

## PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA GURU MELALUI DISIPLIN KERJA

Nina Suyatni <sup>a\*)</sup>, Tin Agustina Karnawati <sup>a)</sup>, Fathorrahman <sup>a)</sup>

<sup>a)</sup> Institut Teknologi & Bisnis Asia, Malang, Indonesia

<sup>\*)</sup> e-mail korespondensi: [suyatni.ninas@gmail.com](mailto:suyatni.ninas@gmail.com)

Article history: received 01 June 2025; revised 12 June 2025; accepted 06 July 2025

DOI : <https://doi.org/10.33751/jmp.v13i2.18>

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru, dengan disiplin kerja sebagai variabel *intervening*. Penelitian ini melibatkan 30 guru di Yayasan Pendidikan Tiara Nusa Permata di Palembang, yang dipilih dengan menggunakan teknik sampling jenuh. Pendekatan kuantitatif digunakan, dengan data yang dikumpulkan menggunakan kuesioner berskala Likert dan dianalisis melalui metode *Partial Least Square* (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Keduanya juga berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja. Disiplin kerja secara signifikan memediasi hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja guru, tetapi tidak secara signifikan memediasi hubungan antara motivasi kerja dan kinerja guru. Temuan ini menunjukkan bahwa membina lingkungan kerja yang mendukung dan membangun perilaku disiplin merupakan strategi utama untuk meningkatkan kinerja guru. Hasil penelitian ini dapat menjadi dasar untuk merumuskan kebijakan manajemen sumber daya manusia di lembaga pendidikan swasta.

**Kata Kunci:** Motivasi Kerja; Lingkungan Kerja; Disiplin Kerja; Kinerja Guru; PLS.

### **THE INFLUENCE OF WORK MOTIVATION AND WORK ENVIRONMENT ON TEACHER PERFORMANCE THROUGH WORK DISCIPLINE**

**Abstract.** This study aims to analyze the influence of work motivation and work environment on teacher performance, with work discipline as an intervening variable. The research involved 30 teachers at Tiara Nusa Permata Education Foundation in Palembang, selected using a saturated sampling technique. A quantitative approach was employed, with data collected using a Likert-scale questionnaire and analyzed through the Partial Least Square (PLS) method. The results show that both work motivation and work environment have a positive and significant effect on teacher performance. They also significantly influence work discipline. Work discipline significantly mediates the relationship between work environment and teacher performance, but does not significantly mediate the relationship between work motivation and teacher performance. These findings suggest that fostering a supportive work environment and building disciplined behavior are key strategies for improving teacher performance. The results can serve as a basis for formulating human resource management policies in private educational institutions.

**Keywords:** Work Motivation; Work Environment; Work Discipline; Teacher Performance; PLS.

## I. PENDAHULUAN

Pendidikan memiliki peran strategis dalam membentuk sumber daya manusia yang unggul, dan dalam konteks ini, kinerja guru menjadi salah satu indikator utama keberhasilan proses pembelajaran. Kinerja guru tidak hanya mencerminkan kemampuan dalam mengelola pembelajaran, tetapi juga menunjukkan tingkat tanggung jawab, kedisiplinan, dan profesionalisme dalam menjalankan tugas. Merujuk pada Permendikbud Nomor 16 Tahun 2007, penilaian terhadap kinerja guru mencakup empat dimensi utama, yakni kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian. Hasil evaluasi internal yang dilaksanakan di salah satu sekolah swasta di Kota Palembang pada tahun ajaran 2023/2024 menunjukkan bahwa meskipun dimensi kepribadian dan pedagogik memperoleh skor yang tinggi, aspek kehadiran guru menjadi komponen dengan nilai terendah. Temuan ini mengindikasikan adanya permasalahan dalam disiplin kerja yang berpotensi mengganggu kesinambungan dan efektivitas proses pembelajaran.

Permasalahan terkait rendahnya tingkat kehadiran guru sering kali dikaitkan dengan lemahnya motivasi kerja dan lingkungan kerja yang kurang mendukung. Faktor-faktor seperti keterbatasan fasilitas pembelajaran, minimnya penghargaan

terhadap kinerja, serta suasana kerja yang tidak kondusif, menjadi keluhan dominan yang ditemukan melalui observasi serta diskusi informal dengan pihak sekolah. Studi Robbins dan Judge (2017) serta Fei dan Han (2019) menegaskan bahwa lingkungan kerja yang sehat dan mendukung secara signifikan dapat meningkatkan kepuasan dan kinerja guru. Dalam konteks ini, disiplin kerja dipandang sebagai variabel penting yang menjembatani pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru secara keseluruhan.

Berbagai penelitian sebelumnya telah mengkaji peran disiplin kerja sebagai variabel mediasi. Hasil penelitian Prasetyo (2020) dan Septian et al. (2022) menunjukkan bahwa disiplin kerja berperan signifikan dalam memediasi hubungan antara motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru. Namun demikian, terdapat juga hasil yang tidak konsisten, seperti yang disampaikan oleh Ardianto dan Sari (2022), yang menyatakan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Demikian pula, studi yang dilakukan oleh Mulyana dan Ramdani (2023) mengungkapkan bahwa pengaruh motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja baru menjadi signifikan ketika dimediasi oleh disiplin kerja. Ketidakkonsistenan hasil ini menegaskan kompleksitas hubungan antarvariabel yang diteliti dan pentingnya kajian lebih lanjut, terutama dalam konteks sekolah swasta yang memiliki karakteristik kelembagaan dan pola kepemimpinan yang berbeda dari sekolah negeri.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji peran disiplin kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru. Secara khusus, penelitian ini berupaya menjawab pertanyaan berikut: (1) Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja guru? (2) Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja guru? (3) Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap disiplin kerja guru? (4) Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap disiplin kerja guru? (5) Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja guru? (6) Apakah disiplin kerja memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru? dan (7) Apakah disiplin kerja memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja guru?

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru, mengkaji pengaruh kedua variabel tersebut terhadap disiplin kerja, serta mengevaluasi peran disiplin kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara motivasi dan lingkungan kerja dengan kinerja guru. Dari sisi kontribusi teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khazanah literatur dalam bidang manajemen pendidikan, khususnya yang berkaitan dengan interaksi antara motivasi, lingkungan kerja, disiplin kerja, dan kinerja guru di lingkungan sekolah swasta. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi dasar dalam perumusan strategi manajemen sumber daya manusia yang lebih efektif, khususnya dalam meningkatkan kedisiplinan dan kinerja guru melalui penguatan aspek motivasional dan perbaikan lingkungan kerja.

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan tersebut, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: H1: Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru, H2: Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru, H3: Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap disiplin kerja guru, H4: Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap disiplin kerja guru, H5: Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru, H6: Disiplin kerja memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru, dan H7: Disiplin kerja memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja guru. Kerangka pemikiran dalam penelitian ini dikembangkan berdasarkan model teoritis yang dikemukakan oleh Prasetyo (2020), Mulyana dan Ramdani (2023), serta Fei dan Han (2019), yang secara umum menyatakan bahwa motivasi kerja dan lingkungan kerja dapat memengaruhi kinerja baik secara langsung maupun secara tidak langsung melalui peran mediasi disiplin kerja.

## II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang bertujuan untuk menguji hubungan antarvariabel secara empiris melalui analisis data numerik dan statistik. Menurut Creswell (2014), pendekatan kuantitatif digunakan dalam penelitian yang bersifat sistematis untuk menguji teori dengan cara mengukur hubungan antarvariabel melalui instrumen yang terukur dan dapat dikuantifikasi. Jenis penelitian yang digunakan adalah survei kuantitatif dengan teknik pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner kepada 30 orang guru yang menjadi responden dari salah satu sekolah swasta di Kota Palembang. Teknik sampling yang digunakan adalah sampel jenuh (total sampling), di mana seluruh populasi dijadikan sampel karena jumlahnya relatif kecil dan memungkinkan untuk dilakukan pengamatan secara menyeluruh.

Data dikumpulkan melalui tiga teknik utama, yaitu kuesioner, observasi, dan dokumentasi. Kuesioner digunakan sebagai instrumen utama untuk mengukur keempat variabel penelitian, yaitu motivasi kerja (X1), lingkungan kerja (X2), disiplin kerja (Z), dan kinerja guru (Y). Observasi dilakukan untuk mengonfirmasi serta melengkapi data kuesioner melalui pengamatan langsung terhadap perilaku kedisiplinan guru dan suasana lingkungan kerja. Sementara itu, dokumentasi digunakan untuk memperoleh data sekunder, seperti catatan kehadiran guru, laporan evaluasi kinerja, dan kebijakan sekolah yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia.

Variabel dalam penelitian ini dijabarkan melalui indikator sebagai berikut:

- Kinerja guru (Y) diukur melalui indikator kompetensi pedagogik, perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, serta motivasi dalam mengajar.
- Motivasi kerja (X1) mencakup aspek penghargaan dan pengakuan, kepuasan kerja, peluang pengembangan diri, dan relasi dengan pimpinan sekolah.
- Lingkungan kerja (X2) diukur melalui indikator fasilitas kerja, kenyamanan dan keamanan, hubungan sosial di tempat kerja, serta kebijakan manajerial.

d. Disiplin kerja (Z) mencakup kepatuhan terhadap aturan, kehadiran dan ketepatan waktu, tanggung jawab atas tugas, serta konsistensi dalam menjalankan kewajiban.

Instrumen kuesioner disusun menggunakan skala Likert 5 poin, mulai dari 1 = “Sangat Tidak Setuju” hingga 5 = “Sangat Setuju”. Semua item telah diuji validitas dan reliabilitasnya sebelum digunakan dalam pengumpulan data utama. Analisis data dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling–Partial Least Square* (SEM-PLS) dengan bantuan aplikasi SmartPLS versi 4.1. Proses analisis dilakukan dalam dua tahap:

- a. Model pengukuran (*outer model*): menguji validitas dan reliabilitas konstruk melalui nilai loading factor ( $> 0,5$ ), Average Variance Extracted (AVE  $> 0,5$ ), Composite Reliability ( $> 0,7$ ), dan Cronbach’s Alpha ( $> 0,7$ ).
- b. Model struktural (*inner model*): menguji hubungan antar variabel laten berdasarkan nilai  $R^2$  (baik jika  $\geq 0,67$ ), nilai  $Q^2$  ( $> 0$ ), serta signifikansi jalur melalui T-statistik ( $> 1,96$ ) dan P-value ( $< 0,05$ ).

Pengujian terhadap peran mediasi disiplin kerja dilakukan dengan teknik bootstrapping untuk mengetahui sejauh mana variabel tersebut menjadi perantara dalam hubungan antara motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru. Efek mediasi dikategorikan sebagai mediasi penuh apabila pengaruh langsung tidak signifikan namun pengaruh tidak langsung signifikan, sedangkan mediasi parsial terjadi jika kedua pengaruh tersebut signifikan secara statistik.

Secara konseptual, struktur model dalam penelitian ini terdiri atas variabel eksogen, yaitu motivasi kerja (X1) dan lingkungan kerja (X2); variabel intervening, yaitu disiplin kerja (Z); serta variabel endogen, yaitu kinerja guru (Y). Model tersebut dikembangkan untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsung antara variabel bebas terhadap variabel terikat, serta peran mediasi yang dimainkan oleh disiplin kerja dalam memperkuat atau menjembatani hubungan tersebut.

### III. HASIL PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan mengkaji pengaruh motivasi kerja, lingkungan kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja guru menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Seluruh guru aktif di bawah Yayasan Pendidikan Tiara Nusa Permata Palembang (sebanyak 30 orang) menjadi responden, dan data dianalisis menggunakan metode PLS-SEM melalui perangkat lunak SmartPLS. Sebagian besar responden merupakan perempuan berusia 23–30 tahun, berpendidikan S1, dan berada pada tahap awal karier mengajar. Karakteristik ini mencerminkan potensi besar dalam pengembangan SDM, khususnya dalam hal motivasi, disiplin, dan lingkungan kerja yang mendukung.

Hasil analisis skala Likert 1–5 menunjukkan bahwa motivasi kerja berada pada kategori “Setuju” dengan nilai rata-rata 3,60. Ini menandakan bahwa motivasi guru secara umum cukup baik, meskipun aspek seperti hubungan dengan pimpinan dan kesempatan pengembangan diri masih perlu diperkuat. Sementara itu variabel lingkungan kerja memiliki nilai rata-rata 3,48 dan masuk kategori “Setuju”, yang mencerminkan persepsi positif guru terhadap fasilitas dan kenyamanan kerja. Namun, aspek hubungan sosial dan kebijakan sekolah dinilai lebih variatif, dengan sebagian responden cenderung netral.

Untuk disiplin kerja memperoleh rata-rata skor 3,07, tergolong “Netral menuju Setuju”. Nilai ini menunjukkan bahwa tingkat kedisiplinan guru masih perlu ditingkatkan, terutama dalam hal kepatuhan terhadap aturan dan konsistensi kerja. Hal ini mengindikasikan perlunya strategi manajerial untuk membangun budaya kerja yang lebih disiplin. Adapun kinerja guru memiliki nilai rata-rata 3,39, juga berada dalam kategori “Netral menuju Setuju”. Meskipun motivasi mengajar cukup tinggi, kemampuan pedagogik seperti variasi metode mengajar dan evaluasi pembelajaran masih perlu ditingkatkan. Analisis data dilakukan dengan metode *Partial Least Squares* (PLS), yang sesuai untuk jumlah sampel kecil, data non-normal, dan model kompleks berbasis variabel laten. Analisis dilakukan menggunakan SmartPLS 4.1, dengan tahapan sebagai berikut:

#### 3.1 Outer Model

Pengujian *outer model* bertujuan untuk mengevaluasi validitas dan reliabilitas indikator dalam membentuk konstruk laten. Evaluasi ini mencakup tiga aspek utama: validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk, yang dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Nilai Outer Loadings dan Convergent Validity (AVE)

Latent variable	Construct variable	Loading ( $>0,70$ )	AVE( $>0,5$ )	Cronbach's alpha	Composite reliability ( $\rho_c$ )
X1 Work Motivation	X1.1	0,775	0,580	0,821	0,874
	X1.2	0,796			
	X1.3	0,769			
	X1.4	0,752			
	X1.5	0,715			
X2 Work Environment	X2.1	0,908	0,651	0,827	0,881
	X2.2	0,869			
	X2.3	0,719			
	X2.4	0,712			

Latent variable	Construct variable	Loading (>0,70)	AVE(>0,5)	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_c)
Y Teacher Performance	Y1.1	0,837	0,649	0,818	0,880
	Y1.2	0,746			
	Y1.3	0,875			
	Y1.4	0,756			
Z Work Discipline	Z1.1	0,738	0,649	0,865	0,902
	Z1.2	0,776			
	Z1.3	0,853			
	Z1.4	0,871			
	Z1.5	0,784			

Evaluasi *outer model* dilakukan untuk menguji validitas dan reliabilitas konstruk dalam model penelitian. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai *loading factor* di atas 0,70 dan nilai *Average Variance Extracted (AVE)* di atas 0,50. Ini menandakan bahwa setiap indikator memiliki kontribusi yang kuat dalam membentuk konstruk laten masing-masing dan telah memenuhi kriteria validitas konvergen. Dari sisi reliabilitas, seluruh variabel penelitian juga memenuhi kriteria yang ditetapkan, dengan nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* masing-masing berada di atas 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa instrumen yang digunakan memiliki konsistensi internal dan reliabilitas yang sangat baik.

Selain itu, validitas diskriminan diuji menggunakan pendekatan *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)* yang dapat dilihat pada Tabel 2. Hasil menunjukkan bahwa seluruh nilai HTMT berada di bawah ambang batas 0,90, yang berarti masing-masing konstruk memiliki keunikan dan tidak tumpang tindih satu sama lain. Dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk dalam model telah memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas yang diperlukan untuk pengujian model struktural selanjutnya.

Tabel 2. *Heterotrait Monotrait (HTM)*

Koefisien jalur Variabel laten	Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)
X2 Lingkungan Kerja <-> X1 Motivasi Kerja	0,240
Y Kinerja Guru <-> X1 Motivasi Kerja	0,675
Y Kinerja Guru <-> X2 Lingkungan Kerja	0,580
Z Disiplin kerja <-> X1 Motivasi Kerja	0,439
Z Disiplin kerja <-> X2 Lingkungan Kerja	0,599
Z Disiplin kerja <-> Y Kinerja Guru	0,849

Sumber : Data penelitian diolah menggunakan software SmartPLS 4.1 tahun 2025

### 3.2 Inner Model

Evaluasi model struktural dilakukan untuk menilai sejauh mana konstruk eksogen mampu menjelaskan variabel endogen, serta untuk menguji signifikansi hubungan antarvariabel dalam model. Penilaian mencakup lima aspek utama: *R-square (R<sup>2</sup>)*, *Q-square (Q<sup>2</sup>)*, *effect size (f<sup>2</sup>)*, *Goodness of Fit (GoF)*, dan uji multikolinearitas (VIF). Hasil analisis menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan penjelasan yang baik, dengan nilai koefisien determinasi (*R<sup>2</sup>*) sebesar 0,673 untuk variabel kinerja guru dan 0,425 untuk disiplin kerja yang dapat dilihat pada Tabel 3. Hal ini mengindikasikan bahwa motivasi kerja dan lingkungan kerja mampu menjelaskan sebagian besar variasi pada kinerja guru dan disiplin kerja.

Tabel 3. Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)

Variabel Laten	R-square	R-square adjusted	Keterangan
Y Kinerja Guru	0,673	0,635	Besar
Z Disiplin kerja	0,425	0,383	Sedang

Sumber : Data penelitian diolah menggunakan software SmartPLS 4.1 tahun 2025

Dari sisi relevansi prediktif, nilai *Q<sup>2</sup>* menunjukkan bahwa model memiliki daya prediksi yang besar terhadap variabel kinerja guru dan sedang terhadap disiplin kerja. Ini memperkuat bahwa model tidak hanya fit terhadap data, tetapi juga memiliki kemampuan untuk memprediksi hubungan antarvariabel secara signifikan. Nilai relevansi prediktif dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4. Predictive Relevance (Q<sup>2</sup>)

Variabel Laten	SSO	SSE	Q <sup>2</sup> (=1-SSE/SSO)	Keterangan
X1 Motivasi Kerja	150	150	0	
X2 Lingkungan Kerja	120	120	0	
Y Kinerja Guru	120	76,398	0,363	Besar
Z Disiplin kerja	150	117,931	0,214	Sedang

Sumber : Data penelitian diolah menggunakan software SmartPLS 4.1 tahun 2025

Analisis ukuran efek (*effect size*) menunjukkan bahwa lingkungan kerja memberikan pengaruh besar terhadap disiplin kerja dan pengaruh kecil hingga sedang terhadap kinerja guru. Hal ini dapat dilihat pada Tabel 5. Sementara itu, motivasi kerja memiliki pengaruh besar terhadap kinerja guru dan pengaruh sedang terhadap disiplin kerja. Nilai-nilai ini menegaskan bahwa semua jalur hubungan dalam model memiliki kontribusi penting dalam menjelaskan variabel dependen.

Tabel 5. Affect Size Nilai f<sup>2</sup>

Variabel Laten	f-square	Keterangan
X1 Motivasi Kerja -> Y Kinerja Guru	0,375	Besar
X1 Motivasi Kerja -> Z Disiplin kerja	0,191	Sedang
X2 Lingkungan Kerja -> Y Kinerja Guru	0,128	Kecil
X2 Lingkungan Kerja -> Z Disiplin kerja	0,501	Besar
Z Disiplin kerja -> Y Kinerja Guru	0,346	Sedang

Sumber : Data penelitian diolah menggunakan software SmartPLS 4.1 tahun 2025

*Goodness of Fit* (GoF) model mencapai nilai tinggi, yang menandakan bahwa keseluruhan model memiliki kesesuaian yang baik dengan data yang digunakan dan dapat dilihat pada Tabel 6. Selain itu, hasil uji multikolinearitas menunjukkan bahwa seluruh nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) berada di bawah 5.0, sehingga tidak ditemukan gejala multikolinearitas antar konstruk. Ini mengindikasikan bahwa masing-masing konstruk dalam model dapat diuji secara independen tanpa gangguan pengaruh antar prediktor. Nilai VIF dapat dilihat pada Tabel 7.

Tabel 6. Perhitungan Nilai Gof Test

Rataan AVE	Rataan R kuadrat	Gof	Keterangan
0,739	0,549	0,589	Tinggi

Sumber : Data penelitian diolah menggunakan software SmartPLS 4.1 tahun 2025

Tabel 7. Collinearity Assessment VIF

Koefisien jalur Variabel laten	VIF	Multikoleniaritas
X1 Motivasi Kerja -> Y Kinerja Guru	1,197	Tidak
X1 Motivasi Kerja -> Z Disiplin kerja	1,005	Tidak
X2 Lingkungan Kerja -> Y Kinerja Guru	1,509	Tidak
X2 Lingkungan Kerja -> Z Disiplin kerja	1,005	Tidak
Z Disiplin kerja -> Y Kinerja Guru	1,740	Tidak

Sumber : Data penelitian diolah menggunakan software SmartPLS 4.1 tahun 2025

### 3.3 Pengujian Hipotesis

Model penelitian ini dianalisis menggunakan pendekatan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Model ini menggambarkan hubungan antara variabel independen, variabel mediasi, dan variabel dependen. Dalam model struktural, nilai koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) untuk variabel Disiplin Kerja (Z) adalah 0,425, sedangkan untuk variabel Kinerja Guru (Y) sebesar 0,673. Nilai R<sup>2</sup> sebesar 0,673 pada variabel Kinerja Guru (Y) menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan menjelaskan sebesar 67,3% terhadap variasi dalam Kinerja Guru, yang termasuk dalam kategori tinggi. Nilai signifikansi antar variabel ditentukan melalui uji koefisien jalur (*path coefficient*) dengan ketentuan bahwa hubungan dinyatakan signifikan jika p-value < 0,05.

#### Pengaruh Langsung

Pengujian terhadap lima hipotesis pengaruh langsung menunjukkan bahwa seluruh hubungan antar variabel signifikan secara statistik. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru (H1,  $\beta = 0,384$ ;  $p = 0,004$ ), demikian pula lingkungan kerja terhadap kinerja guru (H2,  $\beta = 0,251$ ;  $p = 0,037$ ). Disiplin kerja juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru (H3,  $\beta = 0,444$ ;  $p = 0,001$ ). Selain itu, motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja (H4,  $\beta = 0,332$ ;  $p = 0,027$ ), dan lingkungan kerja juga menunjukkan pengaruh yang kuat terhadap disiplin kerja (H5,  $\beta = 0,538$ ;  $p < 0,001$ ).

#### Pengaruh Tidak Langsung

Pengujian hipotesis mediasi menunjukkan bahwa hanya sebagian hubungan tidak langsung yang signifikan. Disiplin kerja tidak memediasi secara signifikan hubungan antara motivasi kerja terhadap kinerja guru (H6), dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,148 dan p-value sebesar 0,093 (> 0,05). Hal ini menunjukkan bahwa meskipun terdapat arah pengaruh positif, secara statistik pengaruh tersebut tidak signifikan. Sebaliknya, hasil pengujian H7 menunjukkan bahwa disiplin kerja memediasi secara signifikan hubungan antara lingkungan kerja terhadap kinerja guru, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,239 dan p-value sebesar 0,011 (< 0,05). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa keberadaan lingkungan kerja yang baik akan meningkatkan kinerja guru secara tidak langsung melalui peningkatan disiplin kerja.

#### IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini dilakukan untuk mengkaji pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru, dengan disiplin kerja sebagai variabel mediasi. Sebanyak 30 orang guru dari sebuah yayasan pendidikan swasta di Palembang menjadi responden dalam penelitian ini. Karakteristik responden menunjukkan dominasi guru perempuan (83,33%), berusia 23 - 30 tahun (66,7%), dan mayoritas memiliki pengalaman mengajar  $\leq 5$  tahun (66,67%). Sebagian besar responden berpendidikan terakhir S1 (96,67%). Karakteristik ini menunjukkan bahwa guru berada dalam tahap awal pengembangan profesional, sehingga penguatan aspek motivasi, disiplin, dan lingkungan kerja menjadi penting.

##### 4.1 Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif digunakan untuk menggambarkan persepsi guru terhadap empat variabel penelitian. Hasilnya sebagai berikut:

- Motivasi kerja berada dalam kategori “Setuju” (mean = 3,60), menunjukkan bahwa secara umum guru memiliki motivasi yang baik.
- Lingkungan kerja juga dalam kategori “Setuju” (mean = 3,48), meskipun indikator hubungan sosial dan kebijakan sekolah mendekati “Netral”.
- Disiplin kerja menunjukkan nilai mean 3,07, tergolong “Netral menuju Setuju”, dengan nilai terendah pada indikator konsistensi kerja.
- Kinerja guru berada dalam kategori “Netral menuju Setuju” (mean = 3,39), dengan motivasi mengajar sebagai indikator tertinggi.

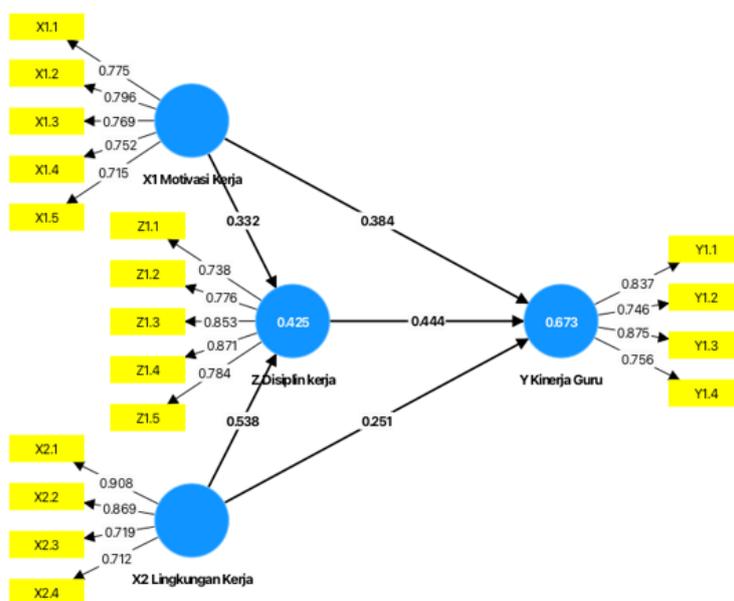
##### 4.2 Evaluasi Outer Model

Uji *outer model* menunjukkan bahwa seluruh nilai loading factor  $> 0,70$ , AVE  $> 0,50$ , serta nilai Cronbach’s Alpha dan Composite Reliability  $> 0,70$ . Artinya, seluruh konstruk penelitian memenuhi syarat validitas dan reliabilitas. Validitas diskriminan diuji melalui Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT), yang seluruh nilainya berada di bawah batas 0,90. Ini menunjukkan bahwa masing-masing konstruk memiliki perbedaan yang jelas dan tidak tumpang tindih.

##### 4.3 Evaluasi Inner Model

- Nilai *R-square* ( $R^2$ ) menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja, lingkungan kerja, dan disiplin kerja mampu menjelaskan 67,3% variasi kinerja guru, dan 42,5% variasi pada disiplin kerja.
- Nilai *Q-square* ( $Q^2$ ) sebesar 0,363 (besar) untuk kinerja guru dan 0,214 (sedang) untuk disiplin kerja menunjukkan model memiliki daya prediksi yang baik.
- Pengujian effect size ( $f^2$ ) menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh besar terhadap disiplin kerja ( $f^2 = 0,501$ ), dan motivasi kerja memiliki pengaruh besar terhadap kinerja guru ( $f^2 = 0,375$ ).
- Nilai *Goodness of Fit* (GoF) = 0,589 yang termasuk kategori tinggi, menunjukkan model sesuai secara keseluruhan.
- Seluruh nilai VIF  $< 5,0$ , mengindikasikan tidak adanya multikolinieritas antar variabel.

Visualisasi *Outer Model* PLS-SEM dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Visualisasi Outer Model PLS-SEM: Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Disiplin, dan Kinerja Guru.

Hasil pengujian hipotesis disajikan dalam dua kategori: pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung.

#### Pengaruh Langsung

1. H1: Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru ( $\beta = 0,384$ ;  $p = 0,004$ ).
2. H2: Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru ( $\beta = 0,251$ ;  $p = 0,037$ ).
3. H3: Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru ( $\beta = 0,444$ ;  $p = 0,001$ ).
4. H4: Motivasi kerja berpengaruh terhadap disiplin kerja ( $\beta = 0,332$ ;  $p = 0,027$ ).
5. H5: Lingkungan kerja berpengaruh besar terhadap disiplin kerja ( $\beta = 0,538$ ;  $p = 0,000$ ).

#### Pengaruh Tidak Langsung (Mediasi)

1. H6: Disiplin kerja tidak memediasi secara signifikan hubungan antara motivasi kerja dan kinerja guru ( $p = 0,093$ ). Hipotesis ditolak.
2. H7: Disiplin kerja memediasi secara signifikan hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja guru ( $p = 0,011$ ). Hipotesis diterima.

Hasil penelitian ini menegaskan bahwa motivasi kerja dan lingkungan kerja memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja guru, sebagaimana ditemukan dalam studi Amini et al. (2022) dan Robbins & Judge (2017). Selain itu, disiplin kerja terbukti memainkan peran penting sebagai penghubung antara lingkungan kerja dan kinerja guru, memperkuat temuan Prasetyo (2020) dan Mulyana & Ramdani (2023). Namun, tidak ditemukan mediasi signifikan dari disiplin kerja antara motivasi kerja dan kinerja guru, yang memperlihatkan dinamika kompleks dalam aspek internal guru, khususnya dalam konteks sekolah swasta.

Model penelitian ini berhasil menjelaskan sebagian besar variabel kinerja guru melalui pendekatan struktural berbasis PLS, dan memberikan wawasan penting bahwa peningkatan lingkungan kerja dan disiplin merupakan strategi manajerial yang layak untuk dikembangkan dalam pengelolaan tenaga pendidik.

## V. SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan, penelitian ini menghasilkan simpulan sebagai berikut: 1. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. 2. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. 3. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. 4. Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap disiplin kerja guru. 5. Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap disiplin kerja guru. 6. Disiplin kerja terbukti memediasi secara signifikan hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja guru. 7. Disiplin kerja tidak memediasi secara signifikan hubungan antara motivasi kerja dan kinerja guru. Secara umum, temuan ini mengindikasikan bahwa motivasi kerja, lingkungan kerja, dan disiplin kerja merupakan determinan penting dalam peningkatan kinerja guru. Di antara ketiganya, disiplin kerja menempati posisi strategis, baik sebagai variabel langsung maupun sebagai mediator, khususnya dalam menjembatani pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja guru. Berdasarkan hasil temuan penelitian, beberapa rekomendasi praktis dapat diajukan untuk meningkatkan disiplin kerja dan kinerja guru di lingkungan sekolah swasta adalah manajerial integratif, terapkan pelatihan, pendampingan, dan sistem penghargaan berbasis kinerja untuk meningkatkan disiplin dan kinerja guru, supervisi & evaluasi, perkuat supervisi harian dengan indikator operasional dan tinjau ulang kebijakan agar lebih partisipatif, lingkungan kerja, bangun komunikasi yang sehat dan ciptakan suasana kerja yang aman dan mendukung, disiplin kerja, gunakan pendekatan reflektif dan insentif untuk mendorong konsistensi perilaku kerja, kompetensi guru, fasilitasi pengembangan kompetensi pedagogik secara berkelanjutan. Adapun untuk penelitian selanjutnya, disarankan agar; menggunakan jumlah sampel yang lebih besar dan lintas lembaga guna meningkatkan validitas eksternal, menambahkan variabel baru seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, atau komitmen afektif, mengadopsi pendekatan mixed-method untuk menggali lebih dalam dinamika psikologis dan kontekstual yang memengaruhi disiplin dan kinerja guru.

## VI. REFERENSI

- Amini, R., Putra, Y. H., & Suryani, A. (2022). Pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja guru sekolah kejuruan. *Jurnal Ilmu Pendidikan dan Pengajaran*, 8(2), 101–110. <https://doi.org/10.1234/jipp.v8i2.2022>
- Ardianto, B., & Sari, R. K. (2022). Dampak paradoksal disiplin kerja dalam hubungan lingkungan kerja dan kinerja guru. *Jurnal Manajemen Pendidikan Indonesia*, 15(3), 45–60. <https://doi.org/10.1234/jmpi.2022.0034>
- Ariyanto, R., & Sari, R. (2023). Pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai dengan disiplin kerja sebagai variabel mediasi. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 11(2), 125–134.
- Fei, J., & Han, Y. (2019). The influence of school climate, teachers' commitment, and motivation on teachers' work performance. *International Journal of Educational Research*, 94, 90–100. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2019.01.007>
- Harahap, R. N., Lubis, A. Y., & Siregar, M. F. (2023). The relationship between organizational climate, work motivation, job satisfaction, and teacher performance. *Journal of Educational Research*, 5(1), 15–22.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2019). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). SAGE Publications.

- Ivana, A., Rahmawati, L., & Sutrisno, D. (2021). Motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru di sekolah dasar. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 6(1), 32–45.
- Ivana, M., Sari, L. N., & Kusuma, D. (2021). The effect of work motivation and work environment on teacher performance. *International Journal of Humanities and Education Development*, 3(4), 123–130.
- Ivana, P. S. W., Pratama, R. Y., & Wibowo, S. (2025). Pengaruh kompetensi, motivasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru. *Jurnal Kependidikan dan Pengajaran*, 14(1), 34–45.
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. (2007). Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru. Jakarta: Kemendikbud.
- Kesumawati, A., Nugroho, S., & Lestari, D. (2018). The influence of transformational leadership and work motivation on teachers' performance. *Journal of Educational Management and Leadership*, 2(2), 44–53.
- Mulyana, A., & Ramdani, R. (2023). Peran disiplin kerja sebagai variabel intervening pengaruh motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru. *Jurnal Psikologi dan Pendidikan*, 15(3), 101–118. <https://doi.org/10.23987/jpp.v15i3.5432>
- Prasetyo, R. (2020). Disiplin kerja sebagai variabel intervening antara motivasi kerja dan kinerja guru. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 5(3), 176–189.
- Prasetyo, H. (2020). The role of work discipline as an intervening variable in the relationship between work motivation and teacher performance. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(2), 77–85.
- Putri, S. W. I., Hidayat, R., & Lestari, A. (2024). Pengaruh kompetensi, motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru SMK Strada Daan Mogot Tangerang. *Jurnal Penelitian Pendidikan*, 11(2), 101–109.
- Rahmawati, A. (2021). Pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru di sekolah swasta. *Jurnal Pendidikan Indonesia*, 10(4), 203–217. <https://doi.org/10.1234/jpi.v10i4.5678>
- Rahmawati, D. (2021). Analisis pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru. *Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*, 12(2), 88–95.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen sumber daya manusia dan produktivitas kerja*. Mandar Maju.
- Septian, D., Rahmawati, A., & Yulianto, H. (2022). Pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru melalui disiplin kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Penelitian Pendidikan*, 15(1), 80–92.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (Edisi ke-2). Alfabeta.
- Wirawan. (2016). *Budaya dan iklim organisasi*. Salemba Empat.