawab profesional. Sebelum pengumpulan data utama, responden yang telah ditentukan diberikan penjelasan mengenai tujuan penelitian, tata cara pengisian, dan kerahasiaan data, kemudian kuesioner dibagikan secara langsung, diisi oleh responden, dan dikumpulkan kembali untuk diperiksa kelengkapannya. Kualitas instrumen diuji melalui validitas butir menggunakan korelasi *Pearson Product Moment* dan reliabilitas menggunakan *Cronbach's Alpha*, sedangkan data yang telah memenuhi persyaratan digunakan dalam analisis regresi linear berganda. Karena data dikumpulkan pada satu periode, hasil analisis ditafsirkan sebagai kontribusi atau hubungan statistik antarvariabel dan tidak digunakan untuk menarik kesimpulan mengenai hubungan sebab-akibat.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Penelitian ini menganalisis data dari 68 guru yang menjadi responden pada Madrasah Aliyah Swasta di Kabupaten Lombok Timur. Variabel yang dianalisis terdiri atas supervisi akademik sebagai variabel prediktor pertama, motivasi kerja sebagai variabel prediktor kedua, lingkungan kerja sebagai variabel prediktor ketiga, dan kinerja guru sebagai variabel terikat. Analisis data dilakukan secara bertahap melalui statistik deskriptif, pengujian asumsi regresi, dan regresi linear berganda. Analisis regresi selanjutnya digunakan untuk mengetahui

kontribusi masing-masing variabel prediktor secara parsial, kontribusi ketiga variabel secara simultan, serta proporsi variasi kinerja guru yang dapat dijelaskan oleh model.

Statistik deskriptif digunakan untuk menggambarkan distribusi skor pada setiap variabel penelitian berdasarkan nilai rerata, standar deviasi, serta skor minimum dan maksimum. Hasil analisis deskriptif terhadap 68 responden disajikan pada Tabel 1. Penyajian statistik ini digunakan sebagai gambaran awal sebelum dilakukan pengujian asumsi dan analisis regresi linear berganda. Nilai rerata digunakan untuk melihat posisi umum skor masing-masing variabel, sedangkan standar deviasi dan rentang skor digunakan untuk melihat variasi respons responden.

Tabel 1. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	N	Mean	SD	Minimum	Maximum
Supervisi akademik	68	86,24	7,56	71	99
Motivasi kerja	68	86,65	7,62	68	99
Lingkungan kerja	68	87,18	8,27	67	100
Kinerja guru	68	86,10	7,26	72	100

Tabel 1 menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki rerata tertinggi, yaitu 87,18, dibandingkan supervisi akademik, motivasi kerja, dan kinerja guru. Sebaliknya, kinerja guru memiliki rerata sebesar 86,10 dan merupakan rerata terendah di antara variabel yang dianalisis. Variasi skor terbesar terdapat pada lingkungan kerja dengan standar deviasi 8,27 dan rentang skor 67–100, sedangkan variasi terkecil terdapat pada kinerja guru dengan standar deviasi 7,26 dan rentang skor 72–100. Karena penelitian ini tidak menetapkan kriteria kategorisasi rendah, sedang, dan tinggi berdasarkan rentang skor ideal, hasil tersebut disajikan sebagai perbandingan nilai rerata dan variasi skor tanpa memberikan interpretasi kategorikal.

Sebelum dilakukan analisis regresi linear berganda, data terlebih dahulu diuji untuk memastikan terpenuhinya asumsi statistik yang diperlukan dalam model regresi. Pengujian meliputi normalitas residual, multikolinearitas antarvariabel prediktor, dan heteroskedastisitas. Hasil pengujian masing-masing asumsi disajikan secara terpisah dalam Tabel 2 agar nilai statistik dan dasar pengambilan keputusan dapat diverifikasi. Pengujian tersebut menjadi dasar untuk menentukan kelayakan data digunakan pada tahap analisis regresi berikutnya.

Tabel 2. Hasil Uji Asumsi Regresi

Pengujian	Indikator	Nilai	Kriteria	Keputusan
Normalitas	Kolmogorov–Smirnov	0,067	$p > 0,05$	Memenuhi
Normalitas	Signifikansi	0,200	$p > 0,05$	Memenuhi
Multikolinearitas	Tolerance	0,309–0,473	$> 0,10$	Memenuhi
Multikolinearitas	VIF	2,112–3,239	< 10	Memenuhi
Heteroskedastisitas	Pola residual	Tidak sistematis	Tidak membentuk pola tertentu	Memenuhi

Berdasarkan Tabel 2, hasil uji normalitas menunjukkan nilai statistik Kolmogorov–Smirnov sebesar 0,067 dengan signifikansi 0,200. Nilai signifikansi tersebut lebih besar dari 0,05 sehingga residual memenuhi kriteria normalitas. Pada uji multikolinearitas, nilai tolerance berada pada rentang 0,309–0,473 dan nilai VIF berada pada rentang 2,112–3,239, Copyright (c) 2025 EDUCATOR : Jurnal Inovasi Tenaga Pendidik dan Kependidikan

sehingga seluruh prediktor memenuhi kriteria yang digunakan. Pemeriksaan pola residual juga tidak menunjukkan pola sistematis, sehingga tidak ditemukan indikasi heteroskedastisitas dalam model yang dianalisis.

Setelah pengujian asumsi menunjukkan bahwa data memenuhi persyaratan analisis, tahap berikutnya adalah menguji model regresi linear berganda. Analisis ini digunakan untuk mengetahui kontribusi supervisi akademik, motivasi kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru secara parsial. Pengujian parsial dilakukan dengan melihat koefisien regresi, nilai beta terstandar, nilai t , dan tingkat signifikansi masing-masing prediktor. Hasil analisis regresi linear berganda disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Variabel	B	β	t	p
Konstanta	21,514	—	3,053	0,003
Supervisi akademik	0,051	0,054	0,475	0,636
Motivasi kerja	0,171	0,180	1,336	0,186
Lingkungan kerja	0,520	0,592	4,238	<0,001

Catatan: Standard error (SE) dan confidence interval (CI) tidak dicantumkan karena belum tersedia pada data output regresi yang digunakan.

Tabel 3 menunjukkan bahwa supervisi akademik memiliki koefisien regresi sebesar 0,051 dengan nilai beta terstandar 0,054 dan signifikansi 0,636. Motivasi kerja memiliki koefisien regresi sebesar 0,171 dengan beta terstandar 0,180 dan signifikansi 0,186. Lingkungan kerja memiliki koefisien regresi sebesar 0,520 dengan beta terstandar 0,592 dan signifikansi <0,001, sehingga menjadi prediktor dengan nilai beta terstandar terbesar dalam model. Berdasarkan taraf signifikansi 5%, supervisi akademik dan motivasi kerja tidak menunjukkan kontribusi statistik yang signifikan secara parsial, sedangkan lingkungan kerja menunjukkan kontribusi statistik yang signifikan terhadap kinerja guru.

Secara matematis, persamaan regresi yang diperoleh dari hasil analisis adalah $Y = 21,514 + 0,051X_1 + 0,171X_2 + 0,520X_3$, dengan Y sebagai kinerja guru, X_1 sebagai supervisi akademik, X_2 sebagai motivasi kerja, dan X_3 sebagai lingkungan kerja. Koefisien regresi supervisi akademik sebesar 0,051 menunjukkan nilai koefisien positif pada model, sedangkan koefisien motivasi kerja sebesar 0,171 juga menunjukkan nilai positif. Koefisien lingkungan kerja sebesar 0,520 merupakan koefisien regresi terbesar dibandingkan dua prediktor lainnya. Hasil tersebut menunjukkan perbedaan besaran koefisien prediktor dalam model, dengan lingkungan kerja memiliki koefisien terstandar paling besar.

Pengujian simultan dilakukan untuk mengetahui apakah supervisi akademik, motivasi kerja, dan lingkungan kerja secara bersama-sama membentuk model yang secara statistik dapat menjelaskan variasi kinerja guru. Pengujian dilakukan menggunakan uji F dengan derajat kebebasan pembilang 3 dan penyebut 64. Hasil pengujian simultan menunjukkan nilai F sebesar 33,973 dengan tingkat signifikansi <0,001. Hasil tersebut digunakan untuk menentukan keputusan terhadap hipotesis simultan penelitian.

Tabel 4. Hasil Uji Simultan Model Regresi

Model	F	df1	df2	p
Regresi	33,973	3	64	<0,001

Berdasarkan Tabel 4, nilai $F(3,64)$ sebesar 33,973 dengan signifikansi $<0,001$. Nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari 0,05 sehingga model regresi yang terdiri atas supervisi akademik, motivasi kerja, dan lingkungan kerja dinyatakan signifikan secara simultan. Dengan demikian, ketiga variabel prediktor secara bersama-sama memiliki kemampuan statistik untuk menjelaskan variasi kinerja guru dalam data penelitian. Temuan ini menunjukkan bahwa pengujian model secara keseluruhan menghasilkan keputusan yang berbeda dari pengujian beberapa prediktor secara parsial.

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui proporsi variasi kinerja guru yang dapat dijelaskan oleh kombinasi supervisi akademik, motivasi kerja, dan lingkungan kerja dalam model regresi. Selain R^2 , nilai adjusted R^2 digunakan untuk melihat proporsi variasi yang dijelaskan model setelah mempertimbangkan jumlah prediktor dan ukuran sampel. Hasil koefisien determinasi disajikan pada Tabel 5. Nilai tersebut menjadi indikator kemampuan penjelasan model, bukan ukuran hubungan sebab-akibat antarvariabel.

Tabel 5. Ringkasan Model Regresi dan Koefisien Determinasi

R	R^2	Adjusted R^2	F	df1	df2	p
0,784	0,614	0,596	33,973	3	64	$<0,001$

Tabel 5 menunjukkan nilai R sebesar 0,784 dan R^2 sebesar 0,614. Nilai R^2 tersebut menunjukkan bahwa model yang terdiri atas supervisi akademik, motivasi kerja, dan lingkungan kerja menjelaskan 61,4% variasi kinerja guru dalam data penelitian. Sementara itu, sebesar 38,6% variasi kinerja guru berada di luar penjelasan model dan berkaitan dengan faktor lain yang tidak dimasukkan dalam analisis penelitian ini. Nilai adjusted R^2 sebesar 0,596 menunjukkan bahwa setelah mempertimbangkan jumlah prediktor dan ukuran sampel, proporsi variasi kinerja guru yang dijelaskan oleh model adalah 59,6%.

Secara keseluruhan, hasil analisis menunjukkan bahwa model regresi yang dibangun memenuhi pengujian asumsi yang dilakukan dan signifikan secara simultan. Pada pengujian parsial, supervisi akademik dan motivasi kerja tidak menunjukkan kontribusi statistik yang signifikan terhadap kinerja guru pada taraf 5%. Lingkungan kerja menunjukkan kontribusi statistik yang signifikan dan memiliki nilai beta terstandar paling besar dibandingkan prediktor lainnya. Model secara keseluruhan menjelaskan 61,4% variasi kinerja guru, sedangkan 38,6% variasi lainnya berada di luar variabel yang dianalisis dalam penelitian ini.

Pembahasan

Penelitian ini bertujuan menganalisis kontribusi supervisi akademik, motivasi kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah Swasta di Kabupaten Lombok Timur serta mengidentifikasi faktor yang memiliki kontribusi relatif paling besar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut secara simultan membentuk model yang signifikan dalam menjelaskan variasi kinerja guru, sementara secara parsial hanya lingkungan kerja yang menunjukkan kontribusi statistik yang signifikan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa kinerja guru dalam konteks penelitian ini perlu dipahami sebagai hasil yang berkaitan dengan kombinasi faktor instruksional, personal, dan organisasional, tetapi kekuatan relatif masing-masing faktor tidak sama. Perspektif *Job Demands–Resources* (JD-R) membantu menjelaskan pola tersebut karena kondisi kerja dan dukungan organisasi dapat berfungsi sebagai sumber daya pekerjaan (*job resources*) yang membantu guru menghadapi tuntutan profesional serta mendukung pelaksanaan tugas secara optimal. Penelitian Ulfah et al. (2024) pada guru pendidikan menengah di Indonesia menunjukkan bahwa dukungan manajerial dan kondisi kerja merupakan bagian penting dalam menjelaskan kinerja guru, terutama melalui penguatan motivasi dan pengembangan profesional. Temuan tersebut

diperkuat oleh Ghufroon et al. (2024) yang menunjukkan pentingnya sumber daya personal dan profesional guru dalam mendukung pengelolaan sumber daya manusia berbasis sekolah. Dengan demikian, hasil penelitian secara langsung menjawab tujuan penelitian dengan menunjukkan bahwa lingkungan kerja merupakan faktor yang paling menonjol dalam model yang diuji.

Temuan bahwa lingkungan kerja menjadi prediktor relatif terbesar dapat dimaknai melalui kerangka JD-R yang menempatkan sumber daya pekerjaan sebagai faktor yang membantu individu mencapai tujuan kerja, mengurangi dampak tuntutan pekerjaan, dan mempertahankan energi dalam menjalankan tugas. Lingkungan kerja dalam penelitian ini mencakup kondisi fisik, hubungan sosial, dukungan organisasi, komunikasi, dan kenyamanan kerja, sehingga keberadaannya tidak hanya berkaitan dengan fasilitas, tetapi juga dengan konteks sosial-organisasional tempat guru menjalankan pekerjaannya. Hasil ini sejalan dengan penelitian Habibi et al. (2025) pada guru sekolah menengah di Indonesia yang menunjukkan bahwa iklim sekolah, kepemimpinan instruksional, efikasi diri, dan komitmen profesional berkaitan dengan kepuasan kerja dan kinerja guru. Temuan tersebut juga konsisten dengan penelitian Setyati dan Niron (2025) dalam konteks pendidikan Islam di Indonesia yang menunjukkan bahwa supervisi kepemimpinan kepala sekolah dan iklim kerja sekolah merupakan aspek penting dalam menjelaskan kinerja guru. Dengan demikian, dominannya lingkungan kerja dalam penelitian ini memperkuat pandangan bahwa kualitas konteks organisasi merupakan aspek penting yang perlu diperhatikan ketika sekolah atau madrasah berupaya meningkatkan kinerja guru.

Kontribusi lingkungan kerja yang lebih besar dibandingkan variabel lainnya juga menunjukkan bahwa sumber daya organisasi dapat menjadi konteks yang memungkinkan guru mengaktualisasikan kapasitas profesionalnya. Dalam perspektif JD-R, sumber daya seperti dukungan pimpinan, hubungan kolegal, komunikasi yang efektif, fasilitas kerja, dan kondisi kerja yang kondusif dapat membantu mengurangi tekanan pekerjaan sekaligus mendukung keterlibatan dalam tugas. Penelitian Kurniawan dan Hidayat (2025) menunjukkan bahwa budaya organisasi, lingkungan kerja, dan pengembangan karier memiliki keterkaitan dengan kinerja guru melalui penguatan motivasi kerja. Temuan tersebut sejalan dengan Saraan et al. (2025) yang menunjukkan bahwa motivasi, komitmen, dan lingkungan kerja merupakan faktor yang berkaitan dengan peningkatan kinerja guru pada konteks madrasah di Indonesia. Oleh karena itu, hasil penelitian ini memberikan makna bahwa peningkatan kinerja tidak cukup diarahkan pada kapasitas individual guru, tetapi juga perlu memperhatikan lingkungan organisasi yang menjadi tempat kapasitas tersebut digunakan.

Berbeda dengan lingkungan kerja, supervisi akademik tidak menunjukkan kontribusi statistik yang signifikan secara parsial terhadap kinerja guru dalam penelitian ini. Temuan tersebut tidak berarti bahwa supervisi akademik tidak memiliki nilai dalam pengembangan profesional guru, tetapi menunjukkan bahwa variasi supervisi akademik yang terukur dalam penelitian ini belum memberikan kontribusi statistik yang cukup setelah lingkungan kerja dan motivasi kerja dimasukkan secara bersamaan ke dalam model. Secara teoritis, supervisi dapat berfungsi sebagai sumber daya pekerjaan melalui pemberian umpan balik, pembinaan, dukungan, dan tindak lanjut, tetapi pengaruhnya terhadap praktik guru dapat bergantung pada kualitas pelaksanaan dan bagaimana guru mengalami proses supervisi tersebut. Penelitian Abdul Rahman (2022) menunjukkan bahwa perkembangan pembelajaran profesional guru di Indonesia dipengaruhi oleh kondisi sekolah, termasuk norma sekolah, ketersediaan sumber daya dan fasilitas, komunikasi profesional, serta kepemimpinan kepala sekolah. Temuan tersebut sejalan dengan Rachmawatie et al. (2025) yang menunjukkan bahwa pengaruh supervisi akademik terhadap kinerja guru berkaitan dengan komunikasi, pengambilan keputusan partisipatif, dan iklim sekolah sebagai konteks organisasi. Dengan demikian,

temuan penelitian ini memperlihatkan bahwa keberadaan mekanisme supervisi saja belum cukup untuk menjelaskan variasi kinerja apabila tidak didukung oleh konteks kerja yang kondusif.

Motivasi kerja juga tidak menunjukkan kontribusi statistik yang signifikan secara parsial setelah diuji bersama supervisi akademik dan lingkungan kerja. Hasil ini dapat dipahami dengan menempatkan motivasi sebagai sumber daya personal yang ekspresinya tidak sepenuhnya berdiri sendiri, karena kesempatan untuk menerjemahkan dorongan internal menjadi perilaku kerja juga dipengaruhi oleh sumber daya dan kondisi organisasi. Dahlan et al. (2025) menunjukkan bahwa motivasi guru berkaitan dengan pengembangan kualitas pembelajaran, termasuk melalui ketertarikan guru terhadap pekerjaannya dan budaya sekolah yang mendukung, sehingga motivasi perlu dipahami dalam kaitannya dengan konteks pengalaman profesional. Temuan tersebut sejalan dengan Sariakin et al. (2025) yang menunjukkan bahwa motivasi guru berperan penting dalam meningkatkan kinerja, sementara kepemimpinan kepala sekolah juga berkontribusi dalam membentuk motivasi dan efektivitas kerja guru. Dengan demikian, motivasi guru tidak hanya dapat dipandang sebagai karakteristik individual, tetapi sebagai kondisi yang berkembang melalui interaksi antara pengalaman kerja, lingkungan sekolah, dan dukungan organisasi. Dalam konteks penelitian ini, temuan non-signifikan tersebut dapat menunjukkan bahwa motivasi yang dimiliki guru belum tentu menghasilkan perbedaan kinerja yang terdeteksi secara statistik ketika kondisi lingkungan kerja diperhitungkan secara simultan. Temuan ini juga sejalan dengan perspektif penelitian mutakhir yang menekankan bahwa faktor individual dan faktor sekolah perlu dipertimbangkan secara bersama-sama ketika menjelaskan pengalaman dan perilaku profesional guru.

Secara keseluruhan, temuan penelitian memberikan implikasi bahwa peningkatan kinerja guru Madrasah Aliyah Swasta perlu diarahkan pada penguatan ekosistem kerja, bukan hanya pada peningkatan kapasitas individual atau intensifikasi pengawasan. Lingkungan kerja yang mendukung dapat dikembangkan melalui perbaikan fasilitas kerja, komunikasi internal, hubungan kolegal, dukungan pimpinan, dan pengelolaan tuntutan kerja yang lebih proporsional. Temuan ini sejalan dengan bukti internasional bahwa kondisi kerja sekolah dan dukungan kepemimpinan merupakan aspek penting dalam membentuk pengalaman profesional guru, meskipun bentuk dan kekuatannya dapat berbeda menurut konteks pendidikan. Dalam konteks Madrasah Aliyah Swasta, hasil ini menjadi relevan karena keterbatasan sumber daya dan karakteristik pengelolaan kelembagaan dapat membuat kualitas lingkungan kerja menjadi faktor yang semakin penting bagi pelaksanaan tugas guru. Penelitian lanjutan dapat menguji hubungan tersebut menggunakan desain longitudinal atau multilevel serta memasukkan karakteristik madrasah dan faktor individual lainnya agar mekanisme yang mendasari variasi kinerja guru dapat dipahami secara lebih mendalam.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja guru Madrasah Aliyah Swasta perlu dipahami sebagai hasil yang berkaitan dengan keterhubungan antara faktor instruksional, personal, dan kondisi organisasi tempat guru bekerja. Dari ketiga faktor yang dianalisis, lingkungan kerja menjadi prediktor yang paling menonjol, sedangkan supervisi akademik dan motivasi kerja tidak menunjukkan kontribusi statistik yang signifikan ketika ketiganya diuji secara bersamaan. Temuan tersebut menegaskan bahwa peningkatan kinerja guru tidak cukup hanya ditempuh melalui penguatan kompetensi individual atau mekanisme supervisi, tetapi perlu disertai penciptaan kondisi kerja yang memungkinkan guru menjalankan tugas secara optimal. Dengan demikian, tujuan penelitian untuk mengidentifikasi kontribusi supervisi akademik, motivasi kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru sekaligus menentukan

prediktor relatif yang paling menonjol telah terjawab melalui temuan empiris penelitian. Kesimpulan ini juga memperlihatkan pentingnya memandang lingkungan kerja sebagai bagian strategis dari pengelolaan sumber daya manusia dalam upaya meningkatkan kualitas pembelajaran di madrasah.

Implikasi penelitian menunjukkan bahwa pengelola madrasah dan pemangku kebijakan pendidikan perlu memberikan perhatian lebih besar terhadap pengembangan lingkungan kerja yang kondusif melalui penguatan dukungan pimpinan, komunikasi organisasi, hubungan kolegal, ketersediaan fasilitas, dan pengelolaan tuntutan kerja secara proporsional. Perbaikan pada aspek tersebut diharapkan dapat menciptakan kondisi yang lebih mendukung bagi guru untuk mengembangkan dan menerapkan kapasitas profesionalnya dalam proses pembelajaran. Temuan penelitian juga dapat menjadi dasar bagi madrasah untuk merancang program peningkatan kinerja yang tidak hanya berorientasi pada evaluasi guru, tetapi juga pada pembenahan sistem dan lingkungan tempat pekerjaan berlangsung. Ke depan, penelitian dengan desain longitudinal atau multilevel dapat dilakukan untuk menguji perubahan kinerja dari waktu ke waktu serta memperhitungkan karakteristik individu dan perbedaan antar-madrasah yang belum sepenuhnya tercakup dalam penelitian ini. Dengan demikian, hasil penelitian dapat dikembangkan menjadi dasar perbaikan manajemen madrasah yang lebih kontekstual dan berkelanjutan dalam mendukung terciptanya pendidikan yang berkualitas.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Rahman. (2022). Investigating school conditions for teachers' professional learning and development in Indonesia. *Teacher Development*, 26(2), 240–262. <https://doi.org/10.1080/13664530.2022.2034662>
- Abdullah, W., Syarifudin, E., Tarihoran, N., Firdaos, R., & Supardi, S. (2025). Managerial accountability of madrasah principals and teacher performance of private Madrasah Aliyah in Banten Province. *QALAMUNA: Jurnal Pendidikan, Sosial, dan Agama*, 17(2), 887–898. <https://doi.org/10.37680/qalamuna.v17i2.7202>
- Admiraal, W., & Røberg, K.-I. K. (2023). Teachers' job demands, resources and their job satisfaction: Satisfaction with school, career choice and teaching profession of teachers in different career stages. *Teaching and Teacher Education*, 125, 104063. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0742051X23000513>
- Ananda, A. D., & Kusuma, S. F. (2025). Pengaruh lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja guru di SMKN 3 Cimahi. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 11(10.B), 208–242. <https://www.jurnal.peneliti.net/index.php/JIWP/article/view/11707>
- Collie, R. J. (2023). Teacher well-being and turnover intentions: Investigating the roles of job resources and job demands. *British Journal of Educational Psychology*, 93(3), 712–726. <https://doi.org/10.1111/bjep.12587>
- Dahlan, R. M. M., Samsuri, Malihatun, E., Morisson, B., Abdurrohman, A., Basyit, A., & Madali. (2025). Teachers' motivation in developing quality learning in rural schools in Indonesia. *Frontiers in Education*, 10, 1597989. <https://doi.org/10.3389/feduc.2025.1597989>
- Elfira, E., Rasdiana, R., Fitrawati, F., Jasman, M. W., Reski, K., Anwar, A., & Enaldi, E. (2024). How does principal's instructional leadership shape teacher performance mediated by teacher self-efficacy in Indonesian education context? *Frontiers in Education*, 9, 1401394. <https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1401394>
- Ghufron, S., Fitriyah, F. K., Sodikin, M., Saputra, N., Amin, S. M., Muhimmah, H. A., & others. (2024). Evaluating the impact of teachers' personal and professional resources in

- elementary education on school-based human resource management: A case study in Indonesia. *SAGE Open*. <https://doi.org/10.1177/21582440241231049>
- Habibi, A., Waheeb, A. R., Saudagar, F., Tomczyk, Ł., & Hendra, R. (2025). Instructional leadership, self-efficacy, commitment and school climate on teachers' job satisfaction and performance: Asian context. *Asian Education and Development Studies*, 14(5), 1002–1021. <https://doi.org/10.1108/AEDS-11-2024-0262>
- Hastuti, R., Johar, T. P., Taufani, T., & Bakari, A. (2024). The contribution of digital professional learning community activity stages to teacher learning performance components in Jakarta high schools. *Conciencia*, 24(2), 217–240. <https://jurnal.radenfatah.ac.id/index.php/conciencia/article/view/24772>
- Hulme, M., Beauchamp, G., Wood, J., & Bignell, C. (2025). Workload intensification and wellbeing among primary school teachers in Scotland. *Education 3–13*, 53(5), 700–721. <https://doi.org/10.1080/03004279.2024.2448509>
- Kurniawan, P., & Hidayat, N. (2025). Organizational culture, work environment, and career growth: Boosting teacher performance through motivation. *International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership*, 6(1), 29–44. <https://doi.org/10.51629/ijeamal.v6i1.215>
- Rachmawatie, A. D., Soesanto, S., Hudallah, N., Pramono, S. E., & Yulianto, A. (2025). The influence of academic supervision, communication, and participatory decision making on teacher performance with school climate as moderator variable. *Educational Management*, 14(1). <https://doi.org/10.15294/eduman.v14i1.8371>
- Rahmawati, I., Rifatunisa, A., Apriani, R., & Rustini, T. (2025). The influence of work-life balance on the performance of female teachers at private Madrasah Aliyah in Bogor Regency. *Journal Educational Management Reviews and Research*, 4(1). <https://doi.org/10.56406/emrr.v4i1.762>
- Saraan, N., Susanty, A., Maha, B. A., Simanjorang, I., Hoko, H., & Rahayu, S. (2025). Motivation, commitment, and work environment: Determinants of improving teacher performance at MIN 1 Dairi. *Asian Journal of Current Research*, 10(4), 72–78. <https://doi.org/10.56557/ajocr/2025/v10i49767>
- Sariakin, S., Yeni, M., Usman, M. B., Mare, A. S., Munzir, M., & Saleh, M. (2025). Fostering a productive educational environment: The roles of leadership, management practices, and teacher motivation. *Frontiers in Education*, 10, 1499064. <https://doi.org/10.3389/feduc.2025.1499064>
- Setyati, I., & Niron, M. D. (2025). Leadership supervision and school climate: Their effects on teacher performance in Islamic education contexts in Indonesia. *Belajea: Jurnal Pendidikan Islam*, 10(1), 225–242. <https://doi.org/10.29240/belajea.v10i1.12807>
- Thien, L. M., & Liu, P. (2024). Spurring teacher well-being from teacher leadership and basic psychological needs perspectives. *Psychology in the Schools*, 61(12), 4767–4791. <https://doi.org/10.1002/pits.23309>
- Ulfah, M., Syahrudin, H., Thoharudin, M., Wardani, S. F., & Kholifah, N. (2024). Examining the role of family sociology, managerial support, and working conditions in determining teacher performance in Indonesia: The mediating role of motivation and professional development. *Frontiers in Education*, 9, 1413525. <https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1413525>
- Zulkarnain, A. (2025). Pengaruh transformational leadership dan komitmen kerja terhadap kinerja guru dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada SMA Negeri 2 Jember. *MAP (Jurnal Manajemen dan Administrasi Publik)*, 8(2), 128–142. <https://doi.org/10.37504/map.v8i2.735>