

Pengaruh Beban Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada SMK PGRI 2 Ponorogo

The Effect of Workload and Work Motivation on Teacher Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variable at SMK PGRI 2 Ponorogo

¹Isn'anur Faizah, ²Nur Rahmi Sonia

Universitas Islam Negeri Kiai Ageng Muhammad Besari Ponorogo, Indonesia

e-mail: itsnanur86@gmail.com

Abstrak: Kinerja guru dipengaruhi oleh kondisi pekerjaan dan faktor motivasional, tetapi peran kepuasan kerja sebagai mekanisme yang menghubungkan keduanya masih diperdebatkan. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh beban kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja guru, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening, di SMK PGRI 2 Ponorogo. Penelitian kuantitatif eksplanatori ini melibatkan 53 guru yang dipilih dengan simple random sampling dari 115 guru. Data dikumpulkan melalui kuesioner skala Likert dan dianalisis menggunakan PLS-SEM dengan SmartPLS. Beban kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja ($\beta = 0,016$; $p = 0,447$) maupun kinerja guru ($\beta = -0,039$; $p = 0,390$). Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ($\beta = 0,783$; $p < 0,001$) dan kinerja guru ($\beta = 0,511$; $p = 0,012$). Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru ($\beta = 0,371$; $p = 0,036$). Namun, kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh beban kerja ($p = 0,453$) maupun motivasi kerja ($p = 0,052$) terhadap kinerja guru. Temuan ini menunjukkan bahwa penguatan motivasi dan kepuasan kerja relevan bagi peningkatan kinerja guru, sedangkan beban kerja perlu dikelola sesuai konteks. Keterbatasan penelitian ini adalah sampel kecil pada satu sekolah sehingga generalisasi hasil terbatas.

Kata kunci: Beban Kerja; Motivasi Kerja; Kepuasan Kerja; Kinerja Guru

Abstract: Teacher performance is shaped by job conditions and motivational factors, yet the role of job satisfaction as a mechanism linking them remains debated. This study analyzed the effects of workload and work motivation on teacher performance, both directly and through job satisfaction as an intervening variable, at SMK PGRI 2 Ponorogo. This explanatory quantitative study involved 53 teachers selected through simple random sampling from a population of 115. Data were collected using a five-point Likert-scale questionnaire and analyzed with PLS-SEM in SmartPLS. Workload had no significant effect on job satisfaction ($\beta = 0.016$; $p = 0.447$) or teacher performance ($\beta = -0.039$; $p = 0.390$). Work motivation had a positive and significant effect on job satisfaction ($\beta = 0.783$; $p < 0.001$) and teacher performance ($\beta = 0.511$; $p = 0.012$). Job satisfaction had a positive and significant effect on teacher performance ($\beta = 0.371$; $p = 0.036$). However, job satisfaction did not mediate the effect of workload ($p = 0.453$) or work motivation ($p = 0.052$) on teacher performance. These findings suggest that strengthening work motivation and job satisfaction is relevant for improving teacher performance, whereas workload

should be managed according to context. The study is limited by a small sample from a single school, which restricts the generalizability of the results.

Keywords: *Workload; Work Motivation; Job Satisfaction; Teacher Performance*

Pendahuluan

Dinamika pendidikan yang terus berkembang menuntut guru untuk mempertahankan kinerja yang optimal dalam melaksanakan tugas pembelajaran. Kinerja guru tidak hanya berkaitan dengan kemampuan mengelola proses pembelajaran, tetapi juga mencakup tanggung jawab dalam membimbing peserta didik dan mendukung pencapaian tujuan pendidikan. Menurut [Supardi \(2019\)](#), guru perlu memiliki kemampuan kinerja untuk melaksanakan tugas pembelajaran dan bertanggung jawab atas peserta didik yang dibimbingnya dengan meningkatkan prestasi belajar mereka. Dengan demikian, kinerja guru menjadi aspek penting bagi keberhasilan penyelenggaraan pendidikan karena kualitas pelaksanaan tugas guru berkaitan dengan kualitas pembelajaran yang diterima peserta didik.

Dalam melaksanakan tugasnya, guru menghadapi tuntutan pekerjaan yang berasal dari faktor internal maupun eksternal. Salah satu faktor eksternal yang berkaitan dengan kinerja adalah beban kerja, yaitu jumlah dan kompleksitas pekerjaan yang harus diselesaikan dalam waktu tertentu ([Hermawan, 2022](#); [Koesomowidjojo, 2017](#)). Beban kerja yang tidak sesuai dengan kapasitas individu dapat menimbulkan tekanan dan kelelahan sehingga berpotensi memengaruhi pelaksanaan pekerjaan ([Dewe et al., 2010](#)). Sementara itu, motivasi kerja merupakan faktor internal yang mendorong individu untuk mengarahkan dan mempertahankan usahanya dalam mencapai tujuan. [Robbins dan Judge \(2019\)](#) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seseorang dalam mencapai tujuan. Oleh karena itu, beban kerja dan motivasi kerja dapat dipandang sebagai dua aspek yang berbeda tetapi sama-sama relevan untuk memahami kinerja guru.

Hubungan antara beban kerja, motivasi kerja, dan kinerja tidak selalu bersifat langsung. Kepuasan kerja dapat menjadi salah satu mekanisme yang menjelaskan hubungan tersebut. Dalam teori dua faktor, [Herzberg et al. \(1959\)](#) membedakan faktor motivator, seperti pencapaian, pengakuan, dan tanggung jawab, yang berkaitan dengan munculnya kepuasan kerja, dari faktor hygiene, seperti kebijakan, supervisi, dan kondisi kerja, yang berkaitan dengan ketidakpuasan. Beban kerja tidak dapat langsung disamakan dengan faktor hygiene, tetapi kondisi dan tuntutan pekerjaan berkaitan dengan aspek kondisi kerja yang memengaruhi pengalaman puas atau tidak puas pada guru. Perspektif ini menjadi dasar teoretis bahwa kepuasan kerja dapat menghubungkan kondisi pekerjaan dan faktor motivasional dengan kinerja.

Sejumlah penelitian terdahulu telah menguji hubungan antara beban kerja, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja. [Kurdi et al. \(2025\)](#) meneliti motivasi, beban kerja, dan lingkungan kerja dalam kaitannya dengan kinerja guru TPQ dan Madrasah Diniyah Futuhiyah Candirotto Kendal, sedangkan [Ndruru dan Yudiaatmaja \(2025\)](#) menguji pengaruh beban kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja guru di SMP Negeri 2 Singaraja. Penelitian lain memasukkan kepuasan kerja sebagai variabel intervening, antara lain pada pegawai ([Dewi & Kurniawan, 2022](#)) dan guru ([Martini & Bastaman, 2025](#); [Saban, 2024](#)). [Susanti dan Abidin \(2024\)](#) juga menelaah faktor-faktor yang memengaruhi kinerja guru sekolah dasar dengan pendekatan SEM-PLS, dan [Nugraheni et al. \(2022\)](#) menempatkan motivasi sebagai variabel intervening pada hubungan beban kerja dan lingkungan kerja dengan kinerja tenaga pendidik.

Namun, hasil penelitian tersebut belum konsisten. Sebagian penelitian melaporkan bahwa beban kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja ([Dewi & Kurniawan, 2022](#); [Putry &](#)

Hamsal, 2024) maupun kepuasan kerja (Martini & Bastaman, 2025), sedangkan penelitian lain menemukan pengaruh signifikan beban kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja guru disertai peran mediasi kepuasan kerja (Rahmadani et al., 2025; Saban, 2024). Ketidakkonsistenan juga tampak pada peran mediasi: kepuasan kerja dilaporkan memediasi pengaruh variabel pekerjaan terhadap kinerja guru pada sebagian penelitian (Rahmadani et al., 2025; Saban, 2024), tetapi tidak memediasi pengaruh beban kerja dan motivasi terhadap kinerja pada karyawan dan pegawai (Ayu et al., 2025; Sugama, 2017). Perbedaan temuan ini menunjukkan adanya research gap, terutama dalam menjelaskan apakah dan bagaimana kepuasan kerja menghubungkan beban kerja dan motivasi kerja dengan kinerja guru. Penelitian yang menguji beban kerja dan motivasi kerja secara bersamaan dengan kepuasan kerja sebagai mediator pada guru sekolah menengah kejuruan di Indonesia masih terbatas berdasarkan literatur yang ditelaah dalam artikel ini.

Penelitian ini dilaksanakan di SMK PGRI 2 Ponorogo. Sekolah ini dipilih karena karakteristiknya sebagai sekolah kejuruan yang mengembangkan pendidikan berbasis industri dan pondok pesantren. SMK PGRI 2 Ponorogo menyelenggarakan berbagai kompetensi keahlian, antara lain Teknik Pemesinan, Teknik Kendaraan Ringan, Teknik Alat Berat, Teknik Sepeda Motor, Teknik Komputer dan Jaringan, Rekayasa Perangkat Lunak, Desain Komunikasi Visual, Teknik Body Kendaraan Ringan, dan Teknik Pengelasan (SMK PGRI 2 Ponorogo, n.d.). Keragaman bidang keahlian tersebut menghadirkan tuntutan pembelajaran yang berbeda-beda bagi guru. Data satuan pendidikan juga menunjukkan bahwa sekolah ini memiliki jumlah guru dan peserta didik yang relatif besar (Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah, n.d.), sehingga pengelolaan beban kerja, motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja guru relevan untuk dikaji secara empiris.

Kebaruan penelitian ini terletak pada tiga aspek. Pertama, penelitian ini menguji beban kerja dan motivasi kerja secara bersamaan dalam satu model PLS-SEM dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening, sehingga pengaruh langsung dan tidak langsung dapat dibandingkan dalam satu kerangka. Kedua, penelitian ini dilakukan pada guru sekolah menengah kejuruan yang memadukan pendidikan berbasis industri dan pondok pesantren, konteks yang belum banyak menjadi lokasi penelitian serupa berdasarkan literatur yang ditelaah. Ketiga, penelitian ini melaporkan evaluasi model pengukuran dan model struktural secara berurutan sehingga bukti empiris tentang peran kepuasan kerja, sebagai mediator atau sebagai prediktor langsung kinerja, dapat dinilai secara transparan.

Berdasarkan uraian tersebut, tujuan penelitian ini adalah menganalisis (1) pengaruh langsung beban kerja terhadap kinerja guru, (2) pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kinerja guru, (3) pengaruh beban kerja dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja serta pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja guru, dan (4) peran mediasi kepuasan kerja dalam pengaruh beban kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja guru di SMK PGRI 2 Ponorogo. Hasil penelitian diharapkan memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang hubungan faktor pekerjaan, faktor motivasional, kepuasan kerja, dan kinerja guru dalam konteks pendidikan kejuruan.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain kausal-asosiatif (*explanatory research*) untuk menguji pengaruh antarvariabel. Pendekatan ini digunakan untuk menganalisis pengaruh beban kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja guru, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Penelitian dilaksanakan di SMK PGRI 2 Ponorogo.

Populasi penelitian adalah seluruh guru SMK PGRI 2 Ponorogo yang berjumlah 115 orang. Sampel dipilih dengan teknik *simple random sampling*, yaitu setiap anggota populasi memiliki peluang yang sama untuk terpilih (Firmansyah & Dede, 2022; Sugiyono, 2022). Jumlah sampel ditentukan dengan rumus Slovin pada tingkat kesalahan 10% sehingga diperoleh 53 guru (Nalendra, 2021). Tingkat kesalahan 10% dipilih dengan mempertimbangkan ukuran populasi, keterbatasan akses terhadap seluruh anggota populasi, dan efisiensi pengumpulan data. Tingkat kesalahan tersebut merupakan pertimbangan desain penelitian dan tidak dimaksudkan sebagai ukuran yang secara universal paling memadai.

Data penelitian merupakan data primer yang dikumpulkan melalui kuesioner. Instrumen menggunakan skala Likert lima tingkat, dari 1 (sangat tidak setuju) sampai 5 (sangat setuju). Variabel penelitian terdiri atas beban kerja (X1), motivasi kerja (X2), kepuasan kerja (Z), dan kinerja guru (Y). Beban kerja diukur melalui indikator kondisi pekerjaan, waktu kerja, target pekerjaan, dan lingkungan kerja. Motivasi kerja diukur melalui kebutuhan fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri. Kepuasan kerja diukur melalui pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi, atasan, rekan kerja, dan kondisi kerja. Kinerja guru diukur melalui perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian pembelajaran. Rincian konstruk dan indikator disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Konstruk Variabel Penelitian

No	Variabel	Indikator Konstruk	Butir Pernyataan	Referensi
1	Beban Kerja	Kondisi pekerjaan	X1.1, X1.2	(Koesomowidjojo, 2017)
		Penggunaan waktu kerja	X1.3	
		Target yang harus dicapai	X1.4, X1.5	
		Lingkungan kerja	X1.6	
2	Motivasi Kerja	Kebutuhan mempertahankan hidup	X2.1	(Robbins & Judge, 2019)
		Kebutuhan akan rasa aman	X2.2	
		Kebutuhan social	X2.3	
		Kebutuhan akan penghargaan	X2.4	
		Kebutuhan mengaktualisasikan diri	X2.5	
3	Kepuasan Kerja	Pekerjaan itu sendiri	Z.1	(Robbins & Judge, 2019)
		Gaji	Z.2	
		Promosi	Z.3	
		Pimpinan	Z.4	
		Rekan kerja	Z.5	
		Kondisi kerja	Z.6	
4	Kinerja Guru	Perencanaan pembelajaran	Y.1, Y.2	(Supardi, 2019)
		Pelaksanaan pembelajaran	Y.3	
		Penilaian pembelajaran	Y.4, Y.5	

Data dianalisis dengan *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) menggunakan aplikasi SmartPLS. PLS-SEM dipilih karena model penelitian terdiri atas dua konstruk eksogen, satu konstruk intervening, dan satu konstruk endogen, serta bertujuan menguji pengaruh langsung dan tidak langsung. Dengan 53 responden, penggunaan PLS-SEM dipertimbangkan berdasarkan karakteristik model dan tujuan analisis, bukan semata-mata karena kemampuannya menganalisis model yang kompleks (Hair et al., 2019).

Evaluasi model dilakukan dalam dua tahap, yaitu model pengukuran (*measurement model*) dan model struktural (*structural model*). Model pengukuran digunakan untuk menguji kualitas instrumen melalui validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk. Validitas konvergen dinilai berdasarkan *outer loading* dan *Average Variance Extracted* (AVE). Validitas diskriminan digunakan untuk memastikan bahwa setiap konstruk berbeda secara memadai dari konstruk lainnya. Reliabilitas konstruk dinilai melalui Cronbach's alpha, rho_A, dan *composite reliability*.

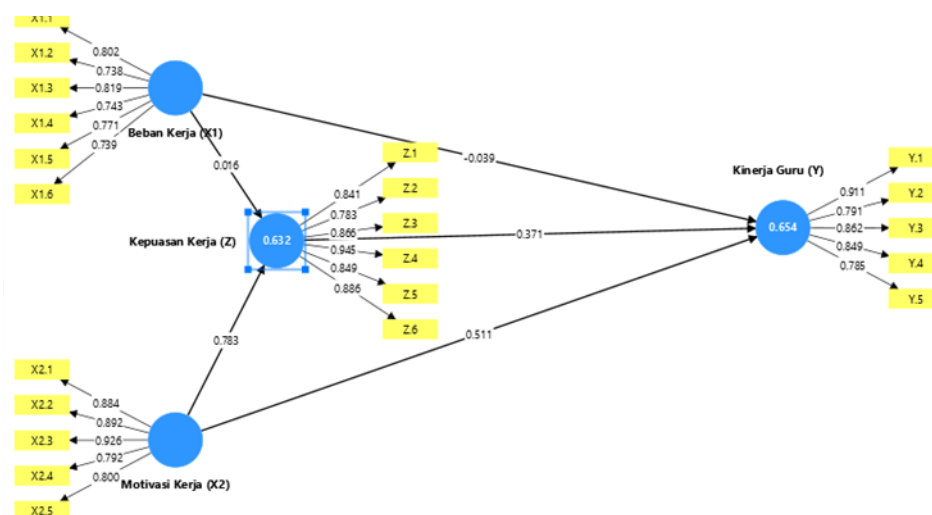
Evaluasi model struktural dilakukan untuk mengetahui hubungan antarvariabel dalam model. Evaluasi meliputi nilai R^2 untuk menilai kemampuan konstruk eksogen menjelaskan konstruk endogen dan f^2 untuk menilai ukuran efek setiap konstruk eksogen. Pengujian hipotesis dilakukan berdasarkan koefisien jalur, T-statistik, dan nilai p yang diperoleh melalui prosedur *bootstrapping*. Pengaruh langsung diuji melalui hubungan antarvariabel secara langsung, sedangkan pengaruh tidak langsung digunakan untuk menguji peran kepuasan kerja sebagai variabel intervening dalam pengaruh beban kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja guru.

Hasil dan Pembahasan

Bagian ini menyajikan hasil analisis PLS-SEM beserta interpretasi dan pembahasannya dalam enam subbagian. Dua subbagian pertama membahas kualitas model pengukuran dan kemampuan penjelasan model struktural. Empat subbagian berikutnya membahas pengaruh beban kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja, serta peran mediasi kepuasan kerja, dengan mengaitkan temuan pada teori dan penelitian terdahulu.

Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Evaluasi model pengukuran (*outer model*) pada PLS-SEM berfokus pada validitas dan reliabilitas konstruk laten yang diukur melalui indikatornya. Tahap ini mencakup reliabilitas indikator, reliabilitas konstruk, validitas konvergen, dan validitas diskriminan (Hair et al., 2012; Hair et al., 2019). Hasil estimasi model pengukuran ditunjukkan pada Gambar 1.



Gambar 1. Pengujian Model Luar

Validitas konvergen dinilai melalui *outer loading* dan nilai AVE. Indikator dinyatakan memadai apabila memiliki *outer loading* lebih dari 0,70, dan konstruk dinyatakan valid secara

konvergen apabila nilai AVE melebihi 0,50 (Hair et al., 2019). Hasilnya disajikan pada Tabel 2 dan Tabel 3.

Tabel 2. Output Nilai Loading Faktor (Validitas Konvergen)

Instrumen	Beban Kerja (X1)	Motivasi Kerja (X2)	Kinerja Guru (Y)	Kepuasan Kerja (Z)	Ket.
X1.1	0,802				Valid
X1.2	0,738				Valid
X1.3	0,819				Valid
X1.4	0,743				Valid
X1.5	0,771				Valid
X1.6	0,739				Valid
X2.1		0,884			Valid
X2.2		0,892			Valid
X2.3		0,926			Valid
X2.4		0,792			Valid
X2.5		0,800			Valid
Y.1			0,911		Valid
Y.2			0,791		Valid
Y.3			0,862		Valid
Y.4			0,849		Valid
Y.5			0,785		Valid
Z.1				0,841	Valid
Z.2				0,783	Valid
Z.3				0,866	Valid
Z.4				0,945	Valid
Z.5				0,849	Valid
Z.6				0,886	Valid

Sumber: Output SmartPLS, data primer yang diproses, 2025.

Seluruh butir pada variabel Beban Kerja, Motivasi Kerja, Kinerja Guru, dan Kepuasan Kerja memiliki *outer loading* di atas 0,70 (Tabel 2). Nilai terendah terdapat pada butir X1.2 (0,738) dan nilai tertinggi pada butir Z.4 (0,945), sehingga seluruh butir dipertahankan dalam model.

Tabel 3. Hasil AVE pada Uji Validitas Konvergen

Variabel	Average variance extracted (AVE)	Ket.
Beban Kerja	0,591	Valid
Motivasi Kerja	0,740	Valid
Kinerja Guru	0,707	Valid
Kepuasan Kerja	0,745	Valid

Sumber: Output SmartPLS, data primer yang diproses, 2025.

Nilai AVE seluruh konstruk melampaui 0,50, yaitu Beban Kerja 0,591, Motivasi Kerja 0,740, Kinerja Guru 0,707, dan Kepuasan Kerja 0,745 (Tabel 3). Dengan demikian, seluruh konstruk memenuhi validitas konvergen. Beban Kerja memiliki AVE terendah dan paling dekat dengan batas minimum, yang berarti proporsi varians indikator yang dijelaskan konstruk ini paling kecil dibandingkan konstruk lain, meskipun tetap memadai.

Tabel 4. Korelasi Antarvariabel Laten dan Akar AVE

Variabel	Beban Kerja	Kepuasan Kerja	Kinerja Guru	Motivasi Kerja	AVE	$\sqrt{\text{AVE}}$	Ket.
Beban Kerja	1,000	0,599	0,563	0,744	0,591	0,768	Valid
Kepuasan Kerja	0,599	1,000	0,753	0,795	0,745	0,863	Valid
Kinerja Guru	0,563	0,753	1,000	0,776	0,707	0,840	Valid
Motivasi Kerja	0,744	0,795	0,776	1,000	0,740	0,860	Valid

Sumber: Output SmartPLS, data primer yang diproses, 2025.

Validitas diskriminan diuji dengan kriteria Fornell-Larcker (Fornell & Larcker, 1981), yaitu membandingkan akar kuadrat AVE ($\sqrt{\text{AVE}}$) setiap konstruk dengan korelasinya terhadap konstruk lain (Tabel 4). Nilai $\sqrt{\text{AVE}}$ Beban Kerja sebesar 0,768, Kepuasan Kerja 0,863, Kinerja Guru 0,840, dan Motivasi Kerja 0,860. Seluruhnya lebih besar daripada korelasi antarkonstruk yang berkisar antara 0,563 dan 0,795, sehingga validitas diskriminan terpenuhi. Margin paling tipis terdapat pada Beban Kerja, yang korelasinya dengan Motivasi Kerja (0,744) mendekati $\sqrt{\text{AVE}}$ miliknya (0,768).

Tabel 5. Hasil Uji Reliabilitas Konstruk

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)
Beban Kerja (X1)	0,867	0,891	0,897
Kepuasan Kerja (Z)	0,931	0,933	0,946
Kinerja Guru (Y)	0,895	0,901	0,923
Motivasi Kerja (X2)	0,911	0,916	0,934

Sumber: Output SmartPLS, data primer yang diproses, 2025.

Reliabilitas konstruk diuji melalui Cronbach's alpha, rho_A, dan *composite reliability* dengan batas minimum 0,70 (Hair et al., 2019). Tabel 5 menunjukkan bahwa seluruh konstruk memenuhi batas tersebut. Cronbach's alpha berturut-turut sebesar 0,867 (Beban Kerja), 0,931 (Kepuasan Kerja), 0,895 (Kinerja Guru), dan 0,911 (Motivasi Kerja). Nilai rho_A sebesar 0,891,

0,933, 0,901, dan 0,916, sedangkan *composite reliability* sebesar 0,897, 0,946, 0,923, dan 0,934.

Secara keseluruhan, hasil tersebut menunjukkan bahwa instrumen konsisten dan mengukur konstruk yang dimaksud sehingga layak dipakai untuk menguji model struktural. Nilai *composite reliability* tertinggi (0,946, Kepuasan Kerja) masih di bawah 0,95, sehingga tidak mengindikasikan redundansi indikator (Hair et al., 2019). Meskipun demikian, validitas diskriminan pada penelitian ini hanya dinilai dengan kriteria Fornell-Larcker. Studi simulasi menunjukkan bahwa kriteria ini tidak selalu andal mendeteksi masalah validitas diskriminan, sehingga rasio *heterotrait-monotrait* (HTMT) disarankan sebagai pelengkap (Henseler et al., 2015). Hal ini menjadi catatan penting karena korelasi antarkonstruk dalam model ini relatif tinggi, dan HTMT sebaiknya dilaporkan pada penelitian lanjutan.

Evaluasi Model Struktural: Daya Jelas dan Ukuran Efek

Model struktural dievaluasi melalui koefisien determinasi (R^2), ukuran efek (f^2), serta koefisien jalur beserta signifikansinya (Hair et al., 2019). Nilai R^2 menunjukkan proporsi varians konstruk endogen yang dijelaskan oleh konstruk prediktornya. Tabel 6 menunjukkan R^2 Kinerja Guru sebesar 0,654 (*adjusted* 0,632) dan R^2 Kepuasan Kerja sebesar 0,632 (*adjusted* 0,617).

Tabel 6. Nilai R-Square

	R-square	R-square adjusted
Y.	0,654	0,632
Z.	0,632	0,617

Sumber: Output SmartPLS, data primer yang diproses, 2025.

Dengan demikian, Beban Kerja, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja secara bersama-sama menjelaskan 65,4% variasi Kinerja Guru, sedangkan Beban Kerja dan Motivasi Kerja secara bersama-sama menjelaskan 63,2% variasi Kepuasan Kerja. Sisa variasi, masing-masing 34,6% dan 36,8%, dijelaskan oleh faktor di luar model. Berdasarkan pedoman umum yang menempatkan R^2 sekitar 0,50 sebagai moderat dan 0,75 sebagai substansial (Hair et al., 2019), daya jelas kedua konstruk endogen tergolong moderat.

Nilai f^2 menunjukkan perubahan R^2 ketika suatu konstruk eksogen dikeluarkan dari model dan digunakan untuk menilai besarnya kontribusi konstruk tersebut. Nilai 0,02, 0,15, dan 0,35 berturut-turut menandai efek kecil, sedang, dan besar (Hair et al., 2019). Tabel 7 menunjukkan bahwa f^2 Beban Kerja terhadap Kinerja Guru sebesar 0,002 dan terhadap Kepuasan Kerja sebesar 0,000, sehingga hampir tidak ada efek. Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru memiliki f^2 sebesar 0,146 (kecil mendekati sedang), Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru sebesar 0,193 (sedang), dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja sebesar 0,744 (besar).

Tabel 7. Nilai F-Square

	Beban Kerja	Kepuasan Kerja	Kinerja Guru	Motivasi Kerja
Beban Kerja		0,000	0,002	
Kepuasan Kerja			0,146	
Kinerja Guru				0,196
Motivasi Kerja		0,744	0,193	

Sumber: Output SmartPLS, data primer yang diproses, 2025.

Pola ini menunjukkan bahwa daya jelas model bertumpu hampir seluruhnya pada Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja, sedangkan Beban Kerja nyaris tidak menambah daya jelas. Pola tersebut menjadi dasar untuk menafsirkan koefisien jalur pada subbagian berikutnya. R^2 yang moderat juga tidak otomatis berarti prediksi yang kuat di luar sampel, dan ukuran sampel yang kecil ($n = 53$) menuntut kehati-hatian dalam menafsirkan estimasi tersebut (Hair et al., 2019).

Pengaruh Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Guru

Pengujian hipotesis dilakukan melalui *bootstrapping* dengan kriteria T-statistik lebih besar dari 1,96 pada taraf signifikansi 0,05. Tabel 8 menyajikan seluruh pengaruh langsung yang dibahas pada subbagian ini dan dua subbagian berikutnya.

Tabel 8. Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

Analisis Jalur	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Beban Kerja -> Kepuasan Kerja	0,016	0,041	0,122	0,134	0,447
Beban Kerja -> Kinerja Guru	-0,039	-0,037	0,141	0,278	0,390
Kepuasan Kerja -> Kinerja Guru	0,371	0,372	0,177	2,096	0,036
Motivasi Kerja -> Kepuasan Kerja	0,783	0,772	0,121	6,480	0,000
Motivasi Kerja -> Kinerja Guru	0,511	0,514	0,228	2,243	0,012

Sumber: Output SmartPLS, data primer yang diproses, 2025.

Beban Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja ($\beta = 0,016$; $T = 0,134$; $p = 0,447$) maupun terhadap Kinerja Guru ($\beta = -0,039$; $T = 0,278$; $p = 0,390$). Koefisien yang mendekati nol, arah negatif yang tidak signifikan pada jalur ke Kinerja Guru, dan f^2 yang nyaris nol menunjukkan bahwa tinggi-rendahnya beban kerja yang dipersepsikan guru tidak berkaitan dengan perbedaan kepuasan maupun kinerja mereka pada sampel ini.

Temuan tentang kinerja sejalan dengan Putry dan Hamsal (2024), yang melaporkan bahwa beban kerja tidak berdampak pada kinerja karyawan PT Sharp Electronic cabang Pekanbaru, dan dengan Dewi dan Kurniawan (2022), yang tidak menemukan pengaruh signifikan beban kerja terhadap kinerja pegawai. Kesesuaian ini perlu dibaca hati-hati karena kedua penelitian tersebut dilakukan pada karyawan dan pegawai, bukan guru. Secara teoretis, Robbins dan Judge (2019) menjelaskan bahwa kinerja ditentukan oleh kemampuan, motivasi, dan kesempatan, sehingga kuantitas pekerjaan bukan satu-satunya penentu kinerja. Dengan demikian, beban kerja tidak terbukti menjadi faktor yang secara signifikan menentukan tinggi-rendahnya kinerja guru dalam penelitian ini.

Tidak signifikannya pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja sejalan dengan Martini dan Bastaman (2025), yang melaporkan bahwa kepuasan kerja guru tidak dipengaruhi secara signifikan oleh beban kerja. Dalam kerangka teori dua faktor (Herzberg et al., 1959), faktor yang

berkaitan dengan kondisi pekerjaan lebih berperan mencegah ketidakpuasan, sedangkan kepuasan lebih berkaitan dengan motivator seperti pencapaian, pengakuan, dan tanggung jawab. Beban kerja memang tidak dapat disamakan begitu saja dengan faktor hygiene, tetapi tuntutan pekerjaan lebih mungkin memengaruhi ketidakpuasan daripada kepuasan, dan penjelasan ini konsisten dengan temuan penelitian ini.

Hasil ini berbeda dengan [Saban \(2024\)](#), yang menemukan bahwa beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja guru SMP Negeri di wilayah pesisir Penajam Paser Utara, serta dengan [Rahmadani et al. \(2025\)](#), yang melaporkan bahwa beban kerja meningkatkan kepuasan kerja guru di Kecamatan Tungkal Ilir. Perbedaan tersebut dapat berkaitan dengan perbedaan konteks sekolah, ukuran sampel, dan cara pengukuran beban kerja. Dalam penelitian ini beban kerja diukur melalui kondisi pekerjaan, waktu kerja, target, dan lingkungan kerja (Tabel 1), tanpa membedakan beban yang dipersepsikan sebagai tantangan dari beban yang dipersepsikan sebagai tekanan. Perbedaan tersebut tidak diuji dalam penelitian ini dan dapat menjadi arah penelitian lanjutan.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Guru

Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja ($\beta = 0,783$; $T = 6,480$; $p < 0,001$) dan terhadap Kinerja Guru ($\beta = 0,511$; $T = 2,243$; $p = 0,012$). Jalur ke Kepuasan Kerja merupakan jalur terkuat dalam model dengan f^2 sebesar 0,744, sedangkan jalur ke Kinerja Guru memiliki ukuran efek sedang ($f^2 = 0,193$). Simpangan baku yang relatif besar pada jalur ke Kinerja Guru (0,228) menunjukkan bahwa estimasi jalur ini kurang presisi, kondisi yang lazim pada sampel kecil.

Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru sejalan dengan [Ichlasurohmah et al. \(2023\)](#), yang menemukan pengaruh signifikan motivasi kerja terhadap kinerja guru SMPN 6 Singosari, dan dengan [Suryani et al. \(2025\)](#), yang melaporkan pola serupa pada guru MAN 3 Pasaman Barat. Secara teoretis, [McClelland \(1987\)](#) menjelaskan bahwa individu dengan motivasi berprestasi yang tinggi cenderung terdorong untuk mencapai hasil kerja yang lebih baik. Dalam konteks ini, guru yang kebutuhannya terpenuhi pada dimensi fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri (Tabel 1) cenderung lebih terdorong menjalankan tugas pembelajaran secara optimal.

Pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja sejalan dengan [Saban \(2024\)](#), yang melaporkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja guru, serta dengan [Annisa et al. \(2025\)](#) pada pegawai Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Jawa Timur dan [Sugama \(2017\)](#) pada pegawai Unit Layanan Pengadaan Provinsi Bali. Temuan ini juga sesuai dengan teori dua faktor, yang menempatkan pencapaian, pengakuan, dan pertumbuhan sebagai motivator yang meningkatkan kepuasan kerja ([Herzberg et al., 1959](#)). Dengan demikian, semakin baik motivasi kerja guru, semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan.

Terdapat dua catatan dalam menafsirkan temuan ini. Pertama, data diperoleh dari satu kuesioner yang diisi oleh responden yang sama, sehingga kuatnya hubungan motivasi dan kepuasan dapat dipengaruhi oleh kecenderungan responden menilai kedua hal secara serupa. Kedua, konteks SMK PGRI 2 Ponorogo yang memadukan pendidikan berbasis industri dan pondok pesantren dapat memberikan sumber motivasi tambahan bagi guru, tetapi faktor tersebut tidak diukur dalam penelitian ini sehingga tidak dapat dipastikan perannya.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru

Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Guru, dengan nilai *original sample* sebesar 0,371, *sample mean* sebesar 0,372, T-statistik sebesar 2,096, dan p sebesar 0,036. Nilai T-statistik lebih besar daripada 1,96 dan p lebih kecil daripada 0,05,

sehingga pengaruh tersebut signifikan. Ukuran efeknya kecil mendekati sedang ($f^2 = 0,146$), dan T-statistik yang tidak jauh di atas batas kritis menunjukkan bahwa signifikansi jalur ini relatif tipis.

Temuan ini sejalan dengan [Martini dan Bastaman \(2025\)](#), yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru SMKN 1 Tanjungpandan, dan dengan [Saban \(2024\)](#), yang melaporkan pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja guru. [Rahmadani et al. \(2025\)](#) dan [Sugama \(2017\)](#) juga melaporkan hubungan positif kepuasan kerja dengan kinerja, masing-masing pada guru dan pegawai. Hasil tersebut menunjukkan bahwa guru yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung melaksanakan perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian pembelajaran dengan lebih baik. Dalam konteks penelitian ini, kepuasan kerja berfungsi sebagai prediktor langsung kinerja guru.

Peran Mediasi Kepuasan Kerja

Pengaruh tidak langsung diuji melalui prosedur *bootstrapping* pada Tabel 9, dengan perhatian pada nilai koefisien, simpangan baku, T-statistik, dan p untuk menilai peran kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

Tabel 9. Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Analisis Jalur	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Beban Kerja -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Guru	0,006	0,008	0,052	0,117	0,453
Motivasi Kerja -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Guru	0,290	0,292	0,178	1,630	0,052

Sumber: Output SmartPLS, data primer yang diproses, 2025.

Pengaruh tidak langsung Beban Kerja terhadap Kinerja Guru melalui Kepuasan Kerja sebesar 0,006 ($T = 0,117$; $p = 0,453$) dan tidak signifikan. Hasil ini wajar karena jalur pertama, yaitu Beban Kerja ke Kepuasan Kerja, tidak signifikan dan nyaris nol. Pengaruh tidak langsung Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru melalui Kepuasan Kerja sebesar 0,290 ($T = 1,630$; $p = 0,052$) juga tidak signifikan berdasarkan kriteria T-statistik di atas 1,96 dan p di bawah 0,05. Besar efek ini merupakan hasil kali kedua koefisien jalur pembentuknya ($0,783 \times 0,371 \approx 0,290$). Dengan demikian, kepuasan kerja tidak terbukti memediasi pengaruh beban kerja maupun motivasi kerja terhadap kinerja guru.

Meskipun kedua jalur pembentuknya signifikan, efek tidak langsung motivasi tidak signifikan karena simpangan bakunya (0,178) relatif besar terhadap besar efeknya. Dengan nilai p yang mendekati 0,05 dan sampel yang kecil, hasil ini lebih tepat dibaca sebagai bukti bahwa mediasi belum terbukti pada data ini, bukan sebagai bukti bahwa mediasi tidak ada. Pada saat yang sama, jalur langsung Motivasi Kerja ke Kinerja Guru tetap signifikan ($\beta = 0,511$), sehingga pengaruh motivasi terhadap kinerja pada sampel ini berlangsung terutama secara langsung.

Tidak adanya mediasi beban kerja sejalan dengan [Ayu et al. \(2025\)](#), yang menemukan bahwa kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan PT Pelindo Pelabuhan Tanjung Emas. Tidak adanya mediasi motivasi sejalan dengan [Sugama \(2017\)](#), yang melaporkan bahwa kepuasan kerja bukan mediator antara motivasi dan kinerja pegawai. Sebaliknya, [Saban \(2024\)](#) melaporkan pengaruh tidak langsung yang signifikan, baik

dari motivasi maupun dari beban kerja, melalui kepuasan kerja terhadap kinerja guru, dan [Rahmadani et al. \(2025\)](#) melaporkan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan dan beban kerja terhadap kinerja guru. Pada tenaga pendidik di Jayapura, [Nugraheni et al. \(2022\)](#) menunjukkan bahwa motivasi, bukan kepuasan, yang memediasi pengaruh beban kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa peran mediasi kepuasan kerja bergantung pada konteks, populasi, dan spesifikasi model.

Secara teoretis, [Mathis dan Jackson \(2011\)](#) menjelaskan bahwa kinerja dipengaruhi oleh kemampuan, motivasi, dan dukungan organisasi. Perspektif ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja hanyalah salah satu faktor di antara berbagai faktor yang menopang pelaksanaan pekerjaan, sehingga wajar apabila kepuasan kerja berkaitan langsung dengan kinerja tetapi tidak menjadi jalur penghubung yang signifikan bagi motivasi dan beban kerja. Implikasinya, upaya meningkatkan kinerja guru tidak cukup bertumpu pada peningkatan kepuasan semata, melainkan perlu memperkuat motivasi kerja secara langsung.

Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan faktor yang paling berperan dalam model. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ($\beta = 0,783$) dan kinerja guru ($\beta = 0,511$), dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru ($\beta = 0,371$). Beban kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja maupun kinerja guru, dan kepuasan kerja tidak terbukti memediasi pengaruh beban kerja ($p = 0,453$) maupun motivasi kerja ($p = 0,052$) terhadap kinerja guru. Temuan ini menjawab tujuan penelitian, yaitu bahwa pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru di SMK PGRI 2 Ponorogo berlangsung terutama secara langsung, bukan melalui kepuasan kerja. Secara teoretis, hasil ini mendukung peran faktor motivator dalam teori dua faktor dan menunjukkan bahwa dalam model yang diuji kepuasan kerja lebih tepat diposisikan sebagai prediktor langsung kinerja daripada sebagai mekanisme penghubung.

Secara praktis, sekolah perlu memprioritaskan penguatan motivasi guru, misalnya melalui pengakuan atas prestasi, kesempatan berkembang, dan pemenuhan kebutuhan kerja, serta memperhatikan kepuasan kerja karena berkaitan langsung dengan kinerja. Pengelolaan beban kerja tetap diperlukan, tetapi hasil ini tidak mendukung beban kerja sebagai sasaran utama peningkatan kinerja. Temuan perlu ditafsirkan dengan mempertimbangkan keterbatasan penelitian, yaitu sampel kecil (53 guru) pada satu sekolah, data persepsi yang dikumpulkan melalui kuesioner, validitas diskriminan yang hanya dinilai dengan kriteria Fornell-Larcker, serta efek mediasi motivasi yang nyaris signifikan sehingga mungkin dipengaruhi oleh daya uji yang terbatas. Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan sampel yang lebih besar dan beragam, melaporkan HTMT, menguji mediasi dengan interval kepercayaan *bootstrap*, serta mempertimbangkan variabel seperti komitmen organisasi, kepemimpinan transformasional, efikasi diri, kesejahteraan kerja, dan iklim sekolah.

Pengakuan

Penulis menyampaikan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan, bantuan, dan kontribusi dalam pelaksanaan penelitian ini. Ucapan terima kasih khusus disampaikan kepada lembaga tempat penelitian yang telah memberikan izin dan kesempatan kepada penulis. Penulis juga menyampaikan apresiasi kepada para responden dan pihak-pihak yang membantu pengumpulan data serta memberikan masukan selama penyusunan penelitian ini.

Referensi

- Annisa, R. D., Purnamasari, W., & Ekasari, R. (2025). Pengaruh beban kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening di Dinas Koperasi & UKM Provinsi Jawa Timur. *Ekonomi, Manajemen, Akuntansi dan Keuangan*, 6(4), 1–16.
- Ayu, E., Putri, F., Purusa, N. A., Pakarti, P., & Setiawan, A. (2025). Studi terhadap beban kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan variabel kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT Pelindo Pelabuhan Tanjung Emas. *INNOVATIVE: Journal of Social Science Research*, 5(4), 1713–1726.
- Dewe, P., O'Driscoll, M., & Cooper, C. L. (2010). *Coping with work stress: A review and critique*. Wiley-Blackwell.
- Dewi, S. S., & Kurniawan, I. S. (2022). Pengaruh otonomi dan beban kerja pada kinerja pegawai dengan kepuasan sebagai mediasi. *Orientasi Bisnis dan Entrepreneurship*, 4(2), 129–143. <https://doi.org/10.33476/jobs.v4i2.4153>
- Firmansyah, D., & Dede. (2022). Teknik pengambilan sampel umum dalam metodologi. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Holistik (JIPH)*, 1(2), 85–114.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Mena, J. A. (2012). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(3), 414–433. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0261-6>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hermawan, E. (2022). *Monograf beban kerja*. Eureka Media Aksara.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Ichlasurohmah, N., Karnawati, T. A., & Bukhori, M. (2023). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru SMPN 6 Singosari dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *JPRO*, 4(2), 120–132.
- Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah. (n.d.). *Data satuan pendidikan SMK PGRI 2 Ponorogo, semester 2025/2026 genap* [Basis data].
- Koesomowidjojo, S. R. M. (2017). *Panduan praktis menyusun analisis beban kerja*.
- Kurdi, S., Fauzi, M., & Hani, U. (2025). Pengaruh motivasi, beban kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru TPQ dan Madin Futuhyah Candirotto Kendal. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Ekonomi*, 3(1), 397–422. <https://doi.org/10.54066/jmbe-itb.v3i1.2874>
- Martini, A., & Bastaman, A. (2025). Pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah, beban kerja guru, dan pelatihan terhadap kinerja guru dengan mediasi kepuasan kerja di SMKN 1 Tanjungpandan. *Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran Indonesia (JPPI)*, 5(2), 596–608.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human resource management*. South-Western Cengage Learning.
- McClelland, D. C. (1987). *Human motivation*. Cambridge University Press.
- Nalendra, A. R. A. (2021). *Statistika seri dasar dengan SPSS*. Media Sains Indonesia.

- Ndruru, A., & Yudiaatmaja, F. (2025). Pengaruh beban kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja guru di SMP Negeri 2 Singaraja. *Ekonomi, Manajemen, Akuntansi dan Keuangan*, 6(3), 1–9. <https://doi.org/10.53697/emak.v6i3.2740>
- Nugraheni, A. R., Utami, H. N., & Prasetya, A. (2022). Beban kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja tenaga pendidik dengan motivasi sebagai variabel intervening. *JPPI (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)*, 8(4), 1304–1318. <https://doi.org/10.29210/020221994>
- Putry, D. A., & Hamsal. (2024). Pengaruh stress kerja dan beban kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening (studi kasus pada karyawan PT. Sharp Electronic cabang Pekanbaru). *Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan dan Kemasyarakatan*, 18(1), 363–381. <https://doi.org/10.35931/aq.v18i1.2995>
- Rahmadani, L., Hendra, R., & Habibi, A. (2025). Modelling the pathways of leadership, workload, and teacher stress to performance: A structural equation analysis in West Tanjung Jabung, Indonesia. *Tarbawi: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 11(3). <https://doi.org/10.32678/tarbawi.v11i03.11731>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Saban, E. (2024). Pengaruh motivasi dan beban kerja terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja di SMP Negeri Pesisir Penajam Paser Utara Kalimantan Timur. *MAP (Jurnal Manajemen dan Administrasi Publik)*, 6(4), 351–358. <https://doi.org/10.37504/map.v6i4.584>
- SMK PGRI 2 Ponorogo. (n.d.). *Profil dan kompetensi keahlian SMK PGRI 2 Ponorogo* [Situs web resmi sekolah].
- Sugama, I. D. G. Y. (2017). Pengaruh stres kerja dan motivasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Unit Layanan Pengadaan (ULP) Provinsi Bali. *Jagaditha*, 4(1), 11–26. <https://doi.org/10.22225/JJ.4.1.205.11-26>
- Sugiyono. (2022). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Supardi. (2019). *Kinerja guru*. PT Raja Grafindo Persada.
- Suryani, R., Candana, D. M., & Karlinda, A. E. (2025). Pengaruh motivasi dan semangat kerja terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada MAN 3 Pasaman Barat. *Journal of Science Education and Management Business*, 4(1), 80–87.
- Susanti, T., & Abidin, Y. (2024). Factors affecting elementary school teacher performance: A SEM-PLS review. *Jurnal Ilmiah Sekolah Dasar*, 7(4), 658–667. <https://doi.org/10.23887/jisd.v7i4.60626>