

## Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi terhadap Disiplin Kerja Dimediasi Motivasi Kerja guru SMP di Salaman

Annisa Aqil Saputri<sup>a,\*</sup>, Fathur Rokhman<sup>b</sup>

<sup>a,b</sup> Manajemen Pendidikan, Universitas Negeri Semarang, Kota Semarang, Indonesia

\* Corresponding author: [anisaaqilsaputri@students.unnes.ac.id](mailto:anisaaqilsaputri@students.unnes.ac.id)

### Informasi Artikel

#### Histori Artikel

Submission: 18/11/2025

Accepted: 20/12/2025

Published: 31/12/2025

#### Kata Kunci

Kepemimpinan Kepala Sekolah;  
Budaya Organisasi;  
Disiplin Kerja

#### Keywords

Principal Leadership;  
Organizational culture;  
Work discipline

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi terhadap disiplin kerja guru dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada Sekolah Menengah Pertama Negeri di Kecamatan Salaman. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain kausal-komparatif. Populasi penelitian mencakup seluruh guru SMP Negeri di Kecamatan Salaman dengan jumlah responden sebanyak 75 orang yang ditentukan menggunakan teknik sampling jenuh. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Analisis data menggunakan analisis jalur (path analysis). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja guru, serta motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja guru. Namun demikian, pengaruh langsung kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi terhadap disiplin kerja guru tidak seluruhnya signifikan. Temuan penelitian membuktikan bahwa motivasi kerja berperan sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi terhadap disiplin kerja guru. Kesimpulan penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan disiplin kerja guru lebih efektif dicapai melalui penguatan kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi yang mampu menumbuhkan motivasi kerja guru secara optimal.

### Abstract

*This study aims to analyze the influence of school leadership and organizational culture on teacher work discipline, with work motivation serving as a mediating variable, in State Junior High Schools across Salaman District. This research employs a quantitative approach with a causal-comparative design. The population includes all state junior high school teachers in Salaman District, with a total of 75 respondents determined through a saturated sampling technique. Data were collected via questionnaires that had been tested for validity and reliability. Data analysis was conducted using path analysis. The results indicate that school leadership and organizational culture have a significant effect on teacher work motivation, and work motivation significantly influences teacher work discipline. However, the direct effects of school leadership and organizational culture on work discipline were not entirely significant. The findings prove that work motivation acts as a mediating variable that bridges the influence of school leadership and organizational culture on teacher work discipline. This study concludes that improving teacher work discipline is more effectively achieved by strengthening school leadership and organizational culture in a way that optimally fosters teacher work motivation.*

©2025 The Author's

This is an open-access article under the [CC-BY-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.



10.37058/metaedukasi.

## Pendahuluan

Disiplin kerja guru merupakan salah satu indikator penting dalam menentukan efektivitas penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Guru yang memiliki disiplin kerja tinggi akan menunjukkan kepatuhan terhadap aturan sekolah, ketepatan waktu, tanggung jawab dalam pelaksanaan tugas, serta konsistensi dalam menjalankan peran profesionalnya. Disiplin kerja tidak hanya berpengaruh pada

kelancaran proses pembelajaran, tetapi juga menjadi teladan bagi peserta didik dalam membentuk karakter dan budaya belajar yang positif. Oleh karena itu, peningkatan disiplin kerja guru menjadi isu strategis dalam manajemen pendidikan, khususnya pada satuan pendidikan menengah pertama.

Dalam konteks organisasi pendidikan, perilaku disiplin guru tidak muncul secara instan, melainkan dibentuk melalui interaksi antara faktor struktural dan psikologis di lingkungan sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah memegang peran sentral dalam mengarahkan, memotivasi, dan mengendalikan perilaku kerja guru. Kepala sekolah yang mampu menerapkan kepemimpinan transformasional melalui keteladanan, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan perhatian individual akan lebih efektif dalam menumbuhkan kesadaran disiplin (Bass & Riggio, 2006). Sejalan dengan itu, budaya organisasi sekolah yang kuat, ditandai oleh nilai bersama, norma kerja, dan komitmen kolektif, berfungsi sebagai mekanisme kontrol sosial yang membentuk perilaku disiplin guru secara berkelanjutan (Robbins & Judge, 2024).

Fenomena empiris di lapangan menunjukkan bahwa tingkat disiplin kerja guru belum sepenuhnya merata, termasuk pada SMP Negeri di Kecamatan Salaman. Masih ditemukan variasi perilaku disiplin antarsekolah, seperti ketidaktepatan waktu hadir, rendahnya kepatuhan terhadap administrasi pembelajaran, serta lemahnya konsistensi pelaksanaan tugas. Menariknya, terdapat sekolah yang tetap menunjukkan tingkat disiplin guru yang relatif tinggi meskipun menghadapi keterbatasan kepemimpinan formal. Kondisi ini mengindikasikan bahwa disiplin kerja guru tidak hanya dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala sekolah secara langsung, tetapi juga oleh kekuatan budaya organisasi dan faktor internal guru itu sendiri. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa pendekatan struktural semata belum cukup untuk menjelaskan terbentuknya disiplin kerja guru secara utuh (Ulvayanti et al., 2024)

Motivasi kerja merupakan faktor psikologis yang berperan penting dalam menjembatani pengaruh lingkungan organisasi terhadap perilaku individu. Berdasarkan teori kebutuhan Maslow (1954) dan Self-Determination Theory oleh Deci & Ryan (1985), individu yang kebutuhan psikologisnya terpenuhi akan menunjukkan komitmen, tanggung jawab, dan kedisiplinan yang lebih tinggi. Dalam konteks pendidikan, kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi yang kondusif diyakini mampu meningkatkan motivasi kerja guru, yang selanjutnya mendorong perilaku disiplin secara sukarela. Dengan demikian, motivasi kerja berpotensi berperan sebagai variabel mediasi yang menjelaskan mekanisme bagaimana faktor organisasi memengaruhi disiplin kerja guru.

Sejumlah penelitian terdahulu telah mengkaji pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap disiplin atau kinerja guru. Namun, sebagian besar penelitian tersebut masih berfokus pada pengaruh langsung antarvariabel, tanpa mengkaji secara mendalam peran motivasi kerja sebagai variabel mediasi, khususnya dalam konteks SMP Negeri. Selain itu, beberapa penelitian lebih menekankan faktor eksternal seperti kompensasi dan pengawasan ketat dalam membentuk disiplin kerja, yang cenderung menghasilkan kepatuhan bersifat transaksional dan jangka pendek (Az-Zahra et al., 2024). Kesenjangan ini menunjukkan adanya research gap antara pendekatan teoritis yang menekankan pentingnya motivasi intrinsik dan kondisi empiris penelitian sebelumnya yang masih terbatas dalam mengintegrasikan aspek psikologis dan sosiologis secara simultan.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini menjadi penting untuk dilakukan guna memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai pembentukan disiplin kerja guru melalui pendekatan perilaku organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menguji tujuh hipotesis utama, yaitu: (1) pengaruh positif kepemimpinan terhadap disiplin, (2) pengaruh budaya organisasi terhadap disiplin, (3) pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi, (4) pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi, (5) pengaruh motivasi terhadap disiplin, serta (6) peran motivasi dalam memediasi pengaruh kepemimpinan dan (7)

budaya organisasi terhadap disiplin kerja guru. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan model disiplin kerja guru serta rekomendasi praktis bagi pengelola sekolah dalam merancang strategi peningkatan disiplin kerja yang berkelanjutan.

## Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian kuantitatif yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausal antarvariabel, baik pengaruh langsung maupun tidak langsung. Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian ini menguji hipotesis yang telah dirumuskan berdasarkan teori dan penelitian terdahulu, serta menggunakan data numerik yang dianalisis secara statistik untuk memperoleh kesimpulan yang objektif dan terukur.

Subjek penelitian adalah guru SMP Negeri di Kecamatan Salaman, Kabupaten Magelang, Jawa Tengah. Populasi penelitian berjumlah 92 guru yang tersebar di empat SMP Negeri. Teknik pengambilan sampel menggunakan probability sampling dengan metode stratified random sampling, sehingga setiap sekolah terwakili secara proporsional. Penentuan jumlah sampel dilakukan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 5%, sehingga diperoleh 75 guru sebagai responden penelitian.

Prosedur penelitian diawali dengan penyusunan instrumen berdasarkan kajian teori dan indikator variabel penelitian, kemudian dilanjutkan dengan uji validitas isi oleh ahli dan uji coba instrumen kepada responden di luar sampel penelitian. Setelah instrumen dinyatakan valid dan reliabel, pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada responden secara langsung. Seluruh tahapan penelitian dilaksanakan secara sistematis sesuai dengan desain penelitian kuantitatif *ex post facto*, di mana data dikumpulkan setelah peristiwa berlangsung tanpa memberikan perlakuan tertentu kepada responden.

Instrumen penelitian berupa angket tertutup menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari sangat tidak setuju (1) hingga sangat setuju (5). Variabel kepemimpinan kepala sekolah diukur menggunakan indikator kepemimpinan transformasional yang meliputi pengaruh ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual. Variabel budaya organisasi diukur berdasarkan dimensi keterlibatan, konsistensi, adaptabilitas, dan misi. Variabel motivasi kerja diukur melalui indikator keinginan berprestasi, keinginan memperoleh penghargaan, tanggung jawab terhadap pekerjaan, dan pengembangan diri. Sementara itu, disiplin kerja guru diukur melalui indikator kehadiran, kepatuhan terhadap peraturan, kepatuhan terhadap standar kerja, tingkat kewaspadaan, dan etika kerja.

Teknik pengumpulan data utama dalam penelitian ini adalah kuesioner, sedangkan data pendukung diperoleh melalui dokumentasi untuk memperkuat gambaran umum objek penelitian. Analisis data dilakukan secara bertahap, dimulai dari analisis deskriptif untuk menggambarkan karakteristik responden dan kecenderungan jawaban, kemudian dilanjutkan dengan analisis inferensial. Pengujian asumsi klasik meliputi uji normalitas dan multikolinearitas. Selanjutnya, pengujian hipotesis dilakukan menggunakan analisis regresi dan analisis jalur (*path analysis*) untuk mengetahui pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung antarvariabel melalui variabel mediasi motivasi kerja. Seluruh analisis data dilakukan dengan bantuan perangkat lunak statistik.

## Hasil dan Pembahasan

### Hasil

#### 1. Deskripsi Singkat Responden dan Variabel Penelitian

Responden dalam penelitian ini berjumlah 75 guru SMP Negeri di Kecamatan Salaman yang berasal dari empat sekolah negeri. Secara umum, hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa persepsi

responden terhadap kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, motivasi kerja, dan disiplin kerja berada pada kategori baik hingga sangat baik. Temuan ini mengindikasikan bahwa lingkungan organisasi sekolah secara umum telah mendukung pelaksanaan tugas guru, meskipun masih terdapat ruang untuk penguatan pada beberapa aspek tertentu.

## 2. Hasil Uji Asumsi Klasik

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis, terlebih dahulu dilakukan uji asumsi klasik sebagai prasyarat analisis regresi dan analisis jalur. Hasil uji normalitas menunjukkan bahwa data berdistribusi normal, yang ditandai dengan nilai signifikansi lebih besar dari 0,05. Selanjutnya, hasil uji multikolinearitas menunjukkan tidak adanya gejala multikolinearitas antarvariabel independen, ditunjukkan oleh nilai tolerance di atas 0,10 dan nilai Variance Inflation Factor (VIF) di bawah 10. Dengan demikian, data penelitian memenuhi syarat untuk dilakukan analisis regresi dan analisis jalur.

## 3. Hasil Analisis Pengaruh Langsung

Pengujian pengaruh langsung dilakukan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi terhadap disiplin kerja guru, serta pengaruh kedua variabel tersebut terhadap motivasi kerja guru. Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja guru. Artinya, semakin baik kepemimpinan kepala sekolah, semakin tinggi tingkat disiplin kerja guru.

Selain itu, budaya organisasi juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja guru. Hal ini menunjukkan bahwa nilai, norma, dan kebiasaan yang berkembang di lingkungan sekolah berperan penting dalam membentuk perilaku disiplin guru. Selanjutnya, hasil analisis juga menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja guru. Secara ringkas, hasil pengujian pengaruh langsung antarvariabel disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Hasil Uji Pengaruh Langsung Antarvariabel

No.	Hubungan Antarvariabel	Koefisien Jalur ( $\beta$ )	Sig.	Keterangan
1.	Kepemimpinan $\rightarrow$ Disiplin Kerja	$\beta_1$	< 0,05	Tidak Signifikan
2.	Budaya Organisasi $\rightarrow$ Disiplin Kerja	$\beta_2$	< 0,05	Tidak Signifikan
3.	Kepemimpinan $\rightarrow$ Motivasi Kerja	$\beta_3$	< 0,05	Signifikan
4.	Budaya Organisasi $\rightarrow$ Motivasi Kerja	$\beta_4$	< 0,05	Signifikan
5.	Motivasi Kerja $\rightarrow$ Disiplin Kerja	$\beta_5$	< 0,05	Signifikan

<sup>a</sup> (Sumber: Data primer diolah, 2025)

Tabel tersebut menunjukkan bahwa seluruh jalur pengaruh langsung dalam model penelitian memiliki koefisien positif dan signifikan, sehingga hipotesis pengaruh langsung dapat diterima

## 4. Hasil Analisis Pengaruh Tidak Langsung (Mediasi)

Untuk menguji peran motivasi kerja sebagai variabel mediasi, digunakan analisis jalur (path analysis). Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah memiliki pengaruh tidak langsung terhadap disiplin kerja guru melalui motivasi kerja. Demikian pula, budaya organisasi juga memiliki pengaruh tidak langsung terhadap disiplin kerja guru melalui motivasi kerja.

Besarnya pengaruh tidak langsung diperoleh dari hasil perkalian koefisien jalur antara variabel independen terhadap variabel mediasi dan koefisien jalur variabel mediasi terhadap variabel dependen. Hasil perhitungan pengaruh tidak langsung disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Hasil Uji Pengaruh Langsung Antarvariabel

No.	Jalur Mediasi	Pengaruh Tidak Langsung	Sig.
1.	Kepemimpinan $\rightarrow$ Motivasi $\rightarrow$ Disiplin	$\beta_3 \times \beta_5$	Signifikan
2.	Budaya Organisasi $\rightarrow$ Motivasi $\rightarrow$ Disiplin	$\beta_4 \times \beta_5$	Signifikan

<sup>a</sup> (Sumber: Data primer diolah, 2025)

Hasil ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi terhadap disiplin kerja guru. Dengan demikian, pengaruh kedua variabel independen tersebut terhadap disiplin kerja tidak hanya bersifat langsung, tetapi juga melalui peningkatan motivasi kerja guru.

Berdasarkan analisis jalur (path analysis), ditemukan bahwa pengaruh langsung Kepemimpinan Kepala Sekolah (X1) terhadap Disiplin Kerja (Y) memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0,175 dengan signifikansi 0,146 ( $> 0,05$ ). Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap disiplin kerja. Namun, pengaruh tidak langsung melalui Motivasi Kerja (Z) menunjukkan hasil yang signifikan. Sementara itu, Budaya Organisasi (X2) memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap Disiplin Kerja (Y) dengan nilai signifikansi 0,004 ( $< 0,05$ ).

Berdasarkan hasil analisis jalur, diketahui bahwa kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja guru. Selanjutnya, motivasi kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja guru. Namun, hasil analisis juga menunjukkan bahwa pengaruh langsung kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi terhadap disiplin kerja guru tidak seluruhnya signifikan secara statistik. Hal ini mengindikasikan bahwa pengaruh kedua variabel tersebut terhadap disiplin kerja guru lebih efektif terjadi melalui peningkatan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Dengan demikian, motivasi kerja memiliki peran strategis dalam menjelaskan mekanisme bagaimana kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi berkontribusi terhadap pembentukan disiplin kerja guru.

## **Pembahasan**

### **1. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Disiplin Kerja Guru melalui Motivasi Kerja**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap disiplin kerja guru, baik secara langsung maupun secara tidak langsung melalui motivasi kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan kepala sekolah tidak hanya berfungsi sebagai instrumen pengendali perilaku melalui aturan formal, tetapi juga sebagai sumber motivasi psikologis yang membentuk kesadaran disiplin guru. Dengan demikian, disiplin kerja guru tidak semata-mata muncul karena kepatuhan struktural, melainkan sebagai manifestasi dari dorongan internal yang dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah.

Temuan ini selaras dengan teori kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Bass & Riggio (2006) yang menekankan bahwa pemimpin yang efektif mampu menginspirasi bawahan untuk melampaui kepentingan pribadi demi tujuan organisasi. Hal ini juga diperkuat oleh penelitian Mauly et al. (2020) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang partisipatif dan komunikatif secara signifikan mampu meningkatkan kepatuhan guru terhadap norma sekolah. Selain itu, Handayani (2021) dalam studinya menekankan bahwa pemimpin yang mampu memberikan apresiasi terhadap kinerja guru akan menumbuhkan rasa dihargai yang berujung pada peningkatan motivasi dan disiplin. Hal ini memperjelas bahwa motivasi kerja adalah mekanisme penting yang menjelaskan bagaimana pengaruh kepemimpinan diterjemahkan ke dalam perilaku disiplin.

Dalam konteks sekolah, kepala sekolah yang menunjukkan keteladanan, memberikan motivasi inspiratif, dan memperhatikan kebutuhan individual guru akan menciptakan iklim kerja yang mendorong guru untuk bekerja secara disiplin tanpa paksaan. Hal ini memperkuat argumen bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak tidak langsung terhadap disiplin kerja melalui peningkatan motivasi intrinsik guru.

Hasil penelitian ini juga memperluas temuan penelitian sebelumnya. Ulvayanti et al. (2024) menemukan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja guru, namun penelitian tersebut belum secara eksplisit menempatkan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menegaskan bahwa motivasi kerja merupakan mekanisme penting yang menjelaskan bagaimana pengaruh kepemimpinan kepala sekolah diterjemahkan ke dalam perilaku disiplin guru. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dengan memperjelas jalur kausal dalam hubungan kepemimpinan dan disiplin kerja guru.

## **2. Peran Budaya Organisasi dalam Membentuk Disiplin Kerja Guru melalui Motivasi Kerja**

Selain kepemimpinan kepala sekolah, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja guru, baik secara langsung maupun melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Temuan ini menunjukkan bahwa nilai, norma, dan kebiasaan yang berkembang di lingkungan sekolah berfungsi sebagai kerangka acuan perilaku yang memengaruhi cara guru memaknai kedisiplinan dalam bekerja. Budaya organisasi yang kuat tidak hanya menetapkan standar perilaku, tetapi juga menumbuhkan rasa memiliki dan tanggung jawab kolektif.

Temuan ini sejalan dengan teori budaya organisasi yang dikemukakan oleh Schein (2010) yang menyatakan bahwa budaya organisasi membentuk cara anggota organisasi berpikir, merasakan, dan bertindak. Dalam lingkungan sekolah, budaya kerja yang menekankan komitmen, kolaborasi, dan profesionalisme akan meningkatkan motivasi kerja guru, yang pada akhirnya mendorong perilaku disiplin secara konsisten. Dengan demikian, budaya organisasi berperan sebagai faktor kontekstual yang memperkuat motivasi internal guru dalam menjalankan tugasnya.

Budaya organisasi terbukti berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja guru melalui motivasi kerja. Nilai dan norma di sekolah menjadi kerangka acuan yang membentuk tanggung jawab kolektif. Sejalan dengan teori Schein (2010), hasil ini didukung oleh penelitian Prasetyo (2022) yang menemukan bahwa lingkungan kerja yang memiliki budaya disiplin kuat akan secara otomatis menyeleksi perilaku individu di dalamnya. Penelitian Sari & Haryanti (2023) juga menunjukkan bahwa budaya organisasi yang mengedepankan keterbukaan dan kekeluargaan justru meningkatkan motivasi intrinsik guru untuk hadir tepat waktu dibandingkan budaya yang bersifat kaku dan penuh tekanan. Dengan demikian, budaya organisasi berperan sebagai faktor kontekstual yang memperkuat motivasi internal dalam menjalankan tugas profesional.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Yuliana et al.(2022) yang menemukan bahwa budaya organisasi memiliki hubungan positif dengan disiplin kerja guru. Namun, penelitian ini memberikan pemaknaan yang lebih mendalam dengan menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap disiplin kerja tidak bersifat langsung semata, melainkan dimediasi oleh motivasi kerja. Artinya, budaya organisasi yang baik belum tentu menghasilkan disiplin kerja apabila tidak disertai dengan motivasi kerja guru yang kuat. Temuan ini menunjukkan pentingnya integrasi pendekatan struktural dan psikologis dalam pengelolaan sekolah.

## **3. Motivasi Kerja sebagai Mekanisme Psikologis Pembentuk Disiplin Kerja Guru**

Temuan utama penelitian ini adalah terbuktinya peran motivasi kerja sebagai variabel mediasi yang memperkuat pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi terhadap disiplin kerja guru. Hal ini menegaskan bahwa motivasi kerja merupakan faktor kunci dalam membentuk disiplin kerja yang bersifat berkelanjutan. Guru yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung menunjukkan perilaku disiplin sebagai bentuk tanggung jawab profesional, bukan karena tekanan eksternal.

Temuan ini sejalan dengan Self-Determination Theory yang dikemukakan oleh Deci & Ryan (1985), yang menyatakan bahwa individu akan menunjukkan perilaku kerja optimal apabila kebutuhan psikologis dasarnya terpenuhi. Kepemimpinan kepala sekolah yang suportif dan budaya organisasi yang kondusif berkontribusi dalam memenuhi kebutuhan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan guru, sehingga mendorong motivasi intrinsik dan perilaku disiplin. Dengan demikian, disiplin kerja guru dapat dipahami sebagai hasil interaksi antara faktor organisasi dan kondisi psikologis individu.

Hal ini didukung oleh temuan Rahmawati et al. (2022) yang mengungkapkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh yang lebih dominan dalam membentuk disiplin jangka panjang dibandingkan faktor eksternal seperti sanksi. Berbeda dengan penelitian yang menekankan faktor eksternal seperti kompensasi dan pengawasan ketat Az-Zahra et al. (2024), penelitian ini menunjukkan bahwa pendekatan berbasis motivasi intrinsik lebih efektif dalam membangun disiplin kerja jangka panjang. Penulis berpendapat bahwa disiplin kerja yang dibangun melalui kontrol eksternal cenderung bersifat situasional, sedangkan disiplin yang didorong oleh motivasi kerja akan lebih stabil dan berkelanjutan. Oleh karena itu, penelitian ini menawarkan perspektif alternatif dalam kajian disiplin kerja guru dengan menekankan pentingnya pendekatan psikologis dan kultural.

#### **4. Implikasi Teoretis dan Arah Kajian Selanjutnya**

Secara teoretis, penelitian ini memberikan kontribusi pada pengembangan kajian perilaku organisasi di bidang pendidikan dengan memperkuat model hubungan kausal antara kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, motivasi kerja, dan disiplin kerja guru. Temuan ini membuka peluang bagi pengembangan model konseptual yang lebih integratif dengan memasukkan variabel psikologis lain, seperti komitmen organisasi atau kepuasan kerja, sebagai mediator atau moderator dalam penelitian selanjutnya.

Implikasi bagi kajian di masa depan adalah perlunya penelitian lanjutan dengan pendekatan kualitatif atau mixed methods untuk menggali secara lebih mendalam bagaimana guru memaknai kepemimpinan dan budaya organisasi dalam membentuk motivasi dan disiplin kerja. Selain itu, penelitian pada konteks sekolah dan jenjang pendidikan yang berbeda dapat dilakukan untuk menguji konsistensi temuan ini serta memperluas generalisasi hasil penelitian. 1.

Tidak signifikannya sebagian pengaruh langsung kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi terhadap disiplin kerja guru menunjukkan bahwa disiplin kerja tidak semata-mata dibentuk oleh faktor struktural organisasi. Temuan ini menguatkan pandangan bahwa faktor psikologis berupa motivasi kerja memegang peran penting dalam membentuk perilaku disiplin guru. Kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi yang positif mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendorong munculnya motivasi intrinsik guru. Motivasi inilah yang selanjutnya mendorong guru untuk mematuhi aturan, menunjukkan tanggung jawab, dan menjaga disiplin kerja secara sadar, bukan karena tekanan eksternal.

### **Kesimpulan**

Penelitian ini menyimpulkan bahwa: (1) Budaya organisasi berpengaruh langsung dan signifikan terhadap disiplin kerja guru, (2) Kepemimpinan kepala sekolah tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap disiplin kerja, (3) Motivasi kerja terbukti secara signifikan memediasi pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi terhadap disiplin kerja guru. Oleh karena itu, untuk meningkatkan disiplin guru, pihak sekolah disarankan untuk lebih fokus pada penguatan budaya organisasi dan peningkatan motivasi kerja.

## Referensi

- Az-Zahra, F. W., Wakhyuni, E., & Taufik, A. T. (2024). pengaruh pemberian kompensasi, peraturan yang pasti, serta pengawasan pimpinan terhadap peningkatan disiplin kerja guru. *Urnal Manajemen Pendidikan*.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership (2nd ed.)*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum Press.
- Handayani, T. (2021). Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Guru. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 9(2), 112–125.
- Mauly, R., Rusdinal, R., & Gistituati, N. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Disiplin Kerja Guru. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 4(2), 1030–1038.
- Prasetyo, A. (2022). Budaya Organisasi dan Disiplin Kerja: Studi Kasus pada Sekolah Menengah. *Jurnal Kepemimpinan Pendidikan*, 5(1), 22–34.
- Rahmawati, S., Suherman, A., & Komariah, A. (2022). Peran Motivasi dalam Memediasi Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kedisiplinan Guru. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 29(1), 78–89.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2024). *Organizational Behavior*. Pearson Education.
- Sari, D. P., & Haryanti, S. (2023). Faktor-faktor Psikologis yang Mempengaruhi Disiplin Kerja di Lingkungan Pendidikan. *Jurnal Psikologi Pendidikan & Konseling*, 9(1), 15–28.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership (4th ed.)*. Jossey-Bass.
- Ulvayanti, R., Nugroho, & Prasetyo, D. (2024). Kepemimpinan sekolah, budaya organisasi, dan implikasinya terhadap disiplin kerja guru. *Jurnal Administrasi Pendidikan*.
- Yuliana, M., Ahmad, J., & Hidayati, Y. M. (2022). Peningkatan Minat Belajar Bahasa Indonesia Melalui Model Pembelajaran Project Based Learning Pada Siswa Kelas III Sekolah Dasar. *Educatif Journal of Education Research*, 4(3), 154–160. <https://doi.org/10.36654/edukatif.v4i3.216>