

Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Guru dengan Komunikasi Internal sebagai Variabel Intervening (Studi pada Guru SMK di Kecamatan Pondok Aren)

Shevira Salsabila¹, Deden Kurniawan²

^{1,2}Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Budi Luhur

2231500972@student.budiluhur.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja guru dengan komunikasi internal sebagai variabel intervening. Penelitian ini dilakukan pada guru Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) di Kecamatan Pondok Aren. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan teknik nonprobability sampling, khususnya purposive sampling. Sampel penelitian terdiri dari 100 orang guru SMK yang dipilih berdasarkan kriteria tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner menggunakan skala Likert untuk mengukur persepsi responden terhadap variabel penelitian. Data yang diperoleh kemudian diolah dan dianalisis menggunakan perangkat lunak Microsoft Excel dan SmartPLS versi 4.1.1.6 dengan pendekatan Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja dan lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kepuasan kerja guru. Namun demikian, komunikasi internal terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru. Selanjutnya, motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap komunikasi internal, sedangkan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komunikasi internal. Dalam pengujian peran mediasi, komunikasi internal tidak mampu memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja guru. Sebaliknya, komunikasi internal terbukti berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam hubungan antara lingkungan kerja dan kepuasan kerja guru. Temuan ini menunjukkan bahwa komunikasi internal yang efektif menjadi faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja guru, terutama melalui penciptaan lingkungan kerja yang kondusif.

Kata Kunci : Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Komunikasi Internal dan Kepuasan Kerja Guru..

1. Latar Belakang

Kondisi guru di Indonesia saat ini masih menghadapi berbagai tantangan, khususnya dalam hal distribusi, meskipun pemerintah telah melakukan reformasi kebijakan di bidang pendidikan. Salah satu kebijakan tersebut adalah Peraturan Menteri Pendidikan Dasar dan Menengah Nomor 11 Tahun 2025 tentang pemenuhan beban kerja guru, yang menetapkan beban kerja guru selama 37 jam 30 menit per minggu, mencakup perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian pembelajaran, pembimbingan peserta didik, serta tugas tambahan (Permendikdasmen, 2025). Sejalan dengan ketentuan tersebut, beban tatap muka guru dikurangi menjadi minimal 16 jam per minggu, sehingga guru diharapkan dapat lebih fokus pada peningkatan kualitas pengajaran (Kaban, 2025). Selain itu, permasalahan distribusi guru masih menjadi isu penting dalam dunia pendidikan. Pada tahun 2025, jumlah guru di Indonesia tercatat sekitar 4,21 juta orang yang tersebar di berbagai jenjang pendidikan. Khusus pada jenjang pendidikan menengah kejuruan, jumlah guru SMK mencapai sekitar 323.975 orang (Maheswara, 2024). Sementara itu, distribusi guru kini dikelola pusat untuk mengatasi kekurangan sekitar 374.000 guru di beberapa daerah (Savitri, 2025). Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun terdapat dukungan kebijakan dari pemerintah, perhatian terhadap penempatan, kesejahteraan, dan kualitas guru tetap menjadi hal yang penting dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memegang peran penting dalam keberhasilan organisasi (Syahrul & Suharti, 2024). Organisasi sendiri adalah wadah bagi sekelompok individu yang bekerja secara terencana dan terstruktur untuk mencapai tujuan tertentu (Pally et al., 2023). MSDM bertujuan mengelola individu di sekolah, termasuk guru dan tenaga pendidik, agar berkontribusi maksimal pada pencapaian visi dan misi lembaga dengan memastikan SDM kompeten, tepat posisi, dan mampu menjalankan tugas secara efektif (Halsa et al., 2022).

Undang-Undang No.14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen pada Pasal 1 menyatakan bahwa guru adalah pendidik profesional yang bertugas mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik. Selain itu, guru tidak hanya berperan sebagai pengajar, tetapi juga menjadi penggerak utama dalam membentuk karakter dan kualitas peserta didik (Marlina et al., 2024). Perilaku kerja guru pun banyak dipengaruhi oleh tingkat kepuasan kerja serta gaya kepemimpinan kepala sekolah (Zulfah, 2023).

Dalam konteks MSDM di Lembaga Pendidikan dari SD s.d SMK, kepuasan kerja menjadi elemen penting karena berperan dalam menciptakan suasana kerja yang harmonis, rasa kebersamaan, komunikasi yang sehat, serta semangat kerja yang tinggi (Astuti, 2017) dalam (Zulfah, 2023). Ketika kepuasan kerja tidak terpenuhi, hal tersebut dapat menimbulkan suasana kerja yang monoton dan menurunkan semangat guru dalam mencapai target sekolah (Rasyid & Tanjung, 2020). Kondisi ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja guru merupakan aspek strategis yang perlu diperhatikan oleh pihak sekolah.

Selain kepuasan kerja, motivasi kerja juga menjadi faktor penting yang berpengaruh terhadap perilaku dan komitmen guru. Guru yang memiliki motivasi tinggi cenderung menunjukkan semangat dan dedikasi yang kuat dalam menjalankan tugasnya (Pasapan et al., 2024). Motivasi kerja memberikan dorongan psikologis yang memengaruhi intensitas dan arah perilaku guru dalam mencapai tujuan pendidikan (Pratiwi et al., 2023). Dengan adanya motivasi yang memadai, guru terdorong memberikan kontribusi optimal bagi peningkatan kualitas pembelajaran.

Di samping motivasi, lingkungan kerja turut memberikan pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja guru. Lingkungan kerja yang kondusif, baik fisik maupun nonfisik, dapat memberikan rasa aman dan nyaman bagi guru dalam melaksanakan tugasnya (Sugiarti, 2021) dalam (Suhartono & Amalia, 2024). Ketika suasana kerja mendukung, guru lebih mudah menyelesaikan pekerjaan dengan hasil yang memuaskan. Sebaliknya, lingkungan kerja yang tidak menyenangkan dapat menurunkan motivasi serta kepuasan kerja guru (Rulianti & Nurprabadi, 2024).

Selanjutnya, komunikasi internal juga memiliki peranan penting dalam mendukung terciptanya kepuasan kerja guru. Di sekolah, komunikasi antar guru dan kepala sekolah memegang peranan penting dalam mendukung kepuasan kerja guru (Rahayu et al., 2022). Ketika komunikasi tidak berjalan dengan efektif, hubungan kerja menjadi kurang harmonis dan dapat menurunkan etos kerja guru (Budiyarti et al., 2024). Sebaliknya, komunikasi internal yang efektif mampu meningkatkan rasa keterlibatan guru, mengurangi ketidakpastian, dan mendukung terciptanya kepuasan kerja yang lebih baik (Telaumbanua et al., 2025).

Penelitian ini dilaksanakan di tiga Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) di Kecamatan Pondok Aren, yaitu SMK Negeri 2 Kota Tangerang Selatan, SMK Kebangsaan, dan SMK Yadika 5 Pondok Aren. Ketiga sekolah dipilih karena mewakili karakteristik sekolah negeri dan swasta, sehingga memberikan variasi kondisi terkait motivasi kerja, lingkungan kerja, dan komunikasi internal. Berdasarkan pengamatan awal terhadap data absensi, ditemukan masih adanya guru dengan tingkat kehadiran rendah, yang mengindikasikan menurunnya motivasi kerja serta kurang optimalnya komunikasi internal. Pemilihan lokasi ini juga didukung oleh akses yang mudah dan tersedianya izin penelitian, sehingga mendukung kelancaran proses pengumpulan data.

Berdasarkan data absensi guru periode 26 Agustus–25 September 2025, sebagian besar guru memiliki tingkat kehadiran di bawah 60% dari total hari kerja. Kondisi ini mencerminkan kedisiplinan yang belum optimal dan dapat berkaitan dengan menurunnya motivasi kerja, ketidaknyamanan terhadap lingkungan kerja, serta komunikasi internal yang belum berjalan baik.

Ketidakhadiran guru sering dipengaruhi oleh faktor pribadi seperti urusan keluarga, kebutuhan pribadi, atau kesehatan. Selain itu, motivasi rendah, lingkungan kerja yang kurang mendukung, dan komunikasi internal yang tidak efektif dapat menurunkan kepuasan kerja. Fenomena ini menegaskan pentingnya meneliti pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja dengan komunikasi internal sebagai intervening terhadap kepuasan kerja guru.

Tabel 1. Data kehadiran Guru SMK Kebangsaan sejak tanggal 26 Agustus 2025 s/d 25 September 2025 (27 Hari Kerja)

Responden	Hadir	%	Tidak Hadir	%
Responden 1	16	59.26%	11	40.74%
Responden 2	16	59.26%	11	40.74%

Responden 3	18	66.67%	9	33.33%
Responden 4	12	44.44%	15	55.56%
Responden 5	8	29.63%	19	70.37%
Responden 6	16	59.26%	11	40.74%
Responden 7	17	62.96%	10	37.04%
Responden 8	19	70.37%	8	29.63%
Responden 9	10	37.04%	17	62.96%
Responden 10	20	74.07%	7	25.93%

Disamping fenomena di atas, terdapat perbedaan dari beberapa penelitian sebelumnya yaitu Penelitian oleh (Lawren & Ekawati, 2023) menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Namun, penelitian yang dilakukan oleh (Shavira & Febrian, 2023) menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Selain itu, penelitian (Rasyid & Tanjung, 2020) menyatakan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja, sedangkan penelitian (Rulianti & Nurpribadi, 2024) menemukan pengaruh positif yang signifikan.

a. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang berlandaskan pada filsafat positivisme dengan tujuan menguji hipotesis yang telah dirumuskan. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah nonprobability sampling dengan metode purposive sampling, yaitu pemilihan sampel berdasarkan kriteria tertentu, serta penentuan jumlah sampel menggunakan rumus Slovin. Populasi penelitian mencakup seluruh guru SMK Negeri dan Swasta di Kecamatan Pondok Aren yang berjumlah 287 guru dari 15 sekolah. Berdasarkan kriteria sekolah yang berada di Kecamatan Pondok Aren, berakreditasi A, dan memiliki jumlah guru lebih dari 20 orang, terpilih tiga sekolah dengan total 123 guru. Perhitungan menggunakan rumus Slovin menghasilkan jumlah sampel sebesar 94,07 yang kemudian dibulatkan menjadi 100 responden untuk mengantisipasi kesalahan pengisian data. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara awal, penyebaran kuesioner sebagai instrumen utama, serta observasi langsung ke lokasi penelitian. Data yang digunakan terdiri dari data primer yang diperoleh langsung dari responden dan data sekunder yang berasal dari studi kepustakaan. Skala pengukuran yang digunakan adalah skala Likert lima tingkat, yang bertujuan mengukur sikap, persepsi, dan pendapat responden terhadap variabel penelitian secara kuantitatif.

Penelitian ini menerapkan analisis Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Square (SEM-PLS) menggunakan aplikasi SmartPLS versi 4.1.1.6 untuk menganalisis hubungan antar variabel. Variabel penelitian terdiri atas motivasi kerja dan lingkungan kerja sebagai variabel independen, kepuasan kerja sebagai variabel dependen, serta komunikasi internal sebagai variabel intervening. Seluruh variabel dioperasionalkan ke dalam indikator yang diukur menggunakan skala Likert. Analisis data dilakukan melalui pengujian model pengukuran (outer model) dan model struktural (inner model). Outer model diuji melalui uji validitas konvergen menggunakan nilai loading factor dan Average Variance Extracted (AVE), validitas diskriminan menggunakan Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT), serta uji reliabilitas menggunakan composite reliability dan Cronbach's alpha. Inner model dianalisis melalui koefisien determinasi (R^2), path coefficient, effect size (F^2), dan Goodness of Fit (GoF) untuk menilai kekuatan dan kelayakan model. Selanjutnya, pengujian hipotesis dilakukan berdasarkan nilai t-statistic dan p-value dengan tingkat signifikansi 5 persen, guna mengetahui arah dan signifikansi pengaruh antar variabel dalam model penelitian.

3. Hasil dan Diskusi

3.1 Deskripsi Sampel Penelitian

Penelitian ini menggunakan data primer yang dikumpulkan melalui kuesioner berupa Google Form yang diajukan kepada Guru SMK di Kecamatan Pondok Aren. Sebanyak 102 Kuesioner terkumpul dan seluruhnya digunakan dalam penyajian data responden untuk menggambarkan karakteristik responden. Namun sesuai dengan jumlah sampel penelitian yang telah ditetapkan berdasarkan perhitungan Slovin adalah 94 dan dibulatkan menjadi 100, hanya 100 kuesioner yang digunakan dalam analisis data. Data kemudian diolah menggunakan Software Microsoft Office Excel dan SmartPLS version 4.1.1.6.

Tabel 2 Usia Responden

Usia	Jumlah	Percentase
20-30	55	55%
31-40	22	22%
41-50	17	17%
51-60	6	6%
Total	100	100%

Berdasarkan pada tabel diatas, dapat dilihat bahwa responden terbanyak adalah 20-30 sebesar 55 (55%) responden, kemudian 31-40 sebesar 22 (22%) responden, 41-50 sebesar 17 (17%) responden, 51-60 sebesar 6 (6%) responden.

Tabel 3 Tingkat Pendidikan Responden

Pendidikan Terakhir	Jumlah	Percentase
SMK	32	32%
D3	9	9%
S1	55	55%
S2	5	5%
Total	100	100%

Berdasarkan pada tabel diatas, dapat dilihat bahwa responden terbanyak adalah kelompok S1 sebesar 55 (55%) responden, kemudian kelompok SMK sebesar 32 (32%) responden, kelompok D3 sebesar 9 (9%) responden, kelompok S2 sebesar 5 (5%) responden.

Tabel 4 Lama Bekerja Responden

Lama Bekerja	Jumlah	Percentase
<1 tahun	29	29%
1-2 tahun	26	26%
3-5 tahun	22	22%
6-10 tahun	8	8%
>10 tahun	15	15%
Total	100	100%

Berdasarkan pada tabel diatas, dapat dilihat bahwa responden terbanyak adalah <1 tahun sebesar 29 (29%) responden, kemudian 1-2 tahun sebesar 26 (26%) responden, 3-5 tahun sebesar 22 (22%) responden, 6-10 sebesar 8 (8%) responden, >10 tahun sebesar 15 (15%) responden.

Penelitian ini terdiri dari 4 (empat) variabel yaitu Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Komunikasi Internal dan Kepuasan Kerja Guru. Analisis deskriptif dilakukan untuk mengetahui karakteristik dan tanggapan responden terhadap masing-masing pernyataan. Untuk mengukur tanggapan responden, penelitian ini menggunakan skala Likert yang memiliki nilai 1-5. Seluruh variabel dideskripsikan dengan menggunakan nilai rata-rata.

Tabel 5 Kriteria Skor Variabel Penelitian

Rata-rata Skor	Kriteria
1,00-1,80	Sangat Rendah
1,81 – 2,60	Rendah
2,61 – 3,4	Cukup
3,41 – 4,20	Tinggi
4,21 – 5,00	Sangat Tinggi

Kriteria pengukuran tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi nilai rata-rata yang diperoleh menunjukkan semakin baik tanggapan responden terhadap item maupun variabel tersebut.

Berdasarkan 100 kuesioner yang telah diterima dan diinterpretasikan sesuai interpretasi variabel, maka tanggapan responden dari tiap pernyataan setiap variabel disajikan pada tabel berikut:

Tabel 6 Hasil Rata-rata Variabel Kepuasan Kerja (Y)

Kepuasan Kerja (Y)			
Indikator	Item	Rata-rata	Interpretasi
Kepuasan dengan Pekerjaan itu sendiri			
KKKP1	“Saya merasa puas dengan pekerjaan saya sebagai guru.”	4,17	Tinggi
KKKP2	“Pekerjaan sebagai guru memberikan pengalaman yang bermakna bagi saya.”	4,35	Sangat Tinggi
Nilai Rata-rata Indikator		4,26	Sangat Tinggi
Hubungan dengan Atasan			
KKHA1	“Saya merasa arahan dari atasan terkadang kurang membantu pelaksanaan tugas saya.”	3,05	Cukup
KKHA2	“Hubungan saya dengan kepala sekolah berjalan dengan baik.”	4,2	Tinggi
Nilai Rata-rata Indikator		3,62	Tinggi
Rekan Kerja			
KKRK1	“Saya puas dengan kerja sama yang terjalin dengan rekan guru.”	4,22	Sangat Tinggi
KKRK2	“Rekan kerja saya memberikan dukungan yang membantu kelancaran pekerjaan.”	4,19	Tinggi
Nilai Rata-rata Indikator		4,20	Tinggi
Promosi			
KKP1	“Kesempatan promosi di sekolah ini sudah cukup jelas.”	4,01	Tinggi

KKP2	“Saya merasa memiliki peluang untuk mengembangkan karier di sekolah ini.”	4,02	Tinggi
Nilai Rata-rata Indikator		4,01	Tinggi
Gaji			
KKG1	“Saya merasa gaji yang saya terima sesuai dengan pekerjaan yang saya lakukan.”	3,8	Tinggi
KKG2	“Gaji yang diberikan sekolah mampu memenuhi kebutuhan saya secara layak.”	3,77	Tinggi
Nilai Rata-rata Indikator		3,78	Tinggi
Nilai Rata-rata Indikator Variabel Kepuasan Kerja		3,97	Tinggi

Berdasarkan pada tabel 4.5 menunjukkan bahwa nilai rata-rata keseluruhan dari indikator variabel kepuasan kerja guru di tiga SMK yang berada di Kecamatan Pondok Aren yakni 3,97. Dengan nilai rata-rata indikator paling tinggi ada pada indikator “Kepuasan dengan Pekerjaan itu sendiri” yaitu sebesar 4,26, Sedangkan, indikator yang dipersepsikan rendah ada pada nilai rata-rata indikator “Hubungan dengan Atasan” yakni sebesar 3,62, walaupun nilainya paling rendah tetapi masih dalam kategori tinggi.

Berdasarkan 100 kuesioner yang telah disebarluaskan dan setelah diinterpretasikan sesuai interpretasi nilai variabel, maka tanggapan responden dari tiap pernyataan Motivasi Kerja seperti pada tabel 7 berikut:

Tabel 7 Hasil Rata-rata Variabel Motivasi Kerja (X1)

Motivasi Kerja (X1)			
Indikator	Item	Rata-rata	Interpretasi
Kebijaksanaan			
MKK1	“Keputusan yang dibuat pimpinan membantu saya menjalankan tugas dengan lebih jelas.”	4,04	Tinggi
MKK2	“Terkadang saya merasa keputusan pimpinan kurang bijaksana dalam menyelesaikan masalah yang terjadi di sekolah.”	2,89	Cukup
Nilai Rata-rata Indikator		3,46	Tinggi
Administrasi			
MKA1	“Proses administrasi sekolah memudahkan saya dalam menjalankan tugas mengajar.”	3,86	Tinggi
MKA2	“Administrasi sekolah tidak menghambat kegiatan pembelajaran yang saya lakukan.”	3,89	Tinggi
Nilai Rata-rata Indikator		3,87	Tinggi
Hubungan Antar Pribadi			
MKHP1	“Saya memiliki hubungan kerja yang baik dengan rekan guru.”	4,4	Sangat Tinggi
MKHP2	“Hubungan saya dengan rekan guru membuat saya lebih bersemangat bekerja.”	4,41	Sangat Tinggi
Nilai Rata-rata Indikator		4,40	Sangat Tinggi

Pengakuan/Penghargaan				
MKPP1	“Usaha saya dalam mengajar mendapat apresiasi dari pihak sekolah.”	4,04	Tinggi	
MKPP2	“Saya merasa dihargai ketika berhasil menjalankan tugas dengan baik.”	4,3	Sangat Tinggi	
	Nilai Rata-rata Indikator	4,17	Tinggi	
Pengembangan				
MKPG1	“Saya diberi kesempatan mengikuti pelatihan untuk meningkatkan kompetensi mengajar.”	4,2	Tinggi	
MKPG2	“Sekolah mendukung saya untuk terus mengembangkan kemampuan profesional saya.”	4,27	Sangat Tinggi	
	Nilai Rata-rata Indikator	4,23	Sangat Tinggi	
Tanggung Jawab				
MKTJ1	“Saya merasa diberi kepercayaan untuk menangani tugas yang menjadi tanggung jawab saya”.	4,32	Sangat Tinggi	
MKTJ2	“Tanggung jawab yang diberikan sekolah membuat saya lebih termotivasi bekerja.”	4,27	Sangat Tinggi	
	Nilai Rata-rata Indikator	4,29	Sangat Tinggi	
Nilai Rata-rata Indikator Variabel Motivasi Kerja				
		4,07	Tinggi	
Berdasarkan pada tabel diatas menunjukan bahwa nilai rata-rata keseluruhan dari indikator variabel Motivasi Kerja di tiga SMK yang berada di Kecamatan Pondok Aren tinggi yakni 4,07. Dengan nilai rata-rata indikator paling tinggi ada pada indikator “Hubungan Antar Pribadi” yaitu sebesar 4,40, Sedangkan, indikator yang dipersepsikan rendah ada pada nilai rata-rata indikator “Kebijaksanaan” yakni sebesar 3,46, walaupun nilainya paling rendah tetapi masih dalam kategori tinggi.				
Berdasarkan 100 kuesioner yang telah disebarluaskan dan setelah diinterpretasikan sesuai interpretasi nilai variabel, maka tanggapan responden dari tiap pernyataan Lingkungan Kerja seperti pada tabel 8 berikut:				
Tabel 8 Hasil Rata-rata Variabel Lingkungan Kerja (X2)				
Lingkungan Kerja (X2)				
Indikator		Item	Rata-rata	Interpretasi
Fasilitas				
LKF1	“Fasilitas sekolah mendukung proses pembelajaran yang saya jalankan.”	4,13	Tinggi	
LKF2	“Beberapa fasilitas sekolah belum memadai untuk menunjang kegiatan mengajar saya”	2,71	Cukup	
	Nilai Rata-rata Indikator	3,42	Tinggi	
Kebisingan				
LKK1	“Lingkungan sekolah relatif tenang sehingga mendukung pelaksanaan pembelajaran.”	4,06	Tinggi	

LKK2	“Kebisingan di lingkungan sekolah tidak menganggu konsentrasi saya saat bekerja.”	3,32	Cukup
	Nilai Rata-rata Indikator	3,69	Tinggi
Sirkulasi Udara			
LKSU1	“Ruang kelas memiliki sirkulasi udara yang cukup untuk mendukung kenyamanan mengajar.”	4,07	Tinggi
LKSU2	“Saya merasa nyaman bekerja karena kondisi udara di ruang kelas cukup baik.”	4,1	Tinggi
	Nilai Rata-rata Indikator	4,08	Tinggi
Hubungan Kerja			
LKHK1	“Saya dapat bekerja sama dengan rekan guru secara efektif.”	4,17	Tinggi
LKHK2	“Hubungan kerja yang harmonis memudahkan saya melaksanakan tugas sehari-hari.”	4,30	Sangat Tinggi
	Nilai Rata-rata Indikator	4,23	Sangat Tinggi
Nilai Rata-rata Indikator Variabel Lingkungan Kerja		3,85	Tinggi

Berdasarkan pada tabel diatas menunjukan bahwa nilai rata-rata keseluruhan dari indikator variabel Lingkungan Kerja di tiga SMK yang berada di Kecamatan Pondok Aren tinggi yakni 3,85. Dengan nilai rata-rata indikator paling tinggi ada pada indikator “Hubungan Kerja” yaitu sebesar 4,23, Sedangkan, indikator yang dipersepsikan rendah ada pada nilai rata-rata indikator “Fasilitas” yakni sebesar 3,42, walaupun nilainya paling rendah tetapi masih dalam kategori tinggi.

Berdasarkan 100 kuesioner yang telah disebarluaskan dan setelah diinterpretasikan sesuai interpretasi nilai variabel, maka tanggapan responen dari tiap pernyataan Komunikasi Internal seperti pada Tabel 9 berikut:

Tabel 9 Hasil Rata-rata Variabel Komunikasi Internal (Z)
Komunikasi Internal (Z)

Indikator	Item	Rata-rata	Interpretasi
Komunikasi ke Bawah			
KIKB1	“Informasi dari pimpinan kepada guru disampaikan dengan jelas.”	4,08	Tinggi
KIKB2	“Informasi dari pimpinan terkadang kurang jelas sehingga membingungkan saya.”	3,03	Cukup
	Nilai Rata-rata Indikator	3,55	Tinggi
Komunikasi ke Atas			
KIKA1	“Saya dapat menyampaikan pendapat atau masukan kepada pimpinan dengan mudah.”	4,05	Tinggi
KIKA2	“Pimpinan memberikan respons yang baik terhadap masukan dari guru.”	4,06	Tinggi
	Nilai Rata-rata Indikator	4,05	Tinggi
Komunikasi Horizontal			

KIKH1	“Informasi antar guru tersampaikan dengan baik dalam kegiatan sehari-hari.”	4,17	Tinggi
KIKH2	“Saya dapat berdiskusi dengan rekan guru tanpa hambatan komunikasi.”	4,09	Tinggi
	Nilai Rata-rata Indikator	4,13	Tinggi
	Nilai Rata-rata Indikator Variabel Komunikasi Internal	3,91	Tinggi

Berdasarkan pada tabel diatas menunjukan bahwa nilai rata-rata keseluruhan dari indikator variabel Komunikasi Internal di tiga SMK yang berada di Kecamatan Pondok Aren tinggi yakni 3,91. Dengan nilai rata-rata indikator paling tinggi ada pada indikator “Komunikasi Horizontal” yaitu sebesar 4,13, Sedangkan, indikator yang dipersepsikan rendah ada pada nilai rata-rata indikator “Komunikasi ke Bawah” yakni sebesar 3,55, walaupun nilainya paling rendah tetapi masih dalam kategori tinggi.

Pengujian model pengukuran dilakukan untuk memastikan bahwa konstruk variabel dalam penelitian ini benar-benar valid dan reliabel. Pengujian validitas ini menggunakan *convergent validity*, *discriminant validity*. Sementara itu, untuk menguji reliabilitas menggunakan *composite reliability* dan *cronbach alpha*.

Tabel 10 *Loading Factor*

	KK	KI	LK	MK
KK1	0.729			
KK2	0.708			
KK4	0.729			
KK5	0.825			
KK6	0.802			
KK7	0.804			
KK8	0.832			
KK9	0.709			
KK10	0.712			
KI1		0.875		
KI3		0.814		
KI4		0.901		
KI5		0.829		
KI6		0.840		
LK1			0.802	
LK3			0.841	
LK5			0.822	
LK6			0.831	
LK7			0.789	
LK8			0.807	
MK5				0.713
MK6				0.722
MK7				0.715

MK8	0.792
MK9	0.861
MK10	0.808
MK11	0.854
MK12	0.812

Berdasarkan pada tabel 10 dapat diketahui bahwa semua indikator di setiap variabel mempunyai nilai outer loading lebih dari 0.70, artinya semua indikator valid dan memenuhi persyaratan uji convergent validity.

Tabel 11 *Average variance extracted*

KK	0.582
KI	0.727
LK	0.665
MK	0.619

Berdasarkan tabel 11, dapat dilihat bahwa nilai Average variance extracted (AVE) untuk semua variabel atau konstruk memiliki nilai $> 0,5$. Dengan demikian, indicator dinyatakan valid secara konvergen dan model pengukuran layak digunakan.

Tabel 12 *Heterotrit-monotrit ratio (HTMT)*

	Kepuasan Kerja	Komunikasi Internal	Lingkungan Kerja
Kepuasan Kerja			
Komunikasi Internal	0.890		
Lingkungan Kerja	0.816	0.821	
Motivasi Kerja	0.810	0.707	0.824

Berdasarkan tabel 12 dapat dilihat bahwa nilai HTMT pada konstruk yang dituju lebih besar dibandingkan HTMT dengan konstruk lainnya, yang berarti seluruh variabel telah memenuhi kriteria uji validitas diskriminan. Maka dapat disimpulkan bahwa semua variabel dinyatakan valid diskriminan.

Tabel 13 Uji Reliabilitas

	Cronbach's	Composite Reliability
	Alpha	(rho-c)
KK	0.910	0.926
KI	0.906	0.930
LK	0.899	0.922
MK	0.911	0.928

Berdasarkan tabel 13, menunjukkan bahwa nilai Composite Reliability dan Cronbach's Alpha variabel kepuasan kerja, motivasi kerja, lingkungan kerja dan komunikasi internal > 0.7 . Hal ini menunjukkan bahwa setiap indikator

pada masing-masing variabel memiliki konsistensi internal yang baik dalam mengukur konstruknya. Dengan demikian, instrumen penelitian dinyatakan reliabel dan layak digunakan untuk analisis lebih lanjut pada model struktural.

Tabel 14 Uji R-Square

	R-Square	R-Square Adjusted
KK	0.753	0.746
KI	0.579	0.570

Berdasarkan tabel 14, dapat dilihat bahwa nilai R-square adjusted variabel kepuasan kerja (KK) sebesar 0.746, hal tersebut menandakan bahwa variabel motivasi kerja dan lingkungan kerja mampu menjelaskan variabel kepuasan kerja sebesar 74.6%. Maka dapat disimpulkan bahwa model dianggap sedang. Sedangkan nilai R-square adjusted variabel komunikasi internal (KI) sebesar 0.570, hal tersebut menandakan bahwa variable motivasi kerja, lingkungan kerja dan kepuasan kerja mampu menjelaskan variabel komunikasi internal sebesar 57.0%. Nilai tersebut berada pada kisaran 0,50-0,75, sehingga kemampuan model dalam penelitian ini dikategorikan moderate (Hair et al., 2021).

Tabel 15 Uji F-Square

	KK	KI
KI	0.442	
LK	0.022	0.356
MK	0.175	0.050

Berdasarkan hasil uji pada tabel 15 diatas, dapat disimpulkan bahwa:

- Nilai f-square komunikasi internal terhadap kepuasan kerja sebesar 0.442 maka dianggap kuat.
- Nilai f-square lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja sebesar 0.022 maka dianggap moderate.
- Nilai f-square lingkungan kerja terhadap komunikasi internal sebesar 0.356 maka dianggap kuat.
- Nilai f-square motivasi kerja terhadap kepuasan kerja sebesar 0.175 maka dianggap kuat.
- Nilai f-square motivasi kerja terhadap komunikasi internal sebesar 0.050 maka dianggap moderate.

Tabel 16 Goodness of Fit (GoF)

	AVE	R-Square
KK	0.582	0.753
KI	0.727	0.579
LK	0.665	
MK	0.619	
Rata-rata	0.648	0.666

$$GoF = \sqrt{rata - rata AVE \times rata - rata R - square}$$

$$GoF = \sqrt{0.648 \times 0.666}$$

$$GoF = 0.657$$

Berdasarkan hasil perhitungan, didapatkan nilai GoF sebesar 0.657 atau dalam arti lain 65.7%, hal tersebut menandakan bahwa performa gabungan antara *outer model* dan *inner model* dalam penelitian ini dapat diklasifikasikan ke dalam kategori GoF tinggi dan dikatakan baik. Oleh karena itu model memiliki *goodness of fit* yang baik dapat digunakan untuk pengujian hipotesis.

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung antara motivasi kerja, lingkungan kerja, komunikasi internal dan kepuasan kerja guru. Hasil pengujian langsung sedangkan hasil pengujian pengaruh tidak langsung.

Tabel 17 Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

Path Antar Variabel	Path Coeffisient	T-statistics	P-Values	Keterangan
Komunikasi Internal → Kepuasan Kerja	0.509	4.956	0.000	Signifikan
Lingkungan Kerja → Kepuasan Kerja	0.129	0.668	0.504	Tidak Signifikan
Lingkungan Kerja → Komunikasi Internal	0.583	4.520	0.000	Signifikan
Motivasi Kerja → Kepuasan Kerja	0.321	1.750	0.080	Tidak Signifikan
Motivasi Kerja → Komunikasi Internal	0.219	1.704	0.088	Tidak Signifikan

Tabel 18 Hasil Uji Hipotesis Tidak Langsung

Specific Indirect Effect	Path Coeffisient	T-statistics	P-Values	Keterangan
Motivasi Kerja → Komunikasi Internal → Kepuasan Kerja	0.111	1.433	0.152	Tidak Memediasi
Lingkungan Kerja → Komunikasi Internal → Kepuasan Kerja	0.297	3.309	0.001	Memediasi

Berdasarkan tabel di atas, tentang hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa:

- Komunikasi Internal berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil pengujian menunjukkan nilai path coefficient sebesar 0.509, t-statistics sebesar $4.956 > 1.96$ dan p-values sebesar $0.000 < 0.05$. Hasil ini menunjukkan hipotesis 1 diterima, sehingga komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
- Lingkungan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil pengujian menunjukkan nilai path coefficient sebesar 0.129, t-statistics sebesar $0.668 < 1.96$ dan p-values sebesar $0.504 > 0.05$.

Hasil ini menunjukkan hipotesis 2 ditolak, karena secara statistik pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja tidak signifikan.

- c. Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap komunikasi internal. Hasil pengujian menunjukkan nilai path coefficient sebesar 0.583, t-statistics sebesar $4.520 > 1.96$ dan p-values sebesar $0.000 < 0.05$. Hasil ini menunjukkan hipotesis 3 diterima, sehingga lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komunikasi internal.
- d. Motivasi Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil pengujian menunjukkan nilai path coefficient sebesar 0.321, t-statistics sebesar $1.750 < 1.96$ dan p-values sebesar $0.080 > 0.05$. Hasil ini menunjukkan hipotesis 4 ditolak, karena secara statistic pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja tidak signifikan.
- e. Motivasi Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap komunikasi internal. Hasil pengujian menunjukkan nilai path coefficient sebesar 0.219, t-statistics sebesar $1.704 < 1.96$ dan p-values sebesar $0.088 > 0.05$. Hasil ini menunjukkan hipotesis 5 ditolak, karena secara statistik pengaruh motivasi kerja terhadap komunikasi internal tidak signifikan.
- f. Motivasi Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja yang dimediasi oleh komunikasi internal. Hasil pengujian menunjukkan nilai path coefficient sebesar 0.111, t – statistics $1.433 < 1.96$ dan p-values sebesar $0.152 > 0.05$. Hasil ini menunjukkan hipotesis 6 ditolak, karena komunikasi internal tidak mampu memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja.
- g. Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja yang dimediasi oleh komunikasi internal. Hasil pengujian menunjukkan nilai path coefficient sebesar 0.297, t – statistics $3.309 > 1.96$ dan p-values sebesar $0.001 < 0.05$. Hasil ini menunjukkan hipotesis 7 diterima, sehingga komunikasi internal mampu memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja.

4. Kesimpulan

Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui peran komunikasi internal dalam memediasi pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan pembahasan pada bab-bab sebelumnya, hasil analisis data dan pengujian-pengujian hipotesis dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut: a. Komunikasi Internal berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini ditunjukkan oleh nilai t-statistics sebesar 4.956 yang lebih besar dari 1.96 dan p-values sebesar 0.000 yang lebih kecil dari 0.05. Dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja guru sangat dipengaruhi oleh kualitas komunikasi internal di sekolah, karena komunikasi yang baik membuat guru merasa lebih dihargai dan memahami perannya dengan jelas. b. Lingkungan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini ditunjukkan oleh nilai t-statistics sebesar 0.668 yang lebih kecil dari 1.96 dan p-values sebesar 0.504 yang lebih besar dari 0.05. Dapat disimpulkan bahwa kondisi lingkungan kerja belum menjadi faktor penentu utama kepuasan kerja guru, meskipun fasilitas dan suasana kerja dinilai cukup baik. c. Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap komunikasi internal. Hal ini ditunjukkan oleh nilai t-statistics sebesar 4.520 yang lebih besar dari 1.96 dan p-values sebesar 0.000 yang lebih kecil dari 0.05. Dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif mampu mendorong terciptanya komunikasi internal yang lebih efektif antar guru dan pimpinan sekolah. d. Motivasi Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini ditunjukkan oleh nilai t-statistics sebesar 1.750 yang lebih kecil dari 1.96 dan p-values sebesar 0.080 yang lebih besar dari 0.05. Dapat disimpulkan bahwa tingginya motivasi kerja guru tidak secara langsung menjamin terciptanya kepuasan kerja apabila tidak didukung oleh kondisi kerja yang sesuai. e. Motivasi Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap komunikasi internal. Hal ini ditunjukkan oleh nilai t-statistics sebesar 1.704 yang lebih kecil dari 1.96 dan p-values sebesar 0.088 yang lebih besar dari 0.05. Dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja guru belum tentu meningkatkan kualitas komunikasi internal tanpa adanya sistem dan iklim komunikasi yang mendukung. f. Motivasi Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja yang dimediasi oleh komunikasi internal. Hal ini ditunjukkan oleh nilai t – statistics 1.433 yang lebih kecil dari 1.96 dan p-values sebesar 0.152 yang lebih besar dari 0.05. Dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja guru tidak mampu meningkatkan kepuasan kerja melalui komunikasi internal, karena motivasi tersebut tidak cukup memengaruhi pola komunikasi yang ada. g. Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja yang dimediasi oleh komunikasi internal. Hal ini ditunjukkan oleh nilai t – statistics 3.309 yang lebih besar dari 1.96 dan p-values sebesar 0.001 yang lebih kecil dari 0.05. Dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja guru melalui peran komunikasi internal sebagai penghubung antara keduanya.

Referensi

1. I. A. Ali, "Pengaruh Komunikasi Internal terhadap Kinerja Karyawan," *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, vol. 8, no. 2, pp. 115–126, 2023.
2. A. Anastia, R. Tanjung, dan Rosmaini, "Kepuasan Kerja Karyawan dalam Organisasi," *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, vol. 5, no. 1, pp. 45–56, 2024.
3. D. Apsari, M. Handayani, dan R. Prasetyo, "Motivasi Kerja dan Dampaknya terhadap Kinerja Guru," *Jurnal Pendidikan Manajemen*, vol. 12, no. 1, pp. 33–41, 2024.
4. A. Ardi dan Isnayanti, "Structural Equation Modeling Partial Least Square dalam Penelitian Manajemen," *Jurnal Statistika Terapan*, vol. 4, no. 2, pp. 98–110, 2020.
5. A. Augi, R. Indahyanti, dan M. Prabowo, "Goodness of Fit pada Model SEM-PLS," *Jurnal Ilmu Statistik*, vol. 6, no. 1, pp. 21–30, 2020.
6. J. F. Hair, G. T. M. Hult, C. M. Ringle, dan M. Sarstedt, *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, 2nd ed. Thousand Oaks, CA, USA: Sage Publications, 2021.
7. J. F. Hair, C. M. Ringle, dan M. Sarstedt, "HTMT Criterion for Discriminant Validity," *Journal of Marketing Analytics*, vol. 10, no. 1, pp. 1–13, 2022.
8. A. Firmansyah, Luthans, dan R. Wijaya, "Faktor-Faktor Kepuasan Kerja Karyawan," *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, vol. 9, no. 2, pp. 77–88, 2021.
9. I. Ghazali dan H. Latan, *Partial Least Squares: Konsep, Teknik, dan Aplikasi Menggunakan SmartPLS*, 2nd ed. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2015.
10. I. Ghazali, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS dan SmartPLS*, 9th ed. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2021.
11. M. Hamid dan S. M. Anwar, *Structural Equation Modeling Berbasis Varian*, Jakarta: PT Inkubator Penulis Indonesia, 2019.
12. A. Hakim dan Muhdi, "Indikator Motivasi Kerja Guru," *Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*, vol. 7, no. 2, pp. 56–64, 2019.
13. M. Handayani, Sutisno, dan R. Lestari, "Lingkungan Kerja dan Produktivitas Karyawan," *Jurnal Administrasi Bisnis*, vol. 14, no. 1, pp. 12–21, 2025.
14. M. Haryono, *Metode SEM untuk Penelitian Manajemen*, Jakarta: PT Intermedia Personalia Utama, 2016.
15. R. Indahyanti, "Goodness of Fit Model SEM," *Jurnal Statistika*, vol. 5, no. 2, pp. 45–52, 2013.
16. H. Lawren dan R. Ekawati, "Uji Validitas dan Reliabilitas dalam SEM-PLS," *Jurnal Riset Manajemen*, vol. 11, no. 1, pp. 66–78, 2023.
17. L. Lusiana, Chin, dan M. Sari, "Koefisien Determinasi dalam Model Struktural," *Jurnal Ekonometrika*, vol. 8, no. 1, pp. 39–48, 2024.
18. D. Luthans, *Organizational Behavior*, 12th ed. New York, NY, USA: McGraw-Hill, 2014.
19. S. Mijaya dan E. Susanti, "Peran Komunikasi Internal dalam Organisasi," *Jurnal Ilmu Komunikasi*, vol. 6, no. 2, pp. 101–110, 2023.
20. Nusrang, Ardi, dan Isnayanti, "Aplikasi SEM-PLS dalam Penelitian Pendidikan," *Jurnal Metodologi Penelitian*, vol. 3, no. 2, pp. 87–96, 2023.
21. Samboga dan Subkhan, "Analisis Validitas dan Reliabilitas Konstruk," *Jurnal Statistik Terapan*, vol. 10, no. 1, pp. 25–36, 2025.
22. Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, Bandung: Alfabeta, 2020.
23. Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2021.
24. Thalibana, "Lingkungan Kerja dan Kinerja Pegawai," *Jurnal Manajemen Organisasi*, vol. 5, no. 1, pp. 14–22, 2022.
25. Veronika, A. Hair, dan Sarstedt, "Discriminant Validity Measurement," *Journal of Applied Statistics*, vol. 12, no. 2, pp. 90–102, 2025.