Copyright © 2026 The Author(s)
Didaktika: Jurnal Kependidikan Vol. 15 No. 4, November 2026

Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Lingkungan Kerja terhadap Disiplin Kerja melalui Motivasi Kerja

Maseliya[1], Furtasan Ali Yusuf[2], Uli Wildan Nuryanto[3]
[1,2,3]Universitas Bina Bangsa, Indonesia

[1]eliyaishak77@gmail.com
DOI: https://doi.org/10.58230/27454312.5071

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja terhadap disiplin kerja guru melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening pada SD Negeri se-Kota Cilegon. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Sampel penelitian berjumlah 200 guru yang dipilih menggunakan teknik proportionate stratified random sampling. Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner skala Likert, sedangkan analisis data menggunakan Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan SmartPLS 4.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja guru ($\beta = 0{,}256$; $p < 0{,}006$), lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja guru ($\beta = 0{,}311$; $p < 0{,}001$), serta kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja guru ($\beta = 0{,}245$; $p < 0{,}010$). Sebaliknya, lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja guru ($\beta = -0{,}008$; $p < 0{,}925$). Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja guru ($\beta = 0{,}657$; $p < 0{,}001$). Selain itu, motivasi kerja terbukti memediasi secara signifikan pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap disiplin kerja guru ($\beta = 0{,}168$; $p < 0{,}005$) serta memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap disiplin kerja guru ($\beta = 0{,}204$; $p < 0{,}001$). Temuan penelitian menunjukkan bahwa peningkatan disiplin kerja guru lebih efektif dilakukan melalui penguatan kepemimpinan kepala sekolah dan peningkatan motivasi kerja guru. Meskipun lingkungan kerja tidak berpengaruh secara langsung terhadap disiplin kerja guru, lingkungan kerja tetap mampu meningkatkan disiplin kerja melalui peningkatan motivasi kerja sebagai variabel intervening. Oleh karena itu, motivasi kerja menjadi faktor strategis yang perlu diperkuat dalam upaya meningkatkan disiplin kerja guru pada SD Negeri se-Kota Cilegon.

Kata kunci: Disiplin Kerja Guru, Kepemimpinan Kepala Sekolah, Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja

Pendahuluan

Guru merupakan unsur penting dalam penyelenggaraan pendidikan karena berperan langsung dalam proses pembelajaran. Selain kompetensi profesional, keberhasilan guru dalam menjalankan tugas juga ditentukan oleh kedisiplinan dalam memenuhi kewajiban, menaati aturan, dan melaksanakan tugas secara konsisten. Disiplin kerja guru penting karena berkaitan dengan keteraturan pelaksanaan pembelajaran dan tanggung jawab profesional (Liani, 2025). Namun, permasalahan seperti keterlambatan, ketidaksesuaian waktu mengajar, dan pelanggaran tata tertib masih dapat ditemukan dalam lingkungan sekolah. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa disiplin kerja guru masih menjadi persoalan yang perlu mendapatkan perhatian.

Disiplin kerja tidak terbentuk secara mandiri, tetapi dapat dipengaruhi oleh faktor organisasi dan psikologis. Kepemimpinan kepala sekolah berperan dalam memberikan arahan, pengawasan, keteladanan, dan dukungan kepada guru. Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap disiplin kerja guru (Rusnita et al., 2021). Selain itu, lingkungan kerja yang kondusif dapat menciptakan kenyamanan dan mendukung guru dalam melaksanakan tugas (Rulianti & Nurpribadi, 2023). Faktor psikologis berupa motivasi kerja juga berperan dalam mendorong guru melaksanakan tugas secara bertanggung jawab dan konsisten (Ariyanto et al., 2024).

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berkaitan dengan motivasi maupun disiplin kerja guru. Shahnaz et al. (2022) menemukan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif terhadap motivasi kerja guru. Penelitian lain menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah juga berpengaruh terhadap disiplin kerja guru (Rosmayni et al., 2023). Temuan tersebut memperlihatkan pentingnya peran kepala sekolah dalam membentuk perilaku dan dorongan kerja guru.

Lingkungan kerja juga menjadi faktor yang perlu diperhatikan. Krismawati dan Manuaba (2022) menemukan adanya kontribusi lingkungan kerja terhadap motivasi kerja guru. Sementara itu, Rahmanto dan Silalahi (2023) menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap disiplin kerja guru. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa kondisi lingkungan kerja dapat berhubungan dengan motivasi sekaligus perilaku disiplin guru. Meskipun demikian, penelitian terdahulu cenderung menguji hubungan antarvariabel secara langsung. Penelitian mengenai kepemimpinan dan disiplin, misalnya, belum sepenuhnya menjelaskan mekanisme psikologis yang menghubungkan kepemimpinan dengan disiplin kerja. Hal serupa ditemukan pada penelitian lingkungan kerja yang lebih banyak menguji pengaruh langsung terhadap disiplin atau motivasi. Dengan demikian, masih terdapat *knowledge gap* mengenai peran motivasi kerja sebagai mekanisme yang menjelaskan hubungan antara faktor organisasi dan disiplin kerja guru. Selain itu, terdapat *empirical gap* karena besarnya pengaruh antarvariabel berbeda pada berbagai konteks penelitian. Perbedaan karakteristik satuan pendidikan dan lingkungan organisasi memungkinkan hubungan kepemimpinan, lingkungan kerja, motivasi, dan disiplin menghasilkan temuan yang berbeda. Oleh karena itu, hubungan tersebut perlu diuji kembali pada konteks SD Negeri se-Kota Cilegon yang memiliki karakteristik sekolah yang beragam. Data penelitian menunjukkan terdapat 149 SD Negeri dengan 2.016 guru, sehingga konteks tersebut memberikan ruang empiris untuk menguji model hubungan antarvariabel tersebut.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja terhadap disiplin kerja guru, baik secara langsung maupun melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening pada SD Negeri se-Kota Cilegon. Kebaruan penelitian terletak pada pengintegrasian kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja sebagai faktor organisasi serta motivasi kerja sebagai faktor psikologis dalam satu model untuk menjelaskan disiplin kerja guru. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya menguji pengaruh langsung, tetapi juga menjelaskan peran motivasi kerja dalam hubungan antara faktor organisasi dan disiplin kerja guru.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei. Pendekatan kuantitatif digunakan untuk mengukur hubungan dan pengaruh antarvariabel berdasarkan data numerik yang diperoleh dari responden. Data dikumpulkan secara *cross-sectional*, yaitu pada satu periode pengumpulan data, dengan menggunakan kuesioner sebagai instrumen penelitian.

Copyright © 2026 The Author(s)

Model penelitian menganalisis pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah (X1) dan Lingkungan Kerja (X2) terhadap Disiplin Kerja Guru (Y), baik secara langsung maupun melalui Motivasi Kerja (Z) sebagai variabel intervening. Analisis hubungan antarvariabel dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS.

Populasi penelitian adalah guru pada SD Negeri di Kota Cilegon yang tersebar pada delapan kecamatan, dengan jumlah 2.016 guru dan 149 SD Negeri. Sampel ditentukan menggunakan *purposive sampling* dengan pembagian sampel secara proporsional berdasarkan kecamatan. Kriteria responden dalam penelitian meliputi guru ASN, baik PNS maupun PPPK, masih aktif mengajar, memiliki pengalaman mengajar 1–5 tahun, dan memiliki kualifikasi akademik minimal S1. Berdasarkan ketentuan ukuran sampel yang digunakan dalam penelitian, jumlah sampel ditetapkan sebanyak 200 responden dari 2.016 guru. Distribusi sampel dilakukan berdasarkan proporsi jumlah guru pada masing-masing kecamatan sehingga seluruh wilayah populasi terwakili.Ukuran sampel mengacu kepada ketentuan dari *structural equation model* (SEM), dimana paling sedikit 5 kali sampai paling banyak 10 kali jumlah. Penelitian ini menggunakan 40 indikator, maka dikalikan ketentuan minimal dibutuhkan yaitu 40 x 5 = 200 sampel.

Data penelitian terdiri atas data primer, sekunder, dan tersier. Data primer diperoleh secara langsung dari responden melalui kuesioner tertutup, sedangkan data sekunder digunakan sebagai data pendukung dan data tersier diperoleh dari literatur, jurnal penelitian, tesis, dan disertasi. Instrumen penelitian menggunakan skala Likert lima tingkat, yaitu 1 = sangat tidak setuju, 2 = tidak setuju, 3 = netral, 4 = setuju, dan 5 = sangat setuju. Instrumen penelitian dikembangkan berdasarkan indikator masing-masing konstruk. Kepemimpinan Kepala Sekolah diukur melalui lima dimensi, yaitu kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi supervisi, kompetensi sosial, dan kompetensi kewirausahaan. Lingkungan Kerja diukur melalui dimensi lingkungan fisik dan lingkungan nonfisik. Motivasi Kerja diukur melalui motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Sementara itu, Disiplin Kerja Guru diukur melalui disiplin waktu, kepatuhan, keterlibatan guru, dan tanggung jawab. Setiap konstruk diukur menggunakan pernyataan dalam kuesioner dengan skala Likert lima poin.
Sebelum digunakan untuk menguji hubungan antarvariabel, instrumen dievaluasi melalui pengujian validitas dan reliabilitas menggunakan SmartPLS. Validitas konstruk dievaluasi melalui *convergent validity* dan *discriminant validity*, sedangkan reliabilitas dievaluasi melalui *Cronbach's alpha* dan *composite reliability*. Evaluasi tersebut dilakukan untuk memastikan bahwa indikator yang digunakan mampu mengukur konstruk penelitian secara memadai.

Analisis data dilakukan melalui statistik deskriptif dan statistik inferensial. Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan kecenderungan persepsi responden terhadap variabel penelitian menggunakan *Three Box Method*. Sementara itu, analisis inferensial dilakukan dengan SEM-PLS untuk menguji hubungan antar konstruk dalam model penelitian. Analisis SEM-PLS dilakukan melalui dua tahap. Tahap pertama adalah evaluasi *outer model* untuk menilai kualitas model pengukuran melalui *convergent validity*, *discriminant validity*, dan reliabilitas konstruk. *Convergent validity* dievaluasi berdasarkan nilai *outer loading* dan Average Variance Extracted (AVE), sedangkan *discriminant validity* dievaluasi melalui *cross loading* dan kriteria Fornell-Larcker. Reliabilitas konstruk dinilai melalui *Cronbach's alpha* dan *composite reliability*.

Tahap kedua adalah evaluasi *inner model* untuk menguji hubungan struktural antarvariabel. Evaluasi dilakukan dengan melihat nilai R-square (R^2), *effect size* (f^2), relevansi prediktif Q-square (Q^2), serta koefisien jalur. Pengujian pengaruh langsung dan tidak langsung dilakukan menggunakan prosedur *bootstrapping* pada SmartPLS. Hipotesis dinyatakan

signifikan apabila nilai *t-statistic* lebih besar dari 1,96 dan *p-value* lebih kecil dari 0,05 pada tingkat signifikansi 5%.

Hasil

Hasil penelitian disajikan berdasarkan tahapan evaluasi model penelitian menggunakan SEM-PLS. Penyajian hasil meliputi evaluasi *outer model* untuk menilai validitas dan reliabilitas instrumen, evaluasi *inner model* untuk menilai model struktural, serta pengujian hipotesis untuk mengetahui hubungan langsung dan tidak langsung antarvariabel penelitian.

Hasil Uji Outer Model

Evaluasi *outer model* dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas konstruk penelitian.

Tabel 1. Hasil Validitas Konvergen

Item	Nilai	Item	Nilai	Item	Nilai	Item	Nilai
X1.1	0.902	X2.1	0.786	Y.1	0.933	Z.1	0.896
X1.2	0.781	X2.2	0.759	Y.2	0.823	Z.2	0.913
X1.3	0.848	X2.3	0.885	Y.3	0.893	Z.3	0.931
X1.4	0.824	X2.4	0.742	Y.4	0.886	Z.4	0.936
X1.5	0.850	X2.5	0.843	Y.5	0.947	Z.5	0.883
X1.6	0.849	X2.6	0.869	Y.6	0.892	Z.6	0.924
X1.7	0.813	X2.7	0.850	Y.7	0.878	Z.7	0.931
X1.8	0.896	X2.8	0.799	Y.8	0.867	Z.8	0.851
X1.9	0.836	X2.9	0.855	Y.9	0.871	Z.9	0.845
X1.10	0.776	X2.10	0.527	Y.10	0.914	Z.10	0.872
X1.11	0.835	X2.11	0.872	Y.11	0.888	Z.11	0.645
X1.12	0.838	X2.12	0.891	Y.12	0.869	Z.12	0.656
X1.13	0.818	X2.13	0.884	Y.13	0.926	Z.13	0.776
X1.14	0.839	X2.14	0.878	Y.14	0.936	Z.14	0.814
X1.15	0.826	X2.15	0.855	Y.15	0.929	Z.15	0.903
X1.16	0.774	X2.16	0.829	Y.16	0.858	Z.16	0.848
X1.17	0.850	X2.17	0.892	Y.17	0.876	Z.17	0.894
X1.18	0.797	X2.18	0.900	Y.18	0.862	Z.18	0.895
X1.19	0.845	X2.19	0.882	Y.19	0.935	Z.19	0.792
X1.20	0.797	X2.20	0.894	Y.20	0.901	Z.20	0.782

Hasil *convergent validity* menunjukkan bahwa sebagian besar indikator memiliki nilai *outer loading* di atas 0,70. Konstruk Kepemimpinan Kepala Sekolah memiliki nilai *outer loading* antara 0,774–0,902, Disiplin Kerja Guru antara 0,823–0,947, dan Lingkungan Kerja antara 0,742–0,900. Terdapat satu indikator Lingkungan Kerja, yaitu X2.10, dengan nilai 0,527. Pada Motivasi Kerja, indikator Z.11 dan Z.12 memiliki nilai masing-masing 0,645 dan 0,656.

Tabel 2. Hasil Validitas Diskriminan

	Disiplin Kerja Guru	Kepemimpinan Kepala Sekolah (X1)	Lingkungan Kerja (X2)	Motivasi Kerja (Z)

Copyright © 2026 The Author(s)

Disiplin Kerja Guru (Y)	0.895			
Kepemimpinan Kepala Sekolah (X1)	0.589	0.830		
Lingkungan Kerja (X2)	0.566	0.895	0.840	
Motivasi Kerja (Z)	0.783	0.534	0.540	0.853

Hasil *discriminant validity* berdasarkan kriteria Fornell-Larcker menunjukkan bahwa nilai akar kuadrat AVE setiap konstruk lebih besar dibandingkan korelasinya dengan konstruk lain. Nilai diagonal masing-masing konstruk adalah 0,895 untuk Disiplin Kerja Guru, 0,830 untuk Kepemimpinan Kepala Sekolah, 0,840 untuk Lingkungan Kerja, dan 0,853 untuk Motivasi Kerja.

Tabel 3. Hasil Reliabilitas

	Cronbach's alpha	**Composite reliability (rho_a)**	**Composite reliability (rho_c)**	**Average variance extracted (AVE)**
Disiplin Kerja Guru (Y)	0.987	0.987	0.988	0.801
Kepemimpinan Kepala Sekolah (X1)	0.976	0.978	0.978	0.689
Lingkungan Kerja (X2)	0.977	0.983	0.979	0.706
Motivasi Kerja (Z)	0.980	0.986	0.982	0.728

Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki nilai Cronbach's Alpha dan *Composite Reliability* di atas 0,70. Nilai AVE seluruh konstruk juga berada di atas 0,50. Dengan demikian, model pengukuran telah memenuhi persyaratan reliabilitas dan validitas, sehingga seluruh konstruk dinyatakan layak untuk digunakan dalam analisis lebih lanjut pada tahap evaluasi model struktural (inner model) dan pengujian hipotesis.

Hasil Uji Inner Model

Evaluasi *inner model* dilakukan melalui nilai R-square (R^2), *effect size* (f^2), dan Q-square (Q^2).

Tabel 4. Hasil Uji R-Square

	R-square	**R-square adjusted**
Disiplin Kerja Guru (Y)	0.654	0.649
Motivasi Kerja (Z)	0.305	0.298

Nilai R^2 Disiplin Kerja Guru sebesar 0,654 dengan R^2 adjusted sebesar 0,649, sedangkan R^2 Motivasi Kerja sebesar 0,305 dengan R^2 adjusted sebesar 0,298. Dengan

demikian, dapat disimpulkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan yang cukup baik dalam menjelaskan disiplin kerja guru, namun masih terdapat faktor-faktor lain di luar model yang turut memengaruhi motivasi kerja dan disiplin kerja guru.

Tabel 5. Hasil Uji Effect Size

	Disiplin Kerja Guru (Y)	Kepemimpinan Kepala Sekolah (X1)	Lingkungan Kerja (X2)	Motivasi Kerja (Z)
Disiplin Kerja Guru (Y)				
Kepemimpinan Kepala Sekolah (X1)	0.034			0.019
Lingkungan Kerja (X2)	0.000			0.028
Motivasi Kerja (Z)	0.868			

Hasil *effect size* menunjukkan bahwa Kepemimpinan Kepala Sekolah memiliki nilai f^2 sebesar 0,034 terhadap Disiplin Kerja Guru dan 0,019 terhadap Motivasi Kerja. Lingkungan Kerja memiliki nilai f^2 sebesar 0,000 terhadap Disiplin Kerja Guru dan 0,028 terhadap Motivasi Kerja. Motivasi Kerja memiliki nilai f^2 sebesar 0,868 terhadap Disiplin Kerja Guru. Secara keseluruhan, hasil uji Effect Size (f^2) menunjukkan bahwa Motivasi Kerja (Z) merupakan variabel yang memiliki kontribusi paling besar terhadap Disiplin Kerja Guru (Y). Sebaliknya, pengaruh langsung Kepemimpinan Kepala Sekolah (X1) dan Lingkungan Kerja (X2) terhadap variabel endogen relatif kecil, sehingga peran keduanya lebih terlihat melalui peningkatan motivasi kerja sebagai variabel mediasi.

Tabel 6. Hasil Uji Q-Square

	R^2
Motivasi Kerja (Z)	0,305
Disiplin Kerja Guru (Y)	0,654
$Q^2 = 1 - (1 - 0{,}305)(1 - 0{,}654)$	0,76

Nilai Q^2 sebesar 0,760 juga menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediksi yang kuat, sehingga model struktural yang terdiri atas variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah (X1), Lingkungan Kerja (X2), Motivasi Kerja (Z), dan Disiplin Kerja Guru (Y) layak digunakan untuk pengujian hipotesis pada tahap selanjutnya.

Hasil Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan *bootstrapping* dengan melihat nilai *path coefficient*, *t-statistic*, dan *p-value*.

Tabel 7. Hasil Uji Hipotesis

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (|O/STDEV|)	P values
Kepemimpinan Kepala Sekolah	0.256	0.255	0.093	2.768	0.006

Copyright © 2026 The Author(s)

(X1) -> Motivasi Kerja (Z)					
Lingkungan Kerja (X2) -> Motivasi Kerja (Z)	0.311	0.317	0.092	3.380	0.001
Kepemimpinan Kepala Sekolah (X1) -> Disiplin Kerja Guru (Y)	0.245	0.250	0.096	2.564	0.010
Lingkungan Kerja (X2) -> Disiplin Kerja Guru (Y)	-0.008	0.003	0.087	0.094	0.925
Motivasi Kerja (Z) -> Disiplin Kerja Guru (Y)	0.657	0.644	0.106	6.224	0.000
Kepemimpinan Kepala Sekolah (X1) -> Motivasi Kerja (Z) -> Disiplin Kerja Guru (Y)	0.168	0.162	0.060	2.823	0.005
Lingkungan Kerja (X2) -> Motivasi Kerja (Z) -> Disiplin Kerja Guru (Y)	0.204	0.200	0.057	3.574	0.000

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Kepala Sekolah berpengaruh positif terhadap Motivasi Kerja dengan koefisien 0,256, *t-statistic* 2,768, dan *p-value* 0,006. Lingkungan Kerja juga berpengaruh positif terhadap Motivasi Kerja dengan koefisien 0,311, *t-statistic* 3,380, dan *p-value* 0,001. Kepemimpinan Kepala Sekolah berpengaruh positif terhadap Disiplin Kerja Guru dengan koefisien 0,245, *t-statistic* 2,564, dan *p-value* 0,010. Sebaliknya, Lingkungan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Disiplin Kerja Guru, dengan koefisien -0,008, *t-statistic* 0,094, dan *p-value* 0,925. Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap Disiplin Kerja Guru dengan koefisien 0,657, *t-statistic* 6,224, dan *p-value* 0,000.

Pengujian pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa Kepemimpinan Kepala Sekolah berpengaruh terhadap Disiplin Kerja Guru melalui Motivasi Kerja dengan koefisien 0,168, *t-statistic* 2,823, dan *p-value* 0,005. Lingkungan Kerja juga berpengaruh terhadap Disiplin Kerja Guru melalui Motivasi Kerja dengan koefisien 0,204, *t-statistic* 3,574, dan *p-value* 0,000.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa enam hipotesis memperoleh dukungan empiris, sedangkan satu hipotesis tidak didukung. Pembahasan berikut disusun berdasarkan tujuh hipotesis penelitian sehingga setiap hubungan antarvariabel dapat dijelaskan secara terpisah, kemudian dikaitkan dengan hasil penelitian terdahulu dan implikasinya.

Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja guru, dengan koefisien jalur sebesar 0,256, *t-statistic* 2,768, dan *p-value* 0,006. Dengan demikian, H1 diterima. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan kepala sekolah, semakin tinggi motivasi kerja guru. Kepemimpinan kepala sekolah yang mampu memberikan arahan, dukungan, pengawasan, dan keteladanan dapat menciptakan dorongan bagi guru untuk melaksanakan tugas secara lebih optimal.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Shahnaz et al. (2022) yang menemukan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif terhadap motivasi kerja guru. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah menjadi salah satu faktor yang dapat membentuk dorongan guru dalam melaksanakan pekerjaan. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat temuan sebelumnya dalam konteks guru SD Negeri se-Kota Cilegon.

Secara teoritis, temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme pengelolaan dan pengawasan, tetapi juga memiliki fungsi motivasional. Kepala sekolah yang mampu membangun komunikasi, memberikan penghargaan, memberikan arahan, dan menciptakan dukungan kerja dapat mendorong munculnya motivasi internal maupun eksternal guru.

Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dengan koefisien jalur sebesar 0,311, *t-statistic* 3,380, dan *p-value* 0,001. Dengan demikian, H2 diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin kondusif lingkungan kerja yang dirasakan guru, semakin tinggi motivasi guru dalam melaksanakan pekerjaannya.

Hasil tersebut sejalan dengan penelitian Krismawati dan Manuaba (2022) yang menemukan adanya kontribusi lingkungan kerja terhadap motivasi kerja guru. Lingkungan kerja yang nyaman, hubungan kerja yang baik, serta dukungan fasilitas dapat menciptakan kondisi yang mendorong guru untuk bekerja secara lebih optimal. Dengan demikian, lingkungan kerja tidak hanya berkaitan dengan aspek fisik sekolah, tetapi juga dengan kondisi sosial dan psikologis yang dirasakan guru dalam melaksanakan pekerjaan. Temuan ini memberikan implikasi bahwa sekolah perlu memperhatikan lingkungan kerja sebagai bagian dari strategi peningkatan motivasi guru. Perbaikan fasilitas, komunikasi antarpegawai, hubungan dengan kepala sekolah, dan suasana kerja yang kondusif dapat menjadi bagian dari upaya membangun motivasi kerja guru.

Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Disiplin Kerja Guru

Kepemimpinan kepala sekolah terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja guru dengan koefisien jalur sebesar 0,245, *t-statistic* 2,564, dan *p-value* 0,010. Dengan demikian, H3 diterima. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kualitas kepemimpinan kepala sekolah berkaitan dengan kemampuan guru dalam menjalankan aturan dan tanggung jawab kerja secara disiplin.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Rustam et al. (2023) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap disiplin kerja guru. Penelitian Rusnita et al. (2021) juga menemukan adanya hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah dan disiplin kerja guru. Kesamaan hasil tersebut memperlihatkan bahwa kepala sekolah memiliki posisi strategis dalam membentuk perilaku disiplin melalui arahan, pengawasan, keteladanan, dan pembinaan. Secara praktis, hasil ini menunjukkan bahwa peningkatan disiplin kerja guru tidak hanya dilakukan melalui pemberian aturan, tetapi juga melalui praktik

Copyright © 2026 The Author(s)

kepemimpinan yang konsisten. Kepala sekolah perlu menjadi teladan dalam kedisiplinan sekaligus memberikan pengawasan dan pembinaan yang jelas agar aturan sekolah dapat diterapkan secara konsisten.

Lingkungan Kerja terhadap Disiplin Kerja Guru

Berbeda dengan hipotesis sebelumnya, lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja guru. Hasil pengujian menunjukkan koefisien jalur sebesar -0,008, *t-statistic* 0,094, dan *p-value* 0,925. Dengan demikian, H4 ditolak. Hasil ini menunjukkan bahwa kondisi lingkungan kerja yang dirasakan guru belum secara langsung menentukan tingkat disiplin kerja mereka. Temuan tersebut berbeda dengan penelitian Rahmanto dan Silalahi (2023) yang menemukan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja guru. Perbedaan hasil dapat menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak selalu menghasilkan perubahan perilaku disiplin secara langsung. Kondisi lingkungan yang baik perlu diterima dan direspons secara positif oleh individu sebelum dapat diwujudkan dalam perilaku kerja.

Motivasi Kerja terhadap Disiplin Kerja Guru

Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja guru dengan koefisien jalur sebesar 0,657, *t-statistic* 6,224, dan *p-value* 0,000. Dengan demikian, H5 diterima. Dibandingkan hubungan langsung lainnya, motivasi kerja memiliki koefisien pengaruh paling besar terhadap disiplin kerja guru. Temuan tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja guru, semakin tinggi pula kecenderungan guru untuk menjalankan tugas secara disiplin.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Rustam et al. (2023) yang menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap disiplin kerja guru. Temuan tersebut memperkuat pandangan bahwa disiplin tidak hanya terbentuk karena adanya aturan dan pengawasan, tetapi juga karena adanya dorongan dalam diri guru untuk menjalankan tanggung jawabnya. Implikasinya, upaya meningkatkan disiplin kerja guru perlu diarahkan tidak hanya pada penguatan aturan, tetapi juga pada peningkatan motivasi. Pemberian penghargaan, pengakuan terhadap kinerja, kesempatan pengembangan diri, hubungan kerja yang baik, dan dukungan kepala sekolah dapat menjadi bagian dari strategi untuk mempertahankan motivasi guru sehingga berdampak pada perilaku disiplin.

Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Disiplin Kerja Guru melalui Motivasi Kerja

Hasil pengujian pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja guru melalui motivasi kerja. Nilai koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0,168, *t-statistic* 2,823, dan *p-value* 0,005. Dengan demikian, H6 diterima.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap disiplin tidak hanya terjadi melalui jalur langsung, tetapi juga melalui peningkatan motivasi kerja guru. Ketika kepala sekolah mampu memberikan arahan, dukungan, penghargaan, dan keteladanan, kondisi tersebut dapat meningkatkan motivasi guru. Motivasi yang meningkat kemudian berkaitan dengan perilaku kerja yang lebih disiplin. Temuan ini memperluas hasil H1 dan H3. Hasil H1 menunjukkan bahwa kepemimpinan meningkatkan motivasi, sedangkan H3 menunjukkan bahwa kepemimpinan secara langsung meningkatkan disiplin. H6 kemudian menunjukkan adanya jalur tambahan melalui motivasi kerja. Dengan demikian, motivasi kerja berfungsi sebagai mekanisme yang menjelaskan sebagian hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah dan disiplin kerja guru.

Lingkungan Kerja terhadap Disiplin Kerja Guru melalui Motivasi Kerja

Hasil pengujian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja guru melalui motivasi kerja, dengan koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0,204, *t-statistic* 3,574, dan *p-value* 0,000. Dengan demikian, H7 diterima.

Temuan ini menjadi penting karena pada H4 lingkungan kerja tidak terbukti berpengaruh langsung terhadap disiplin kerja. Namun, pada H7 pengaruh tidak langsung melalui motivasi kerja terbukti signifikan. Artinya, lingkungan kerja dapat memberikan kontribusi terhadap disiplin apabila kondisi lingkungan tersebut mampu meningkatkan motivasi kerja guru. Dengan kata lain, lingkungan kerja berfungsi sebagai faktor pendukung yang bekerja melalui kondisi psikologis guru. Hasil tersebut memberikan penjelasan terhadap ketidaksignifikanan H4. Lingkungan kerja yang baik tidak secara otomatis menghasilkan perilaku disiplin, tetapi dapat menciptakan kondisi yang meningkatkan motivasi. Ketika motivasi tersebut terbentuk, guru lebih terdorong untuk melaksanakan tugas, menaati aturan, dan menjalankan tanggung jawab secara konsisten. Oleh karena itu, motivasi kerja memiliki posisi penting dalam menjembatani hubungan lingkungan kerja dengan disiplin kerja guru.

Secara teoritis, ketujuh pengujian menunjukkan bahwa disiplin kerja guru perlu dipahami melalui keterkaitan antara faktor organisasi dan faktor psikologis. Kepemimpinan kepala sekolah terbukti memiliki pengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap disiplin, sedangkan lingkungan kerja memiliki pengaruh tidak langsung melalui motivasi. Temuan tersebut memperkuat pentingnya memasukkan motivasi kerja dalam menjelaskan pembentukan disiplin guru. Secara praktis, sekolah perlu memperkuat kualitas kepemimpinan kepala sekolah, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, dan meningkatkan motivasi guru secara bersamaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi peningkatan disiplin tidak cukup hanya melalui aturan dan pengawasan. Pendekatan yang mampu membangun motivasi guru menjadi penting karena motivasi memiliki pengaruh langsung paling kuat terhadap disiplin kerja dalam model penelitian.

Penelitian ini terbatas pada guru SD Negeri di Kota Cilegon dengan jumlah sampel 200 guru sehingga hasil penelitian belum dapat digeneralisasikan secara langsung pada guru sekolah swasta, jenjang pendidikan lain, atau wilayah berbeda. Selain itu, penelitian menggunakan kuesioner sebagai instrumen utama sehingga data sangat bergantung pada persepsi responden. Desain penelitian yang bersifat *cross-sectional* juga belum memungkinkan penelitian menjelaskan perubahan motivasi dan disiplin guru dalam jangka panjang. Penelitian selanjutnya dapat memperluas populasi dengan melibatkan sekolah swasta dan jenjang pendidikan lain untuk menguji konsistensi hubungan antarvariabel. Penelitian juga dapat menggunakan desain longitudinal agar perubahan motivasi dan disiplin kerja dapat diamati dari waktu ke waktu. Selain itu, penelitian berikutnya dapat memasukkan variabel lain seperti budaya organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, beban kerja, penghargaan, atau sistem sanksi. Penggunaan data objektif, seperti catatan kehadiran dan keterlambatan guru, juga dapat melengkapi data kuesioner sehingga pengukuran disiplin kerja menjadi lebih komprehensif.

Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa disiplin kerja guru pada SD Negeri se-Kota Cilegon dipengaruhi oleh keterkaitan antara faktor organisasi dan faktor psikologis. Kepemimpinan kepala sekolah terbukti berpengaruh terhadap motivasi kerja dan disiplin kerja guru, sedangkan lingkungan kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja tetapi tidak menunjukkan pengaruh langsung terhadap disiplin kerja. Motivasi kerja terbukti berpengaruh positif terhadap

Copyright © 2026 The Author(s)

disiplin kerja dan menjadi faktor yang memiliki pengaruh langsung paling kuat dalam model penelitian. Temuan penelitian juga menunjukkan bahwa motivasi kerja berperan sebagai variabel intervening dalam hubungan kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja terhadap disiplin kerja guru. Pengaruh lingkungan kerja terhadap disiplin yang tidak signifikan secara langsung, tetapi signifikan melalui motivasi kerja, menunjukkan bahwa kondisi lingkungan kerja perlu diikuti dengan terbentuknya dorongan psikologis guru agar dapat diwujudkan dalam perilaku disiplin. Dengan demikian, penelitian ini memperluas pemahaman bahwa peningkatan disiplin kerja guru tidak cukup dijelaskan melalui faktor organisasi secara langsung, tetapi juga melalui mekanisme motivasi kerja. Secara ilmiah, penelitian ini memberikan kontribusi dengan mengintegrasikan kepemimpinan kepala sekolah, lingkungan kerja, dan motivasi kerja dalam satu model untuk menjelaskan disiplin kerja guru pada konteks pendidikan dasar. Namun, temuan penelitian perlu dipahami dalam batas konteks penelitian karena responden hanya berasal dari guru SD Negeri di Kota Cilegon dengan sampel 200 orang. Penggunaan kuesioner sebagai instrumen utama dan desain *cross-sectional* juga membatasi generalisasi serta kemampuan penelitian dalam menjelaskan perubahan perilaku dari waktu ke waktu. Oleh karena itu, hasil penelitian ini tidak secara langsung dapat digeneralisasikan pada seluruh guru atau satuan pendidikan di wilayah lain.

References

Fathurohman, M., & Supriyoko, S. (2024). Pengaruh simultan dan parsial supervisi kepala sekolah, disiplin kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru SMK di Wonosobo. *Indonesian Journal of Educational Management and Leadership, 2*(2), 136–151. https://doi.org/10.51214/ijemal.v2i2.1004

Krismawati, N. K. A., & Manuaba, I. B. S. (2022). Kontribusi lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja guru. *Indonesian Journal of Instruction, 3*(2), 92–104. https://doi.org/10.23887/iji.v3i2.44517

Maryati, Y., & Hanggara, A. (2022). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja guru (Survei pada guru di SMA Negeri se-Kabupaten Kuningan). *Equilibrium: Jurnal Penelitian Pendidikan dan Ekonomi, 19*(1), 1–9. https://doi.org/10.25134/equi.v19i01.5130

Nurfadilah, I., & Farihah, U. (2021). Pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja guru madrasah. *JIEMAN: Journal of Islamic Educational Management, 3*(1), 105–128. https://doi.org/10.35719/jieman.v3i1.70

Nurjaya, N., & Rizal, A. S. (2023). Kompensasi dan kepuasan kerja dalam meningkatkan motivasi kerja guru. *Jurnal Educatio FKIP UNMA, 9*(2), 523–533. https://doi.org/10.31949/educatio.v9i2.4616

Rahmanto, A., & Silalahi, E. E. (2023). Pengaruh lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap disiplin kerja guru pada SMP Negeri 22 Kota Bekasi. *Juremi: Jurnal Riset Ekonomi, 2*(6), 699–712. https://doi.org/10.53625/juremi.v2i6.5591

Ramdhona, T. S., Rahwana, K. A., & Sutrisna, A. (2022). Pengaruh lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap disiplin kerja guru. *Jurnal Valuasi: Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen dan Kewirausahaan, 2*(2), 891–914. https://doi.org/10.46306/vls.v2i2.119

Rosita, Z., Miyono, N., & Haryati, T. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah, lingkungan kerja, dan budaya sekolah terhadap disiplin kerja guru sekolah dasar negeri di Kecamatan Bogorejo Kabupaten Blora. *Innovative: Journal of Social Science Research, 3*(6), 2232–2243. https://doi.org/10.31004/innovative.v3i6.6454

Rosmayni, R., Arafat, Y., & Rosani, M. (2023). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan budaya kerja terhadap disiplin kerja guru SMK. *JIIP: Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan, 6*(6), 3924–3931. https://doi.org/10.54371/jiip.v6i6.2112

Rulianti, E., & Nurpribadi, G. (2023). Pengaruh motivasi kerja, lingkungan kerja dan pengembangan karier terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jesya: Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah, 6*(1), 849–858. https://doi.org/10.36778/jesya.v6i1.1011

Rustam, R., Murniati, N. A. N., & Wuryandini, E. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja guru terhadap disiplin kerja guru SMP Negeri di Kecamatan Kandangserang Kabupaten Pekalongan. *JIIP: Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan, 6*(2), 1079–1082. https://doi.org/10.54371/jiip.v6i2.1298

Shahnaz, C., Ekawarna, E., & Haryanto, E. (2022). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, tim kerja, dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja guru. *EDUKATIF: Jurnal Ilmu Pendidikan, 4*(1), 1031–1040. https://doi.org/10.31004/edukatif.v4i1.1987

Stiawati, T., & Maisaroh, I. (2022). Pengaruh budaya sekolah terhadap motivasi kerja guru di MAN 1 Kota Cilegon. *Jurnal Pendidikan dan Konseling, 4*(6), 952–959. https://doi.org/10.31004/jpdk.v4i6.8300

Sundari, D. U., Taufiqurrahman, T., Musfah, J., & Ratnaningsih, S. (2023). Strategi kepala sekolah dalam meningkatkan disiplin guru di SDN 2 Badur Kecamatan Cirinten Kabupaten Lebak. *Prima Magistra: Jurnal Ilmiah Kependidikan, 4*(2), 163–169. https://doi.org/10.37478/jpm.v4i2.2607

Yuliawati, Y., Rini, R., Hariri, H., & Handoko, H. (2023). Pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan budaya organisasi terhadap disiplin kerja guru SD Negeri. *Paramurobi: Jurnal Pendidikan Agama Islam, 6*(2). https://doi.org/10.32699/paramurobi.v6i2.5940