

## PENGARUH DISIPLIN KERJA DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA GURU DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI PADA SD ISLAM AL AZHAR 35 SURABAYA)

Oleh:

<sup>1</sup>Idham Faiz Susantyo, <sup>2</sup>Endang Iryanti

<sup>1,2</sup>Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur.  
Jalan Raya Rungkut Madya Gunung Anyar, Surabaya 60294

e-mail : 21012010434@student.upnjatim.ac.id<sup>1</sup>, endang.ma@upnjatim.ac.id<sup>2</sup>

---

### ABSTRACT

*This study aims to analyze the impact of work discipline and motivation as an intervening variable on the performance of teachers at the Islamic Grundschule Al Azhar 35 in Surabaya. The study employs a quantitative research approach using data obtained using the fragebögen of forty respondents using a standard stitch-proben procedure. The collected data was then analyzed using the software Smart PLS. The study's findings demonstrate that both work discipline and compensation have a positive and significant impact on performance, that work discipline has a positive and significant impact on performance through motivation, and that compensation has no effect on performance through motivation.*

**Keywords:** *Work Discipline, Compensation, Motivation, Work Performance*

---

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dampak disiplin kerja dan motivasi sebagai variabel perantara terhadap kinerja guru di Sekolah Dasar Islam Al Azhar 35 di Surabaya. Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif dengan data yang diperoleh melalui kuesioner dari empat puluh responden menggunakan prosedur sampling acak. Data yang dikumpulkan kemudian dianalisis menggunakan perangkat lunak Smart PLS. Temuan penelitian menunjukkan bahwa baik disiplin kerja maupun kompensasi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja, bahwa disiplin kerja memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja melalui motivasi, dan bahwa kompensasi tidak memiliki dampak terhadap kinerja melalui motivasi.

**Kata Kunci:** *Disiplin Kerja, Kompensasi, Motivasi, Kinerja*

---

### PENDAHULUAN

Setiap organisasi, baik yang berorientasi profit maupun tidak, harus beradaptasi dengan kecepatan dan dinamika zaman yang semakin meningkat agar tetap relevan dan kompetitif. Adaptasi ini harus disertai dengan peningkatan kualitas manajemen sumber daya manusia, selain perubahan teknologi, sosial, dan ekonomi. Karena kinerja karyawan merupakan faktor utama dalam mencapai tujuan, karyawan merupakan mesin terpenting dalam sebuah organisasi. Sebaik apa pun sistem yang dimiliki organisasi, tanpa SDM yang

kompeten dan profesional, tujuan organisasi tidak dapat tercapai secara optimal (Hasibuan, 2020).

Tenaga pendidik yang menjadi SDM dalam dunia pendidikan memegang peran strategis sebagai penggerak utama dalam mewujudkan tujuan lembaga pendidikan. Kemampuan akademik dan pengalaman mengajar bukanlah satu-satunya faktor yang menentukan kualitas seorang guru; faktor lain termasuk dedikasi terhadap pekerjaan, disiplin, dan semangat untuk memberikan pengajaran terbaik yang mungkin. Kinerja guru menjadi aspek fundamental dalam peningkatan mutu pendidikan dan kepuasan layanan bagi peserta didik maupun orang tua (Atik Likai Tanjua, 2024). Demikian juga kinerja guru yang terdapat pada SD Islam Al Azhar 35 Surabaya perlu untuk dikaji dan diteliti lebih dalam.

Didirikan pada tahun 2009 (atau 2010 menurut keputusan pendirian resmi), SD Islam Al Azhar 35 Surabaya adalah sekolah dasar Islam yang telah meluluskan sepuluh angkatan siswa hingga saat ini. Sekolah swasta ini dikelola oleh Yayasan Pesantren Islam Al Azhar Jawa Timur dan memiliki akreditasi A. SD Islam Al Azhar 35 terletak strategis di Kompleks Pakuwon City, Surabaya.

Ada tanda-tanda penurunan kinerja guru di SD Islam Al Azhar 35 Surabaya, menurut wawancara awal dengan Bapak Gunawan, wakil kepala sekolah. Hal ini ditunjukkan oleh peningkatan keluhan orang tua selama tiga tahun terakhir; data sekolah menunjukkan bahwa jumlah keluhan meningkat dari sekitar 65 pada tahun 2022 menjadi 70 pada tahun 2023 dan kemudian menjadi 80 pada tahun 2024. Seiring dengan peningkatan keluhan, juga terdapat kasus guru yang tidak konsisten dalam menyelesaikan nilai dan laporan kemajuan siswa, sering datang terlambat, serta kurang disiplin dalam administrasi pembelajaran. Hasil ini menunjukkan adanya masalah disiplin guru yang mempengaruhi proses pembelajaran dan kualitas kinerja di sekolah.

Disiplin kerja, yang merupakan komponen penting dalam mencapai tujuan organisasi pendidikan karena mewakili tanggung jawab dan komitmen terhadap tugas, memiliki hubungan yang erat dengan penurunan kinerja guru (Hasibuan, 2020). Disiplin juga merupakan upaya manajerial untuk memastikan kepatuhan terhadap aturan serta pembentukan sikap profesional (Kilvin & Siagian, 2020). Dalam konteks sekolah, disiplin guru tampak dari pemanfaatan waktu, pelaksanaan tugas, dan tanggung jawab terhadap proses pembelajaran, serta dijalankan secara sadar sebagai bentuk profesionalitas (Rizaldi & Irbayuni, 2021). Penelitian sebelumnya menyatakan bahwa disiplin berkontribusi positif terhadap kinerja (Iryanti & Mardhiyyah, 2025), meskipun terdapat temuan berbeda dimana disiplin kerja tidak berkontribusi terhadap kinerja (Lestari & Afifah, 2020). Fenomena keterlambatan dan ketidakpatuhan administrasi yang ditemukan dalam wawancara memperkuat bahwa masalah disiplin masih menjadi tantangan yang berpotensi menurunkan mutu pendidikan.

Menurut pembicaraan dengan Wakil Kepala Sekolah, beberapa guru masih mengalami masalah disiplin, seperti ketidakhadiran yang tidak dapat dijelaskan, cuti mendadak, dan keterlambatan, yang mengurangi efektivitas waktu belajar siswa. Selain itu, pengawasan internal yang tidak efektif dan kurangnya ketegasan dalam menerapkan standar memperparah masalah tersebut. Data kehadiran dari SD Islam Al Azhar 35 Surabaya dari tahun 2022 hingga 2024 mendukung temuan ini, dengan tingkat ketidakhadiran guru meningkat dari 2,8% pada tahun 2022 menjadi 3,3% pada tahun 2024, begitu pula dengan keterlambatan, yang meningkat dari 1,8% menjadi 2,5% dalam periode yang sama. Keadaan ini menunjukkan bahwa disiplin kerja guru terus menurun, sehingga memerlukan intervensi manajerial untuk mencegah dampak negatif pada kualitas proses pembelajaran di masa depan.

Selain disiplin kerja, kompensasi merupakan faktor penting yang dapat memengaruhi kinerja guru. Menurut (Fithriana & Adi, 2020), kompensasi berperan dalam mendorong

motivasi dan kinerja, karena guru akan merasa puas apabila kebutuhan dan harapan mereka terpenuhi melalui penghargaan yang layak. Penelitian Nadhiroh & Adiwati (2022) juga menyatakan bahwa kompensasi memiliki kontribusi terhadap kinerja karyawan, di mana pemberian kompensasi yang adil dapat meningkatkan motivasi dan dedikasi dalam bekerja. Namun demikian, temuan tersebut berbeda dengan studi Agus et al., (2023) yang menyatakan bahwa kompensasi tidak memiliki kontribusi terhadap kinerja, sehingga menunjukkan adanya hasil penelitian yang belum konsisten. Dalam lembaga pendidikan, kompensasi yang layak seperti gaji yang kompetitif, tunjangan, serta fasilitas pendukung menjadi bentuk penghargaan atas kontribusi guru dan diharapkan mampu meningkatkan motivasi mereka dalam memberikan pembelajaran terbaik (Valentina & Kustini, 2023).

Berdasarkan pembicaraan dengan Wakil Kepala Sekolah menunjukkan bahwa meskipun sekolah sudah menerapkan sistem kompensasi berupa Uang Kerajinan Kerja (UKK) dengan aturan pemotongan yang cukup ketat bagi guru yang terlambat, fenomena keterlambatan masih kerap terjadi sehingga banyak guru mengalami pengurangan UKK setiap bulan. Kondisi ini mengindikasikan bahwa sistem kompensasi belum sepenuhnya efektif mendorong kedisiplinan dan motivasi kerja. Selain itu, pemberian kompensasi lebih berfokus pada kehadiran dibandingkan penghargaan atas prestasi akademik atau inovasi pembelajaran, sehingga guru berprestasi tidak memperoleh insentif berbeda dari guru yang hanya memenuhi standar minimum. Hal tersebut berpotensi menimbulkan persepsi bahwa kompensasi belum sepenuhnya berbasis kinerja.

Selain disiplin kerja, kompensasi merupakan faktor penting yang dapat memengaruhi kinerja guru. Penurunan kinerja tidak hanya dipengaruhi oleh faktor eksternal, tetapi juga oleh aspek internal seperti motivasi kerja. Motivasi memainkan peran penting dalam mendorong individu untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. Menurut Nurgina (2022) motivasi timbul dari kebutuhan yang mendorong seseorang untuk bertindak, dan hal ini sangat penting bagi kesuksesan guru dalam menjalankan tanggung jawabnya. Guru yang memiliki motivasi tinggi cenderung berkinerja baik, terutama jika mereka mendapatkan kompensasi yang sesuai sebagai pengakuan atas hasil kerja mereka.

Motivasi kerja guru di SD Islam Al Azhar 35 Surabaya terlihat masih rendah, tercemerin dari meningkatnya angka ketidakhadiran dan keterlambatan setiap tahun. Kondisi ini juga berkaitan dengan pemotongan Uang Kerajinan Kerja (UKK) yang sering terjadi akibat pelanggaran kedisiplinan. Padahal, UKK dirancang untuk mendorong kedisiplinan dan meningkatkan motivasi, namun dalam praktiknya justru tidak efektif karena sebagian guru menganggap pemotongan tersebut sebagai hal yang biasa. Fenomena ini menunjukkan bahwa disiplin, kompensasi, dan motivasi memiliki keterkaitan kuat, dan lemahnya motivasi kerja berpotensi menurunkan kualitas kinerja guru.

Hasil dari studi yang telah dilakukan menunjukkan perbedaan dalam hasil penelitian, yang dalam studi ini dianggap sebagai celah penelitian. Hal ini terlihat dari perbedaan temuan studi sebelumnya mengenai disiplin kerja dan kompensasi berdasarkan kinerja, dengan motivasi sebagai variabel perantara. Akibatnya, penulis meyakini bahwa sangat penting untuk melakukan penyelidikan dan pengujian yang mendalam.

Berdasarkan perbedaan hasil studi sebelumnya dan fenomena yang dijelaskan, peneliti merasa berhak untuk menyelidiki pengaruh disiplin kerja dan kompensasi dengan motivasi sebagai variabel perantara pada guru-guru Sekolah Dasar Islam Al Azhar 35 di Surabaya.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Disiplin Kerja

Menurut Pogo (2020) disiplin adalah sikap sadar dan kesiapan individu untuk mengikuti standar korporat dan norma sosial, yang ditunjukkan melalui ketepatan waktu dalam datang dan pulang kerja, kinerja tugas yang baik, serta kepatuhan terhadap semua peraturan organisasi. Disiplin merupakan komponen krusial dalam mencapai tujuan organisasi, karena tanpa disiplin, pencapaian target akan sulit terwujud. Sejalan dengan itu, Farhan (2023) disiplin kerja berfungsi sebagai alat manajemen untuk mengarahkan dan membentuk perilaku karyawan, serta meningkatkan pengetahuan dan kesediaan karyawan untuk mematuhi aturan dan norma yang berlaku. Menurut Nawir et al., (2024) terdapat berbagai indikator disiplin kerja, termasuk kehadiran dan ketepatan waktu, pemanfaatan waktu secara optimal, kepatuhan terhadap aturan, dan pencapaian target kerja.

### Kompensasi

Kilvin dan Siagian (2020) kompensasi adalah imbalan yang diberikan oleh pemberi kerja kepada karyawan sebagai pengakuan atas kontribusi finansial dan non-finansial mereka. Kompensasi dimaksudkan untuk menghargai kinerja dan ide-ide yang berkontribusi pada kemajuan organisasi. Sesuai dengan hal ini, Ma'ruf (2021) mencatat bahwa kompensasi dapat berupa imbalan langsung atau tidak langsung berdasarkan kinerja karyawan. Herawati et al., (2021) menekankan bahwa remunerasi merupakan salah satu aspek terpenting yang mempengaruhi motivasi dan insentif seseorang untuk bekerja. Menurut (Arifin & Hartanto (2021) mendefinisikan kompensasi sebagai lima indikator yaitu gaji, bonus, insentif, tunjangan, dan fasilitas.

### Kinerja

Ayu Ashari et al (2024) kinerja karyawan adalah tingkat keberhasilan individu dalam mencapai tujuan organisasi, yang diukur melalui pencapaian tujuan kerja, produktivitas, kualitas hasil, dan kemampuan kerja tim. Pramana & Iryanti (2023) kinerja menunjukkan kemampuan individu untuk melaksanakan tugas secara optimal dan tepat waktu sesuai dengan standar organisasi, memastikan bahwa hasil kerja sesuai dengan norma dan etika yang berlaku. Menurut Mangkunegara (2020) mengidentifikasi berbagai metrik kinerja, termasuk kualitas kerja, kuantitas kerja, kerja sama, dan sikap.

### Motivasi

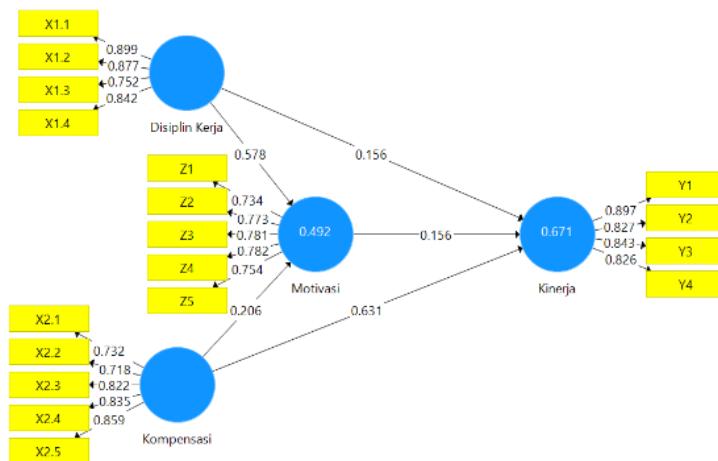
Hasibuan (2020) motivasi adalah daya tarik dan dorongan yang mendorong seseorang untuk bekerja menuju tujuan tertentu. Ginia (2024) menambahkan bahwa motivasi adalah kesediaan individu untuk melakukan upaya maksimal dalam mencapai tujuan organisasi, dengan keyakinan bahwa upaya tersebut akan memenuhi kebutuhan pribadi mereka. Sesuai dengan hal tersebut, Mulyadi, A. & Pancasasti (2021) menjelaskan bahwa motivasi adalah dorongan, baik internal maupun eksternal, yang mendorong seseorang untuk bekerja secara sadar dan antusias menuju pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Shobri & Kustini (2024) terdapat beberapa indikator motivasi, termasuk prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, dan pengembangan potensi individu.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan prosedur sampling yang ketat, karena populasi guru di Sekolah Dasar Islam Al Azhar 35 Surabaya hanya

berjumlah 40 orang. Data dikumpulkan melalui wawancara dan kuesioner, yang dibagikan kepada responden. Analisis data dalam penelitian ini mencakup pemeriksaan validitas dan reliabilitas, uji *R-square*, serta pengujian hipotesis, yang semuanya dilakukan menggunakan *Smart PLS*.

## HASIL DAN PEMBAHASAN



Gambar 1 Outer Model

Diagram model eksternal di atas menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki nilai beban faktor antara variabel dan indikator. Semakin besar nilai beban faktor, semakin kuat hubungan antara variabel dan indikator, dan indikator tersebut dianggap lebih baik dalam mengukur variabel tersembunyi. Berdasarkan hasil model eksternal, faktor-faktor yang memiliki pengaruh terbesar pada setiap variabel adalah X1.1 (Kehadiran dan Ketepatan Waktu) pada variabel Disiplin Kerja, X2.5 (Fasilitas) pada variabel Kompensasi, Z4 (Tanggung Jawab) pada variabel Motivasi, dan Y1 (Kualitas Kerja) pada variabel Kinerja. Koefisien jalur juga dapat divisualisasikan sebagai panah yang menghubungkan variabel dependen dan independen. Nilai *R-Square* ditunjukkan dalam lingkaran yang mengelilingi variabel independen, Kinerja.

### Convergent Validity

Validitas suatu indikator ditentukan oleh nilai faktor beban (*Loading Factor*) sebagai hasil dari beban eksternal. Nilai ini menunjukkan korelasi atau hubungan antara indikator dan variabel-variabel terkait. Untuk uji validitas konvergen ini, diperlukan nilai *Loading factor* lebih dari 0,7. Dengan nilai lebih dari 0,7, indikator dapat dianggap sah dan digunakan untuk mengukur variabel-variabel yang relevan.

Tabel 1 *Convergent Validity*

	Disiplin Kerja (X1)	Kompensasi (X2)	Kinerja (Y)	Motivasi (Z)
X1.1	0.899			
X1.2	0.877			
X1.3	0.752			
X1.4	0.842			
X2.1		0.732		
X2.2		0.718		
X2.3		0.822		
X2.4		0.835		
X2.5		0.859		
Y1			0.897	
Y2			0.827	
Y3			0.843	
Y4			0.826	
Z1				0.734
Z2				0.773
Z3				0.781
Z4				0.782
Z5				0.754

Sumber : Hasil Penelitian (Data Diolah)

Berdasarkan tabel di atas, faktor beban untuk semua variabel memiliki nilai lebih besar dari 0,7 yang menunjukkan bahwa semua indikator untuk variabel disiplin kerja, penghargaan, kinerja, dan motivasi memenuhi standar validitas konvergen.

### Discriminant Validity

Validitas diskriminan diukur menggunakan AVE (Average Variance Extracted). Model pengukuran ini merupakan hasil variasi dari indikator yang terkandung dalam variabel-variabel sebelumnya. Nilai lebih besar dari 0,5 diperlukan untuk validitas variabel laten. Hasil model pengukuran AVE disajikan di bawah ini:

Tabel 2 *Average Variance Extracted (AVE)*

	Average Variance Extracted (AVE)
Disiplin Kerja	0.713
Kompensasi	0.632
Kinerja	0.721
Motivasi	0.585

Sumber : Hasil Penelitian (Data Diolah)

Berdasarkan hasil pada Tabel 2, nilai AVE untuk Variabel X1 (disiplin kerja) adalah 0,713, untuk Variabel X2 (kompensasi) adalah 0,632, untuk Variabel Y (kinerja) adalah 0,721, dan untuk Variabel Z (motivasi) adalah 0,585. Semua variabel dalam penelitian ini memiliki nilai AVE lebih besar dari 0,5, yang berarti setiap variabel memiliki validitas keseluruhan yang baik.

### Composite Reliability

Metrik keandalan komposit digunakan untuk menilai keandalan konstruksi. Sebuah konstruksi dapat digambarkan sebagai andal jika nilai keandalan kompositnya lebih besar dari 0,7. Hasil uji keandalan komposit disajikan di bawah ini:

Tabel 3 *Composite Reliability*

Composite Reliability	
Disiplin Kerja	0.908
Kompensasi	0.895
Kinerja	0.912
Motivasi	0.876

Sumber : Hasil Penelitian (Data Diolah)

Berdasarkan tabel di atas, hasil Uji Keandalan Komposit menunjukkan bahwa semua variabel memiliki Skor Keandalan Komposit lebih dari 0,7. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semua variabel tersebut dapat diandalkan.

### R Square

Nilai *r-square* menunjukkan seberapa baik variabel independen menjelaskan variabel dependen dalam model penelitian. Semakin rendah nilai R-square, semakin sedikit variabel independen dapat menggambarkan variabel dependen.

Tabel 4 *R Square*

R Square	
Kinerja	0.671
Motivasi	0.492

Sumber : Hasil Penelitian (Data Diolah)

Berdasarkan tabel R-square di atas, Disiplin Kerja, Kompensasi, dan Motivasi menjelaskan 67,1% dari variabel Kinerja. Sisanya 32,9% dijelaskan oleh variabel di luar lingkup studi ini. Selain itu, Disiplin Kerja dan Kompensasi menjelaskan 49,2% dari variabel Motivasi. Sisanya 50,8% dijelaskan oleh variabel di luar lingkup studi ini.

### Uji Hipotesis

#### a) Direct Effect

Tabel 5 *Uji Hipotesis Direct Effect*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Disiplin Kerja -> Kinerja	0.156	0.161	0.067	2.311	0.021
Kompensasi -> Kinerja	0.631	0.626	0.050	12.496	0.000

Sumber : Hasil Penelitian (Data Diolah)

Tabel 5 menampilkan hasil pengujian hipotesis yang telah selesai dan dibandingkan dengan hipotesis yang tercantum di bawah ini.

1. Disiplin di tempat kerja memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja, dengan nilai P sebesar 0,021 (kurang dari  $\alpha = 0,05$ ), Koefisien Jalur sebesar 0,156, dan Statistik T sebesar 2,311 (lebih besar dari 1,96), mendukung Hipotesis 1.
2. Kompensasi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja, dengan nilai P sebesar 0,000 (kurang dari  $\alpha = 0,05$ ), Koefisien Jalur sebesar 0,631, dan Statistik T sebesar 12,496  $> 1,96$ , menunjukkan bahwa Hipotesis 2 dapat diterima.

*b) Indirect Effect*

Tabel 6 *Uji Hipotesis Indirect Effect*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Disiplin Kerja -> Motivasi -> Kinerja	0.090	0.092	0.042	2.143	0.033
Kompensasi -> Motivasi -> Kinerja	0.032	0.030	0.017	1.852	0.065

Sumber : Hasil Penelitian (Data Diolah)

Tabel 6 menampilkan hasil pengujian hipotesis dan kesimpulan yang diperoleh dari hipotesis-hipotesis berikut:

1. Disiplin kerja memiliki efek positif dan signifikan terhadap kinerja melalui motivasi, dengan nilai P sebesar 0.033 (kurang dari  $\alpha = 0.05$ ), nilai koefisien jalur sebesar 0.090, dan nilai T-statistik sebesar 2.143 (lebih besar dari 1.96), mendukung hipotesis 3.
2. Kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi, dengan nilai P sebesar 0.065 (lebih dari  $\alpha = 0.05$ ), nilai koefisien jalur sebesar 0.032, dan nilai T-statistik sebesar 1.852 (lebih kecil dari 1.96), tidak mendukung hipotesis 4.

## PEMBAHASAN

### Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Guru

Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja memiliki kontribusi langsung terhadap kinerja guru. Temuan ini mendukung hipotesis bahwa peningkatan disiplin akan meningkatkan kinerja. Dalam penelitian ini, kehadiran dan ketersediaan merupakan pengukur disiplin yang paling penting. Kehadiran yang konsisten mencerminkan tanggung jawab dan komitmen seorang guru terhadap profesinya, sedangkan ketepatan waktu menunjukkan kepatuhan terhadap aturan sekolah serta kesadaran pentingnya efisiensi waktu dalam proses belajar mengajar. Ketika dua aspek ini melemah, kualitas pembelajaran dan pelayanan pendidikan turut mengalami penurunan.

Fenomena menurunnya disiplin guru tidak terlepas dari lemahnya kontrol internal serta kurang tegasnya penegakan aturan oleh pihak sekolah. Temuan wawancara mengindikasikan adanya toleransi terhadap guru yang sering izin mendadak atau datang terlambat tanpa pemberian sanksi yang tegas. Kondisi ini memunculkan budaya permisif terhadap pelanggaran kedisiplinan, sehingga menurunkan rasa tanggung jawab dan motivasi kerja individu.

Temuan ini sejalan dengan temuan Mardhiyyah dan Iryanti (2025) serta Octavianti & Rifa Nihayatul (2023) yang menyimpulkan bahwa disiplin kerja memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan. Disiplin yang baik mendorong keteraturan, meningkatkan produktivitas, dan memiliki dampak positif terhadap kinerja. Dalam konteks guru, kedisiplinan yang tinggi tidak hanya mendukung kelancaran proses pembelajaran, tetapi juga memberikan teladan positif bagi siswa dan berkontribusi pada peningkatan mutu pendidikan.

### Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Guru

Temuan studi menunjukkan bahwa kompensasi memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja guru. Semakin baik struktur kompensasi, semakin termotivasi dan produktif guru dalam melaksanakan tugasnya. Kompensasi tidak hanya mencakup gaji, tetapi juga

fasilitas dan dukungan kerja, yang dapat menumbuhkan rasa syukur dan meningkatkan kepuasan kerja. Pernyataan ini sejalan dengan keyakinan Pangestu (2022) bahwa insentif non-moneter, seperti fasilitas dan lingkungan kerja yang ramah, dapat meningkatkan kinerja dengan menanamkan rasa syukur dan meningkatkan motivasi kerja. Temuan ini diperkuat oleh penelitian Nadhiroh & Adiwati (2022) serta Lucky (2022) yang menemukan bahwa kompensasi memiliki dampak langsung terhadap kinerja karyawan.

Studi tersebut menemukan bahwa fasilitas merupakan sumber remunerasi yang paling berpengaruh terhadap kinerja guru di sekolah. Fasilitas yang memadai, seperti ruang kerja yang nyaman, sumber belajar yang lengkap, dan dukungan teknis, memudahkan guru dalam menjalankan tugasnya dan mengembangkan pendekatan pengajaran yang kreatif. Penyediaan fasilitas ini tidak hanya menciptakan suasana kerja yang nyaman, tetapi juga meningkatkan efektivitas dan produktivitas guru di kelas. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa penyediaan fasilitas sekolah yang memadai merupakan aspek penting dalam meningkatkan kinerja guru, dan harus dijaga serta dikembangkan untuk memaksimalkan kualitas pembelajaran.

### **Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Guru melalui Motivasi**

Temuan studi ini menunjukkan bahwa disiplin kerja memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik. Hal ini menunjukkan bahwa guru yang ketat dalam melaksanakan tugasnya, terutama dalam hal kehadiran dan ketepatan waktu, lebih termotivasi di tempat kerja, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja. Di SD Islam Al Azhar 35 Surabaya, kehadiran dan ketepatan waktu merupakan indikator disiplin yang paling penting. Guru yang datang tepat waktu dan secara konsisten menjalankan tugasnya menunjukkan dedikasi mereka kepada siswa dan sekolah, yang menumbuhkan kepercayaan dan semangat untuk memberikan layanan pendidikan terbaik. Oleh karena itu, disiplin bukan hanya tentang mengikuti aturan; ia juga menjadi landasan untuk mengembangkan motivasi, yang pada gilirannya meningkatkan efektivitas guru.

Temuan ini menunjukkan bahwa motivasi, khususnya dalam aspek tanggung jawab, memainkan peran sebagai penguat hubungan antara disiplin dan kinerja. Guru yang memiliki rasa tanggung jawab tinggi memandang kedisiplinan sebagai bentuk komitmen moral dan profesional, bukan semata kewajiban. Ketika motivasi kerja muncul dari kesadaran dan rasa tanggung jawab, guru akan lebih bersemangat, konsisten dalam menjalankan tugasnya, dan berupaya mencapai hasil belajar yang terbaik. Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian Nurgina (2022) dan Rismaya (2025) yang menunjukkan bahwa disiplin kerja dapat meningkatkan kinerja melalui motivasi, dengan disiplin sebagai landasan pembentukan motivasi internal yang mendorong peningkatan kinerja kerja.

### **Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Guru melalui Motivasi**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa insentif tidak berkontribusi pada peningkatan kinerja melalui motivasi. Akibatnya, hipotesis bahwa insentif, motivasi, dan kinerja saling terkait mungkin tidak dapat dibuktikan. Artinya, meskipun sekolah memberikan insentif finansial dan non-finansial, tidak ada bukti penurunan motivasi yang dapat mempengaruhi kinerja guru.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa faktor terpenting dalam kompensasi adalah fasilitas, seperti ruang kerja yang nyaman, bahan pembelajaran yang sesuai, dan akses ke teknologi yang mendukung proses pembelajaran. Namun, ketersediaan peralatan tersebut tidak secara otomatis meningkatkan motivasi guru untuk memaksimalkan kinerja mereka. Guru cenderung menggunakan peralatan tersebut sesuai dengan kebutuhan

pembelajaran dasar, tanpa memberikan insentif tambahan untuk meningkatkan inovasi dan produktivitas sebagai respons terhadap penghargaan yang diterima.

Fenomena ini tidak terlepas dari karakteristik responden yang didominasi oleh guru perempuan pada usia produktif dan telah memiliki pengalaman kerja yang cukup. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja mereka lebih banyak bersumber dari rasa tanggung jawab internal dan komitmen moral terhadap profesi, bukan dari kompensasi eksternal. Sejalan dengan penelitian Adiba (2023) dan Rismaya (2025), kompensasi tidak secara langsung meningkatkan motivasi dan kinerja, karena faktor intrinsik seperti dedikasi dan kesadaran profesional lebih dominan. Dengan demikian, peningkatan kinerja guru tidak cukup hanya melalui pemberian kompensasi, tetapi perlu didukung penguatan motivasi internal, pembinaan profesionalisme, dan budaya kerja berbasis tanggung jawab.

## PENUTUP

### Kesimpulan Dan Saran

Hasil tes menunjukkan bahwa baik disiplin maupun kompensasi dapat secara langsung berkontribusi pada peningkatan kinerja, dengan disiplin meningkatkan kinerja melalui motivasi dan kompensasi tidak memberikan kontribusi melalui motivasi. Berdasarkan temuan tersebut, beberapa saran bagi organisasi yaitu sekolah perlu memperkuat pengawasan kehadiran dan ketepatan waktu guru dengan sistem absensi yang transparan, evaluasi rutin, pemberian penghargaan bagi guru disiplin, serta pembinaan persuasif untuk menumbuhkan tanggung jawab moral. Selain itu, meskipun fasilitas sudah memadai, sekolah perlu memastikan sarana pembelajaran dirawat, diperbarui, dimanfaatkan optimal, dan didukung dengan pelatihan penggunaan teknologi. Untuk memperkuat motivasi intrinsik, sekolah dapat memberikan ruang partisipasi lebih besar dalam pengambilan keputusan serta apresiasi non-materi seperti pengakuan prestasi dan kesempatan pengembangan diri. Saran bagi penelitian selanjutnya adalah memperluas objek penelitian pada lembaga atau sektor lain, menambahkan variabel seperti komitmen organisasi, kepuasan kerja, atau budaya organisasi, serta menggunakan pendekatan kualitatif atau *mixed method* dan meningkatkan jumlah sampel agar hasil lebih komprehensif dan mendalam.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adiba, F. (2023). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi (Studi Pada Politeknik Pembangunan Pertanian Malang). *Journal Akses STIA Malang*, 5(2), 8–14.
- Agus, S., Nelwan, O. S., & Uhing, Y. (2023). Pengaruh Kompensasi, Pengalaman Kerja, Dan Kebahagiaan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Massindo Sinar Pratama Tbk Manado. *Jurnal EMBA*, 11(1), 395–404. <https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/emba/article/view/45769>
- Arifin, S., Putra, A. R., & Hartanto, C. F. B. (2021). Pengaruh Kompetensi, Kompensasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan. *Ekonomi, Keuangan, Investasi Dan Syariah (EKUITAS)*, 1(1), 22–2.
- Atik Likai Tanjua, Desy Eka Citra Dewi, Nur Puspasari, Hilman Nugraha, & Deli Meylindo. (2024). Kinerja Guru dan Permasalahannya. *Sinar Dunia: Jurnal Riset Sosial*

*Humaniora Dan Ilmu Pendidikan*, 3(4), 161–171.  
<https://doi.org/10.58192/sidu.v3i4.2729>

Ayu Ashari, Andi Irwan, & Jumaidah Jumaidah. (2024). Implementasi Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan. *Jurnal Nuansa : Publikasi Ilmu Manajemen Dan Ekonomi Syariah*, 2(4), 40–64. <https://doi.org/10.61132/nuansa.v2i4.1320>

Farhan, R. M. (2023). the Influence of Work Discipline, Work Motivation, and Work Environment on Employee Performance. *International Journal of Accounting, Management, Economics and Social Sciences (IJAMESC)*, 1(6), 882–894. <https://doi.org/10.61990/ijamesc.v1i6.112>

Fithriana, N., & Adi, A. (2020). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Terpadu. *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Akuntansi*, 8(2), 90–97.

Ginia, R. A. (2024). Pengaruh Motivasi Dan Pengetahuan Manajemen Terhadap Kinerja Karyawan Pada Papua Language Institute Kota Jayapura Ribka Aprineldayanti Ginia. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 10(1), 738–744. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10472142>.

Hasibuan, M. S. P. (2020). Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi. In *PT Bumi Aksara. Jakarta*.

Herawati, N., Ranteallo, A. T., & Syafira, K. (2021). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Divisi Sumber Daya Manusia Pada Pt Bhumyamca Sekawan Jakarta Selatan. *Jurnal Ekonomi, Sosial & Humaniora*, 2(11), 13–22.

Iryanti & Mardhiyyah, E. (2025). Pengaruh Disiplin Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Tunggal Djaja Indah. *Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam*, 6(3). <https://doi.org/1047467/elmal.v6i3.6607>

Kilvin, & Siagian, M. (2020). Pengaruh Disiplin Kerja, Kompenasasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Mitra Sintera Batam. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi*, 7(1), 206–219.

Lestari, S., & Afifah, D. (2020). Pengaruh Disiplin Kerja dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada PT Ardena Artha Mulia Bagian Produksi). *KINERJA Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 3(1), 93–110. <https://uia.e-journal.id/Kinerja/article/view/1279/737>

Lucky, R., Nur Falah, I., Pramudia, S., Ariska Lubis, Y., Yustisiwo, Y., & Ayu Sharhana, Z. (2022). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Multidisiplin*, 1(1), 287–296. <https://doi.org/10.38035/jim.v1i1.39>

Ma'ruf, R. (2021). Pengaruh Kompensasi dan Work Life Balance Terhadap Loyalitas Karyawan. *Psikoborneo: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 9(1), 110. <https://doi.org/10.30872/psikoborneo.v9i1.5671>

Mangkunegara, A. A. A. P. (2020). Evaluasi Kinerja SDM, Cetakan Kedelapan, Bandung:

PT. In *Refika Aditama*.

- Mulyadi, A., & Pancasasti, R. (2021). Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan melalui Motivasi. *Technomedia Journal*, 7, 11–21.
- Nadhiroh, D. K., & Adiwati, M. R. (2022). Faktor Penentu Kinerja Karyawan Pada Pt. Segar Murni Utama Mojokerto. *SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION: Economic, Accounting, Management and Business*, 5(4), 868–876. <https://doi.org/10.37481/sjr.v5i4.563>
- Nawir, M., Bachtiar, R. A., Afifah, S. R., & Ainun Lestari. (2024). Indikator Disiplin Kerja. *Jurnal Ilmiah PGSD FKIP Universitas Mandiir*, 10(September), 301–320.
- Nurgina, Hidayat, M., & Rahwandi Rahim, D. (2022). Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Guru di MA DDI Kanang Kabupaten Polewali Mandar. *Jurnal Magister Manajemen Nobel Indonesia*, 3(1), 32–40.
- Octavianti, S., & Rifa Nihayatul. (2023). Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru Non PNS Pada Yayasan Bina Insan Kamil ( YABIKA ) Kabupaten Tangerang. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 9(2), 484–491. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v9i2.1071>
- Pangestu, R. N., Rani, D. S., Tyas, T. S. N., & Farhah, Z. (2022). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan: Perencanaan , Kualitas dan Kepemimpinan (Literature Review Manajemen Kinerja). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 4(2), 215–228.
- Pogo, I. H. & T. (2020). Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Madrasah Aliyah Negeri 4 Jakarta. *Publikasi Universitas Mercu Buanan*, 7, 84–100.
- Pramana, T. N., & Iryanti, E. (2023). The Influence of Knowledge Management and Self-Efficacy on Employee Performance at PT Cipta Nirmala (Semen Gresik Hospital). *Indonesian Journal of Business Analytics*, 3(5), 1685–1698. <https://doi.org/10.55927/ijba.v3i5.5463>
- Rismaya, N., Suparmoko, M., & Wiguna, W. (2025). Peran Motivasi : Dalam Memediasi Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)*, 4(3), 6829–6843.
- Rizaldi., M. R., & Irbayuni, S. (2021). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Guru Di Yayasan Sekolah Hasyimiyah Gresik. *Journal, U*.
- Shobri, A. Q., & Kustini, K. (2024). Peran Motivasi Kerja Dalam Memoderasi Pengaruh Disiplin Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Gresik. *Journal of Economic, Bussines and Accounting (COSTING)*, 7(5), 4595–4604. <https://doi.org/10.31539/costing.v7i5.12360>

Valentina, S. K., & Kustini, K. (2023). The Effect of Compensation and Motivation on Employee Performance at PT Melbe Tata Boga (Reddog) Surabaya City. *Indonesian Journal of Business Analytics*, 3(5), 1565–1574.  
<https://doi.org/10.55927/ijba.v3i5.5398>