1. Pendahuluan

1.1. Latar Belakang Masalah

Kualitas layanan profesi yang bermutu menentukan harkat dan martabat guru yang profesional. Untuk mewujudkan guru yang profesional diperlukan adanya penilaian kinerja guru. Hal ini bukan berarti ingin menyulitkan guru. Penilaian kinerja guru juga untuk menunjukkan secara tepat tentang kegiatan guru di dalam kelas, dan membantu guru untuk meningkatkan pengetahuan serta keterampilannya. Dengan demikian diharapkan dapat memberikan kontribusi secara langsung pada peningkatan kualitas pembelajaran yang dilakukan, sekaligus membantu pengembangan karir guru sebagai tenaga profesional (Kemendikbud, 2019). Fenomeno yang terjadi adalah rendahnya kinerja guru juga di dukung dengan data penilaian kinerja guru di SMP Negeri Kabupaten MAPPI.

Tabel 1. Rekapitulasi Nilai Kinerja Guru Tahun 2024 - 2025

No	Indikator	2024		2025	
		Nilai	Kategori	Nilai	Kategori
1	Menyusun Program kegiatan	70	Cukup	71	Cukup
2	Mengembangkan silabus	65	Kurang	66	Kurang
3	Menyusun Modul Ajar	71	Baik	72	Baik
4	Pengelolaan kelas	77	Baik	76	Baik
5	Penggunaan media dan sumber belajar	65	Kurang	66	Kurang
6	Penggunaan metode pembelajaran	64	Kurang	65	Kurang
7	Melakukan tes asesmen	69	Cukup	70	Cukup
8	Memberikan penilaian hasil belajar	65	Kurang	66	Kurang
9	melakukan remidi perbaikan	65	Kurang	66	Kurang
	Rata rata	68	Kurang	69	Kurang

Sumber: Dinas Pendidikan (2026)

Berdasarkan kinerja guru di atas, diketahui bahwa selama ini kinerja guru masih pada kategori kurang dan mendapat nilai skor akhir rata rata 68 pada tahun 2024 dan 69 pada tahun 2025, meningkat tipis. Ini berarti bahwa kinerja guru di di SMP Negeri Kabupaten MAPPI sedang tidak baik-baik saja dan perlu peningkatan yang lebih baik lagi. Hasil pengamatan prapenelitian bahwa selama ini masih ada sebagian guru yang kinerjanya masih tergolong rendah dilihat dari kesiapannya mengajar misalnya belum membuat modul ajar. Terdapat pula sebagai guru ketika mengajar secara monoton, pembelajaran guru masih dominan menggunakan metode ceramah sehingga siswa merasa bosan, guru tidak mau berinovasi dalam menggunakan model model pembelajaran kekinian. selain itu juga guru tidak konsisten dalam implementasi modul ajar yang telah dipersiapkan.

Kinerja guru dipengaruh banyak faktor salah satunya adalah kepemimpinan kepala sekolah. Penelitian terdahulu membuktikan dalam bahwa salah satu faktor yang memengaruhi kinerja guru adalah kepemimpinan kepala sekolah (Suryadi, Bastian & Nurfaisal, 2024). Kepemimpinan memiliki peranan penting dalam keberhasilan sebuah organisasi dalam mencapai tujuannya. Menurut Mulyasa (2022), menjelaskan kepemimpinan merupakan proses memengaruhi kegiatan seseorang atau kelompok dalam usaha ke arah pencapaian tujuan dalam situasi tertentu. Kepemimpinan seorang pemimpin berperan sebagai pengatur dalam proses kerjasama antara pemimpin dengan individu maupun pemimpin dengan kelompoknya.

Hasil wawancara yang dilakukan peneliti dengan beberapa guru di di SMP Negeri Kabupaten MAPPI bahwa masih banyak kepala sekolah belum menerapkan fungsi kepemimpinan secara optimal. Banyak kebijakan yang dilakukan oleh sekolah bukan berasal dari pemikiran dari seorang kepala sekolah selaku pemimpin, tetapi kebijakan tersebut didasari oleh pemikiran guru selaku bawahannya atau hanya mengikuti kebijakan sebelumnya. Selain itu kepala sekolah juga masih memperlakukan bawahannya secara sama tanpa memperhatikan perbedaan individual antara guru satu dengan guru yang lainnya. Berdasarkan penelusuran dokumen prapenelitian kepemimpinan kepala sekolah di di SMP Negeri Kabupaten MAPPI disajikan pada tabel berikut ini:

Tabel 2. Kepemimpinan Kepala Sekolah 2025

No	Sekolah	Skor Nilai			
		Sebagai Supervisor	Sebagai Manajer	Sebagai Edukator	Sebagai Motivator
1	SMP N 1 Venaha	55,32	71,33	60,53	62,32
2	SMP N 1 Yakomi	60,31	62,32	65,25	75,32
3	SMP N 1 Edera	40,32	53,32	46,52	49,35
4	SMP N 1 Obaa	75,32	60,85	40,55	65,84
5	SMP N 2 Obaa	60,22	53,66	47,62	55,32
6	SMP N 1 Passue	65,25	60,12	40,32	53,32
7	SMP N 2 Passue	46,52	61,56	65,25	71,33
8	SMP N 1 Haju	65,25	75,32	46,52	62,32
9	SMP N 2 Haju	60,53	62,32	40,32	53,32
10	SMP N 1 Assue	56,24	49,35	48,35	60,31
Rerata		59,26	60,17	57,62	56,91
Kategori		B	B	C	C

Sumber: Dinas Pendidikan (2026).

Hasil penelitian terdahulu memberikan fakta secara empiris bahwa pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan budaya kerja memiliki pengaruh yang berbeda-beda terhadap kinerja guru. Terdapat beberapa penelitian dengan hasil adanya pengaruh langsung kepemimpinan kepala sekolah dan budaya kerja terhadap kinerja guru (Badaruddin, 2022; Harahap, Khairinal & Rosmiati, 2023; Jan, 2024).Namun penelitian lain memberi hasil yang berbeda yang menyatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dan budaya kerja tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja guru, seperti penelitian (Rosmayni, Arafat & Rosani, 2023) bahwa hal tersebut terjadi karena kepala sekolah berperan lebih sebagai administrator birokratis daripada *leader* yang inspiratif, sehingga guru bekerja hanya sebagai pelaksana tugas rutin. Penelitian (Bustomi, 2022) menyatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dan budaya kerja tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja guru karena kinerja guru lebih banyak digerakkan oleh panggilan jiwa (motivasi) untuk mendidik, terlepas dari bagaimana gaya kepemimpinan kepala sekolah di atasnya maupun budaya kerja.

Adanya *research gap* diatas memberikan kesempatan kepada peneliti untuk mengajukan sebuah solusi dengan menghadirkan faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja guru yaitu motivasi kerja sebagai mediasi. Motivasi kerja bagi seorang guru adalah tugas dan tanggung jawab yang terlihat dari aktivitas pembelajaran yang dikerjakan akibat dorongan dari dalam diri dan dorongan dari lingkungan sekolah. Guru menjadi seorang pendidik karena adanya motivasi

untuk mendidik, apabila tidak ada motivasi, maka hasil kinerjanya tidak akan maksimal. Motivasi bisa datang dari mana saja, baik dari dalam diri sendiri, maupun dari luar. Di sisi lain, guru yang profesional harus memiliki motivasi kerja yang tinggi. Guru yang memiliki motivasi kerja yang tinggi tercermin dari sikap dan perilaku guru yang mau bekerja keras, cenderung bertindak, mendayagunakan segenap kemampuan, pikiran, keterampilan untuk mewujudkan tujuan pendidikan (Kasim, Pendit & Tangge, 2023).

Menurut Anoraga (2021) motivasi ikut memengaruhi tinggi atau rendahnya kinerja yang dihasilkan guru. Motivasi yang tinggi dapat memungkinkan kinerja guru tercapai secara optimal. Motivasi yang optimal memiliki fungsi dan manfaat untuk: (1) mendorong manusia untuk berbuat, sebagai penggerak atau motor yang melepaskan energi. Jadi motivasi adalah sebagai penggerak dari setiap kegiatan yang akan dilakukan; (2) menentukan arah perbuatan, yaitu ke arah tujuan yang hendak tercapai. Motivasi memberikan arah dan kegiatan yang harus dikerjakan sesuai dengan rumusan tujuannya; serta (3) menyeleksi perbuatan, yaitu dengan menyisihkan perbuatan-perbuatan yang tidak bermanfaat bagi tujuan-tujuan tersebut sehingga dengan motivasi yang tinggi, guru diharapkan memiliki prestasi kerja/kinerja yang baik.

Selain motivasi tidak kalah pentingnya juga adalah budaya kerja. Budaya kerja pada umumnya merupakan pernyataan filosofis, dapat difungsikan sebagai tuntutan yang mengikat para guru karena dapat dijadikan sebagai peraturan dan ketentuan-ketentuan yang diterapkan di sekolah. Menurut Mangkunegara (2020) budaya kerja adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai, dan norma-norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan sebagai pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.

Berdasarkan observasi prapenelitian bahwa selama ini budaya kerja di SMP Negeri Kabupaten MAPPI seperti turunnya kedisiplinan guru dalam melaksanakan tugasnya sehingga jam belajar menjadi kurang efektif, rendahnya kreativitas yang dimiliki guru SMP Negeri Kabupaten MAPPI dalam menyampaikan pelajaran kepada siswa dan masih banyaknya guru yang kurang memanfaatkan teknologi seperti laptop untuk menunjang kegiatang belajar-mengajar berdampak pada rendahnya kinerja guru. Terdapat penelitian relevan yang dilakukan oleh Oktarina, Purnamasari & Handayani (2022) bahwa hasil penelitian tersebut budaya kerja secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja guru.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru SMP Negeri di Kabupaten Mappi?
2. Bagaimana pengaruh budaya kerja terhadap motivasi kerja guru SMP Negeri di Kabupaten Mappi?
3. Bagaimana pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru SMP Negeri di Kabupaten Mappi?

4. Bagaimana pengaruh budaya kerja terhadap kinerja guru SMP Negeri di Kabupaten Mappi?
5. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru SMP Negeri di Kabupaten Mappi?
6. Bagaimana pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, terhadap kinerja melalui motivasi kerja guru SMP Negeri di Kabupaten Mappi?
7. Bagaimana pengaruh budaya kerja, terhadap kinerja melalui motivasi kerja guru SMP Negeri di Kabupaten Mappi?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. Menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru SMP Negeri di Kabupaten Mappi.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh budaya kerja terhadap motivasi kerja guru SMP Negeri di Kabupaten Mappi.
3. Menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru SMP Negeri di Kabupaten Mappi.
4. Menguji dan menganalisis pengaruh budaya kerja terhadap kinerja guru SMP Negeri di Kabupaten Mappi.
5. Menguji dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru SMP Negeri di Kabupaten Mappi
6. Menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, terhadap kinerja melalui motivasi kerja guru SMP Negeri di Kabupaten Mappi
7. Menguji dan menganalisis pengaruh budaya kerja, terhadap kinerja melalui motivasi kerja guru SMP Negeri di Kabupaten Mappi

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis penelitian diharapkan dapat menambah hasanah keilmuan yang membuktikan adanya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja guru, dan budaya kerja terhadap kinerja guru sekaligus untuk menambah wawasan ilmu manajemen pendidikan.

1.4.2. Manfaat Praktis

Secara praktis, penelitian ini dapat dimanfaatkan oleh beberapa pihak, yaitu:

1. Bagi Kepala Sekolah
   a. Sebagai referensi dasar kebijakan ke depannya terkait dengan upaya mengatasi kinerja guru di sekolah, sekaligus menjadi evaluasi kepala sekolah agar lebih baik dalam melaksanakan kepemimpinannya
   b. Sebagai bahan masukan untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang dapat meningkatkam motivasi kerja guru sehingga tercipta kinerja yang lebih baik lagi.
   c. Sebagai dasar penyelesaian dalam mengambil keputusan dan pertimbangan dalam menangani rendahnya budaya kerja serta motivasi kinerja guru.

2. Bagi Guru
    a. Hasil penelitian ini menjadi bahan intropeksi diri dan meningkatkan kinerjanya, dapat menjadi renungan untuk perbaikan diri terkait dengan profesionalismenya sebagai tenaga pengajar.
    b. Sebagai masukan bagi guru untuk menambah pengetahuan dan kemampuannya agar dapat memberikan pelayanan yang lebih baik lagi bagi siswa.
    c. Sebagai dorongan semangat dan termotivasi untuk meningkatkan kreativitas dalam mengelola pembelajaran dikelas
3. Bagi Dinas Pendidikan
    a. Diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam membina guru dalam memberikan pembinaan baik kepada kepala sekolah maupun guru dalam melaksanakan kerjanya.
    b. Sebagai masukan kepada Kepala Dinas Pendidikan untuk melakukan pembinaan kepada kepala sekolah dan guru untuk pengoptimalan kompetensi guru dan motivasi kerja melalui pelatihan workshop serta seminar.
    c. Hasil penelitian ini dijadikan sebagai bahan informasi atas kinerja guru. menjadi rujukan dalam pengambilan keputusan, sebagai dasar ilmiah hasil penelitian.

2. Kajian Pustaka

2.1. *Grand Theory*

Penelitian ini didasarkan pada teori pertukaran sosial (*Social Exchange Theory*). Teori ini, dikembangkan oleh para sosiolog seperti George Homans dan Peter Blau pada tahun 1968. *Social Exchange Theory* berasumsi bahwa interaksi sosial didasarkan pada analisis biaya dan manfaat (*cost-benefit analysis*) (Madison et al, 2025). Dalam konteks hubungan antara guru dan sekolah, pertukaran ini tidak hanya bersifat ekonomi (gaji/honor), tetapi juga bersifat sosio-emosional. Jika guru merasa "diberi" hal yang bernilai positif oleh sekolah, mereka secara sukarela akan membalasnya dengan kinerja dan dedikasi yang tinggi (Badaruddin, 2022). Kinerja guru merupakan bentuk timbal balik (*reciprocity*) atas dukungan kepemimpinan, pemenuhan motivasi, dan budaya kerja yang diberikan oleh pihak sekolah atau yayasan (Jan, 2024).

Dalam *Social Exchange Theory*, kepala sekolah adalah pemegang otoritas yang menginisiasi pertukaran. Kepemimpinan yang partisipatif, suportif, dan transformasional dianggap sebagai bentuk investasi sosial. Ketika kepala sekolah memberikan dukungan, arahan yang jelas, dan perlakuan adil, guru akan memandangnya sebagai sebuah bentuk penghargaan (reward). Sebagai balasannya, guru akan meningkatkan kinerja, loyalitas, dan tanggung jawab mereka terhadap tugas mengajar (Gusnandi, Zaki & Ramadhan, 2025). Sedangkan budaya kerja yang positif, kolaboratif, dan kondusif menetapkan aturan tidak tertulis mengenai norma timbal balik di lingkungan sekolah. ika sekolah memiliki budaya kerja yang menekankan kerja sama, profesionalisme, dan saling menghargai, guru akan merasa aman dan nyaman (Harahap, Khairinal & Rosmiati, 2023). Menurut *Social Exchange Theory*, kenyamanan sosial dan

pengakuan (*social approval*) adalah bentuk *reward* yang berharga. Guru akan merespons norma kelompok ini dengan menyesuaikan tindakan mereka, yang berujung pada peningkatan kinerja secara komunal (Madison et al, 2025).

Menurut prinsip *Social Exchange Theory*, individu akan bergerak secara sukarela untuk memaksimalkan keuntungan atau manfaat yang mereka peroleh dari lingkungan sosialnya. Motivasi (baik intrinsik maupun ekstrinsik) berfungsi sebagai pendorong psikologis (Ain, Bukhori & Ruspitasari, 2024). Saat sekolah mampu memfasilitasi kebutuhan para guru (seperti memberikan insentif, penghargaan, pelatihan, atau lingkungan yang kondusif), guru merasa mendapatkan keuntungan dari komitmen tersebut. Untuk menyeimbangkan pertukaran ini (*norm of reciprocity*), guru akan mengoptimalkan kualitas kinerjanya di kelas (Salsalbila & Wardhani, 2026).

2.2. Penelitian Terdahulu

Adapun penelitian terdahulu yang memiliki kesamaan tema dengan penelitian ini, diantaranya:

Penelitian Gusnandi et al (2025), jenis penelitian kuantitatif dengan populasi dan sampel sebanyak 58 orang guru melalui teknik sampling jenuh. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan, budaya kerja, dan motivasi kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja guru di SMK Muhammadiyah 3 Pekanbaru.

Penelitian Saputri dan Rokhman (2025), jenis penelitian kuantitatif kausal-komparatif. sampel sebanyak 75 guru SMP Negeri di Kecamatan Salaman melalui teknik sampling jenuh. Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja guru, serta motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja guru. Namun demikian, pengaruh langsung kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi terhadap disiplin kerja guru tidak seluruhnya signifikan.

Penelitian Putri et al (2025) merupakan penelitian kuantitatif dengan sampel berjumlah 46 guru sebagai responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan kepala sekolah terbukti berpengaruh terhadap motivasi kerja, budaya organisasi dan kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja guru, sehingga pengaruh kepemimpinan lebih bersifat tidak langsung melalui faktor motivasi, motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, motivasi kerja terbukti memediasi secara signifikan hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja guru maupun antara kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru.

Penelitian Mailina dan Ali (2024) merupakan penelitian *library research* bersumber dari e-book dan open access e-journal. Hasil analisis berdasarkan 10 jurnal, disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh pada kinerja guru; Motivasi kerja berpengaruh pada kinerja guru; Budaya sekolah berpengaruh pada kinerja guru.

Penelitian Sulisna et al (2024), menunjukkan secara parsial memperlihatkan bahwa kedua variabel ini, yaitu kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi, secara individu memengaruhi kinerja guru. Sementara itu, secara simultan mengindikasikan bahwa kedua variabel tersebut secara bersamaan

berpengaruh terhadap kinerja guru.

2.3. Kinerja Guru

Kinerja guru adalah aktivitas seseorang dalam melaksanakan tugas pokok yang di tugaskan kepadanya (Uno, 2022). Kinerja guru adalah tingkat pada tahap mana guru mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan (Simamora, 2020). Menurut pendapat lain, menyatakan bahwa kinerja guru adalah hasil kerja yang dicapai oleh guru sesuai dengan peran atau tugasnya dalam periode tertentu, yang dihubungkan dengan ukuran nilai atau standar tertentu dari organisasi tempat individu tersebut bekerja (Umam, 2022). Rachmawati dan Daryanto (2022) mengemukakan bahwa kinerja guru adalah kemampuan yang ditampilkan oleh guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Kinerja merupakan hasil dari fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu yang di dalamnya terdiri dari tiga aspek, yaitu kejelasan tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya; kejelasan hasil yang diharapkan dari suatu pekerjaan atau fungsi; dan kejelasan waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan agar hasil yang diharapkan dapat terwujud (Andriyani, 2020).

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja guru adalah hasil kerja, prestasi kerja, hasil pelaksanaan kerja dan kemampuan atau tingkat keberhasilan guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan organisasi berdasarkan waktu atau periode yang telah ditetapkan.

Kinerja guru dalam proses mengajar harus memiliki tiga aspek yang terdiri dari merencanakan proses belajar mengajar, pelaksanaan pembelajaran dan evaluasi belajar mengajar mengajar (Saud, 2023). Menurut Depdiknas (2017) indikator kinerja guru dalam pembelajaran dilakukan dengan tiga kegiatan pembelajaran di kelas, yaitu:

1. Perencanaan Pembelajaran

   Tahap perencanaan dalam kegiatan pembelajaran adalah tahap yang berpengaruh dengan kemampuan guru menguasai bahan ajar. Kemampuan guru dapat dilihat dari cara atau proses penyusunan program kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru, yaitu mengembangkan silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP).
2. Pelaksanaan Kegiatan Pembelajaran

   Kegiatan pembelajaran di kelas adalah inti penyelenggaraan pendidikan yang ditandai:
   a. Pengelolaan Kelas

      Kemampuan menciptakan suasana kondusif di kelas guna mewujudkan proses pembelajaran yang menyenangkan adalah tuntutan bagi seorang guru dalam pengelolaan kelas.
   b. Penggunaan Media dan Sumber Belajar

      Kemampuan guru disini lebih ditekankan pada penggunaan objek nyata yang ada di sekitar sekolahnya.
   c. Penggunaan Metode Pembelajaran

      Guru diharapkan mampu memilih dan menggunakan metode pembelajaran sesuai dengan materi yang akan disampaikan. Hal ini dimaksudkan untuk

menjembatani kebutuhan siswa, dan menghindari terjadinya kejenuhan yang dialami siswa.

3. Evaluasi/Penilaian Pembelajaran.

   Pada tahap ini seorang guru dituntut memiliki kemampuan dalam menentukan pendekatan dan cara-cara evaluasi, penyusunan alat-alat evaluasi, pengolahan, dan penggunaan hasil evaluasi yang meliputi kegiatan remidial dan kegiatan perbaikan program pembelajaran (Depdiknas., 2017).

Beberapa pendapat dan teori diatas diambil kesimpulan bahwa kinerja guru dalam pembelajaran pada penelitian mengacu pada kurikulum 2013 meliputi dimensi 1) perencanaan dengan indikator a) menyusun program kegiatan pembelajaran b) mengembangkan silabus c) menyusun modul ajar. 2) pelaksanaan pembelajaran meliputi indikator a) pengelolaan kelas, b) penggunaan media dan sumber belajar, c) penggunaan metode pembelajaran. 3) evaluasi pembelajaran meliputi a) melakukan tes ulangan, b) memberikan penilaian hasil belajar, c) melakukan remidi.

2.4. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang memberikan dampak yang dapat menjadi motivasi, himbauan, dan pengawasan terhadap pihak-pihak atau kelompok di bawah Kepemimpinan tersebut (Wati dkk, 2022). Menurut Robbins (2020) menyatakan kepemimpinan adalah kemampuan dalam memengaruhi sekelompok anggota agar bekerja mencapai tujuan serta sasaran. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan kemampuan dan kesiapan yang dimiliki kepala sekolah untuk dapat memengaruhi, mendorong, menggerakkan, menuntun, mengajak, mengarahkan dan kalau perlu memaksa orang atau kelompok agar menerima pengaruh tersebut dan selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu tercapainya suatu tujuan tertentu yang telah ditetapkan (Maulani, 2021).

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah adalah serangkaian dari kemampuan dan kepribadian kepala sekolah sebagai alat untuk dapat memengaruhi serta memotivasi orang-orang yang dipimpinnya agar mau bekerja sama dan mau melaksanakan segala tugas-tugas yang telah diberikan dengan sukarela, penuh semangat dan merasa tidak terpaksa. Kepemimpinan yang dimaksud yaitu fokus pada peningkatan mutu proses dan hasil pembelajaran melalui guru.

Dimensi dan indikator yang dijadikan sebagai dasar pembuatan kuesioner kepemimpinan kepala sekolah dalam penelitian ini menurut Rivai (2024) meliputi: (1) Kemampuan untuk membina kerjasama dan pengaruh yang baik, dengan indikator: (a) Membina kerjasama dan pengaruh baik dengan bawahan dalam pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawab masing-masing, (b) Kemampuan seorang pemimpin dalam memotivasi bawahannya. (2) Efektif, dengan indikator: (a) Mampu menyelesaikan tugas diluar kemampuan, (b) Menyelesaikan tugas tepat waktu, (c) Hadir tepat waktu dan tidak terlambat. (3) Partisipasif, dengan indikator: (a) Pengambilan keputusan secara musyawarah, (b) Dapat menyelesaikan masalah secara tepat, (c) Mampu dalam meniliti masalah yang terjadi pada pekerjaan. (4) Kemampuan dalam mendelegasikan, dengan indikator: (a) Bersedia untuk membawa kepentingan pribadi dan organisasi kepada

kepentingan yang lebih luas, (b) Mampu dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan target. (5) Kemampuan dalam mendelegasikan wewenang, dengan indikator: (a) Tanggung jawab seorang pemimpin dalam menyelesaikan tugas yang harus ditangani sendiri ataupun ditangani secara kelompok, (b) Memberikan bimbingan dan pelatihan dalam pengambilan keputusan.

2.5. Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah kekuatan tersembunyi yang ada pada orang dan dapat dikembangkan oleh tekanan eksternal, imbalan moneter dan nonmoneter dan dapat memengaruhi kinerja (Chandra & Syardiansah, 2021). Menurut Wibowo (2023) motivasi kerja merupakan keinginan untuk bertindak. Setiap orang dapat termotivasi oleh beberapa kekuatan yang berbeda. Menurut Uno (2022) memberikan definisi motivasi kerja sebagai kekuatan dalam diri orang yang memengaruhi arah, intensitas dan ketekunan perilaku sukarela seseorang untuk melakukan pekerjaan. Motivasi kerja merupakan proses psikologis yang membangkitkan, mengarahkan dan ketekunan dalam melakukan tindakan secara sukarela yang diarahkan pada pencapaian tujuan (Wibowo, 2023).

Berdasarkan definisi motivasi kerja para ahli dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan suatu keadaan atau kondisi yang mendorong, merangsang atau menggerakkan seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan sehingga dapat mencapai tujuan.

Ada dua dimensi motivasi kerja menurut Frederick Herzberg yaitu: (Siagian, 2023):

1. Ekstrinsik, dengan indikator kebijakan dan administrasi, supervise, gaji/upah, pengaruh antar pribadi dan kondisi kerja
2. Instrinsik, dengan indikator keberhasilan, pengakuan / penghargaan, pekerjaan itu sendiri, taggung jawab dan pengembangan

Pendapat lainnya mengemukakan bahwa sebagai indikator motivasi kerja adalah tanggung jawab dalam melakukan pekerjaan, prestasi yang dicapai, pengembangan diri dan kemandirian dalam bertindak (Uno, 2022)

Berdasarkan beberapa teori di atas, maka dimensi dan indikator yang dijadikan sebagai dasar pembuatan kuesioner motivasi kerja guru dalam penelitian ini meliputi: (1) Dimensi motivasi instrinsik, dengan indikator: (a) Keberhasilan yang dicapai, (b) Pengakuan/penghargaan, (c) Taggung jawab, (d) Pengembangan karir, (e Peluang untuk maju (2) Dimensi Motivasi ekstrinsik, dengan indikator: (a) Prestasi yang dicapai, (b) Gaji/Upah, (c) Menciptakan persaingan yang sehat, (d) Kondisi kerja.

2.6. Budaya Kerja

Budaya kerja adalah suatu pemikiran yang didasari pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan juga pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok dan tercermin dalam sikap menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan, serta tindakan yang terwujud sebagai kerja atau bekerja (Triguno, Ambarini & Susanto, 2022). Mangkunegara (2020) mendefinisikan bahwa budaya kerja adalah sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah

laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Budaya kerja dapat difungsikan sebagai tuntutan yang mengikat pada karyawan karena dapat diformulasikan secara formal dalam berbagai peraturan dan ketentuan perusahaan (Moeljono, 2020).

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa budaya kerja adalah nilai-nilai dan norma dalam organisasi atau kelompok sebagai pedoman tingkah laku atau tindakan yang terwujud dalam bekerja.

Dimensi budaya kerja yang efektif yang diberikan perusahaan kepada pegawainya dapat diukur melalui Sofyandi (2022): (a) Isi budaya kerja, (b) metode budaya kerja, (c) sikap dan keterampilan instruktur, (d) lama waktu budaya kerja, (e) fasilitas budaya kerja. Adapun yang menjadi indikator budaya kerja menurut (Taliziduhu, 2019) yaitu: (a) Kebiasaaan, (b) Sikap, (c) Peraturan dan (d) Nilai-nilai. Pendapat lainnya menerangkan bahwa dimensi dalam budaya kerja yaitu inovasi dan mengambil resiko, perhatian pada rincian, orientasi hasil, orientasi manusia, orientasi tim, progresif dan stabilitas (Robbins, 2020). Menurut Nurhadijah (2022), dimensi dan indikator budaya kerja antara lain:

1. Disiplin. Perilaku yang senantiasa berpijak pada peraturan dan norma yang berlaku di dalam maupun di luar organisasi.
2. Keterbukaan. Kesiapan untuk memberi dan menerima informasi yang benar untuk kepentingan organisasi.
3. Saling menghargai. Perilaku yang menunjukkan penghargaan terhadap individu, tugas dan tanggung jawab orang lain sesama mitra kerja.
4. Kerjasama. Kesediaan untuk memberi dan menerima kontribusi dari dan atau kepada mitra kerja dalam mencapai sasaran dan target organisasi.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa dimensi budaya kerja meliputi (1) perilaku disiplin, dengan indikator hadir tepat waktu, menjadi panutan dan disiplin dalam melaksanakan proses pembelajaran, (2) keterbukaan, dengan indikator saling memotivasi, mematuhi peraturan sekolah dan mandiri, (3) saling menghargai, dengan indikator keramahan terhadap tamu, loyalitas terhadap rekan kerja dan dilibatkan dalam kegiatan sekolah, (4) bekerjasama, dengan indikator kerjasama antar warga sekolah, dan (5) memiliki komitmen dengan indikator merasa senang terhadap pekerjaan dan menyelesaikan tugas dengan baik.

2.7. Pengembangan Hipotesis

2.7.1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Morivasi Kerja

Pemimpin bertindak sebagai penggerak utama, motivator, dan penentu arah yang memengaruhi semangat bawahan dalam mencapai tujuan bersama (Mendrofa, Waoma & Fau, 2021). Teori jalur-tujuan (*Path-Goal Theory*) yang dikemukakan oleh House (1971) menjelaskan bahwa pemimpin meningkatkan motivasi bawahan dengan memperjelas jalur, mengurangi hambatan, dan memberikan imbalan (*reward*) untuk mencapai tujuan organisasi). Pemimpin yang efektif meningkatkan motivasi melalui komunikasi, arahan yang jelas, perhatian pada kebutuhan karyawan, dan penciptaan lingkungan kerja yang positif. Pemimpin yang efektif berperan sebagai inspirator yang memenuhi kebutuhan bawahan, sehingga meningkatkan gairah kerja dan pencapaian tujuan

organisasi (Manurung & Komalasari, 2022). Penelitian menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan semakin tinggi pula motivasi kerja karyawan (Habib, Dermawan & Maidina, 2024). Berdasarkan landasan teori yang telah diuraikan, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini yaitu:

H_1 : kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja

2.7.2. Pengaruh Budaya Kerja terhadap Motivasi Kerja

Budaya kerja dapat menciptakan lingkungan, norma, dan nilai-nilai yang membentuk perilaku guru. Teori Dua Faktor Herzberg (Herzberg's Two-Factor Theory). dikemukakan oleh Herzberg (1959) menjelaskan bahwa lingkungan kerja (seperti budaya) mencegah ketidakpuasan, sementara nilai-nilai budaya yang apresiatif memotivasi karyawan. Budaya kerja yang positif bertindak sebagai faktor higiene (menghilangkan ketidakpuasan) dan motivator (mendorong kepuasan) yang meningkatkan motivasi kerja karyawan. Budaya positif meningkatkan rasa memiliki, keterlibatan, dan loyalitas, yang memicu dorongan internal untuk bekerja lebih produktif, sementara budaya yang buruk dapat menurunkannya (Rahmadani & Fiernaningsih, 2024). Budaya kerja yang sehat, suportif, dan profesional yang menekankan kerja sama tim dan inisiatif membuat karyawan merasa dihargai dan aman, yang secara langsung meningkatkan motivasi kerja dan mendorong karyawan untuk bekerja secara optimal dan memberikan yang terbaik (Yunita & Hidayat, 2020). Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa ada korelasi positif antara budaya kerja dengan motivasi kerja (Saputri & Rokhman, 2025). Berdasarkan landasan teori yang telah diuraikan, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini yaitu:

H_2 : budaya kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja

2.7.3. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Guru

Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah sangat penting dalam mendukung kinerja seorang guru. Teori *Leader-Member Exchange (LMX Theory)* yang dikemukakan oleh Graen & Cashman (1975) menekankan bahwa hubungan unik antara pemimpin dan bawahan, di mana kualitas hubungan yang baik (kepercayaan dan komunikasi) akan meningkatkan kinerja. Peningkatan kinerja guru dapat tercapai apabila kepala sekolah sebagai pemimpin mampu memacu guru dalam meningkatkan kinerja dengan sungguh-sungguh dan penuh dedikasi yang tinggi terhadap tugas yang diemban (Gaol & Siburian, 2021). Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Saipulloh, 2019) menyatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah memiliki hubungan atau korelasi, yang bersifat positif terhadap kinerja guru. Penelitian lain membuktikan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja guru (Hasanah, 2022). Berdasarkan landasan teori yang telah diuraikan, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini yaitu:

H_3 : kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja guru.

2.7.4. Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Guru

Budaya kerja yang baik dapat menciptakan suasana kerja yang menyenangkan dan dapat meningkatkan kreatifitas dan semangat guru dalam melaksanakan tugasnya. *Organisational Culture Theory* yang dikemukakan oleh Schein (1985) menjelaskan bahwa nilai-nilai dan norma (budaya) yang dianut organisasi memengaruhi perilaku karyawan, yang akhirnya menentukan tingkat

kinerja. Ketika budaya kerja yang positif ini berjalan dengan baik, maka akan berimbas kepada produktivitas dan peningkatan kinerja guru dalam melakukan tanggung jawabnya sebagai pendidik (Suwanto, 2023). Budaya dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk perbaikan kinerja dan berfungsi sebagai manajemen perubahan (Sudarmanto, 2019). Sejalan dengan hal tersebut, Tierney (2023) menyatakan bahwa terdapat hubungan yang erat antara budaya kerja dengan kinerja organisasi, di mana semakin baik kualitas faktor-faktor yang terdapat dalam budaya kerja organisasi, maka semakin baik juga kinerja tersebut. Penelitian lainnya juga oleh membuktikan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara budaya kerja guru biologi terhadap kinerja guru (Oktavianus, 2022). Berdasarkan landasan teori yang telah diuraikan, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini yaitu:

H_4 : Budaya kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru

2.7.5. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru

Motivasi yang baik dari atasan atau kepala sekolah memegang peranan yang sangat penting untuk memberikan dorongan kepada guru, sehingga dengan adanya motivasi yang baik dari kepala sekolah maka kinerja guru diharapkan akan meningkat menjadi baik (Sriwahyuni & Kristiawan, 2024). Teori harapan (*expectancy theory*) yang dikemukakan oleh Vroom (1964) menegaskan bahwa motivasi kerja timbul berdasarkan harapan bahwa usaha (*effort*) akan menghasilkan kinerja baik (*performance*), yang diikuti oleh imbalan (*outcome*) yang bernilai. Kinerja guru yang baik sangat dipengaruhi oleh sikap dan motivasi kepala sekolah selaku pemimpin (Farida, 2020). Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Hendriyati & Somantri (2020) menyatakan bahwa semakin bagusnya motivasi kerja akan meningkatkan kinerja guru SMAN Kota Bengkulu. Berdasarkan landasan teori yang telah diuraikan, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini yaitu:

H_5 : Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru

2.7.6. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Guru melalui Motivasi Kerja

Pemimpin yang mampu memotivasi, berkomunikasi efektif, dan mendukung guru akan meningkatkan semangat, inovasi, dan komitmen mereka dalam mengajar, sehingga hasil kinerja meningkat (Mailina & Ali, 2024). *Expectancy Theory* (Teori Harapan) dari Vroom (1964) menjelaskan bahwa kepemimpinan (pemimpin) memotivasi karyawan dengan meyakinkan mereka bahwa usaha (kerja keras) akan menghasilkan kinerja yang baik, yang pada akhirnya memberikan imbalan yang bernilai, sehingga memacu kinerja. Pemimpin yang baik memotivasi guru, dan motivasi inilah yang menggerakkan guru untuk berkinerja maksimal (Saputri & Rokhman, 2025). Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang efektif (transformasional/demokratis) terbukti meningkatkan motivasi dan kinerja guru secara signifikan. Berdasarkan landasan teori yang telah diuraikan, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini yaitu:

H_6 : Motivasi kerja mampu memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja guru

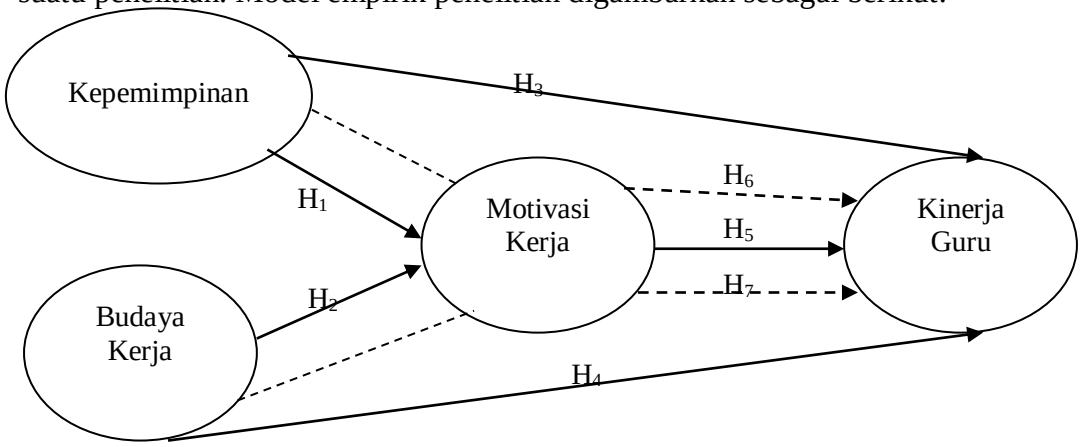
2.7.7. Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Guru melalui Motivasi Kerja

Budaya kerja yang kuat seperti penghargaan atas prestasi, lingkungan sekolah yang suportif, dan kejelasan tugas merupakan faktor eksternal yang secara langsung meningkatkan motivasi kerja guru (Mailina & Ali, 2024). *Goal Setting Theory* (Teori Penetapan Tujuan) yang dikemukakan oleh Locke (1968) menjelaskan bahwa motivasi kerja individu, yang digerakkan oleh budaya kerja, menentukan kinerja melalui tujuan yang jelas, menantang, serta umpan balik yang konsisten. Guru dengan motivasi tinggi memiliki dorongan internal untuk memberikan yang terbaik, meningkatkan disiplin, dan meningkatkan komitmen, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja guru (Gusnandi, Zaki & Ramadhan, 2025). Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa pengaruh budaya dan lingkungan kerja (faktor eksternal) terhadap kinerja (hasil) sering kali tidak signifikan secara langsung, melainkan harus melalui peningkatan motivasi guru sebagai dorongan individu (Putri, Afuan & Sari, 2025). Berdasarkan landasan teori yang telah diuraikan, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini yaitu:

H_7 : Motivasi kerja mampu memediasi pengaruh budaya kerja terhadap kinerja guru

2.8. Kerangka Konseptual

Untuk mengetahui masalah yang akan dibahas, perlu adanya model empirik penelitian untuk menemukan, mengembangkan dalam menguji kebenaran suatu penelitian. Model empirik penelitian digambarkan sebagai berikut:



Keterangan

⟶ : Pengaruh langsung

- - → : Pengaruh tidak langsung

Gambar 1. Kerangka Konseptual

3. Metode Penelitian

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif korelatif dengan teknik analisis statistik, di mana data berupa angka dikumpulkan dari responden melalui kuesioner.

3.2. Populasi dan Sampel

3.2.1. Populasi

Populasi penelitian ini adalah seluruh guru PNS dan Non-PNS di SMP Negeri Kabupaten Mappi yang berjumlah 172 orang dengan rincian:

Tabel 3. Populasi Penelitian

No	Nama Sekolah	Jumlah Guru
1	SMP N 1 Venaha	13
2	SMP N 1 Yakomi	9
3	SMP N 1 Edera	20
4	SMP N 1 Obaa	33
5	SMP N 2 Obaa	26
6	SMP N 1 Passue	7
7	SMP N 2 Passue	16
8	SMP N 1 Haju	20
9	SMP N 2 Haju	5
10	SMP N 1 Assue	23
Jumlah		**172**

3.2.2. Sampel

Penelitian ini menggunakan teknik total sampel atau sensus yang melibatkan seluruh 172 guru di SMP Negeri Kabupaten Mappi sebagai responden.

3.3. Variabel dan Indikator

Definisi operasional adalah sifat-sifat objek yang sudah didefinisikan dan diamati (Nasrudin 2024). Definisi operasional penelitian ini sebagai berikut:

Tabel 4 Definisi Operasional

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala
1	Kinerja Guru	tingkat keberhasilan guru dalam melaksanakan pembelajaran untuk mencapai tujuan organisasi pada periode tertentu	1. Perencanaan 2. Pelaksanaan 3. Evaluasi (Depdiknas., 2017)	Likert 1 - 5
2	Kepemimpinan	Kemampuan kepala sekolah dalam memengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan guru serta staf untuk bekerja sama mencapai tujuan yang telah ditetapka	1. Kemampuan untuk membina kerjasama dan pengaruh baik 2. Kemampuan yang efektif 3. Kemampuan yang partisipasif 4. Kemampuan mendelegasikan waktu 5. Kemampuan mendelegasikan wewenang (Rivai, 2024)	Likert 1 - 5
3	Motivasi Kerja	Suatu keadaan atau kondisi yang mendorong, seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan sehingga dapat mencapai tujuan	1. Kebijakan dan administrasi 2. Supervise 3. Gaji/upah 4. Pengakuan/penghargaan 5. Tanggung jawab 6. Pengembangan (Siagian, 2023)	Likert 1 - 5

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala
4	Budaya Kerja	Nilai-nilai dan norma dalam organisasi atau kelompok sebagai pedoman tingkah laku atau tindakan yang terwujud dalam bekerja	1. Perilaku disiplin 2. Keterbukaan 3. Saling menghargai 4. Bekerjasama 5. Memiliki komitmen. (Nurhadijah, 2022)	Likert 1 - 5

3.4. Metode Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner berskala Likert 1–5 (Sangat Tidak Setuju hingga Sangat Setuju) yang diberikan kepada guru SMP Negeri di Kabupaten Mappi untuk mengukur persepsi mereka terhadap kepemimpinan kepala sekolah, budaya kerja, motivasi kerja, dan kinerja guru.

3.5. Alat Analisis

Penenelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS) sebagai alat analisis. PLS merupakan metode analisis yang *powerfull* karena tidak didasarkan atas banyak asumsi (Abdillah & Jogiyanto, 2021). Keunggulan dari metode PLS ini adalah data tidak harus berdistribusi normal multivariat, ukuran sampel tidak harus besar, dan PLS tidak saja bisa digunakan untuk mengkonfirmasi teori, tetapi dapat juga digunakan untuk menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antar variabel laten (Ghozali & Latan, 2020)**.**

3.6. Analisis Data

Analisis data penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS) yang terdiri dari dua bagian. Sebagai pengembangan *path analysis*, metode SEM (Abdillah & Jogiyanto, 2021) memungkinkan analisis hubungan kausalitas antara variabel eksogen dan endogen ditentukan secara lebih lengkap melalui dua tahapan utama PLS.

3.6.1. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Analisa outer model dapat dilihat dari beberapa indicator (Ghozali & Latan, 2020):

a. *Convergent Validity;* memastikan indikator mengukur konstruk yang tepat melalui *outer loading* dan perbandingan akar kuadrat AVE
b. *Discriminant Validity*; terpenuhi jika akar kuadrat AVE setiap konstruk melebihi korelasi antar-konstruk dengan nilai AVE > 0.5, atau melalui nilai cross loading faktor target yang lebih besar daripada konstruk lainnya
c. Reliabilitas adalah tingkat kepercayaan suatu alat ukur yang ditunjukkan oleh konsistensi hasil pengukuran yang stabil saat diulang. Nilai reliabilitas *composite reliability* > 0.7 dan *cronbach's alpha* > 0,60 dinyatakan memiliki keandalan tinggi

3.6.2. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Evaluasi model struktural PLS-SEM menggunakan *R-Square* (kuat: 0,67; moderat: 0,33; lemah: 0,19), *F-Square* (besar: 0,35; sedang: 0,15; kecil: 0,02), disempurnakan dengan uji *goodness of fit* (GOF) Dalam analisis PLS-SEM ada lima statistik uji kesesuaian model yaitu S*tandardize Root Mean Square Residual*

(SRMR), dan *Normed Fit Index* (NFI). (Ghozali & Latan, 2020). Evaluasi model menggunakan prosedur *bootstrapping* dengan melihat *t-value* (1,65; 1,96; 2,58) untuk pengaruh antarvariabel, serta *p-values* pada *indirect effect* guna menguji peran mediasi; jika *p-values* < 0,05, variabel mediasi signifikan memediasi pengaruh eksogen ke endogen, sedangkan jika > 0,05, pengaruhnya langsung karena mediasi tidak signifikan (Ghozali & Latan, 2020). Variance Accounted For (VAF) digunakan untuk mengukur besar peran mediasi variabel independen terhadap dependen dengan rumus (Hair et al., 2019).

$$\text{VAF} = \frac{\textit{Indirect Effect}}{\textit{Total Effect}} \text{ X } 100$$

Total effect = dirrect effect + indirect effect

Klasifikasi nilai VAF menurut (Hair et al., 2019) terdiri dari nilai VAF di atas 80% (> 0,80) dikategorikan sebagai *full mediation*, nilai VAF antara 20% hingga 80% (0,20 - 0,80) dikategorikan sebagai *partial mediation*, dan nilai VAF di bawah 20% (< 0,20) dikategorikan sebagai *no mediation*.