KAMBOTI: Jurnal Sosial dan Humaniora *(eISSN: 2746-475X)*
Volume 7, Nomor 1, Hal: 34-53

Disiplin Kerja, Motivasi, dan Kualitas Pelayanan Guru: Mengungkap Peran Mediasi Keterikatan Kerja

Novianto Eko Nugroho[1*] & Anton Eko Yulianto[2]
[1]Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Surabaya, Surabaya, Indonesia
[2]Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Surabaya, Surabaya, Indonesia
* Correspondence: noviantoekonugroho@stiesia.ac.id

Article Info

Article history:
Submitted : 07-09-2026
Accepted : 02-11-2026
Published : 19-11-2026

Keywords:
Work Discipline, Work Motivation, Work Engagement, Service Quality, Teachers.

Copyright & License:

How to cite this article:
Novianto Eko Nugroho, (2026). The Impact of Work Discipline and Motivation on Teacher Service Quality: The Mediating Role of Work Engagement, *Kamboti: Jurnal Sosial dan Humaniora. 7(*1).34-53.

https://doi.org/10.51135/kambotivol7issue1page34-53

Abstract

This study aims to analyze the impact of work discipline and work motivation on service quality through work engagement among teachers at SDN Tambakrejo Sidoarjo. The research employs a quantitative approach with a saturated sampling technique, involving the teaching staff as the sample. Data was collected through a Likert-scale questionnaire and analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) via SmartPLS. The results indicate that work discipline and work motivation do not have a significant direct impact on service quality. Furthermore, work motivation fails to influence work engagement. However, work discipline significantly affects work engagement, which in turn acts as a significant direct predictor of service quality. Notably, the mediation analysis reveals that work engagement does not significantly mediate the relationships between the independent variables and service quality. This study concludes that while work discipline and motivation do not directly predict service quality, work discipline significantly fosters work engagement, which directly enhances service quality. The non-significant mediation effects indicate that work engagement alone does not fully channel the influence of discipline and motivation into service quality. Consequently, the implications highlight the importance of managerial policies that support work engagement alongside structural compliance and motivation, rather than relying on it as the sole mechanism to improve educational service.

I. PENDAHULUAN

Kualitas layanan pendidikan saat ini mencakup dua dimensi utama: layanan internal institusi kepada guru, dan layanan eksternal guru kepada siswa serta orang tua. Dalam konteks penelitian ini, fokus diarahkan pada *teacher service quality*, yaitu kualitas pelayanan yang diberikan oleh guru kepada siswa dan orang tua. Kualitas layanan ini telah bertransformasi dari sekadar rutinitas administratif menjadi fenomena strategis yang menuntut guru untuk secara sistematis mengevaluasi dan meningkatkan mutu interaksi akademiknya (Djuanda et al., 2024). Meskipun optimalisasi manajemen siswa dan dukungan institusional (*internal*

service quality) terbukti krusial bagi kepuasan profesional guru (Chork et al., 2024; Mayasari et al., 2024), pada akhirnya, muara dari seluruh pemberdayaan dan penyediaan sumber daya tersebut (Cho & Hong, 2021; Suchyadi et al., 2020) bermuara pada satu tujuan utama: terciptanya ekosistem pendidikan yang adaptif dan inklusif di mana siswa dan orang tua memperoleh pengalaman layanan yang memuaskan (Yılmaz & Temizkan, 2022). Fenomena tuntutan terhadap kualitas layanan ini juga teramati secara khusus di SDN Tambakrejo Sidoarjo. Berdasarkan dinamika di lapangan, sekolah ini secara umum telah berhasil menerapkan standar kepatuhan administratif dan kelengkapan perangkat mengajar dengan baik. Namun, terdapat ekspektasi yang semakin tinggi dari para orang tua dan siswa terkait dimensi afektif dalam pelayanan, seperti empati, daya tanggap, dan komunikasi yang berpusat pada siswa. Kesenjangan antara capaian kepatuhan prosedural yang telah berjalan baik dengan tingginya tuntutan orang tua akan pelayanan yang lebih personal ini menjadi fenomena khusus yang melatarbelakangi urgensi evaluasi kualitas layanan di lokus penelitian.

Permasalahan utama kualitas layanan pendidikan pada konteks sekolah saat ini sangat dipengaruhi oleh lemahnya layanan internal institusi, terutama terkait iklim sekolah yang belum sepenuhnya mampu mendukung kesejahteraan emosional dan profesional para guru (Dreer, 2022). Ketika tuntutan administrasi dan beban kerja meningkat tanpa diimbangi persepsi iklim sekolah yang suportif, guru secara konsisten mengalami kelelahan emosional yang berdampak langsung pada penurunan kepuasan kerja mereka (Skaalvik & Skaalvik, 2020). Kondisi kelelahan profesional (*burnout*) yang berkepanjangan ini terbukti secara sistemik tidak hanya merugikan guru, tetapi juga berkorelasi negatif dengan capaian akademik dan kesejahteraan psikologis para siswa yang mereka ajar (Madigan & Kim, 2021). Lebih jauh, beban kerja yang terus-menerus tinggi secara signifikan melemahkan efikasi diri guru, yang pada gilirannya menurunkan kualitas instruksional serta kemampuan mereka dalam merespons dan memotivasi siswa di dalam kelas (Burić & Kim, 2020). Di sisi pengembangan kapasitas, desain layanan pelatihan guru yang tidak berkelanjutan dan terputus dari kebutuhan nyata di kelas membuat para pendidik kesulitan untuk memperbarui praktik pedagogis mereka secara efektif (Sancar et al., 2021).

Dalam konteks lokal di SDN Tambakrejo Sidoarjo, dinamika serupa juga teramati secara kualitatif melalui kondisi operasional sekolah sehari-hari. Berdasarkan observasi awal dan catatan layanan di sekolah, guru menghadapi beban administrasi yang semakin kompleks, termasuk pelaporan digital, penyusunan perangkat ajar, serta intensitas komunikasi dengan orang tua siswa. Waktu dan energi yang seharusnya dapat difokuskan pada interaksi pedagogis yang empatik di kelas, sebagian besar tersita oleh kewajiban administratif dan koordinasi non-instruksional. Fenomena ini menciptakan tekanan operasional yang berpotensi memengaruhi kualitas interaksi guru dengan siswa dan orang tua, meskipun secara formal belum terdokumentasi sebagai kasus kelelahan profesional atau perputaran guru di sekolah tersebut. Oleh karena itu, jika defisit pada layanan internal dan kondisi kerja ini terus diabaikan, institusi pendidikan menghadapi risiko terhadap penurunan stabilitas interaksi belajar-mengajar dan keberlanjutan kualitas layanan pendidikan bagi peserta didik (Nguyen et al., 2020).

Kualitas pelayanan pada dasarnya adalah kemampuan penyedia jasa untuk memenuhi atau bahkan melampaui ekspektasi pelanggan guna mempertahankan standar mutu yang tinggi (Kotler & Armstrong, 2023. Wirtz & Lovelock (2021) menyatakan bahwa kualitas pelayanan merupakan hasil evaluasi kognitif jangka panjang konsumen saat membandingkan kinerja operasional aktual dengan standar harapan. Lebih spesifik pada aspek pengukuran, lima dimensi fundamental yakni keandalan (*reliability*), daya tanggap (*responsiveness*), jaminan (*assurance*), empati (*empathy*), dan bukti fisik (*tangibles*) menjadi tolak ukur penilaian terhadap standar mutu layanan (Zeithaml et al., 2018). Dalam konteks pendidikan, kelima dimensi ini diadaptasi secara spesifik ke dalam interaksi pelayanan guru kepada siswa dan orang tua. Dimensi bukti fisik (*tangibles*) direfleksikan melalui penyediaan media pembelajaran yang memadai dan lingkungan kelas yang kondusif; keandalan (*reliability*) diwujudkan melalui konsistensi penyampaian materi sesuai target kurikulum serta ketepatan waktu dalam memberikan umpan balik; daya tanggap (*responsiveness*) ditunjukkan melalui kesigapan guru dalam merespons kesulitan belajar dan komunikasi proaktif dengan orang tua; jaminan (*assurance*) tercermin dari penguasaan kompetensi pedagogik serta kemampuan guru menciptakan rasa aman dan kepercayaan di kelas; sedangkan empati (*empathy*)

KAMBOTI is licensed under a Creative Commons Attribution-Share Alike 4.0 International License.

diwujudkan melalui perhatian personal dan pemahaman guru terhadap kebutuhan emosional serta keberagaman karakteristik setiap siswa. Konsep multidimensi ini sejalan dengan pandangan Gronroos (2016) yang membedakan kualitas teknis (apa yang diterima siswa berupa kompetensi) dan kualitas fungsional (bagaimana guru menyampaikannya secara interpersonal), serta Hoffman & Bateson (2011) yang menekankan pentingnya meminimalkan kesenjangan antara standar desain kurikulum dengan realitas penyerahan materi di kelas. Pada akhirnya, kualitas pelayanan guru adalah konsistensi derajat keunggulan interaksi edukatif non-fisik yang berpusat pada peserta didik (Collier & Evans, 2021; Jochen & Christopher, 2022).

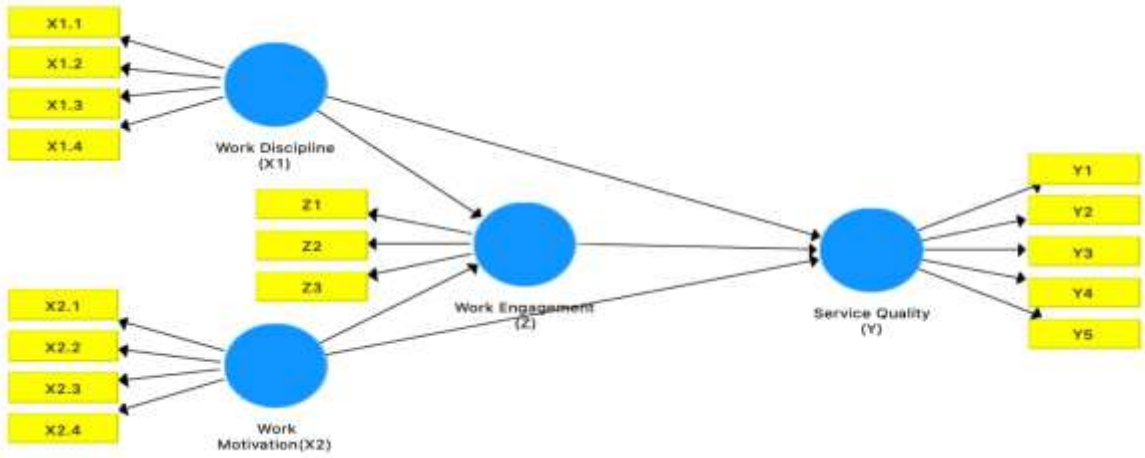
Untuk memahami bagaimana kualitas pelayanan tersebut terwujud dalam konteks pendidikan, penting untuk menelaah disiplin kerja sebagai fondasi utamanya. Dessler (2024) dan Armstrong & Taylor (2023) memandang disiplin kerja sebagai prosedur korektif dan instrumen pengelolaan perilaku adil untuk menegakkan standar kinerja secara konstruktif. Dari perspektif operasional, Mathis et al., (2019) menyoroti kepatuhan terhadap jadwal, presensi, dan tanggung jawab kerja tanpa pengawasan ketat, yang sejalan dengan pandangan strategis Ulrich et al., (2017) mengenai kedisiplinan sebagai pembentuk kapabilitas organisasi. Dalam konteks lokal, Indahingwati & Nugroho (2020) menegaskan bahwa disiplin kerja merupakan perwujudan sikap hormat, patuh, dan taat terhadap peraturan yang tercermin dalam perbuatan karyawan, yang pada akhirnya mampu meminimalkan kelalaian kerja serta menciptakan keunggulan kompetitif (Noe et al., 2022). Meskipun disiplin kerja terbukti sebagai pilar utama kualitas layanan pendidikan (Abudin et al., 2024; Sari, 2022; Suryana & Wahab, 2020), penegakannya di lapangan masih terkendala masalah operasional dan memerlukan sinergi dengan supervisi akademik (Afandi et al., 2018; Sari et al., 2025). Terdapat kekosongan riset yang perlu diisi, mengingat mayoritas investigasi empiris terdahulu dari Setiyaningsih (2020) hanya membatasi analisis disiplin kerja pada luaran kinerja guru secara makro. Kondisi ini menuntut adanya pengujian lebih lanjut yang secara khusus menyoroti efek langsung variabel tersebut terhadap standar kualitas pelayanan guru.

Kemampuan guru dalam menghadirkan mutu pelayanan yang unggul di sekolah sangat ditentukan oleh motivasi kerja. Sebagai variabel psikologis yang strategis, motivasi ini secara langsung menyalurkan energi yang mengatur seberapa kuat, ke mana, dan seberapa konsisten seorang guru berdedikasi pada tugas pelayanannya, sekaligus melengkapi peran fundamental dari disiplin kerja. Secara konseptual, Armstrong (2023) mendefinisikan motivasi sebagai kekuatan pendorong psikologis yang menentukan ketekunan karyawan demi mencapai tujuan organisasi, yang terbentuk dari interaksi dinamis antara pemenuhan kebutuhan individu dan sistem manajemen sumber daya manusia (Dessler, 2024). Dorongan ini harus dikelola secara strategis untuk meningkatkan keterikatan karyawan Noe et al., (2022), sehingga manajemen dapat menyelaraskan keinginan internal pekerja dengan target performa perusahaan (Mathis et al., 2019), yang secara komprehensif dirumuskan oleh Indahingwati & Nugroho (2020) sebagai totalitas daya penggerak internal maupun eksternal yang memicu antusiasme individu untuk mendedikasikan upaya terbaiknya bagi sasaran organisasi. Relevansi dari elaborasi definisi tersebut menemukan pijakan empiris yang kuat melalui sederet penelitian, yang secara konsisten menyoroti peran sentral motivasi sebagai katalisator utama bagi kualitas pelayanan guru. Sejalan dengan landasan teoretis tersebut, berbagai penelitian terdahulu secara konsisten mendemonstrasikan implikasi praktis dari motivasi kerja. Hal ini secara spesifik dibuktikan oleh Fitriyah et al., (2019) dan Sari (2022) membuktikan bahwa motivasi yang bersinergi dengan kepemimpinan transformasional maupun disiplin diri berdampak positif terhadap peningkatan mutu layanan. Hal ini sejalan dengan temuan Subrahmanyam (2017) dan Gobena (2018) yang menggarisbawahi hubungan multidimensional antara motivasi, kepuasan kerja, dan efektivitas penyampaian pendidikan berkualitas. Lebih jauh, Aydın et al., (2022) serta Kofi (2020) mengungkapkan bahwa motivasi pelayanan publik (*public service motivation*) berkorelasi positif dengan etika kerja dan keberhasilan layanan di sekolah, sementara Chikazhe & Nyakunuwa (2022) mengidentifikasinya sebagai variabel mediasi vital yang menyalurkan dampak pelatihan terhadap peningkatan mutu layanan. Sintesis dari berbagai kajian empiris tersebut secara tegas mengonfirmasi adanya korelasi positif antara motivasi kerja dan kualitas pelayanan, yang mengindikasikan bahwa eskalasi dorongan motivasional pendidik akan secara berbanding lurus meningkatkan standar mutu layanan (*service quality*) yang diberikan.

KAMBOTI is licensed under a Creative Commons Attribution-Share Alike 4.0 International License.

Keterikatan kerja (*work engagement*) berfungsi sebagai jembatan psikologis krusial yang berpotensi mentransformasi disiplin dan motivasi kerja guru menjadi tindakan nyata demi meningkatkan kualitas pelayanan pendidikan. Secara konseptual, fenomena ini didefinisikan sebagai kondisi pikiran positif yang menetap dan memotivasi, yang ditandai oleh tiga dimensi utama: semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penghayatan penuh (*absorption*) (Schaufeli & Bakker, 2022). Lebih dari sekadar luapan emosi sesaat, keterikatan kerja merepresentasikan energi motivasi afektif di mana guru merasa tangguh, bahagia, dan terikat secara emosional dengan tugasnya, sehingga mendorong komitmen pribadi untuk mengerahkan fokus serta energi terbaik dalam mencapai tujuan yang menantang (Bakker & Leiter, 2010). Kondisi psikologis positif ini tidak hanya esensial bagi kesejahteraan mental pendidik, tetapi juga bertindak sebagai motor penggerak utama bagi produktivitas, kreativitas, dan keberlanjutan performa organisasi (Saks, 2019). Landasan teoretis tersebut secara empiris telah divalidasi dalam literatur lima tahun terakhir, khususnya terkait mekanisme mediasi. Rachman et al., (2024) mengonfirmasi peran *work engagement* sebagai pemediasi yang efektif. Namun, terdapat variasi penempatan variabel mediasi pada studi terdahulu dari Riskawaty et al., (2026) justru memposisikan disiplin kerja sebagai variabel mediasi, bukan keterikatan kerja. Lebih jauh, mayoritas penelitian yang melibatkan *work engagement* masih berfokus secara sempit pada luaran kinerja teknis (*teacher performance*), sementara pengujian terhadap kualitas pelayanan (*service quality*) cenderung terbatas pada pengaruh langsung tanpa melibatkan mekanisme psikologis individual guru secara komprehensif (Wardani et al., 2026). Untuk mengisi kesenjangan riset (*research gap*) akibat minimnya model yang menguji peran mediasi *work engagement* dalam memprediksi *service quality* guru, penelitian ini dirancang secara komprehensif. Fokus utamanya adalah menguji secara empiris apakah terdapat mekanisme tidak langsung di mana disiplin dan motivasi kerja memengaruhi kualitas pelayanan melalui keterikatan kerja, tanpa mengasumsikan signifikansi efek mediasi tersebut sebelum pembuktian statistik dilakukan.

Gambar 1. Model Struktural Penelitian



Sumber: Hasil Olahan Data SmartPLS (2026)

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi bagaimana disiplin kerja dan motivasi kerja memengaruhi kualitas layanan guru sekolah dasar, dengan menempatkan keterikatan kerja (*work engagement*) sebagai mekanisme pemediasi. Kualitas layanan yang diukur dalam kajian ini secara spesifik merujuk pada persepsi siswa dan orang tua terhadap layanan yang diberikan oleh guru, mencakup dimensi keandalan, daya tanggap, jaminan, empati, dan bukti fisik dalam interaksi edukatif sehari-hari. Fokus utama kajian ini dibatasi pada pengujian dua variabel independen, yaitu disiplin dan motivasi kerja, serta satu variabel mediasi, yakni keterikatan kerja. Kerangka konseptual penelitian ini dirangkum dalam diagram model struktural pada Gambar 1, yang memetakan lima jalur langsung dan dua efek tidak langsung sebagai berikut:

KAMBOTI is licensed under a Creative Commons Attribution-Share Alike 4.0 International License.

Hipotesis Jalur Langsung:

- H1: Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas layanan guru.
- H2: Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas layanan guru.
- H3: Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja guru.
- H4: Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja guru.
- H5: Keterikatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas layanan guru.

Hipotesis Jalur Tidak Langsung (Efek Mediasi):

- H6: Disiplin kerja berpengaruh tidak langsung terhadap kualitas layanan guru melalui keterikatan kerja sebagai variabel mediasi.
- H7: Motivasi kerja berpengaruh tidak langsung terhadap kualitas layanan guru melalui keterikatan kerja sebagai variabel mediasi.

Meskipun demikian, peneliti menyadari bahwa kualitas layanan guru merupakan fenomena multidimensi yang juga sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor lain di luar cakupan model ini, seperti kompetensi pedagogik, kepuasan kerja, iklim lingkungan kerja, dukungan manajerial, hingga budaya organisasi sekolah. Oleh karena itu, temuan penelitian ini perlu diinterpretasikan dalam batas-batas model yang diuji, tanpa menggeneralisasi bahwa faktor-faktor di luar model tidak berperan dalam membentuk kualitas layanan pendidikan secara keseluruhan.

II. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain *cross-sectional* untuk menguji hubungan antarvariabel, termasuk pengaruh langsung dan tidak langsung, tanpa mengasumsikan kausalitas mutlak Hair et al., (2019) dan Neuman (2019). Data dikumpulkan pada Juni–Juli 2026 melalui kuesioner daring Google Forms dengan persetujuan etik (*informed consent*) yang menjamin kesukarelaan, anonimitas, dan kerahasiaan responden.

Instrumen penelitian diadaptasi dari skala *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) untuk keterikatan kerja (Schaufeli et al., 2006), *SERVQUAL* untuk kualitas layanan (Zeithaml et al., 2018), serta instrumen Mathis et al., (2019) untuk disiplin kerja dan Noe et al., (2022) untuk motivasi kerja. Instrumen terdiri atas 16 butir pertanyaan menggunakan skala Likert 1–4. Data demografis meliputi jenis kelamin, pendidikan terakhir, dan masa kerja.

Sampel ditentukan melalui teknik *saturated sampling* (sensus) terhadap seluruh populasi, yaitu 45 guru SDN Tambakrejo Sidoarjo, dengan kriteria berstatus PNS, PPPK, atau honorer tetap dan memiliki masa kerja minimal satu tahun. Seluruh kuesioner kembali secara lengkap (*response rate* 100%) tanpa *missing value*. Meskipun jumlah sampel memenuhi aturan praktis *10-times rule*, kecukupan sampel tetap perlu dipertimbangkan secara hati-hati terkait stabilitas estimasi dan keterbatasan generalisasi (Hair et al., 2019).

Analisis data menggunakan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan SmartPLS 4.0. Seluruh konstruk dispesifikasikan sebagai reflektif, menggunakan *Path Weighting Scheme* dan *bootstrapping* sebanyak 5.000 subsampel. Pengujian hipotesis dilakukan melalui uji dua arah dengan tingkat signifikansi 5% dan interval kepercayaan 95% (Hair et al., 2019). Untuk mengantisipasi *common method bias*, dilakukan *Harman's Single Factor Test* dan pemeriksaan *Variance Inflation Factor* (VIF), disertai pemeriksaan kelengkapan dan konsistensi jawaban responden sebelum analisis.

KAMBOTI is licensed under a Creative Commons Attribution-Share Alike 4.0 International License.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil

Analisis Inferensial

Proses analisis inferensial dalam penelitian ini mengadopsi pendekatan *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Squares* (SEM-PLS), yang pelaksanaannya dibagi ke dalam beberapa tahapan fundamental, yaitu :

1. Pengukuran Model Variabel / *Outer Model*

Berdasarkan karakteristik konstruk reflektif, tahapan pengujian *outer model* meliputi:

a) *Convergent Validity*

Evaluasi model pengukuran (*outer model*) merupakan tahap krusial untuk memverifikasi validitas dan reliabilitas indikator dalam merepresentasikan konstruk laten (Hair et al., 2020). Validitas konvergen secara ideal terpenuhi apabila *loading factor* setiap indikator melampaui ambang batas 0,70. Namun, indikator dengan nilai *loading factor* di bawah 0,70 (antara 0,40 hingga 0,70) tidak serta-merta dieliminasi secara otomatis. Keputusan penghapusan harus didasarkan pada pertimbangan statistik dan substantif; indikator hanya dihapus jika pengeluarannya mampu meningkatkan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) atau *Composite Reliability* (CR) di atas ambang batas yang disyaratkan, serta dengan memastikan bahwa penghapusan tersebut tidak mengurangi validitas isi (*content validity*) dari konstruk secara teoretis (Hair et al., 2020). Indikator dengan *loading factor* di bawah 0,40 harus dieliminasi tanpa pengecualian. Selanjutnya, konsistensi internal konstruk dievaluasi menggunakan *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*. Mengacu pada standar yang direkomendasikan oleh Hair et al., (2020) untuk penelitian konfirmatori, suatu instrumen dinyatakan andal dan memuaskan apabila nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* secara konsisten melampaui ambang batas 0,70.

Tabel 1. *Loading Factor Full Model*

Item	*Work Discipline* (X1)	*Work Motivation* (X2)	*Service Quality* (Y)	*Work Engagement* (Z)
X1.1	0.794			
X1.2	0.898			
X1.3	0.906			
X1.4	0.851			
X2.1		0.804		
X2.2		0.904		
X2.3		0.862		
X2.4		0.796		
Y1			0.861	
Y2			0.869	
Y3			0.833	
Y4			0.733	
Y5			0.905	
Z1				0.876
Z2				0.870
Z3				0.947

Sumber : Data Primer (2026)

Berdasarkan hasil estimasi awal (*full model*), seluruh 16 indikator yang tersebar pada empat konstruk laten telah memenuhi ambang batas *loading factor* ≥ 0,70 sejak tahap pertama pengujian. Rincian *loading factor* awal adalah sebagai berikut: pada konstruk Disiplin Kerja (*Work Discipline*, X1), keempat indikator (X1.1 = 0,794; X1.2 = 0,898; X1.3 = 0,906; X1.4 = 0,851) seluruhnya berada di atas ambang batas; pada konstruk Motivasi Kerja (*Work*

KAMBOTI is licensed under a Creative Commons Attribution-Share Alike 4.0 International License.

Motivation, X2), indikator X2.1 (0,804), X2.2 (0,904), X2.3 (0,862), dan X2.4 (0,796) juga memenuhi kriteria; pada konstruk Kualitas Layanan (*Service Quality*, Y), kelima indikator (Y1 = 0,861; Y2 = 0,869; Y3 = 0,833; Y4 = 0,733; Y5 = 0,905) telah melampaui threshold 0,70; dan pada konstruk Keterikatan Kerja (*Work Engagement*, Z), ketiga indikator (Z1 = 0,876; Z2 = 0,870; Z3 = 0,947) menunjukkan nilai yang sangat kuat. Karena tidak terdapat indikator dengan *loading factor* di bawah 0,40 maupun di bawah 0,70, tidak diperlukan proses eliminasi indikator. Keputusan untuk mempertahankan seluruh 16 indikator ini juga didasari oleh pertimbangan substantif, yaitu menjaga keutuhan validitas isi (*content validity*) dari masing-masing konstruk sesuai dengan dimensi teoretis yang diukur. Hal ini menegaskan bahwa seluruh variabel manifes dalam model valid dalam merepresentasikan konstruk latennya. Sebagai pelengkap evaluasi, validitas konvergen juga diukur menggunakan *Average Variance Extracted* (AVE), yang menggambarkan seberapa besar varians indikator yang mampu dijelaskan oleh konstruk laten dibandingkan dengan varians akibat kesalahan pengukuran. Nilai AVE yang memadai membuktikan bahwa konstruk laten memiliki daya jelajah yang kuat dan representatif terhadap indikator-indikatornya.

Tabel 2. *Average Variance Extracted* (AVE)

	***Average Variance Extracted* (AVE)**
Work Discipline (X1)	0.746
Work Motivation (X2)	0.710
Service Quality (Y)	0,709
Work Engagement (Z)	0,807

Sumber : Data Primer (2026)

Evaluasi validitas konvergen lebih lanjut diperkuat melalui pengujian *Average Variance Extracted* (AVE). Mengacu pada standar yang ditetapkan oleh Fornell & Larcker (1981) serta (Hair et al., 2020), suatu konstruk laten dinyatakan memiliki validitas konvergen yang memadai apabila nilai AVE-nya melampaui batas ambang 0,50. Hal ini mengindikasikan bahwa konstruk tersebut mampu menjelaskan lebih dari separuh varians indikator-indikatornya. Sebagaimana dirangkum pada Tabel 2, seluruh variabel laten dalam penelitian ini yakni Disiplin Kerja (*Work Discipline*, X1), Motivasi Kerja (*Work Motivation*, X2), Kualitas Pelayanan (*Service Quality*, Y), dan Keterikatan Kerja (*Work Engagement*, Z) telah menghasilkan nilai AVE yang lebih besar dari 0,50. Temuan ini secara meyakinkan mengonfirmasi bahwa seluruh item pertanyaan yang dipertahankan memiliki tingkat validitas konvergen yang sangat baik, sehingga secara akurat dan presisi mampu merepresentasikan masing-masing konstruk latennya.

b) *Discriminant Validity*

Untuk memastikan bahwa setiap konstruk laten dalam model reflektif benar-benar unik dan berbeda secara konseptual, evaluasi *discriminant validity* diuji menggunakan kriteria Fornell-Larcker. Metode ini dievaluasi dengan membandingkan akar kuadrat dari *Average Variance Extracted* (AVE) setiap konstruk dengan nilai korelasi antar-konstruk dalam model (Hair et al., 2020). Suatu model dinyatakan memiliki validitas diskriminan yang baik apabila nilai akar kuadrat AVE pada diagonal tabel lebih besar daripada nilai korelasi antar-variabel laten di luar diagonal. Tanpa validitas diskriminan yang memadai, signifikansi pada jalur struktural berisiko hanya menjadi bias atau artefak statistikal semata. Hasil pengujian validitas diskriminan untuk masing-masing konstruk disajikan pada tabel berikut:

KAMBOTI is licensed under a Creative Commons Attribution-Share Alike 4.0 International License.

Tabel 3. *Discriminant Validity*

Variabel	*Service Quality* (Y)	*Work Motivation* (X2)	*Work Discipline* (X1)	*Work Engagement* (Z)
Service Quality (Y)	0.842			
Work Motivation (X2)	0.500	0.843		
Work Discipline (X1)	0,571	0.486	0.864	
Work Engagement (Z)	0,578	0,388	0,545	0,898

Sumber : Data Primer (2026)

Evaluasi *discriminant validity* selanjutnya dikonfirmasi melalui kriteria Fornell-Larcker, yang mensyaratkan agar akar kuadrat dari *Average Variance Extracted* (AVE) pada setiap konstruk (nilai pada diagonal) harus lebih besar daripada nilai korelasi antar-konstruk (nilai di luar diagonal) (Fornell & Larcker, 1981; Hair et al., 2019). Berdasarkan Tabel 3, nilai diagonal untuk *service quality* dengan nilai 0,842, *work motivation* sebesar 0,843, *work discipline* sebesar 0,864, dan *work engagement* sebesar 0,898 secara konsisten melampaui seluruh nilai korelasi antar-variabel di baris dan kolom yang bersangkutan. Sebagai ilustrasi, akar kuadrat AVE untuk *work engagement* sebesar 0,898 jauh lebih tinggi dibandingkan korelasi tertingginya dengan *service quality* yang hanya sebesar 0,578.

Untuk memperkuat evaluasi ini, kriteria *Heterotrait-Monotrait ratio* (HTMT) beserta interval kepercayaannya (*bootstrap confidence interval*) juga diterapkan. Mengacu pada Hair et al. (2019), nilai HTMT harus berada di bawah ambang batas 0,85 dan interval kepercayaan 95% tidak boleh mencakup nilai 1. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh nilai HTMT antar konstruk berada di bawah ambang batas, sebagaimana dirinci pada Tabel 4 berikut :

Tabel 4. *Heterotrait-Monotrait* (HTMT) *Ratio*

Pasangan Konstruk	HTMT Ratio	2,5% *(Lower Bound)*	97,5% *(Upper Bound)*	Mencakup 1?
Work Motivation → Service Quality	0,456	0,223	0,701	Tidak
Work Discipline → Service Quality	0,608	0,386	0,805	Tidak
Work Discipline → Work Motivation	0,533	0,258	0,790	Tidak
Work Engagement → Service Quality	0,606	0,325	0,849	Tidak
Work Engagement → Work Motivation	0,344	0,123	0,611	Tidak
Work Engagement → Work Discipline	0,565	0,305	0,772	Tidak

Sumber : Data Primer (2026)

Berdasarkan Tabel 4, seluruh nilai HTMT berada di bawah ambang batas ketat 0,85 (nilai tertinggi sebesar 0,608 pada pasangan Work Discipline – Service Quality). Selain itu, interval kepercayaan 95% (Bias-Corrected) untuk seluruh pasangan konstruk tidak mencakup angka 1 (rentang tertinggi: 0,386 – 0,805). Temuan ini secara empiris mengonfirmasi bahwa setiap variabel laten dalam penelitian ini telah memenuhi syarat discriminant validity yang kuat. Hal ini menegaskan bahwa masing-masing konstruk terbukti unik dan secara konseptual berbeda (distinct), meskipun tetap menunjukkan korelasi yang bermakna antarvariabel sesuai dengan kerangka teoretis, dan tidak berdiri secara independen.

c) *Construct Reliability and Validity*

Evaluasi reliabilitas lebih lanjut dikonfirmasi melalui nilai Composite Reliability dan Cronbach's Alpha untuk setiap variabel, sebagaimana ditampilkan pada tabel berikut:

KAMBOTI is licensed under a Creative Commons Attribution-Share Alike 4.0 International License.

Tabel 5. *Composite Reliability dan Cronbach Alpha*

Variabel	*Cronbach's Alpha*	*rho_A*	*Composite Reliability*
Work Discipline (X1)	0.886	0.898	0.921
Work Motivation (X2)	0.873	0.968	0.907
Service Quality (Y)	0.898	0.932	0.924
Work Engagement (Z)	0.880	0.906	0.926

Sumber : Data Primer (2026)

Berdasarkan Tabel 5, seluruh konstruk laten dalam penelitian ini terbukti memiliki tingkat reliabilitas internal yang sangat baik. Hal ini dibuktikan oleh nilai *Composite Reliability* yang secara konsisten berada di atas 0,70, serta nilai *Cronbach's Alpha* yang juga melampaui ambang batas 0,70. Hasil ini menegaskan bahwa instrumen kuesioner yang digunakan memiliki konsistensi internal yang memadai, sehingga mampu menghasilkan pengukuran yang konsisten antarbutir pertanyaan untuk setiap variabel yang diuji dalam model ini

2. Pengukuran Struktur / *Inner Model*

Evaluasi model struktural (inner model) dilakukan untuk memverifikasi hubungan antar-variabel laten. Melalui prosedur *bootstrapping*, signifikansi setiap jalur hipotesis diuji dengan merujuk pada parameter t-statistic. Di samping pengujian hipotesis, kekuatan prediktif model secara keseluruhan dievaluasi berdasarkan persentase varians yang dijelaskan, yang ditunjukkan oleh nilai Koefisien Determinasi atau R-square (R^2) berikut ini:

a) Analisis nilai *R-Square*

Daya penjelas (*explanatory power*) model struktural dievaluasi melalui koefisien determinasi (R^2) pada setiap konstruk endogen, yang mengukur proporsi varians variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel eksogen di dalam sampel (*in-sample*). Berdasarkan kriteria yang ditetapkan oleh Chin (1998), nilai R^2 diklasifikasikan ke dalam tiga tingkatan: ≥0,67 (substansial), 0,33–0,67 (moderat), dan 0,19–0,33 (lemah). Penting untuk ditekankan bahwa R^2 merepresentasikan varians terjelaskan dalam model dan tidak boleh diperlakukan sebagai bukti kemampuan prediksi luar sampel (*out-of-sample prediction*). Oleh karena itu, untuk mengevaluasi kemampuan prediktif secara tepat, penelitian ini juga menggunakan *Stone-Geisser's* Q^2 (*predictive relevance*). Nilai $Q^2>0$ mengindikasikan bahwa model memiliki relevansi prediktif yang memadai untuk data yang tidak diobservasi. Di samping R^2 standar, nilai *Adjusted* R^2 juga dipertimbangkan untuk menghasilkan estimasi yang lebih presisi dengan menyesuaikan jumlah prediktor dalam model. Hasil pengujian koefisien determinasi dan relevansi prediksi untuk variabel dependen dalam penelitian ini dirangkum pada tabel berikut:

Tabel 6. *R-Square*

Variabel	*R Square*	*Adjusted R Square*	Q^2
Service Quality (Y)	0.469	0.430	0.295
Work Engagement (Z)	0.317	0.284	0.197

Sumber : Data Primer (2026)

Berdasarkan hasil pengujian koefisien determinasi, konstruk *Work Engagement* (Z) menghasilkan nilai R^2 sebesar 0,317 (*Adjusted* R^2 = 0,284). Hal ini berarti bahwa disiplin dan motivasi kerja mampu menjelaskan 31,7% varians dari keterikatan kerja guru (kategori lemah). Di sisi lain, konstruk *Service Quality* (Y) menunjukkan nilai R^2 yang lebih tinggi, yaitu 0,469

KAMBOTI is licensed under a Creative Commons Attribution-Share Alike 4.0 International License.

(*Adjusted* R^2 = 0,430), yang mengindikasikan bahwa disiplin kerja, motivasi kerja, dan keterikatan kerja secara bersama-sama mampu menjelaskan 46,9% varians dari kualitas pelayanan guru (kategori moderat). Adapun sisa varians pada kedua variabel endogen tersebut merupakan varians yang belum dijelaskan oleh model (*unexplained variance*), yang dapat mencakup faktor-faktor lain yang tidak dimodelkan serta kesalahan pengukuran.

b) Analisis f-*Square*

Tabel 7. ***f-Square***

Variabel	*Service Quality* (Y)	*Work Motivation* (X2)	*Work Discipline* (X1)	*Work Engagement* (Z)
Service Quality (Y)				
Work Motivation (X2)	0.078			0.029
Work Discipline (X1)	0.085			0.244
Work Engagement (Z)	0.147			

Sumber : Data Primer (2026)

Untuk melengkapi evaluasi model struktural, signifikansi substantif dari setiap jalur hubungan diuji menggunakan *effect size* f^2. Metrik ini mengevaluasi perubahan nilai R^2 untuk mengonfirmasi apakah suatu variabel laten eksogen memberikan dampak yang bermakna secara praktis terhadap variabel endogen. Berdasarkan konvensi yang ditetapkan oleh Cohen (2013), nilai f^2 sebesar 0,02; 0,15; dan 0,35 secara berurutan merepresentasikan tingkat pengaruh yang kecil, moderat, dan besar pada level struktural. Berdasarkan hasil pengujian (Tabel 5), Disiplin Kerja memberikan pengaruh besar terhadap Keterikatan Kerja (f^2 = 0,244), serta pengaruh kecil terhadap Kualitas Layanan (f^2 = 0,085). Keterikatan Kerja memberikan pengaruh kecil yang sangat mendekati moderat terhadap Kualitas Layanan (f^2 = 0,147; nilai ini secara teknis berada sedikit di bawah ambang batas moderat 0,15). Sementara itu, Motivasi Kerja memberikan pengaruh kecil terhadap Kualitas Layanan (f^2 = 0,078) dan Keterikatan Kerja (f^2 = 0,029).

3. Pengujian Hipotesis

a) Uji Hipotesis

Evaluasi hipotesis dalam penelitian ini bersandar pada hasil estimasi model struktural melalui prosedur *bootstrapping*. Penerimaan atau penolakan hipotesis ditentukan oleh signifikansi statistik dari *path coefficient*, yang diukur menggunakan parameter *t-statistic* dan *p-value*. Pengujian signifikansi dilakukan menggunakan uji dua arah (*two-tailed test*) pada tingkat signifikansi 5%. Suatu jalur hubungan dinyatakan signifikan secara empiris apabila menghasilkan nilai *t-statistic* ≥ 1,96 atau *p-value* < 0,05. Sebagai pelengkap dan untuk memastikan ketangguhan estimasi, keputusan signifikansi ini dikonsistenkan dengan interval kepercayaan *bootstrap* 95% (*Bias-Corrected and Accelerated*/BCa); sebuah jalur dinyatakan signifikan apabila rentang interval kepercayaannya tidak mencakup nilai nol. Selanjutnya, besaran dampak serta arah pengaruh (positif atau negatif) dari variabel eksogen terhadap endogen direpresentasikan oleh nilai *standardized path coefficient*.

Tabel 8. ***Path Coefficient***

	Original Sample (O)	*Sample Mean (M)*	*Standard Deviation (STDEV)*	*T-Statistic (|O/STDEV|)*	*P Values*
Work Discipline (X1) – *Service Quality* (Y)	0.272	0.271	0.168	1.619	0.106
Work Motivation (X2) → *Service Quality* (Y)	0.237	0.269	0.154	1.540	0.124

KAMBOTI is licensed under a Creative Commons Attribution-Share Alike 4.0 International License.

	Original Sample (O)	*Sample Mean (M)*	*Standard Deviation (STDEV)*	*T-Statistic (|O/STDEV|)*	*P Values*
Work Discipline (X1) → *Work Engagement* (Z)	0.467	0.453	0.140	3.346	0.001
Work Motivation (X2) → *Work Engagement* (Z)	0.161	0.187	0.136	1.183	0.237
Work Engagement (Z) → *Service Quality* (Y)	0.338	0.330	0.147	2.299	0.022

Sumber : Data Primer (2026)

Hasil pengujian *bootstrapping* menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja. Selanjutnya, keterikatan kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan. Namun, pengaruh langsung disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kualitas pelayanan, serta pengaruh motivasi kerja terhadap keterikatan kerja, tidak terbukti signifikan secara statistik.

Pengujian efek tidak langsung juga menunjukkan bahwa keterikatan kerja belum mampu memediasi pengaruh disiplin kerja maupun motivasi kerja terhadap kualitas pelayanan. Dengan demikian, keterikatan kerja berperan dalam meningkatkan kualitas pelayanan secara langsung, tetapi belum terbukti menjadi mekanisme yang menyalurkan pengaruh disiplin dan motivasi kerja terhadap kualitas pelayanan.

b) Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effects*)

Evaluasi pengaruh tidak langsung (*indirect effects*) bertujuan untuk mengukur sejauh mana dampak suatu variabel terhadap variabel lain disalurkan melalui mekanisme perantara. Fenomena ini merepresentasikan kondisi di mana hubungan kausal antar-variabel tidak berlangsung secara langsung, melainkan melewati satu atau lebih variabel mediasi sesuai dengan struktur lintasan yang diuji dalam model.

Tabel 9. *Indirect Effects*

	Original Sample (O)	*Sample Mean (M)*	*Standard Deviation (STDEV)*	*T-Statistic (|O/STDEV|)*	*P Values*
Work Discipline (X1) – *Work Engagement* (Z) → *Service Quality* (Y)	0.158	0.152	0.087	1.815	0.070
Work Motivation (X2) → *Work Engagement* (Z) → *Service Quality* (Y)	0.054	0.066	0.057	0.946	0.345

Sumber : Data Primer (2026)

Hasil pengujian *specific indirect effects* menunjukkan bahwa peran mediasi keterikatan kerja belum didukung secara statistik pada taraf signifikansi 5%. Efek tidak langsung disiplin kerja terhadap kualitas pelayanan melalui keterikatan kerja sebesar 0,158 memiliki p = 0,070, sedangkan efek tidak langsung motivasi kerja sebesar 0,054 memiliki p = 0,345. Temuan ini menunjukkan bahwa bukti mediasi pada sampel dan model yang diuji belum memadai secara statistik, bukan membuktikan mutlak tidak adanya mediasi atau mengonfirmasi adanya jalur kausal lain di luar model. Untuk memperjelas ketepatan estimasi, interval kepercayaan

KAMBOTI is licensed under a Creative Commons Attribution-Share Alike 4.0 International License.

bootstrap 95% (*Bias-Corrected and Accelerated*/BCa) juga dievaluasi. Jalur mediasi Disiplin Kerja → Keterikatan Kerja → Kualitas Layanan memiliki interval kepercayaan -0,012 hingga 0,328, sedangkan jalur mediasi Motivasi Kerja → Keterikatan Kerja → Kualitas Layanan memiliki interval kepercayaan -0,045 hingga 0,153. Karena kedua rentang interval kepercayaan tersebut mencakup nilai nol, keputusan ketidaksigifikanan secara statistik kembali terkonfirmasi, yang mengindikasikan bahwa efek tidak langsung melalui keterikatan kerja belum cukup kuat untuk disimpulkan sebagai mekanisme mediasi yang signifikan pada populasi ini.

B. Pembahasan

Pengaruh *Work Discipline* terhadap *Service Quality*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan secara langsung terhadap kualitas pelayanan guru. Hal ini dibuktikan melalui hasil uji *bootstrapping* yang menghasilkan nilai *t-statistic* sebesar 1,619 dan nilai *p-value* sebesar 0,106. Dengan demikian, hipotesis yang menduga adanya pengaruh langsung antara kedua variabel tersebut belum didukung secara statistik pada sampel ini. Hasil yang tidak signifikan ini tidak serta-merta membuktikan bahwa asumsi atau teori terdahulu yang menyatakan disiplin kerja sebagai pilar utama kualitas layanan pendidikan adalah salah. Ketidaksignifikanan ini lebih tepat diinterpretasikan dengan mempertimbangkan ketepatan estimasi (*estimation precision*) dan daya uji (*statistical power*) yang mungkin terbatas. Mengingat ukuran sampel dalam penelitian ini (N=45), terdapat kemungkinan bahwa efek yang sebenarnya ada di tingkat populasi tidak terdeteksi secara signifikan dalam model ini, sehingga ketiadaan pengaruh tidak dapat disimpulkan secara mutlak.

Disiplin kerja secara konseptual lebih banyak didefinisikan pada dimensi kepatuhan struktural dan prosedural. Dari perspektif operasional, Mathis et al., (2019) menyoroti disiplin sebagai kepatuhan terhadap jadwal, presensi, dan tanggung jawab kerja. Pandangan ini sejalan dengan rumusan Indahingwati & Nugroho (2020) yang menegaskan bahwa disiplin kerja merupakan perwujudan sikap patuh dan taat terhadap peraturan yang tercermin dalam perbuatan karyawan untuk meminimalkan kelalaian kerja. Kedua perspektif ini secara eksplisit menunjukkan bahwa esensi disiplin berfokus pada pemenuhan kewajiban administratif dan aturan main, yang secara inheren berbeda dengan dimensi afektif dan empati yang dituntut oleh kualitas pelayanan.

Meskipun secara teoretis mampu meminimalkan kelalaian kerja, realitas di lapangan menunjukkan bahwa kepatuhan struktural tersebut sering kali gagal bertransformasi secara langsung menjadi perilaku pelayanan yang empatik. Kualitas pelayanan menuntut dimensi afektif yang jauh melampaui sekadar rutinitas administratif, dan tanpa sinergi yang kuat, penegakan disiplin sering kali menghadapi kendala operasional yang kompleks (Afandi et al., 2018; Sari et al., 2025). Perbedaan temuan ini menarik untuk dicermati ketika disandingkan dengan studi Wardani et al., (2026), Siregar et al., (2026), dan Naibaho (2021) yang menyimpulkan bahwa disiplin berpengaruh signifikan terhadap kualitas layanan. Jika ditelisik, model penelitian mereka secara eksplisit menyertakan variabel gaya kepemimpinan. Meskipun kepemimpinan dan dukungan afektif tidak diuji dalam penelitian ini, kedua faktor tersebut dapat menjadi kemungkinan penjelas atas perbedaan temuan penelitian terdahulu. Namun, penelitian ini berfokus pada mekanisme psikologis internal melalui peran mediasi keterikatan kerja (*work engagement*) sebagai jalur potensial yang menghubungkan kepatuhan terhadap aturan kerja dengan peningkatan kualitas pelayanan.

Pengaruh *Work Motivation* terhadap *Service Quality*

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis kedua, ditemukan bahwa Motivasi Kerja (*Work Motivation*) tidak memiliki pengaruh yang signifikan secara langsung terhadap Kualitas Pelayanan (*Service Quality*) guru. Temuan ini dibuktikan melalui hasil uji *bootstrapping* yang menghasilkan nilai *t-statistic* sebesar 1,540 < 1,96 dan nilai *p-value* sebesar 0,124 > 0,05. Dengan demikian, penelitian ini menolak

KAMBOTI is licensed under a Creative Commons Attribution-Share Alike 4.0 International License.

hipotesis yang menduga adanya pengaruh langsung antara kedua variabel tersebut. Temuan empiris ini menyajikan perspektif baru yang menantang asumsi normatif dari berbagai literatur terdahulu yang sering kali mengonfirmasi adanya korelasi positif linier antara motivasi dan mutu layanan.

Secara konseptual, motivasi kerja merupakan totalitas daya penggerak internal maupun eksternal yang memicu antusiasme individu untuk mendedikasikan upaya terbaiknya bagi sasaran organisasi (Indahingwati & Nugroho, 2020). Namun, literatur modern menekankan bahwa dorongan motivasional ini tidak berdiri sendiri; ia harus dikelola secara strategis untuk bermuara pada peningkatan keterikatan karyawan (*work engagement*) agar dampaknya optimal (Noe et al., 2020). Kedua perspektif ini secara implisit menegaskan bahwa motivasi terutama yang bersifat eksternal atau transaksional hanyalah bahan bakar awal. Tanpa diinternalisasi menjadi keterikatan emosional terhadap pekerjaan, antusiasme tersebut sering kali hanya cukup untuk memenuhi target kinerja dasar, namun gagal memicu *emotional labor* (kerja emosional) seperti empati dan daya tanggap yang menjadi inti dari kualitas pelayanan prima.

Temuan ini menemukan dukungan empiris dari peta literatur terdahulu yang menunjukkan bahwa motivasi kerja jarang berdiri sendiri dalam memprediksi luaran organisasi. Mayoritas penelitian lebih banyak memodelkan motivasi terhadap kinerja guru secara umum (Harefa, 2020; Ristianey et al., 2021; Tetuko, 2012), yang sering kali dipicu oleh faktor ekstrinsik seperti sertifikasi profesi (Murwati, 2013). Menariknya, ketika motivasi dikaitkan dengan kualitas pelayanan, literatur secara konsisten mensyaratkan adanya katalisator pendamping, khususnya intervensi kepemimpinan (Febriyanti, 2024; Pradana & Sutisna, 2023; Setyaningsih et al., 2018). Fenomena ini mengindikasikan bahwa dorongan motivasional tidak serta-merta berbanding lurus dengan standar mutu layanan jika tidak disinergikan dengan variabel eksternal atau diinternalisasi secara psikologis. Secara teoretis, dimungkinkan bahwa motivasi perlu bertransformasi terlebih dahulu melalui mekanisme psikologis seperti Keterikatan Kerja (*Work Engagement*) sebelum bermuara pada peningkatan kualitas layanan. Namun, kemungkinan teoretis ini belum didukung oleh data empiris pada penelitian ini. Oleh karena itu, temuan ini lebih tepat diinterpretasikan sebagai indikasi bahwa pada konteks sampel ini, dorongan motivasional belum mampu memicu mekanisme transformasi psikologis yang diperlukan untuk mendongkrak kualitas layanan.

Temuan ini menemukan dukungan empiris dari peta literatur terdahulu yang menunjukkan bahwa motivasi kerja jarang berdiri sendiri dalam memprediksi luaran organisasi. Mayoritas penelitian lebih banyak memodelkan motivasi terhadap kinerja guru secara umum (Harefa, 2020; Ristianey et al., 2021; Tetuko, 2012), yang sering kali dipicu oleh faktor ekstrinsik seperti sertifikasi profesi (Murwati, 2013). Menariknya, ketika motivasi dikaitkan dengan kualitas pelayanan, literatur secara konsisten mensyaratkan adanya katalisator pendamping, khususnya intervensi kepemimpinan (Febriyanti, 2024; Pradana & Sutisna, 2023; Setyaningsih et al., 2018). Fenomena ini membuktikan bahwa dorongan motivasional tidak serta-merta berbanding lurus dengan standar mutu layanan jika tidak disinergikan dengan variabel eksternal atau diinternalisasi secara psikologis. Oleh karena itu, penolakan hipotesis pengaruh langsung ini secara meyakinkan membenarkan urgensi mekanisme mediasi, di mana motivasi harus bertransformasi terlebih dahulu melalui Keterikatan Kerja (*Work Engagement*) sebelum akhirnya bermuara pada peningkatan kualitas layanan.

Pengaruh *Work Discipline* terhadap *Work Engagement*

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ketiga, ditemukan bahwa Disiplin Kerja (*Work Discipline*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keterikatan Kerja (*Work Engagement*) guru. Temuan ini dibuktikan melalui hasil uji *bootstrapping* yang menghasilkan nilai *t-statistic* sebesar 3,346 > 1,96 dan nilai *p-value* sebesar 0,001 < 0,05, dengan koefisien jalur sebesar 0,467. Dengan demikian, penelitian ini berhasil menerima hipotesis yang menduga bahwa semakin tinggi dan konsisten tingkat disiplin kerja yang diterapkan di sekolah, semakin tinggi pula tingkat keterikatan kerja yang dirasakan oleh para guru.

KAMBOTI is licensed under a Creative Commons Attribution-Share Alike 4.0 International License.

Secara konseptual, keterikatan kerja (*work engagement*) bukan sekadar luapan emosi sesaat, melainkan kondisi pikiran positif yang menetap dan ditandai oleh tiga dimensi utama: semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penghayatan penuh (*absorption*) (Schaufeli & Bakker, 2022). Dalam konteks profesi pendidik, keterikatan kerja merepresentasikan energi motivasi afektif di mana guru merasa tangguh, bahagia, dan terikat secara emosional dengan tugasnya, sehingga mendorong komitmen pribadi untuk mengerahkan fokus serta energi terbaiknya (Bakker & Leiter, 2010). Kondisi psikologis yang mendalam inilah yang menjadi jembatan antara struktur dan perilaku. Disiplin kerja yang baik melalui kejelasan aturan, rutinitas yang terstruktur, dan kepastian tugas menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan minim ketidakpastian. Rasa aman secara manajerial ini pada gilirannya memfasilitasi guru untuk masuk ke dalam kondisi penghayatan penuh dan dedikasi terhadap profesinya, sehingga hipotesis bahwa disiplin berpengaruh positif terhadap keterikatan kerja terbukti secara teoretis dan empiris.

Secara empiris, temuan ini menegaskan bahwa penerapan disiplin yang adil dan konsisten berpengaruh positif terhadap keterikatan kerja. Kondisi ini dapat diinterpretasikan sebagai lingkungan yang memfasilitasi guru untuk lebih fokus pada tugasnya. Mekanisme psikologis seperti rasa aman, pembebasan energi kognitif, atau kondisi *flow* untuk berfokus pada inovasi pembelajaran tidak diukur secara langsung dalam penelitian ini, sehingga perlu diuji secara terpisah dalam riset lanjutan. Realitas ini sekaligus mengisi kekosongan literatur (*research gap*). Meskipun berbagai studi terdahulu secara konsisten menunjukkan pengaruh disiplin terhadap kinerja guru (Arbiyanti et al., 2025; Oktavia & Fadhli, 2025) serta menguji mekanisme mediasi dalam konteks pendidikan (Rachman et al., 2024), mayoritas penelitian tersebut masih terpaku pada luaran kinerja teknis (*teacher performance*) atau hanya menguji kualitas pelayanan dari sisi pengaruh langsungnya (Wardani et al., 2026). Selain itu, studi seperti Riskawaty et al., (2026) justru memposisikan disiplin kerja sebagai variabel mediasi, bukan keterikatan kerja. Oleh karena itu, penelitian ini hadir untuk menguji secara empiris bagaimana kepatuhan struktural berasosiasi dengan keterikatan kerja sebagai prediktor langsung bagi kualitas layanan pendidikan.

Pengaruh *Work Motivation* terhadap *Work Engagement*

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis keempat, ditemukan bahwa Motivasi Kerja (*Work Motivation*) tidak berpengaruh signifikan terhadap Keterikatan Kerja (*Work Engagement*) guru. Temuan ini dibuktikan melalui hasil uji *bootstrapping* yang menghasilkan nilai *t-statistic* sebesar 1,183 < 1,96 dan nilai *p-value* sebesar 0,237 > 0,05. Dengan demikian, penelitian ini menolak hipotesis yang menduga bahwa motivasi kerja secara langsung mampu meningkatkan keterikatan kerja guru. Temuan empiris ini sangat menarik karena membantah asumsi normatif yang sering kali menganggap bahwa guru yang memiliki motivasi tinggi secara otomatis akan merasa terikat secara emosional dengan institusi dan pekerjaannya.

Secara konseptual, motivasi kerja merupakan totalitas daya penggerak, baik internal maupun eksternal, yang memicu antusiasme individu untuk mendedikasikan upaya terbaiknya bagi sasaran organisasi (Indahingwati & Nugroho, 2020). Namun, dorongan untuk mencapai target ini tidak serta-merta ekuivalen dengan keterikatan kerja (*work engagement*). Menurut Bakker & Leiter (2010), keterikatan kerja menuntut adanya energi motivasi afektif yang jauh lebih dalam, di mana individu merasa bahagia, tangguh, dan terikat secara emosional dengan tugasnya. Kesenjangan teoretis ini memberikan perspektif mengapa hipotesis keempat belum didukung secara statistik.

Penting untuk membedakan bahwa motivasi kerja, keterikatan pada pekerjaan, dan komitmen institusi merupakan konstruk psikologis yang berbeda. Motivasi kerja merujuk pada dorongan untuk bertindak, sedangkan keterikatan kerja adalah kondisi psikologis positif yang menetap, dan komitmen institusi lebih berorientasi pada loyalitas terhadap organisasi. Karena instrumen dalam penelitian ini mengukur motivasi kerja secara umum tanpa memisahkan secara spesifik antara dimensi intrinsik dan ekstrinsik, temuan ini tidak dapat digunakan untuk menyimpulkan bahwa motivasi guru di lapangan didominasi oleh faktor ekstrinsik.

KAMBOTI is licensed under a Creative Commons Attribution-Share Alike 4.0 International License.

Namun, ketidaksignifikanan ini menyingkap kompleksitas hubungan antar konstruk tersebut. Secara teoretis, dorongan motivasional tidak secara otomatis bertransformasi menjadi penghayatan penuh (absorption), semangat (*vigor*), dan dedikasi yang menjadi inti dari *work engagement*. Realitas ini selaras dengan literatur terkini yang menegaskan bahwa jalur menuju keterikatan kerja sangatlah kondisional; Zeng et al., (2022) dan Husna (2025) mengonfirmasi bahwa motivasi intrinsik cenderung lebih kuat dalam memicu ikatan emosional, sementara Manalo et al., (2020) mensyaratkan adanya katalisator psikologis lain seperti kepuasan kerja. Sintesis literatur ini mengindikasikan bahwa tanpa intervensi yang memicu makna intrinsik, dorongan motivasional umum belum cukup kuat untuk bertransformasi menjadi kematangan psikologis esensial yang diukur sebagai *work engagement*.

Pengaruh *Work Engagement* terhadap *Service Quality*

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis kelima, ditemukan bahwa Keterikatan Kerja (*Work Engagement*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kualitas Pelayanan (*Service Quality*) guru. Temuan ini dibuktikan melalui hasil uji *bootstrapping* yang menghasilkan nilai *t-statistic* sebesar 2,299 dan nilai *p-value* sebesar 0,022, dengan koefisien jalur sebesar 0,338. Dengan demikian, penelitian ini berhasil menerima hipotesis yang menduga bahwa semakin tinggi tingkat keterikatan kerja guru, semakin unggul pula kualitas pelayanan pendidikan yang mereka berikan. Temuan empiris ini menegaskan bahwa keterikatan kerja merupakan jalur langsung yang signifikan menuju kualitas layanan dalam model ini. Kondisi psikologis internal guru terbukti memiliki kontribusi substantif sebagai prediktor mutu layanan di antara variabel-variabel yang diuji, tanpa menggeneralisasi posisinya sebagai faktor yang paling mutlak di luar cakupan penelitian.

Secara konseptual, keterikatan kerja merupakan kondisi psikologis positif yang ditandai oleh tiga dimensi utama: semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penghayatan penuh (*absorption*) (Schaufeli & Bakker, 2022). Ketika guru terikat secara emosional, energi afektif ini bertransformasi langsung ke dalam eksekusi layanan di kelas. Transformasi ini sangat krusial karena kualitas pelayanan pada hakikatnya tidak hanya dinilai dari aspek teknis (materi apa yang diajarkan), melainkan sangat bergantung pada bagaimana layanan tersebut disampaikan secara interpersonal. Mengacu pada dimensi kualitas pelayanan menurut Zeithaml et al., (2018), empati dan daya tanggap merupakan penentu utama persepsi pelanggan (siswa dan orang tua). Guru yang memiliki dedikasi dan penghayatan penuh secara natural akan mengeksekusi dimensi empati dan daya tanggap tersebut dengan tulus, sehingga mampu menghadirkan pelayanan prima yang melampaui sekadar pemenuhan standar administratif yang kaku.

Temuan ini memperkuat dan memperluas peta literatur yang secara spesifik menyoroti ekosistem pendidikan. Profesi pengajaran pada hakikatnya menuntut tingkat keterikatan kerja yang tinggi karena interaksi guru dengan peserta didik sangat bergantung pada energi afektif dan empati. Guru yang terikat secara emosional akan secara natural mentransformasikan energi psikologisnya menjadi layanan yang berpusat pada siswa (*student-centered service*). Hal ini dibuktikan secara empiris oleh Zahoor (2018) yang menemukan bahwa *work engagement* guru berdampak langsung pada kepuasan dan loyalitas siswa sebagai indikator utama kualitas layanan sekolah. Lebih lanjut, Yusriadi et al., (2025) serta Eldor & Shoshani (2017) mengonfirmasi bahwa keterikatan kerja guru merupakan mekanisme vital yang menjembatani iklim pelayanan sekolah dengan kualitas layanan pendidikan yang diterima oleh peserta didik maupun orang tua.

IV. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pengujian hipotesis mengenai *The Impact of Work Discipline and Motivation on Teacher Service Quality: The Mediating Role of Work Engagement*, dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kualitas pelayanan guru. Hal ini menunjukkan bahwa kepatuhan terhadap aturan belum tentu secara otomatis mendorong perilaku pelayanan yang berorientasi pada siswa.

KAMBOTI is licensed under a Creative Commons Attribution-Share Alike 4.0 International License.

Motivasi kerja juga tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan maupun keterikatan kerja (*work engagement*). Temuan ini mengindikasikan bahwa motivasi belum tentu secara langsung mendorong peningkatan kualitas pelayanan dan keterlibatan psikologis guru dalam pekerjaan.

Sementara itu, disiplin kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*, yang selanjutnya juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan. Hasil ini menegaskan pentingnya keterikatan kerja yang tercermin melalui semangat, dedikasi, dan penghayatan terhadap pekerjaan dalam mendukung kualitas pelayanan guru yang berorientasi pada siswa.

Implikasi Teoretis dan Praktis

Secara teoretis, penelitian ini memberikan kontribusi terhadap literatur manajemen pendidikan dengan menunjukkan bahwa disiplin dan motivasi kerja tidak selalu berpengaruh langsung terhadap kualitas pelayanan guru. Sebaliknya, *work engagement* terbukti memiliki hubungan langsung dengan kualitas pelayanan, meskipun tidak berperan sebagai variabel mediasi. Temuan ini memperlihatkan bahwa keterikatan kerja lebih berperan sebagai faktor yang mendukung kualitas pelayanan guru.

Dari sisi praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangan bagi SDN Tambakrejo Sidoarjo untuk meningkatkan kualitas pelayanan melalui penguatan *work engagement*. Upaya tersebut dapat dilakukan dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung semangat, dedikasi, dan keterlibatan guru dalam menjalankan tugasnya, tanpa mengabaikan pentingnya disiplin dan motivasi kerja.

Keterbatasan Penelitian dan Rekomendasi untuk Penelitian Selanjutnya:

Penelitian ini memiliki keterbatasan pada cakupan sampel yang hanya melibatkan guru di SDN Tambakrejo Sidoarjo, sehingga generalisasi hasil ke sekolah lain maupun jenjang pendidikan berbeda masih terbatas. Selain itu, penggunaan data penilaian diri yang dikumpulkan pada satu waktu pengukuran berpotensi menimbulkan bias metode umum dan belum mampu menggambarkan perubahan hubungan antarvariabel dari waktu ke waktu. Jumlah sampel yang relatif kecil serta pengukuran motivasi kerja yang belum membedakan dimensi intrinsik dan ekstrinsik juga menjadi hal yang perlu diperhatikan.

Penelitian selanjutnya disarankan untuk melibatkan sampel yang lebih luas, menggunakan desain longitudinal dan pendekatan campuran melalui wawancara atau diskusi kelompok. Selain itu, variabel seperti *transformational leadership*, *school climate*, dan *teacher well-being* dapat dipertimbangkan untuk menjelaskan faktor-faktor lain yang berkaitan dengan keterikatan kerja dan kualitas pelayanan guru.

Secara keseluruhan, penelitian ini memberikan bukti empiris mengenai hubungan positif antara disiplin kerja dan *work engagement*, serta antara *work engagement* dan kualitas pelayanan. Namun, kedua hubungan mediasi belum memperoleh dukungan statistik. Temuan ini perlu dipahami sesuai dengan konteks dan keterbatasan penelitian, tanpa mengabaikan pentingnya disiplin dan motivasi dalam pengelolaan tenaga pendidik.

Penghargaan

Penulis mengucapkan syukur dan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada seluruh pihak yang telah memberikan dukungan sehingga penelitian ini dapat diselesaikan. Apresiasi dan terima kasih khusus ditujukan kepada Kepala Sekolah serta seluruh dewan guru SDN Tambakrejo Sidoarjo yang telah bersedia meluangkan waktu dan berpartisipasi sebagai responden. Penulis juga menyampaikan terima kasih kepada LPPM STIESIA Surabaya atas dukungan fasilitas dan akademik yang diberikan, serta kepada dosen pembimbing, keluarga, dan rekan-rekan yang senantiasa memberikan arahan, motivasi, dan doa selama proses penyusunan karya ini.

Konflik Kepentingan

Penulis dengan ini menyatakan bahwa penelitian ini dilaksanakan secara independen, objektif, dan bebas dari konflik kepentingan. Seluruh proses pengumpulan data, analisis statistik, hingga penarikan

KAMBOTI is licensed under a Creative Commons Attribution-Share Alike 4.0 International License.

kesimpulan termasuk penerimaan dan penolakan hipotesis didasarkan sepenuhnya pada temuan empiris di lapangan. Tidak ada intervensi, tekanan, maupun klaim dari pihak mana pun, termasuk dari institusi tempat penelitian dilakukan, yang memengaruhi integritas ilmiah dari karya tulis ini.

DAFTAR PUSTAKA

Abudin, D. N., Priyatna, S., & Susniwati, S. (2024). The Influence of the Effectiveness the Implementation of the Presence Administrative Information System on Work Discipline and its Impact on the Quality Employee Service at SDN 160 Sukalaksana Bandung City. *JASa (Jurnal Akuntansi, Audit Dan Sistem Informasi Akuntansi)*, *8*(1), 233–247.

Afandi, M., MS, Z., & Neolaka, A. (2018). Analysis of elementary school teachers' work discipline at UPTD education in Banyumanik, Semarang City. *MATEC Web of Conferences*, *205*, 4.

Arbiyanti, D., Abdullah, G., & Soedjono, S. (2025). The Influence of Work Motivation and Work Discipline on Teacher Performance: A Quantitative Study in Junior High Schools in East Pekalongan District Pekalongan City. *Journal of Educational Sciences*, *9*(5), 4034–4046.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice: A guide to the theory and practice of people management*. Kogan Page Publishers.

Aydın, İ., Demirkasımoğlu, N., Demir, T. G., & Erdemli, Ö. (2022). Teachers and School Administrators on Public Service Motivation and their Relationship with Work Ethic Attitudes. *Education and Science*, *47*(209), 335–356.

Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. Psychology press.

Burić, I., & Kim, L. E. (2020). Teacher self-efficacy, instructional quality, and student motivational beliefs: An analysis using multilevel structural equation modeling. *Learning and Instruction*, *66*, 101302.

Chikazhe, L., & Nyakunuwa, E. (2022). Promotion of perceived service quality through employee training and empowerment: the mediating role of employee motivation and internal communication. *Services Marketing Quarterly*, *43*(3), 294–311.

Cho, I.-H., & Hong, J.-W. (2021). A study on the effects of Product quality, Educational quality, and Service quality of Experimental (practice) teaching aids and manufacturing companies on elementary school teacher's satisfaction and repurchase intention. *Ilkogretim Online*, *20*(3), 858.

Chork, C., Sam, R., & Huot, S. (2024). The impact of service quality on teachers' satisfaction: The case of Battambang Teacher Education College. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, *9*(2), e002662–e002662.

Cohen, J. (2013). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. routledge.

Collier, D. A., & Evans, J. R. (2021). *Operations and supply chain management*. Cengage Boston, MA, USA.

Dessler, G. (2024). *Human Resource Management* (16th ed). Pearson.

Djuanda, D., Sunaengsih, C., Syahid, A. A., Amalia, K., & Juneli, J. A. (2024). Survey of Academic Service Quality in Primary Schools. *Elementary School Forum (Mimbar Sekolah Dasar)*, *11*(2), 339–356.

Dreer, B. (2022). Teacher well-being: Investigating the contributions of school climate and job crafting. *Cogent Education*, *9*(1), 2044583.

Eldor, L., & Shoshani, A. (2017). Are you being served? The relationship between school climate for service and teachers' engagement, satisfaction, and intention to leave: A moderated mediation model. *The Journal of Psychology*, *151*(4), 359–378.

Febriyanti, R. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja Guru Dan Kualitas Pelayanan Pendidikan Inklusi Terhadap Kinerja Guru Di Sekolah Dasar Patmos Kembangan Jakarta Barat. *Aliansi: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, *19*(2), 175–192.

Fitriyah, D., Sukmawati, S., & Chiar, M. (2019). The Effect of The Principal's Transformational Leadership and Work Motivation Toward Service Quality to Teachers of Private Islamic Junior High School (MTs)

KAMBOTI is licensed under a Creative Commons Attribution-Share Alike 4.0 International License.

in Pontianak. *Journal of Education, Teaching and Learning*, *4*(1), 149–156.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). *Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics*. Sage publications Sage CA: Los Angeles, CA.

Gobena, G. A. (2018). Factors Affecting In-Service Teachers' Motivation: Its Implication to Quality of Education. *International Journal of Instruction*, *11*(3), 163–178.

Gronroos, C. (2016). *Service management and marketing: Managing the service profit logic*. John Wiley & Sons.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., Black, W. C., & Anderson, R. E. (2019). Multivariate data analysis (Eighth). *Cengage Learning EMEA*.

Hair Jr, J. F., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research*, *109*, 101–110.

Harefa, D. (2020). Pengaruh persepsi guru IPA fisika atas lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja guru SMA di Kabupaten Nias Selatan. *Jurnal Education and Development*, *8*(3), 112.

Hoffman, K. D., & Bateson, J. E. G. (2011). *Services marketing: Concepts, strategies, & cases* (4th ed.). South-Western Cengage Learning.

Husna, F. (2025). *Pengaruh Kepemimpinan yang Memberdayakan terhadap Keterikatan Kerja pada Guru dan Tenaga Kependidikan (GTK) yang dimoderasi oleh Motivasi Intrinsik di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri 1 Gambut*.

Indahingwati, A., & Nugroho, N. E. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*. Scopindo Media Pustaka.

Jochen, W., & Christopher, L. (2022). *Services marketing: People, technology, strategy*. World Scientific Publishing.

Kofi, O. (2020). *Teacher motivation and quality education delivery: A study of public basic schools in Tamale metropolis in Ghana*.

Madigan, D. J., & Kim, L. E. (2021). Does teacher burnout affect students? A systematic review of its association with academic achievement and student-reported outcomes. *International Journal of Educational Research*, *105*, 101714.

Manalo, R. A., de Castro, B., & Uy, C. (2020). The mediating role of job satisfaction on the effect of motivation to organizational commitment and work engagement of private secondary high school teachers in Metro-Manila. *Review of Integrative Business and Economics Research*, *9*(1), 133–159.

Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R., & Meglich, P. A. (2019). *Human Resource Management* (15th ed.). Cengage learning.

Mayasari, A., Arifudin, O., Herawati, S., Rosanti, A., & Prayogi, R. A. (2024). Optimizing Student Management to Improve Educational Service Quality: A Qualitative Case Study in Integrated Islamic Elementary Schools. *EDUKASIA Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran*, *5*(2), 799–808.

Murwati, H. (2013). Pengaruh sertifikasi profesi guru terhadap motivasi kerja dan kinerja guru di smk negeri se-Surakarta. *Jurnal Pendidikan Bisnis Dan Ekonomi (BISE)*, *1*(1), 12–21.

Naibaho, E. J. P. (2021). Pengaruh Disiplin Guru Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Peningkatan Kualitas Pelayanan Di SMP Negeri 2 Pangururan Kabupaten Samosir. *Jurnal Suluh Pendidikan*, *9*(1), 39–55.

Neuman, W. L. (2019). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches* (9th ed.). Allyn and Bacon.

Nguyen, T. D., Pham, L. D., Crouch, M., & Springer, M. G. (2020). The correlates of teacher turnover: An updated and expanded meta-analysis of the literature. *Educational Research Review*, *31*, 100355.

Noe, R. A., Clarke, A. D. M., & Klein, H. J. (2020). *Employee Training & Development*. McGraw Hill-Education.

Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2022). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. McGraw-Hill US Higher Ed ISE.

Oktavia, A., & Fadhli, M. (2025). The Influence of Discipline, Motivation, and Teacher Performance

KAMBOTI is licensed under a Creative Commons Attribution-Share Alike 4.0 International License.

Satisfaction on Teacher Performance at Junior High School. *Edunesia: Jurnal Ilmiah Pendidikan*, *6*(2), 1223–1238.

Pradana, A., & Sutisna, D. (2023). Kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kualitas layanan: Studi kasus pada salah satu institusi penegak hukum di wilayah metropolitan. *Jurnal Penelitian Pendidikan*, *23*(3), 240–250.

Rachman, A., Sunarno, S., Saputra, N., Judijanto, L., Nurhidin, E., & Zamroni, M. A. (2024). Enhancing teacher performance through millennial teacher characteristics, work culture, and person-job fit mediated by employee engagement. *Nazhruna: Jurnal Pendidikan Islam*, *7*(2), 270–289.

Riskawaty, H., Sakka, A., & Suhaimi, S. (2026). The Mediating Role of Work Discipline in the Relationship between Teacher Competence, Motivation, and Performance. *Edunesia: Jurnal Ilmiah Pendidikan*, *7*(2), 1440–1460.

Ristianey, F., Harapan, E., & Destiniar, D. (2021). Pengaruh Sertifikasi Guru Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru. *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, Dan Supervisi Pendidikan)*, *6*(1), 34–43.

Saks, A. M. (2019). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, *6*(1), 19–38.

Sancar, R., Atal, D., & Deryakulu, D. (2021). A new framework for teachers' professional development. *Teaching and Teacher Education*, *101*, 103305.

Sari, D. M. (2022). Employee Motivation And Work Discipline: Factors Affecting The Quality Of Service At Smp Negeri 2 Banda Aceh. *Jurnal Transformasi Administrasi*, *12*(01), 69–86.

Sari, D. R., Ysh, A. Y. S., & Kusumaningsih, W. (2025). The Influence of Academic Supervision, Instrucsional Leadership Style, And Work Discipline on Elementary School Quality. *Electronic Journal of Education, Social Economics and Technology*, *6*(1), 362–368.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. (2022). Work engagement: A critical assessment of the concept and its measurement. In *Handbook of positive psychology assessment* (pp. 273–295). Hogrefe.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, *66*(4), 701–716.

Setiyaningsih, T. T. (2020). Influence of school leadership, discipline, and work motivation toward high school teacher performance. *Harmoni Sosial: Jurnal Pendidikan IPS*, *7*(1), 66–77.

Setyaningsih, K., Haiatami, N., & Rusmaini, R. (2018). Pengaruh Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Guru SMA Swasta di Palembang. *El-Idare: Journal of Islamic Education Management*, *4*(1), 61–71.

Siregar, R., Zubaidah, S., & Rahayu, R. S. (2026). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Disiplin Kerja, Dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Kualitas Layanan Guru Di SMK Gugus 02 Kota Tangerang Selatan. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, *11*(03), 413–433.

Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2020). Teacher burnout: Relations between dimensions of burnout, perceived school context, job satisfaction and motivation for teaching. A longitudinal study. *Teachers and Teaching*, *26*(7–8), 602–616.

Subrahmanyam, A. (2017). Relationship between service quality, satisfaction, motivation and loyalty: A multi-dimensional perspective. *Quality Assurance in Education*, *25*(2), 171–188.

Suchyadi, Y., Sundari, F. S., Sutisna, E., Sunardi, O., Budiana, S., Sukmanasa, E., & Windiyani, T. (2020). Improving the ability of elementary school teachers through the development of competency based assessment instruments in teacher working group, North Bogor City. *Journal Of Community Engagement (JCE)*, *2*(1), 1–5.

Suryana, N., & Wahab, A. A. (2020). The effect of work discipline and organizational culture on service quality in teaching and learning process (Case study of civil servant teachers in Kuningan Area). *3rd International Conference on Research of Educational Administration and Management (ICREAM 2019)*, 142–146.

Tetuko, B. (2012). Pengaruh motivasi kerja, budaya organisasi, kepemimpinan kepala sekolah terhadap kepuasan kerja dan kinerja guru SMA swasta di Kabupaten Grobogan. *Educational Management*, *1*(2),

KAMBOTI is licensed under a Creative Commons Attribution-Share Alike 4.0 International License.

129–134.

Ulrich, D., Kryscynski, D., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2017). *Victory Through Organization: Why the War for Talent is Failing Your Company and What You Can Do About It*. McGraw Hill LLC.

Wardani, S. M., Zubaidah, S., & Rahayu, R. S. (2026). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Etos Kerja, Dan Disiplin Kerja Guru Terhadap Kualitas Layanan Sekolah Di SD Gugus 7 Kecamatan Cikupa Kabupaten Tangerang. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, *11*(03), 424–438.

Wirtz, J., & Lovelock, C. (2021). *Services Marketing : People, Technology, Strategy*. World Scientific Publishing Company.

Yılmaz, K., & Temizkan, V. (2022). The effects of educational service quality and socio-cultural adaptation difficulties on international students' higher education satisfaction. *Sage Open*, *12*(1), 21582440221078316.

Yusriadi, Y., Irawan, D., & Fadilah, S. (2025). Analisis Motivasi Kerja, Kompetensi, Keterikatan Kerja, Dan Kinerja Guru Serta Pembina Insan Cendekia Boarding School (ICBS) Harau Payakumbuh. *Jurnal Bisnis Kompetitif*, *4*(3), 492–500.

Zahoor, A. (2018). Teacher proactivity influencing student satisfaction and loyalty role of job crafting and work engagement. *Vikalpa*, *43*(3), 125–138.

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). Services marketing: Integrating customer focus across the firm. In *McGraw-Hill Education.* (7th ed.). McGraw Hill;

Zeng, D., Takada, N., Hara, Y., Sugiyama, S., Ito, Y., Nihei, Y., & Asakura, K. (2022). Impact of intrinsic and extrinsic motivation on work engagement: a cross-sectional study of nurses working in long-term care facilities. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *19*(3), 1284.

KAMBOTI is licensed under a Creative Commons Attribution-Share Alike 4.0 International License.