

## Pengaruh Disiplin Kerja, Kepemimpinan Kepala Sekolah, dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Berprestasi Guru Dengan Perilaku Inovatif Sebagai Variabel Moderasi

Sari Utami<sup>1</sup>, Kardoyo<sup>2</sup>, Widiyanto<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Prodi Administrasi Pendidikan Sekolah Pascasarjana, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Negeri Semarang, Indonesia

DOI: 10.15294/baej.v6i3.40564

### Sejarah Artikel

Diterima: 6 Januari 2026  
Disetujui: 12 Januari 2026  
Dipublikasikan: 13 Januari 2026

### Keywords:

*Work Discipline, School Principal Leadership, Work Environment, Achievement Motivation, Innovative Behavior*

### Abstrak

Guru memegang peran kunci dalam peningkatan mutu pendidikan karena berfungsi sebagai pendidik, pembimbing, motivator, dan teladan. Namun, motivasi berprestasi guru SMP Negeri di Kelompok 01 Kabupaten Semarang masih relatif rendah, tercermin dari minimnya partisipasi dalam kompetisi, pengembangan diri, publikasi ilmiah, dan inovasi pembelajaran. Penelitian ini menguji pengaruh disiplin kerja, kepemimpinan kepala sekolah, dan lingkungan kerja terhadap motivasi berprestasi dengan perilaku inovatif sebagai variabel moderasi. Dengan desain kuantitatif korelasional menggunakan analisis SEM-PLS pada 154 guru, hasil menunjukkan bahwa seluruh variabel berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi berprestasi. Perilaku inovatif menjadi faktor paling dominan dalam meningkatkan motivasi berprestasi guru dengan koefisien tertinggi ( $\beta = 0,306$ ;  $T = 4,640$ ;  $p = 0,000$ ), diikuti sangat dekat oleh disiplin kerja ( $\beta = 0,304$ ). Selanjutnya, kepemimpinan kepala sekolah ( $\beta = 0,267$ ) dan lingkungan kerja ( $\beta = 0,220$ ) juga berpengaruh signifikan meskipun relatif lebih kecil. Secara moderasi, perilaku inovatif memperkuat pengaruh kepemimpinan ( $\beta = 0,169$ ) dan lingkungan kerja ( $\beta = 0,137$ ), namun melemahkan pengaruh disiplin kerja terhadap motivasi berprestasi ( $\beta = -0,278$ ). Implikasinya, kebijakan pendidikan perlu diarahkan tidak hanya pada penguatan aturan dan pengawasan, tetapi juga pada penciptaan ekosistem sekolah yang mendorong profesionalisme, inovasi pembelajaran, dan pengembangan kompetensi guru secara berkelanjutan.

### Abstract

Teachers play a key role in improving the quality of education because they serve as educators, mentors, motivators, and role models. However, the achievement motivation of public junior high school teachers in Group 01 of Semarang Regency is still relatively low, as reflected in their minimal participation in competitions, self-development, scientific publications, and learning innovations. This study examines the influence of work discipline, principal leadership, and work environment on achievement motivation with innovative behaviour as a moderating variable. Using a correlational quantitative design with SEM-PLS analysis on 154 teachers, the results show that all variables have a positive and significant effect on achievement motivation. Innovative behaviour is the most dominant factor in increasing teacher achievement motivation with the highest coefficient ( $\beta = 0.306$ ;  $T = 4.640$ ;  $p = 0.000$ ), followed closely by work discipline ( $\beta = 0.304$ ). Furthermore, school leadership ( $\beta = 0.267$ ) and work environment ( $\beta = 0.220$ ) also had a significant effect, although relatively smaller. Moderately, innovative behaviour strengthens the influence of leadership ( $\beta = 0.169$ ) and work environment ( $\beta = 0.137$ ), but weakens the influence of work discipline on achievement motivation ( $\beta = -0.278$ ). The implication is that education policy needs to be directed not only at strengthening rules and supervision, but also at creating a school ecosystem that encourages professionalism, learning innovation, and continuous teacher competency development.

© 2025 Universitas Negeri Semarang

## PENDAHULUAN

Guru adalah Komponen utama dalam sistem pendidikan memegang peranan yang sangat penting dalam keberhasilan pendidikan karena tidak hanya memiliki tanggung jawab menyampaikan materi pelajaran, tetapi juga harus mampu menjadi pembimbing, motivator, dan teladan bagi siswa. Kualitas guru sangat berpengaruh terhadap kualitas pembelajaran yang diterima oleh siswa yang menjadi indikator berhasil tidaknya pendidikan. Guru yang mampu menciptakan lingkungan belajar yang kondusif tidak hanya secara fisik saja akan tetapi hal-hal immaterial seperti *support system* yang mampu menumbuhkan output belajar yang positif dan optimal. Salah satunya adalah guru yang memiliki motivasi berprestasi sehingga bisa menjadi teladan dan panutan bagi siswa untuk memiliki sikap positif seperti daya juang, jiwa kompetitif serta inovatif

Motivasi berkaitan erat dengan bagaimana caranya gairah kerja guru, agar guru mau berkerja optimal dengan menyumbangkan segenap kemampuan, pikiran, keterampilan untuk mewujudkan tujuan pendidikan. Motivasi berprestasi merupakan dorongan internal individu untuk mencapai standar kinerja yang unggul. McClelland (1987) menyatakan bahwa "*achievement motivation is the need to excel and to accomplish something difficult*" (p. 40). Konsep ini sejalan dengan Expectancy Theory yang dikemukakan oleh Vroom, yang menjelaskan bahwa motivasi kerja dipengaruhi oleh keyakinan individu bahwa usaha akan menghasilkan kinerja (*expectancy*), kinerja akan menghasilkan imbalan (*instrumentality*), dan imbalan tersebut bernilai bagi individu (*valence*) (Vroom, 1964:15). Ujang (2022) berpendapat motivasi untuk berprestasi merupakan elemen krusial yang mempengaruhi keberhasilan dalam menjalani aktivitas serta mencapai tujuan yang diidamkan untuk meraih sukses. Besar atau kecilnya dampak dari motivasi ini dipengaruhi oleh seberapa kuat dorongannya. Dalam konteks guru, motivasi berprestasi muncul ketika upaya profesional diyakini berdampak nyata dan memperoleh pengakuan. Dengan memiliki motivasi berprestasi, seorang guru akan memberikan dampak positif bagi kualitas pendidikan karena motivasi berprestasi dapat membuat guru berdaya dan lebih optimal dalam bekerja. Radović dalam Mirjana (2022) menyatakan bahwa guru yang termotivasi oleh motif intrinsik, seperti realisasi diri dan cinta terhadap mengajar saat menjalankan panggilan ini selama karier mereka, menunjukkan karakteristik perilaku profesional yang lebih baik, lebih aktif dalam bidang pengembangan, menilai komitmen dan etika kerja mereka lebih tinggi, dan merasa lebih sukses dalam peran profesional mereka.

Namun, saat ini rendahnya motivasi berprestasi di kalangan guru menjadi sebuah isu kritis yang dapat berdampak negatif pada kualitas pendidikan secara keseluruhan. Rendahnya motivasi berprestasi guru disebabkan karena guru hanya berkutat pada masalah rutinitas mengajar tanpa adanya inovasi dan pengembangan yang berarti dalam kegiatannya serta kesibukan administrasi yang beragam tuntutan. Beberapa hal berikut mengindikasikan rendahnya motivasi berprestasi guru seperti kurangnya inisiatif dalam pengembangan diri secara profesional seperti ketika pemerintah ataupun lembaga lainnya menawarkan berbagai macam pelatihan, seminar atau program pengembangan kompetensi lainnya namun masih banyak guru yang tidak aktif untuk mengikutinya.

Meskipun motivasi berprestasi guru sudah banyak dibahas dalam literatur pendidikan, kebanyakan penelitian masih melihat motivasi sebagai sesuatu yang bersifat pribadi dan belum sepenuhnya menghubungkannya dengan cara-cara yang digunakan dalam urusan administrasi sekolah. Padahal, disiplin kerja, kepemimpinan kepala sekolah, dan lingkungan kerja adalah alat manajemen yang dikelola langsung

dalam sistem administrasi pendidikan, dan bisa memengaruhi motivasi guru untuk berprestasi. Selain itu, peran perilaku inovatif guru dalam memperkuat atau melemahkan pengaruh faktor-faktor manajemen tersebut masih kurang banyak diteliti secara langsung. Karena itu, penelitian ini bertujuan untuk meneliti pengaruh disiplin kerja, kepemimpinan kepala sekolah, dan lingkungan kerja terhadap motivasi berprestasi guru, dengan memasukkan perilaku inovatif sebagai faktor yang menghalangi atau memperkuat pengaruh tersebut.

Disiplin kerja dan kepemimpinan kepala sekolah berperan penting dalam memperkuat proses motivasional guru. Hasibuan (2017) menjelaskan bahwa “disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati peraturan dan norma yang berlaku dalam organisasi” (p. 193). Disiplin yang konsisten memperjelas standar kerja dan memperkuat hubungan antara usaha dan kinerja. Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif juga berkontribusi dalam meningkatkan motivasi guru melalui penciptaan iklim kerja yang kondusif dan pemberdayaan profesional (Robbins & Judge, 2017). Selain itu, lingkungan kerja yang baik—baik dari aspek fisik, sosial, maupun psikologis—memberikan rasa aman dan nyaman bagi guru dalam melaksanakan tugasnya. Sedarmayanti (2017) menegaskan bahwa lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan semangat dan kinerja pegawai, sehingga secara tidak langsung memperkuat motivasi berprestasi guru.

Perilaku inovatif guru dipahami sebagai perilaku proaktif dalam menghasilkan dan menerapkan ide-ide baru untuk meningkatkan efektivitas pembelajaran. Janssen (2000) menjelaskan bahwa perilaku inovatif mencakup proses penciptaan dan penerapan gagasan baru dalam pekerjaan (p. 289). Perilaku inovatif berkaitan dengan motivasi intrinsik yang bersumber dari kebutuhan otonomi dan kompetensi individu, sehingga memperkuat motivasi berprestasi guru dalam menjalankan tugas profesionalnya (Mangkunegara, 2017).

Pengkajian tentang motivasi berprestasi pada riset-riset sebelumnya masih ditemukan inkonsistensi hasil diantara para peneliti, terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi berprestasi guru sebesar 60.9%, terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan lingkungan sekolah terhadap motivasi berprestasi guru sebesar 62.4%, (Zulhijah Sampo, Arfan Arsyad, Arwildayanto, 2021) terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan kepala sekolah secara langsung terhadap motivasi berprestasi guru sebesar 34,4%. Pada penelitian lain disiplin kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi berprestasi guru sebesar 0.429 with tcount = 4.047 > ttable = 1.65 (Sugesti Dinawati, 2022), lingkungan kerja memiliki pengaruh sebesar 70,6% terhadap Motivasi Kerja Berprestasi (Ray Noviar Akbar, 2022), sedangkan hasil penelitian dari Yudin C (2019) menyebutkan tidak terdapat hubungan disiplin kerja guru dengan motivasi berprestasi dengan nilai hasil analisis t-statistik (1 227) t-tabel (1 960) dan tidak terdapat hubungan lingkungan kerja dengan motivasi berprestasi dengan nilai hasil analisis t-statistik (0 352) t-tabel (1 960). Namun penelitian-penelitian tersebut lebih banyak berfokus pada pengaruh langsung tanpa mengeksplorasi mekanisme yang memperkuat atau melemahkan hubungan tersebut.

Gap penelitian yang teridentifikasi adalah minimnya studi yang mengeksplorasi peran perilaku inovatif sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara disiplin kerja, kepemimpinan kepala sekolah, dan lingkungan kerja terhadap motivasi berprestasi guru. Penelitian terdahulu cenderung menggunakan pendekatan linear yang hanya melihat pengaruh langsung, padahal dalam realitas pendidikan terdapat kompleksitas

interaksi antar faktor yang perlu dipahami secara lebih mendalam. Perilaku inovatif guru yang mencakup kemampuan mengembangkan metode pembelajaran baru, mengadaptasi teknologi, dan menciptakan solusi kreatif, diduga dapat memperkuat atau melemahkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap motivasi berprestasi. Konteks penelitian di tingkat SMP Negeri Kelompok 01 Kabupaten Semarang juga belum banyak mendapat perhatian dalam literatur, padahal karakteristik sosial dan budaya lokal dapat mempengaruhi dinamika pendidikan secara signifikan.

Keterbaruan penelitian ini terletak pada penggunaan perilaku inovatif sebagai variabel moderasi yang memberikan perspektif baru dalam memahami faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi berprestasi guru. Penelitian ini mengintegrasikan perspektif interdisipliner dari psikologi, manajemen pendidikan, dan sosiologi untuk memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang dinamika motivasi berprestasi guru. Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini berupaya menjawab permasalahan bagaimana pengaruh disiplin kerja, kepemimpinan kepala sekolah, dan lingkungan kerja terhadap motivasi berprestasi guru SMP Negeri di Kelompok 01 Kabupaten Semarang, serta bagaimana perilaku inovatif memoderasi hubungan antara ketiga faktor tersebut dengan motivasi berprestasi guru.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menguji pengaruh disiplin kerja, kepemimpinan kepala sekolah, dan lingkungan kerja terhadap motivasi berprestasi guru dengan perilaku inovatif sebagai variabel moderasi pada guru SMP Negeri di Kelompok 01 Kabupaten Semarang. Secara teoretis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori motivasi dalam konteks pendidikan dengan mengintegrasikan perilaku inovatif sebagai variabel moderasi. Secara praktis, hasil penelitian dapat memberikan rekomendasi bagi kepala sekolah dan pengambil kebijakan pendidikan dalam merancang strategi peningkatan motivasi berprestasi guru melalui penguatan disiplin kerja, pengembangan kepemimpinan yang efektif, penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, serta mendorong perilaku inovatif di kalangan guru.

## **METODE**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menganalisis pengaruh disiplin kerja, kepemimpinan kepala sekolah, dan lingkungan kerja terhadap motivasi berprestasi guru dengan perilaku inovatif sebagai variabel moderasi. Populasi penelitian terdiri atas 250 guru SMP Negeri pada Kelompok 01 Kabupaten Semarang. Sampel penelitian berjumlah 154 guru yang ditentukan menggunakan teknik proportionate random sampling berdasarkan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 5%. Data dikumpulkan melalui kuesioner tertutup menggunakan skala Likert lima poin yang mengukur variabel disiplin kerja, kepemimpinan kepala sekolah, lingkungan kerja, perilaku inovatif, dan motivasi berprestasi. Analisis data dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Tahapan analisis meliputi evaluasi model pengukuran (outer model) melalui uji validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk, serta evaluasi model struktural (inner model) melalui uji multikolinearitas, model fit, koefisien jalur, nilai  $R^2$ ,  $f^2$ ,  $Q^2$ , dan pengujian hipotesis menggunakan prosedur bootstrapping dengan tingkat signifikansi 5%.

Usahkan satu paragraf memuat satu pokok bahasan. Sebagai contoh paragraf pertama membahas tentang waktu penelitian, paragraf dua membahas tentang desain

penelitian, paragraf tiga membahas populasi dan sampel, paragraf empat membahas uji prasyarat dan teknik analisis data yang digunakan, dan seterusnya.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### HASIL PENELITIAN

Penelitian ini melibatkan 154 guru SMP Negeri di Gugus 01 Kabupaten Semarang. Analisis data dilakukan menggunakan SEM-PLS untuk menguji pengaruh disiplin kerja, kepemimpinan kepala sekolah, dan lingkungan kerja terhadap motivasi berprestasi, dengan perilaku inovatif sebagai variabel moderasi.

#### 1. Deskripsi Variabel Penelitian

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian berada pada kategori tinggi, yang mengindikasikan persepsi responden yang positif terhadap kondisi kerja dan motivasi profesional guru.

**Tabel 1. Ringkasa Statistik Deskriptif Variabel Penelitian**

Variabel	Indeks (%)	Kategori
Disiplin Kerja	80,06	Tinggi
Kepemimpinan Kepala Sekolah	79,74	Tinggi
Lingkungan Kerja	78,90	Tinggi
Perilaku Inovatif	77,82	Tinggi
Motivasi Berprestasi	79,68	Tinggi

Sumber: Data Diolah (2025)

Tabel diatas menunjukkan bahwa guru memiliki tingkat disiplin, dukungan kepemimpinan, lingkungan kerja, dan motivasi berprestasi yang relatif baik.

#### 2. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Pengujian validitas dan reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh konstruk memenuhi kriteria kelayakan model.

**Tabel 2. Validitas dan Reliabilitas Konstruk**

Variabel	AVE	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Disiplin Kerja	0,555	0,958	0,960
Kepemimpinan Kepala Sekolah	0,599	0,965	0,966
Lingkungan Kerja	0,721	0,968	0,969
Motivasi Berprestasi	0,555	0,958	0,959
Perilaku Inovatif	0,715	0,978	0,980

Sumber: Data Diolah (2025)

Seluruh nilai AVE > 0,50 serta reliabilitas > 0,70, sehingga instrumen dinyatakan valid dan reliabel.

### 3. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural menunjukkan kecocokan model yang baik, dengan kemampuan prediktif yang kuat.

**Tabel 3. *Goodness of Fit Model***

Indikator	Nilai
SRMR	0,060
NFI	0,656
R-Square Motivasi Berprestasi	0,633
Q <sup>2</sup> Predictive Relevance	0,335

Sumber: Data Diolah (2025)

Nilai R<sup>2</sup> sebesar 0,633 menunjukkan bahwa 63,3% variasi motivasi berprestasi dapat dijelaskan oleh variabel dalam model.

**Tabel 4. Hasil Uji Pengaruh Langsung dan Moderasi**

Hubungan Antarvariabel	Koefisien Jalur	T- Statistik	P- Value	Keterangan
Disiplin Kerja → Motivasi Berprestasi	0,304	5,093	0,000	Signifikan
Kepemimpinan → Motivasi Berprestasi	0,267	4,147	0,000	Signifikan
Lingkungan Kerja → Motivasi Berprestasi	0,220	3,262	0,001	Signifikan
Perilaku Inovatif → Motivasi Berprestasi	0,306	4,640	0,000	Signifikan
PI × Disiplin Kerja → Motivasi Berprestasi	-0,278	3,980	0,000	Moderasi Negatif
PI × Kepemimpinan → Motivasi Berprestasi	0,169	2,518	0,012	Moderasi Positif
PI × Lingkungan Kerja → Motivasi Berprestasi	0,137	2,005	0,045	Moderasi Positif

Variabel Disiplin Kerja Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Variabel Motivasi Berprestasi. Terlihat dari nilai koefisien regresi sebesar 0,304. dan dari hasil pengelolaan data terdapat nilai T- Statistik sebesar 5,093 Lebih besar dari nilai T-Tabel yaitu 1,96 dengan nilai P- Value sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05. Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Variabel Motivasi Berprestasi. Terlihat dari nilai koefisien regresi sebesar 0,267. dan dari hasil pengelolaan data terdapat nilai T- Statistik sebesar 4,147 Lebih besar dari nilai T-Tabel yaitu 1,96 dengan nilai P- Value sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05. Variabel Lingkungan Kerja Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Variabel Motivasi Berprestasi. Terlihat dari nilai koefisien regresi sebesar 0,220. dan dari hasil pengelolaan data terdapat nilai T- Statistik sebesar 3,262 Lebih besar dari nilai T-Tabel yaitu 1,96 dengan nilai P- Value sebesar 0,001 lebih kecil dari 0,05.

Variabel Perilaku Inovatif Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Variabel Motivasi Berprestasi. Terlihat dari nilai koefisien regresi sebesar 0,306. dan dari hasil pengelolaan data terdapat nilai T- Statistik sebesar 4,640 Lebih besar dari nilai T-Tabel

yaitu 1,96 dengan nilai P- Value sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05. Variabel Perilaku Inovatif Memoderasi Secara Lemah Pengaruh Variabel Disiplin Kerja Terhadap Variabel Motivasi Berprestasi. Terlihat dari nilai koefisien regresi sebesar -0,278. dan dari hasil pengelolaan data terdapat nilai T- Statistik sebesar 3,980 Lebih besar dari nilai T-Tabel yaitu 1,96 dengan nilai P- Value sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05. Variabel Perilaku Inovatif Memoderasi Secara Kuat Pengaruh Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Variabel Motivasi Berprestasi Terlihat dari nilai koefisien regresi sebesar 0,169. dan dari hasil pengelolaan data terdapat nilai T- Statistik sebesar 2,518 Lebih besar dari nilai T-Tabel yaitu 1,96 dengan nilai P- Value sebesar 0,012 lebih kecil dari 0,05. Variabel Perilaku Inovatif Memoderasi Secara Kuat Pengaruh Variabel Lingkungan Kerja Terhadap Variabel Motivasi Berprestasi. Terlihat dari nilai koefisien regresi sebesar 0,137. dan dari hasil pengelolaan data terdapat nilai T- Statistik sebesar 2,005 Lebih besar dari nilai T-Tabel yaitu 1,96 dengan nilai P- Value sebesar 0,045 lebih kecil dari 0,05.

## PEMBAHASAN

Pembahasan ini bertujuan untuk menginterpretasikan hasil penelitian secara komprehensif dengan mengaitkan temuan empiris, kerangka teoretis, serta hasil penelitian terdahulu yang relevan. Fokus utama pembahasan diarahkan pada pengaruh disiplin kerja, kepemimpinan kepala sekolah, dan lingkungan kerja terhadap motivasi berprestasi guru, baik secara langsung maupun melalui peran moderasi perilaku inovatif, sebagaimana dirumuskan dalam tujuh rumusan masalah penelitian.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi berprestasi guru SMP Negeri di Kelompok 01 Kabupaten Semarang. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat disiplin kerja guru—yang tercermin dari ketepatan waktu, kepatuhan terhadap aturan, serta tanggung jawab profesional—maka semakin tinggi pula motivasi guru untuk mencapai prestasi kerja yang optimal. Secara empiris, disiplin kerja menjadi fondasi perilaku profesional guru yang mendorong konsistensi usaha dalam melaksanakan tugas pembelajaran. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa disiplin tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme kontrol administratif, tetapi juga sebagai pendorong psikologis yang menumbuhkan orientasi berprestasi. Dalam perspektif Expectancy Theory (Vroom), disiplin kerja memperkuat ekspektasi guru bahwa usaha yang dilakukan secara konsisten akan menghasilkan kinerja yang baik dan memperoleh hasil yang bernilai, sehingga memunculkan motivasi berprestasi yang lebih tinggi. Hasil ini sejalan dengan temuan Asmalah (2022) yang menyimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan prediktor penting motivasi dan kinerja guru.

Selanjutnya, hasil penelitian membuktikan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi berprestasi guru. Temuan ini menegaskan peran strategis kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran yang mampu memengaruhi sikap, perilaku, dan motivasi guru melalui gaya kepemimpinan yang komunikatif, partisipatif, dan inspiratif. Kepala sekolah yang mampu memberikan arahan yang jelas, dukungan profesional, serta keteladanan akan menciptakan rasa percaya diri dan komitmen guru untuk mencapai prestasi yang lebih tinggi. Kepemimpinan yang efektif juga berperan dalam membangun iklim psikologis yang kondusif bagi tumbuhnya motivasi berprestasi. Temuan ini konsisten dengan penelitian Firman Edi et al. (2024) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berkontribusi signifikan terhadap peningkatan motivasi dan kinerja guru. Dalam

kerangka Expectancy Theory, kepemimpinan kepala sekolah berfungsi memperjelas hubungan antara usaha guru, kinerja, dan hasil yang diharapkan, sehingga memperkuat keyakinan guru untuk berprestasi.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi berprestasi guru. Lingkungan kerja yang dimaksud mencakup kondisi fisik sekolah, ketersediaan sarana prasarana, hubungan kerja antarwarga sekolah, serta iklim organisasi yang mendukung. Lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan suportif memungkinkan guru untuk bekerja secara optimal tanpa tekanan yang berlebihan, sehingga mendorong munculnya motivasi untuk mencapai prestasi yang lebih tinggi. Temuan ini menegaskan bahwa faktor kontekstual tetap memiliki peran penting dalam membentuk motivasi berprestasi guru, meskipun kekuatannya relatif lebih rendah dibandingkan faktor internal. Hasil ini sejalan dengan penelitian (Nasrun, 2021), yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang kondusif berkontribusi positif terhadap motivasi dan kepuasan kerja guru. Dengan demikian, lingkungan kerja berfungsi sebagai faktor fasilitator yang memungkinkan potensi motivasi berprestasi guru berkembang secara optimal.

Selain faktor organisasional, penelitian ini juga membuktikan bahwa perilaku inovatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi berprestasi guru. Temuan ini menunjukkan bahwa guru yang memiliki kecenderungan untuk berinovasi—seperti mengembangkan metode pembelajaran baru, memanfaatkan teknologi, serta melakukan refleksi dan perbaikan berkelanjutan—cenderung memiliki motivasi berprestasi yang lebih tinggi. Perilaku inovatif mencerminkan dorongan intrinsik guru untuk berkembang dan mencapai aktualisasi diri dalam profesinya. Dalam konteks Self-Determination Theory, perilaku inovatif berkaitan erat dengan kebutuhan otonomi, kompetensi, dan aktualisasi diri, yang merupakan sumber utama motivasi intrinsik. Temuan ini memperkuat argumen bahwa motivasi berprestasi guru tidak hanya dipengaruhi oleh faktor eksternal, tetapi juga oleh dorongan internal untuk berkreasi dan berkontribusi secara bermakna dalam proses pembelajaran.

Lebih lanjut, hasil pengujian moderasi menunjukkan bahwa perilaku inovatif memoderasi pengaruh disiplin kerja terhadap motivasi berprestasi guru secara signifikan dengan arah negatif. Temuan ini mengindikasikan bahwa pada guru dengan tingkat perilaku inovatif yang tinggi, pengaruh disiplin kerja terhadap motivasi berprestasi menjadi relatif lebih lemah. Artinya, guru yang inovatif tidak sepenuhnya bergantung pada sistem disiplin formal untuk membangun motivasi berprestasi, karena mereka lebih digerakkan oleh motivasi intrinsik dan kebutuhan aktualisasi diri. Sebaliknya, pada guru dengan perilaku inovatif rendah, disiplin kerja menjadi faktor yang lebih menentukan dalam membentuk motivasi berprestasi. Temuan ini memberikan pemahaman baru bahwa disiplin kerja tidak selalu menjadi pendorong utama motivasi berprestasi bagi semua guru, melainkan efektivitasnya bergantung pada karakteristik internal individu. Secara teoretis, temuan ini memperkaya *Self-Determination Theory* dengan menunjukkan bahwa motivasi intrinsik dapat mengurangi ketergantungan individu pada kontrol eksternal.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa perilaku inovatif memoderasi pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi berprestasi guru secara positif dan signifikan. Temuan ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan kepala sekolah akan semakin efektif dalam meningkatkan motivasi berprestasi guru apabila guru memiliki tingkat perilaku inovatif yang tinggi. Kepala sekolah yang memberikan ruang otonomi, dukungan, dan apresiasi terhadap inovasi akan mampu memaksimalkan potensi



motivasi berprestasi guru yang inovatif. Sebaliknya, pada guru dengan perilaku inovatif rendah, pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi berprestasi menjadi kurang optimal. Temuan ini menegaskan pentingnya kesesuaian antara gaya kepemimpinan dan karakteristik guru dalam meningkatkan motivasi berprestasi.

Selanjutnya, hasil pengujian moderasi menunjukkan bahwa perilaku inovatif juga memoderasi pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi berprestasi guru secara positif dan signifikan, meskipun dengan kekuatan moderasi yang relatif lebih kecil. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif akan memberikan dampak yang lebih besar terhadap motivasi berprestasi apabila guru memiliki perilaku inovatif yang tinggi. Guru yang inovatif cenderung lebih mampu memanfaatkan lingkungan kerja yang mendukung untuk mengembangkan potensi dan prestasinya. Temuan ini menegaskan bahwa lingkungan kerja yang baik perlu diiringi dengan pengembangan kapasitas internal guru agar dapat memberikan dampak maksimal terhadap motivasi berprestasi.

Secara keseluruhan, pembahasan ini menunjukkan bahwa motivasi berprestasi guru merupakan hasil interaksi kompleks antara faktor struktural dan faktor internal individu. Disiplin kerja, kepemimpinan kepala sekolah, dan lingkungan kerja tetap menjadi faktor penting, namun peran perilaku inovatif sebagai faktor internal terbukti sangat krusial, baik sebagai prediktor langsung maupun sebagai variabel moderasi. Temuan ini memberikan kontribusi teoretis dengan mengintegrasikan Expectancy Theory dan Self-Determination Theory dalam satu model empiris, serta memberikan implikasi praktis bahwa kebijakan pendidikan perlu menyeimbangkan pendekatan struktural dengan pengembangan motivasi intrinsik dan inovasi guru.

## **KESIMPULAN**

Penelitian ini menyimpulkan bahwa disiplin kerja, kepemimpinan kepala sekolah, dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi berprestasi guru. Temuan ini menunjukkan bahwa motivasi berprestasi tidak hanya ditentukan oleh faktor individual, tetapi juga oleh kualitas kepemimpinan dan kondisi lingkungan kerja sekolah. Selain itu, perilaku inovatif terbukti berpengaruh langsung terhadap motivasi berprestasi guru, yang mengindikasikan bahwa guru dengan kecenderungan inovatif memiliki orientasi pencapaian yang lebih tinggi. Perilaku inovatif juga berperan sebagai variabel moderasi, di mana perilaku inovatif memperlemah pengaruh disiplin kerja, namun memperkuat pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja terhadap motivasi berprestasi.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menegaskan bahwa motivasi berprestasi guru terbentuk melalui interaksi antara faktor individu dan faktor kontekstual sekolah, sehingga upaya peningkatan motivasi berprestasi perlu dilakukan secara terintegrasi melalui penguatan kepemimpinan, penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, serta pengembangan perilaku inovatif guru.

Implikasi dari temuan ini menunjukkan bahwa kebijakan pengelolaan sumber daya manusia di sekolah tidak cukup hanya menekankan pada aspek disiplin dan pengawasan, tetapi perlu diarahkan pada penciptaan ekosistem sekolah yang mendorong perilaku inovatif dan motivasi intrinsik guru. Kepala sekolah perlu mengembangkan kepemimpinan pembelajaran yang memberi ruang otonomi, dukungan, dan apresiasi terhadap inovasi guru, sementara penerapan disiplin kerja sebaiknya bersifat edukatif dan konsisten. Guru sebagai ujung tombak pendidikan selain meningkatkan disiplin juga harus mengembangkan perilaku inovatif sebagai komitmen

profesional. Bagi pembuat kebijakan pendidikan, hasil penelitian ini menekankan pentingnya program pengembangan profesional berkelanjutan yang berfokus pada peningkatan kompetensi, kreativitas, dan inovasi guru. Secara teoretis, penelitian ini memperkuat relevansi Expectancy Theory dan Self-Determination Theory dalam menjelaskan motivasi berprestasi guru, serta memberikan kontribusi empiris terhadap pengembangan model motivasi yang mengintegrasikan faktor struktural dan faktor internal individu dalam konteks pendidikan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adham, & Muljadi. (2025). Pengaruh kepemimpinan kepala SMB dan motivasi berprestasi terhadap kinerja guru SMB se-Provinsi Bali. *Dhammavicaya: Jurnal Pengkajian Dhamma*, 5(2), Article 34. <https://doi.org/10.47861/dv.v5i2.34>
- Alzam, Y., & Hermina, N. (2024). The Influence of Work Environment on the Performance of Employees of Perum Bulog West Java Region through Commitment and Achievement Motivation. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 24(10), 178–190. DOI: <https://doi.org/10.9734/ajeaba/2024/v24i101521>
- Asmalah, L. (2022). The Influence of Work Discipline and Work Environment on Motivation That Has an Impact on Employee Performance at PT. Pan Brothers Tbk In Tangerang. In *Pinisi Discretion Review* (Vol. 5, Issue 2). DOI: <https://doi.org/10.26858/pdr.v5i2.33231>
- Edi, F., Sudadio, S., Rusdiyani, I., & Suryadi, S. (2024). The impact of school principal leadership, academic supervision, and achievement motivation on teacher performance. *International Journal of Recent Educational Research*, 5(3), 585–598. <https://doi.org/10.46245/ijorer.v5i3.589>
- Ghozali, I. (2008). *Structural equation modeling: Metode alternatif dengan partial least square (pls)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, M. S. P., & Hasibuan, H. M. S. P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi aksara.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287–302.
- Lestari, Eny., Yulianto, Arif., Sugi. (2025). Peran Variabel Efikasi Diri Sebagai Moderator Peningkatan Motivasi Berprestasi Guru. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, Volume 10 Nomor 02, Juni 2025. DOI: <https://doi.org/10.23969/jp.v10i2>
- Lestari, I., Sukmalana, S., Suherman, A. R., & Titi, T. (2023). The Influence of Achievement Motivation and Work Discipline on Employee Performance: Study at One of The Future Companies in The City of Bandung. *Majalah Bisnis & IPTEK*, 16(1), 172–180. <https://doi.org/10.55208/bistek.v16i1.353>
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2011). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*.
- McClelland, D. C. (1987). *Human motivation*. New York: University of Cambridge.
- Nasrun, N., Violina, E., Nasution, N., Ambarita, D., & Tambunan, H. (2021, November 19). *The Effect of Work Environment and Achievement Motivation on Performances of Lecturers Guidance and Counseling Department at Medan State University*. <http://dx.doi.org/10.4108/eai.31-8-2021.2313766>
- Pratiwi, I. Y. D., & Purbojo, R. (2025). Pengaruh kompetensi digital dan disiplin kerja terhadap kinerja guru dengan mediasi motivasi berprestasi di SD XYZ. *Jurnal*

- Inovasi, Evaluasi dan Pengembangan Pembelajaran (JIEPP, 5(1)), Article 631. <https://doi.org/10.54371/jiepp.v5i1.631>
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2009). *Organizational behavior*. Pearson South Africa.
- Safrida, S., Wasesa, S., Yudha, T. K., & Simbolon, R. (2023). Understanding how job stress, achievement motivation, work discipline, and emotional intelligence impact employee job satisfaction. *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen*, 16(2). DOI: <https://doi.org/10.23969/jrbm.v16i2.8173>
- Sedarmayanti, P. (2017). Pengembangan sumber daya manusia. *Bandung: PT Refika Aditama*.
- Syahaical, F. A., & Achmad, N. (2024). Pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. *Jurnal Lentera Bisnis*, 14(1), 1–13. <https://doi.org/10.34127/jrlab.v14i1.1284>
- Solekha, S., Sumarno, S., & Rasiman, R. (2025). The influence of school principal leadership on teacher work motivation in elementary schools. *Cetta: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 8(3). <https://doi.org/10.37329/cetta.v8i3.4368>
- Syaifudin Sumaji, U. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Motivasi Berprestasi Guru Sma Di Rayon 11 Kota Jakarta Selatan. *Scientific Journal Of Reflection: Economic, Accounting, Management and Business* (Vol. 5, Issue 4). <https://doi.org/10.37481/sjr.v5i4.571>
- Tan, L., Wei, B., & Cui, T. (2023). *Relationships among perception of teacher autonomy support, achievement motivations, intellectual risk-taking, and science academic performance: a serial mediation model*. *International Journal of Science Education*, 45(1), 43–64. <https://doi.org/10.1080/09500693.2022.2151328>