

PENGARUH KEPEMIMPINAN, KOMPETENSI, DAN DISIPLIN TERHADAP KINERJA DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

Karel Nauw^{1*}, Tubagus Ismail², Agus Joko Purwanto³

¹Program Magister Manajemen, Program Pascasarjana, Universitas Terbuka. Indonesia

²Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sultan Agung Tirtayasa. Indonesia

³Program Studi Administrasi Negara, Fakultas Hukum, Ilmu Sosial dan Politik, Universitas Terbuka. Indonesia

*Korespondensi: knauw308@gmail.com

Citation (APA):

Nauw, K., Ismail, T., & Purwanto, A. J. (2025). Pengaruh Kepemimpinan, Kompetensi, dan Disiplin Terhadap Kinerja dengan Motivasi Sebagai Variabel Mediasi Pada Guru SMP Kabupaten Tambrau. *Jurnal Noken: Ilmu-Ilmu Sosial*, 11(2), 363–373. <https://doi.org/10.33506/jn.v11i2.4942>

Email Authors:

knauw308@gmail.com

adeismail73@gmail.com

ajoko@ecampus.ut.ac.id

Submitted: 22 September, 2025

Accepted: 12 Oktober 2025

Published: 15 November, 2025

Copyright (c) 2025 Karel Nauw, Tubagus Ismail, Agus Joko Purwanto

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.



ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, kompetensi guru, dan disiplin kerja terhadap kinerja guru dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Metode yang digunakan adalah kuantitatif dengan teknik analisis SEM-PLS. Populasi berjumlah 136 guru, dengan sampel yang dapat diolah berjumlah 85 guru. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi guru memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja guru, sementara kepemimpinan kepala sekolah, disiplin kerja, dan motivasi kerja tidak signifikan. Motivasi kerja juga tidak terbukti sebagai mediasi. Implikasinya, disarankan fokus pada peningkatan kompetensi guru.

Kata kunci: Kepemimpinan; Kompetensi; Disiplin; Motivasi; Kinerja Guru

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of principal leadership, teacher competence, and work discipline on teacher performance with work motivation as a mediating variable. The method used is quantitative with SEM-PLS analysis techniques. The population consists of 136 teachers, with a sample of 85 teachers. The results of the study indicate that teacher competence has a significant effect on teacher performance, while principal leadership, work discipline, and work motivation are not significant. Work motivation is also not proven to be a mediator. The implication is that it is recommended to focus on improving teacher competence.

Keywords: Leadership; Competence; Discipline; Motivation; Teacher Performance

PENDAHULUAN

Kompetensi dan kinerja guru merupakan elemen krusial dalam menentukan kualitas proses pembelajaran dan mutu pendidikan suatu negara. Guru tidak hanya berperan sebagai penyampai pengetahuan, tetapi juga sebagai pembentuk karakter peserta didik serta pencipta lingkungan belajar yang kondusif (Sagala & Rivai, 2019). Oleh karena itu, peningkatan kinerja guru menjadi isu strategis dalam upaya peningkatan mutu pendidikan nasional, terutama di wilayah-wilayah dengan keterbatasan geografis dan infrastruktur, seperti Kabupaten Tambrau, Papua Barat. Penelitian mengenai evaluasi kinerja tenaga pendidik memiliki relevansi tinggi mengingat peran guru yang fundamental dalam proses pendidikan. Kondisi ini menjadi semakin penting di Provinsi Papua dan daerah sekitarnya yang masih menghadapi keterbatasan akses terhadap sumber daya pendidikan dibandingkan dengan wilayah lain di Indonesia.

Kabupaten Tambrau di Provinsi Papua Barat Daya ditetapkan sebagai daerah tertinggal berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 63 Tahun 2020 tentang Penetapan Daerah Tertinggal Tahun 2020–2024, yang mencerminkan tantangan serius dalam pembangunan sumber daya manusia akibat keterisolasian geografis dan keterbatasan infrastruktur. Data Badan Pusat Statistik Papua Barat

menunjukkan bahwa sekitar 58,49% penduduk Kabupaten Tambrauw belum menamatkan pendidikan dasar atau tidak/belum pernah bersekolah, sementara hanya 8,85% yang merupakan lulusan sekolah dasar. Kondisi ini menggambarkan rendahnya capaian pendidikan masyarakat serta perlunya peningkatan kualitas layanan pendidikan, khususnya pada jenjang sekolah menengah pertama, sehingga evaluasi komprehensif terhadap kinerja dan keberhasilan pendidik di wilayah 3T ini menjadi sangat penting untuk mempercepat pemerataan mutu pendidikan.

Di sisi lain, jumlah guru SMP yang tersertifikasi di Kabupaten Tambrauw menunjukkan tren peningkatan dalam tiga tahun terakhir. Berdasarkan data Pusat Data dan Teknologi Informasi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Pusdatin Kemendikbud), pada tahun 2019 terdapat 22 orang guru tersertifikasi (17%), meningkat menjadi 32 orang (24%) pada tahun 2020, dan 33 orang (24%) pada tahun 2021 (Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2022).

Meskipun terjadi peningkatan jumlah guru tersertifikasi, laju pertumbuhannya relatif lambat karena persentase sertifikasi stagnan pada dua tahun terakhir. Sementara itu, guru yang belum tersertifikasi masih mendominasi dengan proporsi antara 76–83% setiap tahunnya. Hal ini menunjukkan bahwa diperlukan kebijakan dan upaya yang lebih intensif serta berkelanjutan untuk mempercepat proses sertifikasi guru di Kabupaten Tambrauw, agar dapat mendukung peningkatan kompetensi dan mutu pendidikan di daerah tertinggal tersebut.

Dengan demikian, meskipun jumlah guru tersertifikasi di Kabupaten Tambrauw menunjukkan peningkatan dari tahun ke tahun, laju pertumbuhannya masih tergolong lambat, sebagaimana terlihat dari persentase yang relatif stagnan pada tahun 2020 dan 2021. Kondisi ini mencerminkan bahwa mayoritas guru, yakni sekitar 76–83 persen setiap tahunnya, masih belum tersertifikasi. Situasi tersebut menegaskan perlunya langkah strategis dan kebijakan yang lebih intensif untuk mempercepat proses sertifikasi, sekaligus memastikan pemerataan peningkatan kompetensi guru guna mendukung peningkatan mutu pendidikan di wilayah tertinggal seperti Kabupaten Tambrauw.

Ketimpangan antara status sertifikasi guru yang idealnya mencerminkan profesionalisme dengan realitas kinerja pendidik yang masih rendah di lapangan menunjukkan adanya ketidaksesuaian dalam sistem pendidikan. Fenomena ini menjadi isu krusial karena guru yang kompeten merupakan pilar utama dalam membangun fondasi pendidikan yang kuat serta dalam mengembangkan metodologi pembelajaran yang efektif. Oleh karena itu, peningkatan kualifikasi melalui sertifikasi perlu diikuti dengan mekanisme penjaminan mutu yang mampu menjembatani kesenjangan antara sertifikasi sebagai bentuk pengakuan formal dan peningkatan kinerja yang nyata di tingkat satuan pendidikan.

Kepala sekolah yang efektif tidak hanya berperan sebagai administrator, tetapi juga sebagai pembimbing, motivator, dan pengembang kapasitas seluruh warga sekolah. Kepemimpinan semacam ini terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan mutu pembelajaran dan kinerja guru. Kepemimpinan kepala sekolah yang berhasil ditandai oleh kemampuan dalam memengaruhi dan menggerakkan seluruh komunitas sekolah menuju pencapaian visi bersama melalui strategi instruksional dan transformasional (Leithwood et al., 2020). Dalam konteks serupa, kepala sekolah yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan motivasi dan komitmen guru, sehingga

berdampak positif terhadap hasil belajar peserta didik (Day et al., 2016). Selain itu, (Hallinger, 2018) menyoroti pentingnya sensitivitas terhadap konteks dan kapasitas kepala sekolah dalam menciptakan lingkungan belajar yang kolaboratif dan adaptif. Dengan demikian, efektivitas kepemimpinan kepala sekolah merupakan faktor kunci dalam mewujudkan organisasi pendidikan yang produktif, inovatif, dan berorientasi pada peningkatan kualitas pembelajaran.

Penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah yang meliputi motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, serta perhatian individual terhadap guru memiliki pengaruh positif terhadap keyakinan diri (*self-efficacy*) dan peran kepemimpinan guru di sekolah. Kedua aspek tersebut secara tidak langsung berkontribusi terhadap peningkatan hasil belajar peserta didik (Li & Liu, 2022). Selain itu, kepemimpinan kepala sekolah berperan penting dalam menciptakan iklim kerja yang mendukung dan kolaboratif, yang terbukti mampu memperkuat efektivitas kinerja guru dalam konteks profesionalisme mereka. Dengan demikian, pengalaman dan kompetensi kepala sekolah dalam membangun lingkungan kerja yang kondusif menjadi faktor strategis dalam meningkatkan kinerja guru secara menyeluruh.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sembilan pendidik di sekolah yang diteliti telah memiliki sertifikat kepala sekolah, sehingga secara formal memenuhi kualifikasi untuk memimpin satuan pendidikan. Namun, secara umum di Kabupaten Tambrauw, dari total 15 Sekolah Menengah Pertama (SMP) yang ada, hanya 8 sekolah (53,3%) yang dipimpin oleh kepala sekolah bersertifikat, sementara 7 sekolah lainnya (46,7%) masih dikelola oleh pendidik yang belum memiliki sertifikasi kepala sekolah. Kondisi ini berdampak pada lemahnya tata kelola administrasi sekolah serta berimplikasi negatif terhadap efektivitas supervisi dan peningkatan kinerja guru di wilayah tersebut.

Salah satu penyebab utama ketimpangan ini adalah keterlibatan kepala daerah dalam proses penunjukan kepala sekolah. Dalam beberapa kasus, guru yang belum memiliki sertifikat kepala sekolah tetap ditunjuk untuk memimpin satuan pendidikan karena faktor kedekatan personal atau pertimbangan nonprofesional lainnya. Padahal, sejumlah penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kinerja guru (Darmaningsih, 2021); (Carudin & Agus, 2022); (Jabar & Susilo, 2019). Dengan demikian, semakin efektif dan profesional kepemimpinan kepala sekolah, semakin tinggi pula tingkat kinerja guru dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab profesionalnya di sekolah.

Selain faktor kepemimpinan, kompetensi guru merupakan determinan utama yang memengaruhi kualitas kinerja profesional. Sejumlah penelitian menegaskan bahwa kompetensi pedagogik dan profesional memiliki peran penting dalam efektivitas guru dalam merancang pembelajaran, mengelola kelas, serta melakukan evaluasi hasil belajar (Santagata & Yeh, 2016). Guru dengan kompetensi tinggi cenderung mampu menerapkan strategi pembelajaran yang berdiferensiasi, membangun lingkungan belajar yang inklusif, serta melaksanakan asesmen autentik untuk memantau kemajuan peserta didik (Darling-Hammond, 2017). Dengan demikian, peningkatan kompetensi guru menjadi strategi kunci dalam mewujudkan peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan.

Selain kepemimpinan dan kompetensi, disiplin kerja guru juga menjadi faktor penting yang menentukan kualitas kinerja. Disiplin mencerminkan tingkat kepatuhan terhadap aturan institusi, termasuk kedisiplinan waktu, kehadiran, serta tanggung jawab dalam melaksanakan tugas sesuai standar yang berlaku. Guru dengan tingkat disiplin tinggi umumnya menunjukkan performa yang lebih baik dalam mengelola proses belajar mengajar dan mencapai target pembelajaran (Hasibuan, 2017); (Sedarmayanti, 2017). Oleh karena itu, disiplin kerja dapat dipandang sebagai indikator utama profesionalisme pendidik di lingkungan sekolah.

Hasil observasi awal di lapangan menunjukkan bahwa kedisiplinan guru merupakan variabel kunci yang dapat memprediksi kualitas kinerja di dalam kelas. Guru dengan komitmen tinggi umumnya hadir tepat waktu dan melaksanakan seluruh tanggung jawab profesionalnya dengan konsisten. Ketepatan waktu ini tidak hanya menjadi indikator profesionalisme, tetapi juga berfungsi sebagai teladan (*role model*) bagi peserta didik dan rekan sejawat. Dengan demikian, disiplin kerja yang kuat berpotensi menciptakan lingkungan belajar yang positif, meningkatkan semangat mengajar, serta mendorong keterlibatan aktif siswa dalam proses pembelajaran.

Namun demikian, masih terdapat sejumlah pendidik yang menunjukkan tingkat kedisiplinan rendah dalam menjalankan tanggung jawab profesionalnya. Fenomena seperti ketidakhadiran tanpa alasan jelas, keterlambatan, serta praktik pembelajaran yang tidak optimal misalnya hanya memberikan catatan tanpa penjelasan mencerminkan lemahnya komitmen profesional. Kondisi ini berdampak langsung pada rendahnya pemahaman siswa terhadap materi pembelajaran dan menurunkan efektivitas proses pendidikan. Secara umum, rendahnya disiplin kerja menjadi salah satu faktor penyebab utama rendahnya kinerja guru di wilayah tertentu.

Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian (Oktaviani & Putra, 2021) yang menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara disiplin kerja dan kinerja guru. Peningkatan disiplin terbukti berkontribusi terhadap peningkatan kinerja, terutama dalam aspek kehadiran, ketepatan waktu, dan tanggung jawab pelaksanaan tugas. Dengan demikian, disiplin kerja dapat dipandang sebagai komponen penting dalam membangun budaya kerja profesional di lingkungan pendidikan.

Meskipun demikian, sebagian besar penelitian terdahulu masih berfokus pada hubungan langsung antara kepemimpinan, kompetensi, disiplin, dan kinerja guru tanpa mempertimbangkan peran variabel psikologis yang dapat memediasi hubungan tersebut, seperti motivasi kerja. Menurut (Robbins & Judge, 2019), motivasi merupakan kekuatan psikologis yang mendorong individu untuk mencapai tujuan, baik melalui dorongan internal (motivasi intrinsik) seperti kebutuhan aktualisasi diri, maupun dorongan eksternal (motivasi ekstrinsik) seperti penghargaan dan pengakuan. Oleh karena itu, motivasi dipandang sebagai faktor penting yang menjelaskan bagaimana variabel organisasi dan individu berpengaruh terhadap kinerja guru secara keseluruhan.

Secara teoritis, motivasi berperan sebagai variabel mediasi yang menghubungkan kompetensi individu dengan kinerja. Kompetensi dapat memengaruhi kinerja secara tidak langsung melalui peningkatan motivasi kerja (Mangkunegara, 2020). Demikian pula, (Sagala & Rivai, 2019) menegaskan bahwa kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan motivasi kerja, yang pada akhirnya berdampak positif

terhadap kinerja individu dalam organisasi. Dengan demikian, motivasi menjadi komponen penting yang menghubungkan dinamika faktor individu dan organisasi dalam konteks kinerja guru.

Namun demikian, konfigurasi pengaruh antara kepemimpinan, kompetensi, dan disiplin kerja terhadap kinerja guru dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi masih jarang diuji secara empiris, terutama dalam konteks geografis yang memiliki tantangan khusus seperti Kabupaten Tambrau. Kondisi sosial dan infrastruktur pendidikan yang terbatas di wilayah 3T menimbulkan kebutuhan untuk menguji model teoritis tersebut dalam konteks nyata. Oleh karena itu, penelitian ini memiliki urgensi untuk menilai validitas dan relevansi hubungan antarvariabel tersebut secara empiris guna memberikan kontribusi praktis bagi kebijakan peningkatan mutu pendidikan di daerah tertinggal.

Berdasarkan konteks tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, kompetensi guru, dan disiplin kerja terhadap kinerja guru SMP di Kabupaten Tambrau, dengan memeriksa peran motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis terhadap pengembangan ilmu manajemen pendidikan, sekaligus rekomendasi praktis bagi peningkatan kualitas tenaga pendidik di wilayah tertinggal.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain kausalitas untuk menguji pengaruh kompetensi guru, disiplin kerja, dan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Populasi penelitian berjumlah 136 guru SMP di Kabupaten Tambrau, dengan sampel akhir sebanyak 85 responden yang memenuhi kriteria inklusi (*response rate* 62.5%). Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner tertutup menggunakan skala Likert 1-5 yang diukur berdasarkan persepsi responden.

Analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan pendekatan *Partial Least Squares* (PLS) melalui perangkat lunak *SmartPLS 3.0*. Pemilihan *PLS-SEM* didasarkan pada kemampuannya melakukan analisis jalur dalam model yang kompleks dengan ukuran sampel yang terbatas. Evaluasi model dilakukan melalui dua tahap: (1) evaluasi model pengukuran (*outer model*) yang meliputi uji validitas dan reliabilitas; dan (2) evaluasi model struktural (*inner model*) yang mencakup uji *R-square*, *path coefficients*, serta signifikansi nilai *t*-statistik melalui prosedur *bootstrapping* untuk menguji hipotesis penelitian.

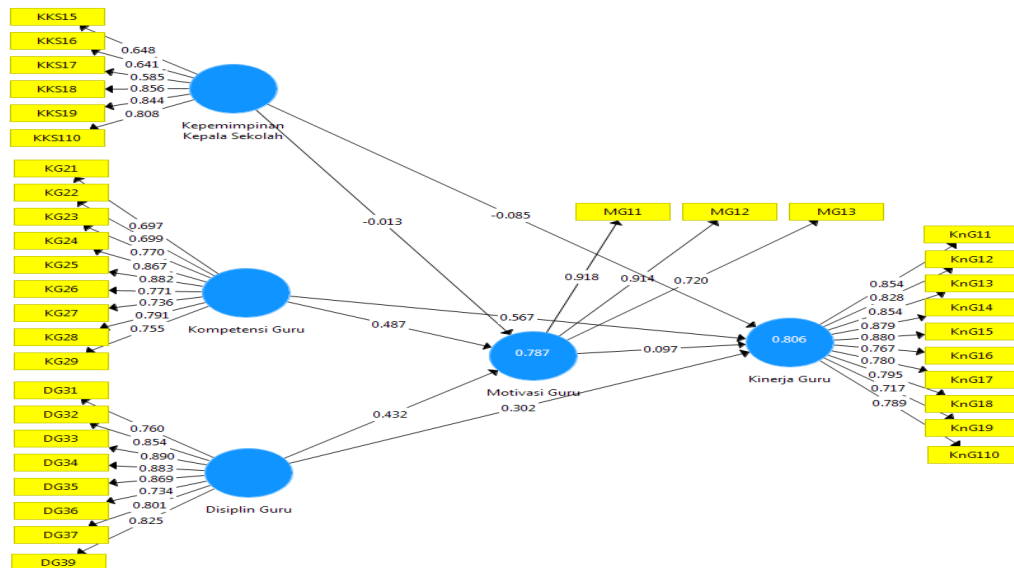
HASIL DAN PEMBAHASAN

Pembahasan pada bagian ini menguraikan temuan penelitian yang menguji pengaruh langsung kompetensi, disiplin kerja, dan kepemimpinan kepala sekolah, serta peran mediasi motivasi kerja terhadap kinerja guru. Hasil analisis *SEM-PLS* menunjukkan pola hubungan yang tidak terduga, di mana mayoritas hipotesis yang diajukan tidak terbukti secara statistik.

Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Uji Validitas Convergen

Gambar I. Model PLS



Sumber: Hasil Output SEM-PLS 3.0, 2025

Uji Validitas Discriminant

Tabel I. Hasil Validitas Discriminant

Variabel	Rata-rata Varians Diekstrak (AVE)	Hasil
Kepemimpinan Kepala Sekolah (KKS)	0.545	Valid
Kompetensi Guru (KG)	0.603	Valid
Disiplin Kerja Guru (DG)	0.687	Valid
Motivasi Kerja Guru (MG)	0.732	Valid
Kinerja Guru (KnG)	0.666	Valid

Sumber: Hasil statistik inferensial SEM-PLS 3.0, 2025

Uji Composite Reliability

Tabel II. Hasil Uji Composite Reliability

Variabel	Cronbach's Alpha	rho_A	Reliabilitas Komposit	Hasil
Kepemimpinan Kepala Sekolah (KKS)	0.839	0.931	0.876	Reliabel
Kompetensi Guru (KG)	0.917	0.923	0.931	Reliabel
Disiplin Kerja Guru (DG)	0.934	0.939	0.946	Reliabel
Motivasi Kerja Guru (MG)	0.816	0.869	0.89	Reliabel
Kinerja Guru (KnG)	0.944	0.952	0.952	Reliabel

Sumber: Hasil statistik inferensial SEM-PLS 3.0, 2025

Evaluasi Model Pengukuran (Inner Model)

R Square (R²)

Tabel III. Nilai R-square

Variabel	R Square	Hasil
Kinerja Guru (KnG)	0.806	Model Kuat
Motivasi Kerja Guru (MG)	0.787	Model Kuat

Sumber: Hasil statistik inferensial SEM-PLS 3.0, 2025

F-Square

Tabel IV. Nilai F-square

Variabel Independen	Kinerja Guru (KnG)	Motivasi Guru (MG)	Hasil
Kepemimpinan Kepala Sekolah (KKS)	0.028	0,001	Lemah
Kompetensi Guru (KG)	0.262	0.213	Kuat
Disiplin Kerja Guru (DG)	0.084	0.183	Medium

Sumber: Hasil statistik inferensial SEM-PLS 3.0, 2025

Pengujian Hipotesis

Tabel V. Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Sampel Asli	T Statistik	P Values
H1: Kepemimpinan Kepala Sekolah -> Kinerja Guru	-0.096	1.446	0.149
H2: Kompetensi Guru -> Kinerja Guru	0.575	4.621	0
H3: Disiplin Kerja Guru -> Kinerja Guru	0.299	1.757	0.08
H4: Motivasi Kerja Guru -> Kinerja Guru	0.097	0.696	0.487
H5: Kepemimpinan Kep. Sekolah -> Motivasi -> Kinerja	-0.001	0.082	0.934
H6: Kompetensi -> Motivasi Kerja Guru -> Kinerja Guru	0.047	0.736	0.462
H7: Disiplin Kerja -> Motivasi Kerja -> Kinerja Guru	0.042	0.596	0.551

Sumber: Hasil statistik inferensial SEM-PLS 3.0, 2025

PEMBAHASAN

Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru (estimasi = -0,096; T-statistik = 1,446 < 1,96), dengan arah hubungan negatif. Temuan ini berbeda dari studi sebelumnya (Darmaningsih, 2021); (Carudin & Agus, 2022); (Jabar & Susilo, 2019) yang menemukan pengaruh positif. Ketidaksignifikanan ini diduga dipengaruhi faktor lain seperti motivasi intrinsik, iklim kerja, dan keterbatasan sarana pendidikan. Mengacu pada (Yukl, 2016), efektivitas kepemimpinan bergantung pada kesesuaian perilaku pemimpin dengan situasi dan karakter pengikut. Dalam konteks Kabupaten Tambora, belum optimalnya gaya kepemimpinan transformatif atau suportif diduga menghambat peningkatan kinerja guru. Kepala sekolah perlu menerapkan kepemimpinan adaptif dan partisipatif untuk memperkuat profesionalisme guru.

Pengaruh Kompetensi Guru Terhadap Kinerja Guru

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi guru berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dengan nilai T-statistik 4,621 (>1,96) dan koefisien sebesar 0,575. Hal ini menegaskan bahwa pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku profesional guru menjadi faktor utama dalam menentukan

kinerja pembelajaran (Spencer & Spencer, 1993). Kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian berperan penting dalam efektivitas pengajaran. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian (Sintadewi & Putra, 2021); (Sintadewi & Putra, 2021); (Arifah, 2018) yang menyatakan bahwa peningkatan kompetensi berkontribusi langsung pada peningkatan kinerja guru. Oleh karena itu, diperlukan pengembangan kompetensi berkelanjutan melalui pelatihan, lokakarya, dan sertifikasi profesional guna memperkuat mutu pembelajaran di sekolah.

Pengaruh Disiplin Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru

Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja guru tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru (estimasi = 0,292; T-statistik = 1,757 < 1,96), meskipun hubungan keduanya tetap positif. Hal ini mengindikasikan bahwa disiplin belum menjadi faktor dominan dalam peningkatan kinerja guru di sekolah yang diteliti. Keterbatasan infrastruktur, beban kerja yang tidak merata, serta kurangnya apresiasi terhadap kedisiplinan diduga menjadi penyebab utama. Temuan ini juga mendukung pandangan (Robbins & Judge, 2019) bahwa perilaku individu, termasuk disiplin, tidak selalu berpengaruh linear terhadap kinerja tanpa dukungan situasional seperti fasilitas kerja dan dukungan organisasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian dari (Andriyani et al., 2020) dan (Sanggarwati et al., 2021).

Pengaruh Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru (estimasi = 0,097; T-statistik = 0,696 < 1,96). Meskipun hubungan keduanya positif, motivasi belum terbukti sebagai faktor utama peningkatan kinerja guru. Temuan ini berbeda dengan penelitian (Riyadi & Mulyapradana, 2017); (Wajdi & Perkasa, 2022); (Lubis, 2020) yang konsisten menunjukkan pengaruh signifikan motivasi terhadap kinerja guru. Perbedaan hasil ini diduga kuat disebabkan oleh perbedaan konteks penelitian. Studi-studi sebelumnya banyak dilakukan di sekolah dengan sumber daya memadai dan sistem penghargaan yang jelas, sementara penelitian ini berfokus pada daerah tertinggal (3T) dimana sistem penghargaan dan ketersediaan sumber daya sangat terbatas, sehingga menghambat terbentuknya keyakinan 'usaha-akan-berbuah' (*expectancy*) sebagaimana dijelaskan dalam teori Vroom.

Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Sebagai Variabel Mediasi

Hasil pengujian menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak berperan signifikan sebagai variabel mediasi antara kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru (estimasi = -0,001; T-statistik = 0,082 < 1,96). Kondisi ini mencerminkan lemahnya pengaruh kepemimpinan dalam meningkatkan motivasi guru di Kabupaten Tambrau, wilayah 3T yang menghadapi keterbatasan sarana, tantangan geografis, dan minimnya dukungan lingkungan kerja. Berdasarkan Contingency Theory of Leadership (Fiedler, 1967), efektivitas kepemimpinan sangat bergantung pada kesesuaian gaya memimpin dengan situasi kerja. Dalam konteks yang kurang kondusif, pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi dan kinerja cenderung melemah. Hasil ini sejalan dengan temuan (Maesaroh et al., 2024); namun berbeda dengan (Ulum et al., 2020); (Caksana, 2019) yang menemukan adanya efek mediasi motivasi kerja.

Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Sebagai Variabel Mediasi

Hasil pengujian menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak berperan signifikan sebagai mediator antara kompetensi guru dan kinerja (estimasi = 0,047; T-statistik = 0,736 < 1,96). Meskipun arah hubungan positif, motivasi belum mampu memperkuat pengaruh kompetensi terhadap kinerja guru. Kondisi ini dapat

disebabkan oleh faktor kontekstual di Kabupaten Tambrau, seperti minimnya sistem penghargaan, fasilitas pendukung, dan lingkungan kerja yang kurang memotivasi. Berdasarkan *Expectancy Theory* (Vroom, 1964), motivasi baru muncul jika individu yakin bahwa kinerja tinggi akan menghasilkan penghargaan yang diinginkan. Dalam situasi di mana kompetensi tidak diikuti dengan insentif yang memadai, motivasi menjadi lemah. Hasil ini sejalan dengan temuan (Meutia et al., 2016) dan (Sibarani, 2019) yang juga menemukan absennya efek mediasi motivasi dalam hubungan kompetensi terhadap kinerja.

Pengaruh Disiplin Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Sebagai Variabel Mediasi

Hasil pengujian menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak berperan signifikan sebagai mediator antara disiplin kerja dan kinerja guru (estimasi = 0,042; T-statistik = 0,596 < 1,96). Meskipun arah hubungan positif, pengaruhnya sangat kecil dan tidak konsisten. Hal ini mengindikasikan bahwa disiplin kerja belum mampu diterjemahkan menjadi peningkatan kinerja melalui motivasi. Dalam konteks Kabupaten Tambrau yang memiliki keterbatasan infrastruktur, insentif rendah, dan tantangan geografis tinggi, motivasi kerja guru belum berfungsi efektif sebagai penghubung antara kedisiplinan dan kinerja. Berdasarkan *Expectancy Theory* (Vroom, 1964), motivasi muncul ketika individu yakin bahwa upaya mereka akan menghasilkan penghargaan yang layak. Ketika ekspektasi ini tidak terpenuhi, motivasi menjadi lemah. Hasil ini sesuai dengan penelitian dari (Rachman et al., 2021).

SIMPULAN

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan kepala sekolah, kompetensi, disiplin kerja, dan motivasi kerja memiliki pengaruh yang bervariasi terhadap kinerja guru di Kabupaten Tambrau. Secara khusus, kepemimpinan kepala sekolah tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, sementara kompetensi guru terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan. Sebaliknya, disiplin kerja dan motivasi tidak menunjukkan pengaruh langsung maupun mediasi yang signifikan terhadap kinerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja guru di wilayah 3T seperti Tambrau tidak hanya bergantung pada faktor individual, tetapi juga pada dukungan kontekstual seperti fasilitas pendidikan, kebijakan insentif, dan iklim kerja yang mendukung. Dengan demikian, upaya peningkatan mutu pendidikan perlu diarahkan pada penguatan kompetensi profesional guru disertai dengan pengembangan kepemimpinan adaptif dan peningkatan sistem dukungan institusional di tingkat sekolah maupun pemerintah daerah.

DAFTAR PUSTAKA

- Andriyani, N., Hamzah, R., & Siagian, R. (2020). Pengaruh lingkungan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada PT Aquavue Vision International. *Jurnal Ekonomi Bisnis*.
- Arifah, I. (2018). Pengaruh tunjangan profesi dan kompetensi guru terhadap kinerja guru sekolah dasar di Kecamatan Ciruas. *Jurnal Pendidikan*.
- Caksana, N. P. E. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening pada SMAN 1 Tulungagung. *Jurnal Penelitian Manajemen Terapan (Penataran)*, 4(1), 82–92.

- Carudin, C., & Agus, K. (2022). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan iklim kerja sekolah terhadap kinerja guru. *Jurnal Ilmiah Pendidik Indonesia*. <https://ejournal.papanda.org/index.php/jipi/article/view/118>
- Darling-Hammond, L. (2017). Teacher education around the world: What can we learn from international practice? *European Journal of Teacher Education*. <https://doi.org/10.1080/02619768.2017.1315399>
- Darmaningsih, D. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Organisasi Terhadap Kinerja Guru. *Manajerial: Jurnal Inovasi Manajemen Dan* <https://www.jurnalp4i.com/index.php/manajerial/article/view/572>
- Day, C., Gu, Q., & Sammons, P. (2016). The impact of leadership on student outcomes: How successful school leaders use transformational and instructional strategies. *Educational Administration Quarterly*, 52(2), 221–258. <https://doi.org/10.1177/0013161X15616863>
- Hallinger, P. (2018). Bringing context out of the shadows of leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(1), 5–24. <https://doi.org/10.1177/1741143216670652>
- Hasibuan, M. S. P. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan Ke-21. In Jakarta: Bumi Aksara.
- Jabar, C. S. A., & Susilo, T. J. (2019). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, supervisi pendidikan dan budaya sekolah terhadap kinerja guru sekolah dasar negeri. ... *Administrasi, Manajemen Dan Kepemimpinan* <https://www.academia.edu/download/99563096/15980.pdf>
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5–22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- Li, L., & Liu, Y. (2022). The influence of transformational leadership on teachers' self-efficacy and teacher leadership: Evidence from Chinese schools. *Educational Management Administration & Leadership*, 50(4), 601–620. <https://doi.org/10.1177/1741143220981179>
- Lubis, S. (2020). Pengaruh lingkungan kerja, disiplin kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja guru madrasah aliyah negeri 2 model medan. *EduTech: Jurnal Ilmu Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 6(1), 17–25.
- Maesaroh, S., Yuliaty, F., Mulyanti, D., Sedarmayanti, S., & ... (2024). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kompetensi Guru terhadap Kinerja Guru melalui Motivasi Guru. *Journal on Education*.
- Mangkunegara, A. P. (2020). *Manajemen sumber Daya insan Perusahaan; Bandung: PT Remaja Rosda Karya*. Volume.
- Meutia, M., Sari, I., & Ismail, T. (2016). Pengaruh Kompensasi Dan Kompetensi Dengan Motivasi Sebagai Intervening Dalam Meningkatkan Kinerja. *Jurnal Manajemen*, 20(3 SE-Articles), 345–362. <https://doi.org/10.24912/jm.v20i3.12>
- Oktaviani, N. K. W., & Putra, M. (2021). Motivation and Work Discipline on Teacher Performance in Elementary Schools. In *Scientific Journal of Education and Learning*.
- Rachman, A., Fauzi, A., Permatasari, S. M., & Darwis, A. (2021). Pengaruh Kompetensi Guru Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Smk Swasta Kota Bekasi. *Scientific Journal Of Reflection: Economic, Accounting, Management and Business*,

4(3), 623–632.

- Riyadi, S., & Mulyapradana, A. (2017). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru Radhatul Atfal di Kota Pekalongan. ... Kota Pekalongan. <https://jurnal.pekalongankota.go.id/index.php/litbang/article/download/60/58>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). Perilaku Organisasi (Organizational Behavior), Edisi ke 12. In Jakarta: Salemba Empat.
- Sagala, E. J., & Rivai, V. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan, Dari Teori Ke Praktik, Edisi Kedua. In Penerbit PT Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- Sanggarwati, D. A., Fitrianty, R., & ... (2021). Efek Kepemimpinan Transformasional Dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Yang Berdampak Pada Kinerja Karyawan Di PT. Citra Persada Infrastruktur Di Media <http://repository.stiemahardhika.ac.id/id/eprint/3007>
- Santagata, R., & Yeh, C. (2016). The role of perception, interpretation, and decision making in the development of beginning teachers' competence. ZDM. <https://doi.org/10.1007/s11858-015-0737-9>
- Sedarmayanti, S. (2017). Perencanaan dan Pengembangan SDM untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja, dan Produktivitas Kerja. In Bandung: Refika Aditama.
- Sibarani, D. R. (2019). Pengaruh Kompetensi, Budaya Organisasi, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pabrik Minyak Kelapa Sawit (PMKS) PT. Agrina Sawit Perdana Kabupaten Sanggau. *Equator Journal of Management and Entrepreneurship* ..., 7(4).
- Sintadewi, K. D., & Putra, M. (2021). Kontribusi kompetensi profesional dan motivasi kerja terhadap kinerja guru. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Dan* <https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/JIPP/article/view/32067>
- Spencer, S. M., & Spencer, L. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance* (S. M. Spencer (ed.)). Britania Raya: Wiley.
- Ulum, M. B., Sarwoko, E., & Yuniarianto, A. (2020). Kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru: peran mediasi motivasi kerja. *JAMP: Jurnal Administrasi Dan Manajemen Pendidikan*, 3(4), 299–307.
- Wajdi, F., & Perkasa, D. H. (2022). Pengaruh Gaji Guru dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru pada SDIT Al-Muddatsiriyah. *KALBISIANA Jurnal Sains, Bisnis Dan* <http://ojs.kalbis.ac.id/index.php/kalbisiana/article/view/1638>
- Yukl, G. (2016). *Leadership in Organizations. Eight Edition*. New York: Pearson.

PROFIL SINGKAT

Karel Nauw, S.Pd. lahir di Seya, 9 Maret 1972, penulis menyelesaikan studi S-1 pada Fakultas Ilmu Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial (FPIPS) IKIP Negeri Manado. Saat ini penulis sedang menyelesaikan perkuliahan jenjang S-2 pada Program Magister Manajemen, Program Pascasarjana Universitas Terbuka, Jakarta. Penulis pernah bertugas sebagai guru pada SMP Negeri 1 Sausapor, Kab. Tambrau, dilantik sebagai Kepala Seksi Kurikulum pada Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga Kab. Tambrau, selanjutnya sebagai Kepala Bidang Guru dan Tenaga Kependidikan (GTK) pada dinas yang sama dan saat ini menjabat sebagai Sekretaris Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga Kab. Tambrau.