
Academia Open



By Universitas Muhammadiyah Sidoarjo

Academia Open

Vol. 11 No. 1 (2026): June
DOI: 10.21070/acopen.11.2026.14699

Table Of Contents

Journal Cover	1
Author[s] Statement	3
Editorial Team	4
Article information	5
Check this article update (crossmark)	5
Check this article impact	5
Cite this article.....	5
Title page	6
Article Title	6
Author information	6
Abstract	6
Article content	8

Originality Statement

The author[s] declare that this article is their own work and to the best of their knowledge it contains no materials previously published or written by another person, or substantial proportions of material which have been accepted for the published of any other published materials, except where due acknowledgement is made in the article. Any contribution made to the research by others, with whom author[s] have work, is explicitly acknowledged in the article.

Conflict of Interest Statement

The author[s] declare that this article was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.

Copyright Statement

Copyright © Author(s). This article is published under the Creative Commons Attribution (CC BY 4.0) licence. Anyone may reproduce, distribute, translate and create derivative works of this article (for both commercial and non-commercial purposes), subject to full attribution to the original publication and authors. The full terms of this licence may be seen at <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode>

Academia Open

Vol. 11 No. 1 (2026): June
DOI: 10.21070/acopen.11.2026.14699

EDITORIAL TEAM

Editor in Chief

Mochammad Tanzil Multazam, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Managing Editor

Bobur Sobirov, Samarkand Institute of Economics and Service, Uzbekistan

Editors

Fika Megawati, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Mahardika Darmawan Kusuma Wardana, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Wiwit Wahyu Wijayanti, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Farkhod Abdurakhmonov, Silk Road International Tourism University, Uzbekistan

Dr. Hindarto, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Evi Rinata, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

M Faisal Amir, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Dr. Hana Catur Wahyuni, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Complete list of editorial team ([link](#))

Complete list of indexing services for this journal ([link](#))

How to submit to this journal ([link](#))

Academia Open

Vol. 11 No. 1 (2026): June
DOI: 10.21070/acopen.11.2026.14699

Article information

Check this article update (crossmark)



Check this article impact (*)



Save this article to Mendeley



(*) Time for indexing process is various, depends on indexing database platform

Achievement Motivation And Work Discipline Predict Vocational Teacher Performance: Motivasi Berprestasi Dan Disiplin Kerja Memprediksi Kinerja Guru Vokasi

Dwi Astutik, mrs.dwiirawan@gmail.com

Program Studi Magister Manajemen PJJ, Universitas Surabaya, Indonesia

Elsye Tandelilin, elilin@staff.ubaya.ac.id (*)

Program Studi Magister Manajemen PJJ, Universitas Surabaya, Indonesia

(*) Corresponding author

Abstract

General Background High-quality human resources heavily depend on the optimal functioning of educational institutions, where educators play a central role in shaping student competencies. **Specific Background** In private vocational schools, maintaining optimal **Teacher Performance** is crucial for institutional survival amidst intense competition for student enrollment. **Knowledge Gap** Previous literature presents contradictory findings regarding the mediating role of emotional attachment and the direct contributions of psychological and cultural factors on educator outcomes, specifically ignoring behavioral foundations like rule adherence. **Aims** This research investigates the direct and indirect relationships among **Achievement Motivation, Organizational Culture, Work Discipline, Employee Engagement**, and teaching outcomes within four private institutions in Balikpapan City. **Results** Utilizing Partial Least Squares Structural Equation Modeling on data from 81 permanent foundation educators, the analysis reveals that **Achievement Motivation** ($\beta = 0.364$) and **Work Discipline** ($\beta = 0.256$) positively and significantly dictate functional outcomes. Conversely, while **Organizational Culture** significantly builds **Employee Engagement** ($\beta = 0.223$), neither collective culture ($\beta = 0.172$) nor individual engagement ($\beta = 0.154$) significantly alters actual educational execution. **Novelty** This study highlights that individual psychological and behavioral factors dominate over collective cultural environments in shaping functional outcomes among private educators, reinforcing the Theory of Planned Behavior. **Implications** Educational managers must prioritize individual competency development, objective evaluation systems, and strict rule enforcement over merely fostering comfortable social environments to ensure institutional competitiveness.

Highlights

- ♦ Intrinsic drive significantly increases both emotional attachment and functional productivity among private educators.
- ♦ Strict adherence to school regulations serves as a primary behavioral determinant for optimal teaching outcomes.
- ♦ Institutional collective environments and staff emotional attachment fail to yield significant direct changes in educational execution.

Keywords

Achievement Motivation; Organizational Culture; Work Discipline; Employee Engagement; Teacher Performance

Academia Open

Vol. 11 No. 1 (2026): June
DOI: 10.21070/acopen.11.2026.14699

Published date: 2026-06-20

PENDAHULUAN

Dalam konteks persaingan global yang kian kompetitif, mutu Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi elemen kunci yang menentukan daya saing suatu bangsa. SDM yang unggul tidak hanya dibentuk melalui proses pendidikan yang bermutu, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh kinerja organisasi, baik di sektor korporasi maupun pendidikan. Menurut Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas), bahwa tujuan dari sistem pendidikan nasional adalah untuk meningkatkan kemampuan serta membentuk karakter dan budaya bangsa yang terhormat dalam usaha untuk mencerdaskan kehidupan masyarakat yang bertujuan agar potensi siswa bisa berkembang menjadi individu yang beriman dan patuh kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak baik, sehat, berpengetahuan, terampil, kreatif, mandiri, serta menjadi warga negara yang demokratis dan bertanggung jawab. Untuk mewujudkan tujuan tersebut, organisasi pada sektor pendidikan harus mampu mengoptimalkan setiap komponennya, termasuk dengan meningkatkan motivasi, menegakkan disiplin kerja, dan memperkuat budaya organisasi, yang secara teoritis dan empiris terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja individu. Kinerja, sebagai hasil dari serangkaian tindakan kerja yang dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal, berfungsi sebagai tolok ukur sekaligus indikator keberhasilan yang berdampak langsung pada kemajuan organisasi. Dalam dunia kerja ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja. Menurut Afandi (2018) dalam Panie, Niha, dan Seran (2024), faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja yaitu: (1) kemampuan, kepribadian dan minat kerja, (2) kejelasan tugas dan tanggung jawab pekerjaan, (3) tingkat motivasi pekerja (kemauan), (4) kompetensi, (5) fasilitas kerja, (6) budaya kerja, (7) kepemimpinan dan (8) disiplin kerja [1].

Pada sektor pendidikan, guru memegang peran sentral dalam menentukan keberhasilan proses pembelajaran. Kinerja guru berpengaruh langsung terhadap kualitas pembelajaran serta pencapaian kompetensi peserta didik, karena guru berfungsi sebagai perancang, pelaksana, dan evaluator pembelajaran [2]. Oleh karena itu, optimalisasi kinerja guru menjadi faktor kunci dalam peningkatan mutu pendidikan. Namun, dalam praktiknya masih dijumpai berbagai tantangan seperti rendahnya inovasi strategi pembelajaran, kurangnya kreativitas dalam mengembangkan pengalaman belajar yang kontekstual, serta lemahnya kedisiplinan dalam pelaksanaan tugas. SMK, peningkatan kinerja guru menjadi penting untuk mendukung keselarasan pendidikan dengan kebutuhan dunia usaha dan industri (*link and match*) serta menjaga daya saing lulusan [3].

Kinerja guru dipengaruhi oleh faktor intrinsik dan ekstrinsik. Faktor intrinsik seperti motivasi berprestasi mendorong guru untuk berusaha, memenuhi standar kinerja tinggi, dan bertanggung jawab atas pekerjaannya [4], sehingga guru yang memiliki motivasi tinggi cenderung berorientasi pada kualitas pembelajaran dan peningkatan kompetensi. Secara ekstrinsik, seperti budaya organisasi sekolah membentuk norma, prinsip, dan pola perilaku yang mengarahkan perilaku anggota organisasi serta menciptakan komitmen kolektif dalam mencapai tujuan institusi [5]. Selain itu, disiplin kerja menjadi elemen operasional yang memastikan konsistensi pelaksanaan tugas serta kepatuhan terhadap standar dan peraturan yang berlaku, sehingga berkontribusi terhadap efektivitas kinerja individu maupun organisasi [6]. Dalam menciptakan tempat kerja yang menyenangkan, ketiga komponen ini saling berhubungan. Meskipun demikian, interaksi antar komponen tersebut belum tentu berdampak langsung pada kinerja guru tanpa kondisi psikologis guru yang kuat. Hubungan tersebut dapat dipengaruhi oleh kondisi psikologis individu, terutama *employee engagement* yang berperan sebagai variabel mediasi. *Employee engagement* mencerminkan keterlibatan kerja yang ditandai oleh semangat dedikasi, dan keterikatan terhadap pekerjaan [6]. Guru dengan tingkat keterlibatan tinggi cenderung lebih proaktif, berkomitmen, dan memberikan kontribusi yang optimal bagi organisasi. Dengan demikian, penguatan motivasi berprestasi, pengembangan budaya organisasi yang kondusif, penegakan disiplin kerja, dan peningkatan keterlibatan karyawan sebagai mediator adalah semua strategi yang dapat diterapkan untuk meraih kinerja guru yang maksimal dan berkelanjutan.

Penelitian terdahulu oleh Sumiati dan Lo (2022) bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi berprestasi (*achievement motivation*) dan budaya organisasi (*organizational culture*) terhadap kompetensi guru (*teacher performance*) dengan keterlibatan karyawan (*employee engagement*) sebagai variabel mediasi [7]. Penelitian ini menggunakan empat variabel yaitu, *achievement motivation* (motivasi berprestasi) dan *organizational culture* (budaya organisasi) sebagai variabel independen, *employee engagement* sebagai variabel mediator dan *teacher performance* (kinerja guru) sebagai variabel dependen. Hasilnya menunjukkan bahwa motivasi berprestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru maupun *employee engagement*. Hal ini dapat dijelaskan karena guru-guru yang memiliki dorongan untuk berprestasi (ingin mencapai target, bertanggung jawab, dan inovatif) cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Seorang guru tidak hanya sekadar memenuhi kewajiban, tetapi berusaha memberikan yang terbaik dalam mengajar dan menilai siswa. Demikian pula dengan guru yang termotivasi untuk berprestasi cenderung lebih terikat secara emosional dengan sekolahnya. Seorang guru melihat sekolah sebagai wadah untuk mencapai tujuan dan aktualisasi diri, sehingga timbul rasa memiliki dan keterikatan. Sementara itu, budaya organisasi juga terbukti secara signifikan mempengaruhi kinerja guru dan *employee engagement*. Budaya organisasi sekolah yang positif (seperti kolaboratif, berorientasi pada hasil, dan mendukung inovasi) secara langsung dan sangat kuat mendorong kinerja guru. Lingkungan kerja yang baik menciptakan norma dan ekspektasi yang mendorong guru untuk berkinerja tinggi. Ketika guru merasa dihargai, didukung oleh tim, dan bekerja dalam lingkungan yang jelas nilainya, maka pada saat melaksanakan tugasnya guru akan lebih berdedikasi, bersemangat, termotivasi dan lebih terikat dengan pekerjaannya. Selain itu, *employee engagement* terbukti berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja guru dan juga dalam memediasi motivasi berprestasi dan budaya organisasi terhadap kinerja guru. Guru yang memiliki *employee engagement* tinggi (bersemangat, berdedikasi, dan terfokus pada pekerjaan) secara langsung berkontribusi pada kinerja yang lebih baik. Para guru tidak hanya bekerja secara fisik, tetapi juga secara mental dan emosional, yang menghasilkan kualitas mengajar dan perencanaan pembelajaran yang lebih baik. *employee engagement* juga berhasil menjadi mediator yang signifikan. Ini adalah temuan yang sangat menarik. Hal ini menunjukkan bahwa guru yang ingin berprestasi akan lebih "melekat" dengan sekolah, dan keterikatan inilah yang kemudian mendorong kerjanya. Begitu pula dengan budaya organisasi, budaya organisasi yang positif tidak hanya langsung meningkatkan kinerja, tetapi juga dengan sangat efektif menciptakan guru-guru yang terikat dan berdedikasi, yang pada akhirnya menjadi ujung tombak

peningkatan kinerja sekolah secara keseluruhan.

Masih dalam konteks pendidikan, penelitian yang dilakukan oleh Panie et al., (2024) bertujuan untuk meneliti pengaruh kepemimpinan, disiplin kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja yang dimediasi oleh motivasi [1]. Variabel yang digunakan adalah kinerja sebagai variabel dependen kemudian kepemimpinan, disiplin kerja dan lingkungan kerja sebagai variabel independen serta motivasi sebagai variabel mediasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan, disiplin kerja, dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga kependidikan. Kepemimpinan yang efektif, melalui perencanaan, pengarahan, dan pengawasan yang jelas dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja. Disiplin yang tinggi, seperti ketepatan waktu dan kepatuhan terhadap prosedur, juga berkontribusi langsung terhadap kinerja karena menciptakan keteraturan dan tanggung jawab kerja. Lingkungan kerja yang nyaman, baik secara fisik maupun sosial, turut mendukung peningkatan kinerja dengan membuat pegawai lebih fokus dan betah bekerja. Motivasi kerja terbukti menjadi faktor signifikan pada pengaruh kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja, namun tidak pada pengaruh lingkungan kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja lebih banyak memengaruhi kinerja secara langsung, misalnya melalui fasilitas yang mendukung pelaksanaan pekerjaan, tanpa harus melalui peningkatan motivasi terlebih dahulu. Selain itu, motivasi kerja juga berperan penting dalam meningkatkan kinerja, karena pegawai yang merasa dihargai, tertantang, dan memperoleh imbalan yang layak cenderung menunjukkan semangat serta produktivitas yang lebih tinggi.

Febriani, Ramli, dan Reza (2023) meneliti pengaruh budaya organisasi terhadap keterikatan karyawan dan kinerja, serta peran keterikatan karyawan sebagai variabel mediasi [9]. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan maupun kinerja. Namun, keterikatan karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan tidak mampu memediasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan kinerja secara langsung. Oleh karena itu, organisasi perlu memperkuat budaya kerja yang terbuka dan suportif serta mempertimbangkan faktor lain, seperti kepemimpinan dan system penghargaan, untuk menjelaskan kinerja secara lebih komprehensif.

Tabel 1. Research Gap

	Sumiati dan Lo (2022)	Panie et al., (2024)	Febriani et al., (2023)
Motivasi → Kinerja	(+) Significant		
Budaya Organisasi → Kinerja	(+) Significant		(+) Significant
Budaya Organisasi → Employee engagement	(+) Significant		(+) Significant
Motivasi → Employee engagement	(+) Significant		
Employee engagement → Kinerja	(+) Significant		Insignificant
Motivasi → Employee engagement → Kinerja	(+) Significant		
Budaya Organisasi → Employee engagement → Kinerja	(+) Significant		Insignificant
Disiplin Kerja → Kinerja		(+) Significant	
Lingkungan Kerja → Kinerja		(+) Significant	
Disiplin Kerja → Motivasi → Kinerja		(+) Significant	
Lingkungan kerja → Motivasi → Kinerja		Insignificant	

Sumber: (Sumiati dan Lo, 2022; Panie et al., 2024, Febriani et al., 2023)

Berdasarkan analisis komparatif terhadap penelitian Sumiati dan Lo (2022), Febriani et al., (2023), dan Panie et al., (2024), teridentifikasi beberapa kesenjangan penelitian yang signifikan [8][9][1]. Penelitian ini pada dasarnya merupakan replikasi dan pengembangan dari penelitian Sumiati dan Lo (2022) yang menguji pengaruh motivasi berprestasi dan budaya organisasi terhadap kinerja guru dengan employee engagement sebagai mediator [8]. Sebagai bentuk pengembangan model, penelitian ini mengintegrasikan satu variabel tambahan, yaitu disiplin kerja, yang diambil dari penelitian [1]. Alasan penambahan variabel disiplin kerja ini didasarkan pada pertimbangan bahwa kinerja guru yang optimal tidak hanya ditentukan oleh faktor psikologis (motivasi) dan kultural (budaya organisasi), tetapi juga memerlukan fondasi perilaku kerja yang konsisten dan teratur. Disiplin kerja berperan sebagai variabel behavioral yang melengkapi model dengan memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja, sehingga menghasilkan sebuah model integratif yang lebih komprehensif. Oleh karena itu, penelitian ini membuat model integratif yang membedakan dua jalur untuk meningkatkan kinerja. Yang pertama adalah jalur psikologis, di mana employee engagement memediasi faktor-faktor psikologis, seperti motivasi untuk berprestasi, dan budaya organisasi. Yang kedua adalah jalur perilaku langsung, di mana disiplin kerja sebagai dasar perilaku kerja dianggap berdampak langsung pada kinerja guru. Perbedaan ini didasarkan pada sifat dasar disiplin kerja yang dimiliki karyawan.

Motivasi berprestasi memiliki pengaruh signifikan positif terhadap employee engagement dalam penelitian Sumiati dan Lo (2022), semakin tinggi motivasi berprestasi guru semakin tinggi pula keterlibatan (engagement) guru dalam sekolah [8].

Guru dengan dorongan berprestasi cenderung terlibat secara emosional dan psikologis dengan pekerjaannya, melihat tugas mengajar sebagai tantangan untuk berkembang, bersikap proaktif dalam menetapkan target tinggi, dan terus berinovasi untuk mencapai hasil pembelajaran yang optimal.

Budaya organisasi menunjukkan pengaruh signifikan terhadap variabel *employee engagement* dalam penelitian Sumiati dan Lo (2022) maupun Febriani et al., (2023) [8][9]. Budaya organisasi yang baik meningkatkan keterlibatan guru, karena budaya organisasi yang jelas (seperti nilai-nilai, norma, dan sistem yang dianut) menciptakan rasa memiliki, identitas, dan tujuan bersama. Hal tersebut membuat karyawan merasa dihargai, didukung, dan menjadi bagian penting dari organisasi. Budaya organisasi yang berfokus pada hasil, kerja tim, dan inovasi mendukung karyawan dalam menjalankan tugasnya dan memberikan pedoman dan arahan melalui "panduan tidak tertulis". Budaya yang kuat menciptakan rasa memiliki dan komitmen. Ini sejalan dengan teori Denison & Mishra (2016) dan Robbins & Timothy (2013) dalam Febriani et al., (2023) yang menyatakan bahwa budaya yang kuat menguasai perilaku anggota dan memperkuat loyalitas [9].

Motivasi berprestasi menunjukkan pengaruh signifikan pada kinerja dalam penelitian Sumiati dan Lo (2022) [8]. Guru dengan motivasi berprestasi tinggi cenderung memiliki kinerja yang lebih baik, karena Guru yang termotivasi untuk berprestasi biasanya lebih proaktif, menetapkan target tinggi, dan berusaha mencapai hasil terbaik dalam mengajar serta melihat pekerjaan sebagai tantangan dan peluang untuk berkembang, bukan hanya sekadar tugas. Dalam penelitian Panie et al., (2024) juga memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja, karena karyawan yang termotivasi memiliki energi, antusiasme, dan ketekunan yang lebih besar dalam menyelesaikan tugas. Selain itu, motivasi mendorong inisiatif dan kreativitas dalam bekerja, leading to improved performance [1].

Budaya organisasi menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja, baik dalam penelitian Sumiati dan Lo (2022) maupun Febriani et al., (2023) [8][9]. Budaya organisasi yang kuat dan positif berpengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja. Budaya organisasi yang jelas (misalnya: fokus pada hasil, kerja tim, inovasi) memberikan arahan dan norma yang mendukung guru dalam menjalankan tugas. Lingkungan kerja yang kolaboratif dan saling mendukung meningkatkan produktivitas, didukung oleh budaya yang sehat, langsung memfasilitasi karyawan untuk bekerja lebih efektif dan efisien, terlepas dari tingkat keterikatan emosional mereka.

Budaya organisasi yang berorientasi pada hasil, ketelitian, dan inovasi dapat meningkatkan kinerja. Selain itu, disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karena mendorong kepatuhan, ketepatan waktu, dan konsistensi dalam bekerja [1]. Oleh sebab itu, peningkatan kinerja perlu didukung oleh budaya organisasi dan disiplin kerja yang kuat.

Variabel *employee engagement* memiliki pengaruh positif dan signifikan pada kinerja dalam penelitian Sumiati dan Lo (2022), karena karyawan yang terlibat secara emosional dan profesional cenderung bekerja dengan komitmen tinggi untuk melaksanakan tugasnya, dan hal ini secara langsung berdampak pada peningkatan kinerja [8]. Namun berbeda dengan penelitian sebelumnya, pengaruh langsung *employee engagement* terhadap kinerja dalam penelitian Febriani et al., (2023) justru ditemukan tidak signifikan terhadap kinerja [9]. Hal ini kemungkinan terjadi karena karyawan bisa merasa terikat secara emosional namun belum tentu mengetahui bagaimana cara menyalurkan keterikatan itu dalam bentuk peningkatan kinerja harian. Faktor lain yang lebih dominan juga dapat mempengaruhi kinerja seperti kompetensi, kepemimpinan, motivasi, beban kerja, atau sarana prasarana. Akibatnya, pengaruh *engagement* tampak lemah secara statistik.

Employee engagement sebagai variabel mediasi, juga menunjukkan perbedaan hasil dalam perannya memediasi budaya organisasi terhadap kinerja. Penelitian Sumiati dan Lo (2022) menunjukkan bahwa *employee engagement* secara positif dan signifikan memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja, karena budaya organisasi yang baik menciptakan lingkungan yang mendukung guru untuk lebih terlibat (*engaged*), yang pada akhirnya mendongkrak kinerja [8]. Sedangkan penelitian Febriani et al., (2023) menunjukkan bahwa *Employee engagement* tidak signifikan memediasi pengaruh antara budaya organisasi dan kinerja karyawan [9]. Keterikatan karyawan tidak berhasil menjadi jembatan (*mediator*) yang menghubungkan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja. Alasan utamanya adalah gagalnya penelitian Febriani et al., (2023) membuktikan bahwa *Employee engagement* memiliki pengaruh signifikan pada kinerja. Untuk sebuah variabel menjadi *mediator* yang baik, ia harus memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen (dalam hal ini, keterikatan harus signifikan terhadap kinerja) [9]. Pada pekerjaan yang terstruktur dan rutin, budaya organisasi dan disiplin kerja lebih berpengaruh langsung terhadap kinerja dibandingkan *employee engagement*. Budaya organisasi yang kuat mampu membentuk perilaku kerja melalui norma dan aturan yang berlaku.

Penelitian Sumiati dan Lo (2022) mengabaikan variabel disiplin kerja, yang telah terbukti memiliki pengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja dalam penelitian Panie et al., (2024) [8][1]. Model Sumiati dan Lo (2022) tidak lengkap karena hanya berfokus pada motivasi (psikologis) dan budaya organisasi (kultural), tanpa mempertimbangkan perilaku seperti disiplin kerja [8]. Di sisi lain, disiplin kerja berfungsi sebagai dasar operasional yang menentukan seberapa baik nilai-nilai budaya organisasi dan dorongan untuk melakukan pekerjaan sehari-hari. Jika tidak ada disiplin yang baik, guru yang sangat termotivasi dan bekerja dalam budaya organisasi yang positif akan sulit mencapai kinerja optimal. Tidak akan ada konsistensi dan komitmen dalam menjalankan tugas-tugas rutin. Selain itu, tidak ada penelitian yang dilakukan tentang hubungan yang mungkin ada antara disiplin kerja dan keterlibatan karyawan. Namun, kedisiplinan yang konsisten dapat menghasilkan kebiasaan kerja yang baik, yang pada akhirnya akan memperkuat keterikatan emosional guru terhadap pekerjaannya. Oleh karena itu, penelitian baru diperlukan untuk memasukkan disiplin kerja ke dalam model yang lebih komprehensif sebagai variabel penting.

Sektor pendidikan vokasi, khususnya SMK, memiliki peran strategis dalam menyiapkan sumber daya manusia yang siap kerja dan mampu bersaing di dunia industri. Namun, dinamika yang terjadi pada SMK swasta di Kota Balikpapan menunjukkan adanya fenomena "sekolah buka tutup", yaitu kondisi di mana suatu sekolah mengalami penurunan jumlah peserta didik secara drastis hingga harus menghentikan operasionalnya, baik sementara maupun permanen akibat tidak terpenuhinya kuota pada saat Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB). Namun demikian, tidak semua SMK swasta

mengalami kondisi tersebut. Beberapa SMK swasta justru menunjukkan tren perkembangan yang positif, ditandai dengan peningkatan jumlah siswa dari tahun ke tahun serta keberlanjutan operasional yang stabil. Sekolah-sekolah yang menjadi objek dalam penelitian ini termasuk dalam kategori tersebut, di mana tidak pernah mengalami penutupan dan bahkan mengalami peningkatan jumlah peserta didik secara konsisten. Perbedaan tersebut menunjukkan adanya variasi pengelolaan sumber daya manusia yang dapat memengaruhi kinerja sekolah.

Observasi awal mengindikasikan bahwa motivasi berprestasi, budaya organisasi, dan disiplin kerja belum optimal sehingga berpotensi memengaruhi employee engagement dan kinerja guru. Oleh karena itu, hubungan antarvariabel tersebut perlu diteliti lebih lanjut. Objek penelitian ini secara khusus difokuskan pada SMK swasta di kota Balikpapan yaitu SMKS Setia Budi Balikpapan, SMKS Panca Dharma Balikpapan, SMKS Ibnu Khaldun Balikpapan, dan SMKS Pertiwi Balikpapan, dan bukan SMK negeri, dengan beberapa pertimbangan. Pertama, SMK swasta memiliki tingkat kompetisi yang lebih tinggi dalam memperoleh peserta didik, sehingga sangat bergantung pada kualitas kinerja guru dan pengelolaan internal sekolah. Kedua, pengelolaan SDM di SMK swasta yang lebih fleksibel serta keterikatan GTY terhadap kebijakan sekolah menjadikan motivasi berprestasi, budaya organisasi, disiplin kerja, dan employee engagement penting untuk diteliti. Dengan demikian, SMK swasta dipandang sebagai konteks penelitian yang tepat untuk mengkaji secara lebih mendalam faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru. Keempat sekolah tersebut juga dipilih karena memiliki karakteristik yang relatif yang serupa sebagai SMK swasta dengan skala kelembagaan menengah, jumlah tenaga pendidik sebanding, serta berada dalam lingkungan persaingan pendidikan vokasi yang sama di Kota Balikpapan. Selain itu, keempat sekolah ini memiliki kesamaan dalam sistem pengelolaan berbasis yayasan serta menghadapi tantangan yang relatif homogen terkait pengelolaan sumber daya manusia guru. Pemilihan objek tersebut juga mempertimbangkan aspek keterjangkauan data dan kesediaan institusi dalam memberikan akses penelitian, sehingga memungkinkan pengumpulan data yang valid dan komprehensif. Berdasarkan data yang diperoleh, diketahui jumlah guru pada SMKS Setia Budi Balikpapan berjumlah 30 orang di mana 2 orang berstatus PNS, 25 orang Guru Tetap Yayasan (GTY) dan 3 orang guru honor, SMKS Panca Dharma Balikpapan berjumlah 30 orang di mana 19 orang berstatus GTY dan 11 orang guru honor, SMKS Ibnu Khaldun Balikpapan berjumlah 30 orang di mana 3 orang berstatus PNS, 19 orang GTY dan 8 guru honor, dan SMKS Pertiwi Balikpapan berjumlah 21 orang di mana 18 orang GTY dan 3 orang guru honor.

METODE

A Jenis Penelitian

Penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian basic research karena bertujuan untuk menguji serta mengembangkan teori melalui pengujian hubungan antar variabel yang dirumuskan berdasarkan kajian penelitian sebelumnya. Penelitian ini juga menggunakan pendekatan kuantitatif (quantitative research), yang menurut Murhadi (2025) menekankan pada penggunaan data numerik dan analisis statistik untuk menguji hipotesis secara objektif dan terukur [10].

B Definisi Operasional Variabel

1 Kinerja Guru

Kinerja guru dioperasionalkan sebagai kemampuan yang dimiliki guru untuk melaksanakan tugas pembelajaran di sekolah dan bertanggung jawab atas peserta didik dibawah bimbingannya dengan meningkatkan prestasi atau hasil belajar peserta didik [11].

2 Motivasi Berprestasi

Motivasi berprestasi dioperasionalkan sebagai dorongan dari dalam diri individu mencapai standar keunggulan, mengatasi tantangan, serta berusaha memperoleh keberhasilan dalam suatu tugas [4].

3 Budaya Organisasi

Budaya organisasi dioperasionalkan sebagai sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya [12].

4 Disiplin Kerja

Disiplin kerja dioperasionalkan sebagai tingkat kepatuhan dan konsistensi guru dalam menaati aturan, prosedur, dan standar kerja yang berlaku di sekolah dalam melaksanakan tugas pembelajaran dan tanggung jawab profesionalnya [3].

5 Employee engagement

Employee engagement dioperasionalkan sebagai kondisi positif pemenuhan motivasi kerja yang ditandai dengan kegigihan (vigor), dedikasi (dedication), dan ketercernaan (absorption) [14].

C Sumber Data

Data primer merupakan informasi yang dikumpulkan secara langsung oleh peneliti untuk tujuan penelitian tertentu yang sedang dilakukan. Dalam penelitian ini, data yang digunakan adalah data primer yang diperoleh secara langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner kepada responden dalam penelitian ini yaitu GTY pada SMK swasta di Kota Balikpapan yang memenuhi kriteria tertentu.

D Aras dan Skala Pengukuran Variabel

Penelitian ini menggunakan aras pengukuran interval. Menurut Sugiyono (2019), skala interval adalah skala pengukuran yang memiliki jarak yang sama antar kategori dan digunakan untuk menunjukkan perbedaan tingkat suatu variabel, tetapi tidak memiliki nilai nol mutlak [15]. Pengukuran dalam penelitian menggunakan skala Likert lima tingkat untuk mengetahui tingkat persetujuan responden terhadap setiap pernyataan dalam kuesioner.

E Target Sampel dan Karakteristik Populasi

Populasi penelitian ini adalah seluruh Guru Tetap Yayasan (GTY) pada empat SMK swasta di Kota Balikpapan, yaitu SMKS Setia Budi, SMKS Panca Dharma, SMKS Ibnu Khaldun, dan SMKS Pertiwi, dengan total 81 guru pada Tahun Ajaran 2025–2026. Pemilihan sekolah didasarkan pada karakteristik SMK swasta yang berkembang, memiliki jumlah siswa stabil, tenaga pendidik memadai, kompetensi keahlian beragam, fasilitas lengkap, kerja sama kuat dengan dunia industri, serta akreditasi minimal B hingga A, sehingga representatif dalam menggambarkan kondisi pengelolaan guru.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei melalui kuesioner tertutup. Responden dipilih berdasarkan kriteria GTY dengan masa kerja minimal 2 tahun dan aktif mengajar pada tahun berjalan. Seluruh populasi dijadikan sampel menggunakan teknik sampling jenuh (census sampling), karena jumlah populasi relatif kecil sehingga seluruh anggota (81 guru) dilibatkan sebagai responden untuk memperoleh gambaran yang komprehensif dan representatif.

F Prosedur Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui beberapa tahap untuk memperoleh data yang valid dan sesuai kebutuhan penelitian. Tahap pertama adalah penyusunan instrumen kuesioner berdasarkan indikator variabel motivasi berprestasi, budaya organisasi, disiplin kerja, employee engagement, dan kinerja guru dengan skala Likert 1–5, yang terlebih dahulu diuji validitas isinya melalui konsultasi dengan dosen pembimbing.

Responden penelitian adalah GTY pada empat SMK swasta di Kota Balikpapan Tahun Ajaran 2025–2026. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarakan secara langsung dan daring dengan bantuan pihak sekolah. Selanjutnya, data diverifikasi, diseleksi sesuai kriteria, dan diolah menggunakan perangkat lunak statistic untuk dianalisis data diinterpretasikan guna menjawab hipotesis penelitian.

G Metode Pengolahan Data

1 Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dan reliabilitas adalah cara yang digunakan oleh peneliti untuk memproses data penelitian. Validitas menunjukkan alat pengukur untuk mengukur apa yang diukur.

2 Uji Outer Model dan Inner Model

Dalam penelitian ini, data dianalisis dengan menggunakan metode PLS-SEM yang didukung oleh perangkat lunak SmartPLS 3.0. Metode PLS-SEM dipilih karena model penelitian ini menggambarkan hubungan yang rumit antara beberapa variabel laten, yaitu motivasi berprestasi, budaya organisasi, disiplin kerja, employee engagement, serta kinerja guru, dan terdapat juga variabel mediasi di dalamnya. Proses analisis PLS-SEM dilakukan dalam dua tahap utama, yaitu pengujian model pengukuran (outer model) dan pengujian model struktural (inner model).

H Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan pendekatan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 3. Metode ini dipilih karena cocok untuk penelitian yang melibatkan hubungan sebab-akibat yang rumit serta jumlah sampel yang tidak terlalu besar. konfirmatori (Hair et al., 2022, hlm. 12–13). Pengujian hipotesis dilakukan setelah model pengukuran (measurement model) dan model struktural (structural model) telah memenuhi standar validitas dan reliabilitas.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 2. Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Pengaruh	Original Sample (O)	t-statistics	p-values	Ket.
H1	Motivasi Berprestasi → Kinerja Guru	0.364	2.063	0.020	Diterima
H2	Budaya Organisasi → Kinerja Guru	0.172	0.956	0.170	Ditolak
H3	Disiplin Kerja → Kinerja Guru	0.256	1.764	0.039	Diterima
H4	Motivasi Berprestasi → Employee Engagement	0.611	6.438	0.000	Diterima
H5	Budaya Organisasi → Employee Engagement	0.223	2.225	0.013	Diterima
H6	Employee Engagement → Kinerja Guru	0.154	1.141	0.138	Ditolak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh motivasi berprestasi, budaya organisasi dan disiplin kerja terhadap employee engagement dan kinerja guru. Dari analisis yang sudah dijelaskan pada hasil penelitian, berikut adalah pembahasan terkait hasil penelitian ini:

A. Pengaruh Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Guru

Pada Tabel 2 ditampilkan hasil pengolahan data H1, yaitu pengaruh motivasi berprestasi terhadap kinerja guru. Hasil pengolahan data menunjukkan nilai original sample sebesar 0,364 yang bernilai positif, nilai t-statistics sebesar 2,063 > 1,96 dan p-values sebesar 0,020 < 0,05 sehingga H1 diterima. Dengan demikian, motivasi berprestasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.

Hasil penelitian ini sejalan dengan Teori Kebutuhan Berprestasi (Need for Achievement Theory) yang dikemukakan oleh McClelland. Menurut McClelland (1961), individu yang memiliki need for achievement tinggi cenderung menunjukkan perhatian yang lebih besar terhadap pencapaian standar kinerja yang baik, keberhasilan dalam menyelesaikan tugas, serta upaya untuk mencapai hasil yang lebih unggul dibandingkan individu lainnya [16]. Selain itu, McClelland menjelaskan bahwa kebutuhan berprestasi berkaitan dengan keinginan untuk melakukan pekerjaan secara lebih baik, lebih efektif, dan lebih efisien guna memperoleh hasil yang optimal [16]. Temuan penelitian ini juga mendukung hasil penelitian Sumiati dan Lo (2022), Nathalia et al. (2021), serta Kholifah et al. (2024) yang menunjukkan bahwa motivasi berprestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru [8][17][18]. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa guru yang memiliki motivasi berprestasi tinggi cenderung lebih bersemangat dalam melaksanakan tugas, lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaan, serta berupaya mencapai target pembelajaran dan standar kinerja yang telah ditetapkan.

Temuan penelitian ini relevan dengan kondisi guru pada SMKS Setia Budi, SMKS Panca Dharma, SMKS Ibnu Khaldun, dan SMKS Pertiwi Balikpapan. Sebagian besar guru menunjukkan keinginan untuk melaksanakan tugas pembelajaran secara optimal, meningkatkan kompetensi profesional, serta berupaya memberikan hasil terbaik bagi peserta didik. Dorongan untuk memperoleh pengakuan atas kinerja, keberhasilan peserta didik, serta pencapaian target pembelajaran menjadi faktor yang memotivasi guru untuk meningkatkan kualitas pekerjaannya. Kondisi tersebut menjelaskan mengapa motivasi berprestasi menjadi salah satu faktor yang berkontribusi terhadap peningkatan kinerja guru pada sekolah yang menjadi objek penelitian.

Sebaliknya, temuan ini bertolak belakang dengan beberapa penelitian terdahulu yang menyimpulkan bahwa motivasi berprestasi tidak berdampak nyata terhadap kinerja. Setyanti (2020) membuktikan bahwa motivasi berprestasi tidak memengaruhi kinerja guru bersertifikasi secara signifikan [19]. Para guru cenderung menggunakan dorongan tersebut hanya untuk mempertahankan capaian kerja saat ini, bukan untuk mengejar peningkatan produktivitas yang lebih tinggi. Selain itu, Savira et al., (2022) menemukan bahwa motivasi berprestasi memberikan kontribusi positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan [20]. Temuan tersebut menunjukkan bahwa faktor organisasional lain memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja. Perbedaan karakteristik responden, lingkungan kerja, dan konteks organisasi dapat menyebabkan variasi hasil penelitian. Pada SMK swasta di Kota Balikpapan, motivasi berprestasi menjadi faktor penting yang mendorong guru meningkatkan kualitas kerja dan tanggung jawab profesional. Dalam perspektif Theory of Planned Behavior (TPB), motivasi berprestasi mencerminkan sikap positif terhadap pekerjaan yang memperkuat niat untuk bekerja lebih efektif sehingga berdampak pada peningkatan kinerja.

B Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru

Pada tabel 2 ditampilkan hasil pengolahan data H2 yakni budaya organisasi terhadap kinerja guru. Hasil pengolahan data tersebut adalah nilai original sample sebesar 0,172 yang bernilai positif (+), nilai t-statistics sebesar 0,956 < 1,96, dan p-values sebesar 0,170 > 0,05 sehingga H2 ditolak. Dengan demikian budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

Hasil pengujian hipotesis membuktikan bahwa budaya organisasi membawa pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap capaian kinerja guru. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa kondisi budaya kerja pada SMK swasta di Kota Balikpapan sejatinya sudah berjalan baik. Namun, tatanan nilai tersebut belum sanggup menstimulasi peningkatan mutu kinerja pendidik secara langsung dan nyata. Kondisi empiris di lapangan memperlihatkan bahwa aspek religius, asas kekeluargaan, dan semangat kolaborasi mendominasi budaya organisasi pada sekolah objek penelitian. SMKS Setia Budi dan SMKS Panca Dharma mengaktualisasikan nilai religius lewat agenda keagamaan serta perayaan hari besar yang merangkul semua guru dari berbagai latar belakang keyakinan. Di samping itu, interaksi antara yayasan, kepala sekolah, guru, serta tenaga kependidikan berlangsung sangat erat hingga membentuk atmosfer kerja yang harmonis. Pihak sekolah juga menghidupkan kultur kolaboratif melalui penyelenggaraan rapat kerja dan forum koordinasi berkala guna menyukseskan beragam program sekolah. Nilai keagamaan tampil lebih dominan di SMKS Ibnu Khaldun karena seluruh operasional sekolah bersandar pada prinsip Islami yang menyatu dengan regulasi yayasan. Yayasan dan pengelola sekolah membangun komunikasi intensif melalui rapat koordinasi rutin demi memajukan lembaga. Sebaliknya, SMKS Pertiwi lebih menonjolkan iklim kekeluargaan akibat kuantitas guru yang relatif sedikit. Keterbatasan jumlah staf ini justru mempererat kelekatan interpersonal dan kelancaran komunikasi antarwarga sekolah. Latar belakang kepala sekolah yang berasal dari korps guru turut melahirkan pola hubungan kerja yang setara dan komunikatif.

Walaupun keempat sekolah memiliki karakteristik budaya yang baik, tata nilai tersebut baru sebatas menjadi media pembentuk kenyamanan, keharmonisan sosial, dan solidaritas kelompok. Manajemen sekolah belum mengarahkan tradisi organisasi tersebut untuk membangun sistem kerja yang mengejar target, evaluasi berbasis capaian, atau produktivitas personal. SMKS Setia Budi menjadi contoh nyata ketika pihak yayasan memberikan kelonggaran besar bagi guru untuk menyeimbangkan urusan pekerjaan dan tanggung jawab keluarga. Kondisi ini menunjukkan bahwa budaya berperan lebih

dalam menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan meningkatkan loyalitas guru daripada mendorong kinerja secara langsung. Temuan pada beberapa SMK swasta di Balikpapan mengindikasikan bahwa faktor personal, terutama motivasi berprestasi dan disiplin kerja, memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap kualitas kinerja guru dibandingkan budaya organisasi.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Putra & Wildan (2023) yang membuktikan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada sektor pariwisata di Madura [21]. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa budaya organisasi yang kondusif belum tentu mampu meningkatkan kinerja apabila tidak diikuti kreativitas dan keterlibatan individu dalam pekerjaan. Dalam konteks pendidikan penelitian ini memperkuat studi Marshanda, D. Puspita, L. Sarira et al., (2025) yang membuktikan bahwa budaya organisasi tidak berdampak signifikan terhadap kinerja guru. Secara statistik, budaya organisasi tidak memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan atau penurunan kinerja guru [22]. Meskipun lingkungan kerja, nilai-nilai bersama, dan norma dalam organisasi penting, namun dalam penelitian ini, budaya organisasi bukanlah faktor utama yang memengaruhi kinerja guru [22]. Sebaliknya, hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian Sumiati & Lo (2022) serta Febriani et al., (2023) yang menyatakan bahwa budaya kerja memengaruhi kinerja secara nyata [8][9]. Perbedaan tersebut terjadi karena karakteristik budaya pada lembaga pendidikan lebih mengutamakan aspek sosial dan penanaman nilai. Struktur ini berbeda dengan ekosistem organisasi bisnis yang berorientasi penuh pada pencapaian kinerja personal.

C Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru

Pada tabel 2 ditampilkan hasil pengolahan data H3 yakni disiplin kerja terhadap kinerja guru. Hasil pengolahan data tersebut adalah nilai original sample sebesar 0,256 yang bernilai positif (+), nilai t-statistics sebesar 1,764 > 1,96 dan p-values sebesar 0,039 < 0,05 sehingga H3 diterima. Dengan demikian terbukti bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.

Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi disiplin kerja guru, maka semakin baik pula kinerja guru. Guru yang disiplin cenderung hadir tepat waktu, mematuhi aturan sekolah, menyelesaikan administrasi pembelajaran secara tepat waktu, serta melaksanakan proses pembelajaran secara tertib dan konsisten.

Temuan ini sejalan dengan teori Hasibuan (2017) yang menyatakan bahwa disiplin kerja merupakan bentuk kesadaran dan kesediaan individu dalam menaati peraturan organisasi. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian Panie et al., (2024), Syafe'i et al., (2021), serta Oktavia dan Fadhlil (2025) yang menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Dalam konteks pendidikan, disiplin kerja menjadi faktor penting karena proses pembelajaran membutuhkan keteraturan, tanggung jawab, dan konsistensi yang tinggi. Guru yang disiplin akan mampu melaksanakan tugas pendidikan secara efektif sehingga berdampak pada peningkatan kualitas pembelajaran dan kinerja sekolah secara keseluruhan.

Namun demikian, hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Suaedah (2020) yang menemukan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru SMP Swasta di Jakarta Selatan dengan nilai signifikansi sebesar 0,061 (>0,05) [23]. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa kompetensi profesional menjadi faktor yang lebih dominan dalam memengaruhi kinerja guru sehingga pengaruh disiplin kerja menjadi kurang signifikan. Selain itu, hasil penelitian ini juga berbeda dengan penelitian Suherman (2021) pada Lazuardi Global Islamic School yang menunjukkan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru dengan nilai signifikansi sebesar 0,109 (>0,05) [24]. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa permasalahan kedisiplinan guru sering kali berkaitan dengan faktor lain, seperti komunikasi dengan manajemen sekolah dan kondisi kerja yang tidak sepenuhnya dapat dijelaskan oleh variabel disiplin kerja.

Perbedaan hasil penelitian tersebut dapat disebabkan oleh karakteristik responden, budaya organisasi sekolah, sistem pengawasan, serta kondisi lingkungan kerja yang berbeda. Pada SMKS Setia Budi Balikpapan, SMKS Panca Dharma Balikpapan, SMKS Ibnu Khaldun Balikpapan, dan SMKS Pertiwi Balikpapan disiplin kerja tampaknya menjadi faktor yang lebih menentukan dalam pencapaian kinerja guru karena pelaksanaan tugas pendidikan menuntut kepatuhan terhadap jadwal mengajar, penyelesaian administrasi pembelajaran, kehadiran yang konsisten, serta tanggung jawab profesional yang tinggi. Oleh karena itu, semakin tinggi disiplin kerja yang dimiliki guru, semakin baik pula kinerja yang dihasilkan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pendidik.

D Pengaruh Motivasi Berprestasi Terhadap Employee Engagement

Pada tabel 2 ditampilkan hasil pengolahan data H3 yakni motivasi berprestasi terhadap employee engagement. Hasil pengolahan data tersebut adalah nilai original sample sebesar 0,611 yang bernilai positif (+), nilai t-statistics sebesar 6,438 > 1,96 dan p-values sebesar 0,000 < 0,05 sehingga H4 diterima. Dengan demikian terbukti bahwa motivasi berprestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement.

Nilai koefisien jalur yang cukup besar menunjukkan bahwa motivasi berprestasi merupakan variabel yang paling dominan dalam meningkatkan employee engagement. Hal ini juga diperkuat oleh nilai effect size (f^2) sebesar 0,512 yang termasuk kategori besar. Hasil tersebut menunjukkan bahwa guru yang memiliki motivasi berprestasi tinggi akan lebih terikat secara emosional dan psikologis terhadap pekerjaannya. Guru merasa pekerjaannya sebagai sarana aktualisasi diri sehingga muncul semangat, dedikasi, dan keterlibatan penuh dalam melaksanakan tugas pendidikan.

Temuan ini mendukung penelitian Sumiati dan Lo (2022), Junengsih et al., (2022), serta Endayani dan Saman (2021) yang menyatakan bahwa motivasi merupakan faktor penting dalam membentuk employee engagement. Dalam perspektif TPB, motivasi berprestasi mencerminkan sikap positif terhadap pekerjaan sehingga memperkuat niat perilaku yang diwujudkan melalui keterikatan kerja.

E Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Employee Engagement

Pada tabel 2 ditampilkan hasil pengolahan data H3 yakni budaya organisasi terhadap employee engagement. Hasil pengolahan data tersebut adalah nilai original sample sebesar 0,223 yang bernilai positif (+), nilai t-statistics sebesar 2,225 > 1,96 dan p-values sebesar 0,013 < 0,05 sehingga H4 diterima. Dengan demikian terbukti bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi yang baik mampu meningkatkan keterikatan guru terhadap sekolah. Lingkungan kerja yang mendukung, komunikasi yang baik, kerja sama antar guru, serta penghargaan terhadap kontribusi guru mampu menciptakan rasa memiliki dan loyalitas terhadap organisasi sekolah.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Sumiati dan Lo (2022), Febriani et al., (2023), dan Nata dan Sugiono (2024) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap employee engagement. Budaya organisasi yang kuat mampu membentuk keterikatan emosional dan psikologis individu terhadap organisasi. Namun demikian, hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Hafni Ratna Indah, Satrya, dan Lestari (2022) pada personel Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Kepolisian Republik Indonesia yang menemukan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap employee engagement dengan nilai T-statistic sebesar 1,075 dan p-value sebesar 0,283. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi belum tentu mampu meningkatkan keterikatan pegawai apabila keterlibatan kerja lebih banyak dipengaruhi oleh faktor lain seperti motivasi kerja, karakteristik pekerjaan, maupun dukungan organisasi. Hasil penelitian ini juga berbeda dengan penelitian Sari, Syaodih, dan Efawati (2025) pada Puskesmas Sukawati 1 Gianyar yang menemukan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap employee engagement dengan nilai signifikansi sebesar 0,199 (>0,05) [25]. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa employee engagement dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk budaya organisasi. Dalam lingkungan sekolah, budaya organisasi yang kuat dan selaras dengan nilai guru dapat meningkatkan keterlibatan kerja. Dalam perspektif TPB, budaya organisasi sebagai subjective norm mendorong guru untuk lebih berkomitmen dan berkontribusi sehingga meningkatkan employee engagement.

F Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Guru

Pada tabel 2 ditampilkan hasil pengolahan data H2 yakni employee engagement terhadap kinerja guru. Hasil pengolahan data tersebut adalah nilai original sample sebesar 0,154 yang bernilai positif (+), nilai t-statistics sebesar 1,088 < 1,96, dan p-values sebesar 0,138 > 0,05 sehingga H2 ditolak. Dengan demikian employee engagement tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa keterikatan emosional guru terhadap pekerjaan belum mampu secara langsung meningkatkan kinerja guru secara signifikan. Guru yang merasa terikat dengan sekolah belum tentu menunjukkan peningkatan kinerja apabila tidak didukung oleh faktor lain seperti kompetensi, sistem kerja, kepemimpinan, maupun sarana pendukung pembelajaran.

Temuan ini tidak sejalan dengan penelitian Sumiati dan Lo (2022), namun mendukung penelitian Febriani et al., (2023) yang menemukan bahwa employee engagement tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Kondisi ini menunjukkan bahwa dalam konteks organisasi pendidikan tertentu, faktor struktural dan perilaku seperti disiplin kerja lebih dominan dalam mempengaruhi kinerja dibandingkan faktor psikologis berupa engagement.

Selain itu, nilai effect size employee engagement terhadap kinerja guru hanya sebesar 0,027 yang termasuk kategori kecil. Temuan ini menunjukkan bahwa pengaruh employee engagement terhadap kinerja guru relative terbatas. Oleh karena itu, peningkatan kinerja tidak cukup hanya melalui penguatan employee engagement, tetapi juga perlu didukung oleh faktor yang lebih berpengaruh, seperti motivasi berprestasi dan disiplin kerja. Oleh karena itu, sekolah dapat mengarahkan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia pada pemberian penghargaan atas prestasi, pengembangan kompetensi, penegakan disiplin kerja, serta sistem evaluasi kinerja yang terukur agar peningkatan kinerja guru dapat dicapai secara lebih efektif.

KESIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berprestasi dan disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru. Motivasi berprestasi dan budaya organisasi juga berpengaruh positif signifikan terhadap employee engagement. Namun, budaya organisasi terhadap kinerja guru serta employee engagement terhadap kinerja guru hanya menunjukkan pengaruh positif yang tidak signifikan. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja guru lebih banyak ditentukan oleh motivasi berprestasi dan disiplin kerja, sedangkan budaya organisasi lebih berperan dalam membangun employee engagement tanpa memberikan dampak langsung yang signifikan terhadap kinerja.

Secara teoretis, temuan ini mendukung Theory of Planned Behavior (TPB) yang menjelaskan bahwa faktor internal individu, seperti motivasi berprestasi dan disiplin kerja, memiliki peran penting dalam membentuk perilaku kerja yang berujung pada peningkatan kinerja. Namun, tidak signifikannya pengaruh employee engagement terhadap kinerja guru mengindikasikan bahwa keterikatan kerja saja belum cukup untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik tanpa didukung faktor perilaku dan kondisi kerja lainnya.

Secara manajerial, pihak sekolah perlu memprioritaskan program yang dapat meningkatkan motivasi berprestasi dan disiplin kerja guru melalui sistem penghargaan, pengembangan kompetensi, pembinaan berkelanjutan, serta evaluasi kinerja yang objektif. Di samping itu, penguatan budaya organisasi tetap penting dilakukan untuk meningkatkan [ISSN 2714-7444 \(online\)](https://doi.org/10.21070/acopen.11.2026.14699), <https://acopen.umsida.ac.id>, published by [Universitas Muhammadiyah Sidoarjo](https://www.muhammadiyah.ac.id)

keterlibatan guru dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pencapaian tujuan sekolah secara efektif.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan terima kasih kepada seluruh pihak yang telah memberikan dukungan dan bantuan selama proses penelitian dan penyusunan artikel ini. Apresiasi juga diberikan kepada pihak sekolah serta para responden yang telah berpartisipasi dalam penelitian. Semoga artikel ini dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen pendidikan, motivasi kerja, dan kinerja guru.

References

- [1] F. E. Panie, S. S. Niha, and P. Seran, "Pengaruh kepemimpinan, disiplin kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja tenaga kependidikan pada Politeknik Negeri Kupang yang dimediasi oleh motivasi," *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, vol. 5, no. 2, pp. 7394–7403, 2024, doi: 10.37385/msej.v5i2.5403.
- [2] Mulyasa and N. N. Muliawati, *Uji Kompetensi dan Penilaian Kinerja Guru*. Bandung, Indonesia: Remaja Rosdakarya, 2013.
- [3] W. Djojonegoro, *Pengembangan Sumber Daya Manusia melalui Sekolah Menengah Kejuruan (SMK)*. Jakarta, Indonesia: Jayakarta Agung Offset, 1998.
- [4] D. C. McClelland, *Human Motivation*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1987.
- [5] E. H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 4th ed. San Francisco, CA, USA: Jossey-Bass, 2010.
- [6] M. S. P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, ed. revisi. Jakarta, Indonesia: Bumi Aksara, 2017.
- [7] W. B. Schaufeli, M. Salanova, V. González-Romá, and A. B. Bakker, "The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach," *Journal of Happiness Studies*, vol. 3, no. 1, pp. 71–92, 2002, doi: 10.1023/A:1015630930326.
- [8] I. Sumiati and S. J. Lo, "Employee engagement mediates the achievement motivation and organizational culture towards teacher performance at Bina Insan Mandiri School, Jakarta," *Dinasti International Journal of Education Management and Social Science*, vol. 3, no. 3, pp. 351–359, 2022, doi: 10.31933/dijemss.v3i3.1097.
- [9] F. A. Febriani, A. H. Ramli, and H. K. Reza, "Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui keterikatan karyawan," *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, vol. 11, no. 2, pp. 35–42, 2023, doi: 10.37641/jimkes.v11i2.1999.
- [10] W. R. Murhadi, *Metode Penelitian: Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif*. Bandung, Indonesia: Ekuitas Publisher, 2025.
- [11] Supardi, *Kinerja Guru*. Jakarta, Indonesia: Raja Grafindo Persada, 2014.
- [12] S. P. Robbins, T. A. Judge, and T. T. Campbell, *Organizational Behavior*, 17th ed. Harlow, UK: Pearson Education, 2017.
- [13] M. S. P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta, Indonesia: Bumi Aksara, 2017.
- [14] W. B. Schaufeli and A. B. Bakker, "Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study," *Journal of Organizational Behavior*, vol. 25, no. 3, pp. 293–315, 2004, doi: 10.1002/job.248.
- [15] Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung, Indonesia: Alfabeta, 2019.
- [16] D. C. McClelland, *The Achieving Society*. Princeton, NJ, USA: Irvington Publishers, 1961.
- [17] D. P. C. Nathalia, I. G. P. Kawiana, and M. A. P. Trarintya, "Pengaruh motivasi berprestasi, kompetensi profesional dan lingkungan kerja fisik terhadap kinerja guru," *Widya Amrita: Jurnal Manajemen, Kewirausahaan dan Pariwisata*, vol. 1, no. 2, pp. 570–580, 2021, doi: 10.32795/vol4wamrtno1i2h24.
- [18] N. Kholifah et al., "The mediating role of motivation and professional development in determining teacher performance in vocational schools," *Cogent Education*, vol. 11, no. 1, p. 2421094, 2024, doi: 10.1080/2331186X.2024.2421094.
- [19] E. Setyanti, "Pengaruh kompetensi dan motivasi berprestasi terhadap kinerja guru yang bersertifikasi," *SIKIP: Jurnal Pendidikan Agama Kristen*, vol. 1, no. 1, pp. 60–77, 2020.
- [20] S. H. Savira, A. Kusumah, R. Setianingsih, and Y. S. Nugraha, "Pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi berprestasi terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kota Pekanbaru," *Economics, Accounting and Business Journal*, vol. 2, no. 1, pp. 279–287, 2022.
- [21] R. P. Putra and M. A. Wildan, "Pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada pariwisata 4.0 di Madura," *Jurnal Ilmiah Pariwisata*, vol. 28, no. 1, pp. 69–78, 2023, doi: 10.30647/jip.v28i1.1647.
- [22] P. Marshanda, D. Puspita, L. Sarira, Erwina, and Y. S. Nugraha, "Pengaruh budaya organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja guru pada SD Negeri 23 Batara Kota Palopo," *Jurnal Ilmu Manajemen, Ekonomi dan Kewirausahaan (JIMEK)*, vol. 5, no. 3, pp. 595–608, 2025, doi: 10.55606/jimek.v5i3.8110.
- [23] S. Suaedah, "Pengaruh kompetensi profesional, kompensasi, dan disiplin terhadap kinerja guru," *SAP (Susunan Artikel Pendidikan)*, vol. 5, no. 2, pp. 177–181, 2020, doi: 10.30998/sap.v5i2.7698.
- [24] A. Suherman, "Pengaruh kompetensi, kompensasi, disiplin kerja terhadap kinerja guru pada Lazuardi Global Islamic School," *Journal of Management and Business Review*, vol. 18, no. 3, pp. 614–629, 2021, doi: 10.34149/jmbr.v18i3.228.
- [25] S. N. R. Sari, E. Syaodih, and Y. Efawati, "Pengaruh budaya organisasi, gaji dan tingkat stres terhadap employee engagement di Puskesmas Sukawati 1 Gianyar," *MAMEN (Jurnal Manajemen)*, vol. 4, no. 4, pp. 711–723, 2025, doi: 10.55123/mamen.v4i4.6258.