



PENGARUH BEBAN KERJA DAN TUNTUTAN PENGEMBANGAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA DAN MOTIVASI GURU SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* DI SMA NEGERI 5 TUBAN

Yety Ariesta Indrastuti

Universitas Wijaya Putra Surabaya

Subijanto

Universitas Wijaya Putra Surabaya

Chandra Kartika

Universitas Wijaya Putra Surabaya

Alamat: Jalan Raya Benowo 1-3, Surabaya, Jawa Timur

Korespondensi penulis: yetyindrastuti21@guru.sma.belajar.id

Abstrak. *This study aims to describe and analyze the direct and indirect effects of workload and competency development demands on teacher performance, with work motivation as a mediating variable at SMA Negeri 5 Tuban. Using a quantitative explanatory approach and Partial Least Square (PLS) analysis, the research involved all teachers at the school (35 individuals) as the sample. The results show that all variables are in the high category. Workload and competency development demands have a significant positive effect on work motivation. However, only competency development demands and work motivation have a significant direct effect on teacher performance. Both workload and competency development demands also have a significant indirect positive effect on teacher performance through work motivation.*

Keywords: *Workload, Competency Development Demands, Teacher Work Motivation, Teacher Performance.*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh beban kerja dan tuntutan pengembangan kompetensi terhadap kinerja guru, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui motivasi kerja sebagai variabel *intervening* di SMA Negeri 5 Tuban. Menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan *explanatory* dan analisis *Partial Least Square* (PLS), penelitian ini melibatkan seluruh guru di sekolah tersebut (35 orang) sebagai sampel. Hasil menunjukkan bahwa seluruh variabel berada dalam kategori tinggi. Beban kerja dan tuntutan pengembangan kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja. Namun, hanya tuntutan pengembangan kompetensi dan motivasi kerja yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru secara langsung. Beban kerja dan tuntutan pengembangan kompetensi juga berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja secara tidak langsung melalui motivasi kerja.

Kata Kunci: *Beban Kerja, Tuntutan Pengembangan Kompetensi, Motivasi Kerja Guru, Kinerja Guru*

PENDAHULUAN

Guru memegang peran sentral sebagai agen utama dalam proses pembelajaran dan pelaksana kebijakan pendidikan di tingkat sekolah. Guru yang memiliki kinerja tinggi tidak hanya dituntut untuk menguasai materi dan strategi pembelajaran, tetapi juga mampu menciptakan suasana kelas yang kondusif, memotivasi siswa, dan menjalankan tugas administrasi secara profesional. Namun, realitas di lapangan menunjukkan bahwa kinerja guru sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal, seperti beban kerja, tuntutan pengembangan kompetensi, serta tingkat motivasi kerja yang dimiliki.

Permasalahan terkait kinerja guru di SMA Negeri 5 Tuban menjadi isu yang signifikan. Hasil pengamatan awal menunjukkan adanya keluhan guru terhadap beban kerja yang dirasakan semakin berat, baik dari aspek pengajaran maupun administrasi. Selain itu, program pengembangan kompetensi yang ada belum sepenuhnya selaras dengan kebutuhan guru di

lapangan, sehingga tidak memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan motivasi dan kinerja. Kondisi ini berdampak pada menurunnya semangat kerja, kurangnya inovasi dalam pengajaran, serta melemahnya efektivitas pembelajaran secara umum.

Secara teoritis, motivasi kerja merupakan faktor psikologis yang berperan sebagai pendorong utama dalam pencapaian kinerja optimal. Motivasi yang tinggi mendorong guru untuk bekerja lebih giat, berorientasi pada hasil, dan berupaya meningkatkan kualitas pembelajaran. Namun demikian, motivasi kerja juga sangat dipengaruhi oleh kondisi beban kerja dan kesempatan pengembangan kompetensi. Beban kerja yang berlebihan tanpa dukungan memadai dapat menurunkan motivasi, sementara tuntutan pengembangan kompetensi yang tidak relevan berpotensi meningkatkan tekanan kerja.

Berbagai penelitian mendukung bahwa motivasi kerja berperan signifikan dalam meningkatkan kinerja individu, khususnya guru. Sari et al. (2020) dan Fathussyakir et al. (2022) menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja guru dan pegawai. Temuan serupa juga diungkapkan oleh Najiburrahman et al. (2024), Ngongo et al. (2023), dan Salvano et al. (2023) yang menegaskan bahwa motivasi kerja merupakan faktor penting dalam mendorong peningkatan kinerja. Namun, hasil berbeda ditemukan oleh Putri et al. (2023), Rosayu et al. (2023), dan Solania et al. (2023), yang menyatakan bahwa hubungan antara motivasi kerja dan kinerja tidak signifikan. Sementara itu, beban kerja yang tinggi juga terbukti berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja. Mulyanto et al. (2023), Rosayu et al. (2023), Yuliani et al. (2022) menyimpulkan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, sedangkan Ngongo et al. (2023) dan Putri et al. (2023) menemukan pengaruh negatif atau tidak signifikan. Dalam kaitannya dengan motivasi, Putra et al. (2024) menyatakan bahwa beban kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi, sementara Ngongo et al. (2023) justru menemukan pengaruh negatif yang signifikan.

Selain itu, tuntutan pengembangan kompetensi juga menjadi faktor penting dalam memengaruhi motivasi dan kinerja guru. Fathussyakir et al. (2022), Rosayu et al. (2023), Sari et al. (2020) menyatakan bahwa kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Namun, berbeda dengan temuan tersebut, Salvano et al. (2023) menyatakan bahwa kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan secara keseluruhan, sehingga menunjukkan adanya ketergantungan pada konteks dan jenis pekerjaan. Pengembangan kompetensi juga terbukti berkaitan erat dengan motivasi kerja. Fathussyakir et al. (2022), Putra et al. (2024) menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Meskipun sebagian besar studi mendukung hubungan positif antara variabel-variabel tersebut, keberadaan hasil yang bertentangan mengindikasikan adanya *research gap* yang perlu ditelusuri lebih lanjut.

Dengan mempertimbangkan kompleksitas berbagai faktor yang telah dibahas sebelumnya, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh beban kerja dan tuntutan pengembangan kompetensi baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja guru di SMA Negeri 5 Tuban, dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan ilmu manajemen pendidikan serta menjadi acuan praktis bagi pengambilan kebijakan strategis dalam peningkatan mutu guru dan efektivitas pembelajaran di tingkat satuan pendidikan.

KAJIAN TEORI

Kinerja Guru

Kinerja merujuk pada perilaku individu dalam menjalankan tugasnya (Utari & Muliyani, 2024). Rusman (2018) mendefinisikan kinerja sebagai bentuk perilaku individu dalam organisasi yang berorientasi pada prestasi. Wibowo (2017) menjelaskan kinerja sebagai apa yang dikerjakan, cara pengerjaan, dan hasil yang diperoleh. Wahyudi (2020) menambahkan bahwa kinerja guru adalah hasil kerja nyata dalam kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang guru dalam menjalankan tugasnya, seperti merencanakan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, evaluasi, dan analisis evaluasi.

Motivasi Kerja

Menurut (Kompri, 2017), motivasi adalah pendorong yang mengubah energi dalam diri seseorang menjadi aktivitas nyata untuk mencapai tujuan tertentu. Motivasi merupakan dorongan internal yang mendorong individu untuk melakukan tindakan yang sesuai dengan tujuannya (Chamariyah et al., 2024). Robbins dalam Wibowo (2017) mendefinisikan motivasi sebagai suatu proses yang mengarah pada intensitas, arah, dan usaha terus-menerus yang ditujukan oleh individu untuk mencapai tujuan. Motivasi biasanya timbul karena adanya kebutuhan yang belum terpenuhi, tujuan yang ingin dicapai, atau harapan tertentu.

Beban Kerja Guru

Menurut (Hasibuan, 2019) salah satu alasan ketidaksuksesan atau ketidakmaksimalan guru dalam bekerja adalah karena beban kerja yang dirasa terlalu berat, terutama jika dibandingkan dengan jumlah waktu yang digunakan untuk mengajar di kelas dengan waktu yang digunakan untuk menyelesaikan administrasi sebagai bagian dari tugas seorang guru. Koesomowidjojo (2017) menjelaskan bahwa beban kerja mengacu pada jumlah jam kerja, serta sumber daya manusia yang terlibat, untuk menyelesaikan pekerjaan dalam jangka waktu tertentu. Irawati & Carrollina (2017) juga menyebutkan bahwa beban kerja adalah sejumlah tugas atau kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi dalam waktu yang ditentukan.

Kompetensi Guru

Usman (2022) menegaskan bahwa kompetensi guru adalah kemampuan seorang guru dalam menjalankan tugas dan kewajibannya dengan penuh tanggung jawab dan sesuai dengan standar yang layak. Menurut Broke dan Stone dalam (Mulyasa, 2022), kompetensi guru menggambarkan perilaku kualitatif yang mencerminkan hakikat tugas guru secara menyeluruh dan bermakna. Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru, kompetensi guru mencakup empat bidang utama, yaitu kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional, yang semuanya saling terintegrasi dalam kinerja guru.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian *explanatory* yang bertujuan untuk menguji hubungan kausal antarvariabel berdasarkan hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Pendekatan yang digunakan adalah kuantitatif, dengan data yang dianalisis dalam bentuk angka melalui pengujian hipotesis secara statistik. Penelitian ini dilaksanakan di SMA Negeri 5 Tuban yang berlokasi di Jalan Bektiharjo, Kecamatan Semanding, Kabupaten Tuban. Populasi dalam penelitian ini adalah

seluruh guru di SMA Negeri 5 Tuban yang berjumlah 35 orang, yang sekaligus dijadikan sampel melalui teknik total sampling atau sensus karena jumlah populasinya kecil.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui tiga metode, yaitu dokumentasi, studi kepustakaan, dan kuesioner. Dokumentasi digunakan untuk memperoleh data sekunder dari lembaga sekolah, sementara studi pustaka digunakan untuk memperoleh landasan teori dari buku, jurnal, dan sumber ilmiah lain. Kuesioner digunakan sebagai instrumen utama untuk mengukur variabel beban kerja, tuntutan pengembangan kompetensi, motivasi kerja, dan kinerja guru melalui serangkaian pernyataan tertulis yang dijawab oleh responden.

Pengujian instrumen dalam penelitian ini dilakukan menggunakan pendekatan *Partial Least Square* (PLS), yang mencakup uji validitas dan reliabilitas. Uji validitas terdiri dari validitas konstruk, konvergen, dan diskriminan. Validitas konvergen diuji dengan nilai *loading factor*, AVE, dan communality, sementara validitas diskriminan dilihat dari akar AVE dan korelasi antar konstruk. Uji reliabilitas menggunakan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*, di mana nilai yang diharapkan $\geq 0,7$ untuk menunjukkan konsistensi dan ketepatan alat ukur.

Metode analisis data yang digunakan adalah *Partial Least Square* (PLS) dengan bantuan perangkat lunak *SmartPLS 3.0*. PLS digunakan untuk menganalisis hubungan kompleks antara variabel bebas, variabel terikat, dan variabel intervening secara simultan. PLS dinilai cocok karena dapat menangani jumlah sampel kecil dan data yang tidak harus berdistribusi normal. Model analisis terdiri dari tiga komponen utama, yaitu *outer model* (hubungan indikator terhadap konstruk), *inner model* (hubungan antar konstruk laten), dan *weight relation* (pengaruh antar variabel dalam model struktural).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Pada variabel beban kerja (X1), nilai rata-rata keseluruhan adalah 3,85, menunjukkan bahwa para guru merasa beban kerja mereka tinggi namun masih dapat diemban dengan baik. Pernyataan tertinggi adalah tentang peran guru dalam menyosialisasikan program pembentukan karakter siswa (mean = 4,03), sedangkan yang terendah adalah terkait tugas utama mengajar dan membimbing (mean = 3,69). Hal ini menggambarkan bahwa meskipun tugas guru beragam, mereka menjalankannya dengan tanggung jawab dan dedikasi yang tinggi.

Variabel tuntutan pengembangan kompetensi (X2) memperoleh nilai rata-rata 3,71, juga berada dalam kategori tinggi. Responden paling banyak setuju bahwa mereka mampu menerapkan metode pembelajaran variatif (mean = 3,94), sedangkan nilai terendah terdapat pada pemahaman dan penerapan landasan kependidikan (mean = 3,49). Ini menunjukkan bahwa guru sudah cukup siap dalam aspek teknis pengajaran, tetapi masih perlu penguatan pada aspek teoritik atau konseptual dalam pendidikan.

Sementara itu, motivasi kerja (Z) dan kinerja guru (Y) masing-masing memiliki nilai rata-rata 3,82 dan 3,90, yang mencerminkan tingkat motivasi dan kinerja guru yang tinggi. Pada motivasi kerja, pernyataan tentang harapan memperoleh insentif menempati nilai tertinggi (mean = 4,03), menunjukkan bahwa faktor insentif menjadi pendorong penting. Di sisi lain, pada kinerja, kemampuan melaksanakan pengayaan siswa menjadi indikator paling menonjol (mean = 3,91), mengindikasikan kesiapan guru dalam memperhatikan kebutuhan siswa yang memerlukan bantuan tambahan. Secara umum, keempat variabel tersebut menunjukkan bahwa guru memiliki persepsi positif terhadap beban kerja, tuntutan profesional, motivasi, dan kinerja mereka dalam lingkungan kerja.

PENGARUH BEBAN KERJA DAN TUNTUTAN PENGEMBANGAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA DAN MOTIVASI GURU SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI SMA NEGERI 5 TUBAN

Analisis Model Struktural/Structural Model Analisis (Inner Model)

Untuk melihat signifikansi pengaruh antara konstruk dapat dilihat dari koefisien jalur (*path coefficient*). Tanda dalam *path coefficient* harus sesuai dengan teori yang dihipotesiskan, untuk menilai signifikansi *path coefficient* dapat dilihat dari *t test (critical ratio)* yang diperoleh dari hasil analisis *bootstrapping*

1. R-Square

R-Square digunakan untuk mengukur seberapa besar variasi variabel endogen dapat dijelaskan oleh variabel eksogen. Berdasarkan kriteria, model dinyatakan kuat jika nilai R-Square Adjusted $\geq 0,75$.

Tabel 1. R-Square

Variabel	R Square	R Square Adjusted
Motivasi kerja	0.831	0.820
Kinerja	0.923	0.916

Sumber: Hasil Analisa SmartPLS diolah (2025)

Hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki nilai R-Square sebesar 0,831 dan R-Square Adjusted 0,820, yang berarti 82% variasi motivasi kerja dijelaskan oleh beban kerja dan tuntutan pengembangan kompetensi. Nilai ini menunjukkan model yang kuat. Sementara itu, kinerja memiliki nilai R-Square sebesar 0,923 dan R-Square Adjusted 0,916, yang artinya 91,6% variasi kinerja dijelaskan oleh beban kerja, tuntutan pengembangan kompetensi, dan motivasi kerja. Ini juga menunjukkan model yang sangat kuat. Kesimpulannya, model prediktif terhadap kinerja guru lebih baik dibandingkan model terhadap motivasi kerja, karena melibatkan lebih banyak variabel yang menjelaskan variasinya secara signifikan.

2. Direct effect

Tujuan analisis *direct effect* (pengaruh langsung) berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap yang di pengaruh (endogen)

Tabel 2. Direct effect

Pengaruh Langsung	Original sample (O)	T statistic s (O/STDEV)	P Values	Keterangan
Beban kerja -> Motivasi kerja	0.480	2.301	0.022	Diterima
Tuntutan pengembangan kompetensi -> Motivasi kerja	0.474	2.177	0.030	Diterima
Beban kerja -> Kinerja	-0.061	0.443	0.658	Tidak Diterima
Tuntutan pengembangan kompetensi -> Kinerja	0.088	0.821	0.412	Tidak Diterima
Motivasi kerja -> Kinerja	0.937	6.670	0.000	Diterima

Sumber: Hasil Analisa SmartPLS diolah (2025)

Berdasarkan hasil analisis *Direct Effect* yang disajikan dalam Tabel tersebut, berikut adalah kesimpulan dari pengujian pengaruh langsung antar variabel:

- a. Beban Kerja terhadap Motivasi Kerja, Nilai *original sample* sebesar 0.480, *t statistic* sebesar 2.301, dan *P-Value* sebesar 0.022. Karena nilai *P-Value* < 0.05 , maka pengaruh Beban Kerja terhadap Motivasi Kerja adalah positif dan signifikan. Hipotesis yang menyatakan bahwa Beban Kerja berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja diterima.

PENGARUH BEBAN KERJA DAN TUNTUTAN PENGEMBANGAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA DAN MOTIVASI GURU SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI SMA NEGERI 5 TUBAN

- b. Tuntutan Pengembangan Kompetensi terhadap Motivasi Kerja, Nilai *original sample* sebesar 0.474, *t statistic* sebesar 2.177, dan *P-Value* sebesar 0.030. Karena nilai *P-Value* < 0.05, maka pengaruh Tuntutan Pengembangan Kompetensi terhadap Motivasi Kerja adalah positif dan signifikan. Hipotesis yang menyatakan bahwa Tuntutan Pengembangan Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja diterima.
 - c. Beban Kerja terhadap Kinerja Guru, Nilai *original sample* sebesar -0.061, *t statistic* sebesar 0.443, dan *P-Value* sebesar 0.658. Karena nilai *P-Value* > 0.05, maka pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Guru adalah negatif dan tidak signifikan. Hipotesis yang menyatakan bahwa Beban Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Guru tidak diterima.
 - d. Tuntutan Pengembangan Kompetensi terhadap Kinerja Guru, Nilai *original sample* sebesar 0.088, *t statistic* sebesar 0.821, dan *P-Value* sebesar 0.412. Karena nilai *P-Value* > 0.05, maka pengaruh Tuntutan Pengembangan Kompetensi terhadap Kinerja Guru adalah positif dan tidak signifikan. Hipotesis yang menyatakan bahwa Tuntutan Pengembangan Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Guru tidak diterima.
 - e. Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru, Nilai *original sample* sebesar 0.937, *t statistic* sebesar 6.670, dan *P-Value* sebesar 0.000. Karena nilai *P-Value* < 0.05, maka pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru adalah positif dan signifikan. Hipotesis yang menyatakan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Guru diterima.
3. *Indirect effect*

Tujuan analisis *indirect effect* (pengaruh tidak langsung) berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) X terhadap yang di pengaruhi (endogen) Y yang dimediasi variabel Z.

Tabel 3. *Inderect effect*

Pengaruh Tidak Langsung	<i>Original sample (O)</i>	<i>T statistic s (O/STDEV)</i>	<i>P Values</i>	<i>Keterangan</i>
Beban kerja -> Motivasi kerja -> Kinerja	0.450	2.529	0.012	Diterima
Tuntutan pengembangan kompetensi -> Motivasi kerja -> Kinerja	0.444	2.091	0.037	Diterima

Sumber: Hasil Analisis SamartPLS diolah (2025)

Berdasarkan hasil analisis *Indirect Effect* yang disajikan dalam Tabel tersebut, berikut adalah kesimpulan dari pengujian pengaruh tidak langsung antar variabel:

- a. Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Guru yang Dimediasi Motivasi Kerja, Nilai *original sample* sebesar 0.450, *t statistic* sebesar 2.529, dan *P-Value* sebesar 0.012. Karena nilai *P-Value* < 0.05, maka pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Guru yang dimediasi oleh Motivasi Kerja adalah positif dan signifikan. Hipotesis yang menyatakan bahwa Motivasi Kerja dapat memediasi pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Guru diterima.
- b. Pengaruh Tuntutan Pengembangan Kompetensi terhadap Kinerja Guru yang Dimediasi Motivasi Kerja, Nilai *original sample* sebesar 0.444, *t statistic* sebesar 2.091, dan *P-Value* sebesar 0.037. Karena nilai *P-Value* < 0.05, maka pengaruh Tuntutan Pengembangan Kompetensi terhadap Kinerja Guru yang dimediasi oleh Motivasi Kerja adalah positif dan

signifikan. Hipotesis yang menyatakan bahwa Motivasi Kerja dapat memediasi pengaruh Tuntutan Pengembangan Kompetensi terhadap Kinerja Guru diterima.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja guru, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai P-Value sebesar $0,022 (< 0,05)$. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan beban kerja dapat mendorong motivasi kerja guru untuk lebih optimal. Hal ini mendukung pendapat bahwa individu cenderung termotivasi ketika menghadapi tantangan pekerjaan yang memerlukan upaya lebih tinggi guna mencapai standar kinerja tertentu. Temuan ini sejalan dengan studi Putra et al. (2024) yang menunjukkan bahwa beban kerja yang terstruktur dapat meningkatkan motivasi kerja. Namun demikian, perbedaan dapat ditemukan pada studi Ngongo et al. (2023) yang justru menunjukkan pengaruh negatif antara beban kerja dan motivasi. Perbedaan hasil ini dapat disebabkan oleh variasi konteks institusi, budaya kerja, atau sistem manajerial yang memengaruhi persepsi guru terhadap beban kerja.

Analisis menunjukkan bahwa tuntutan pengembangan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja ($P\text{-Value} = 0,030 < 0,05$). Guru yang diberikan kesempatan untuk mengikuti pelatihan, workshop, atau pengembangan diri lainnya merasa lebih dihargai dan terdorong untuk meningkatkan kinerja, yang pada akhirnya memperkuat motivasi intrinsik mereka. Temuan ini mendukung hasil studi Fathussyakir et al. (2022), yang menyimpulkan bahwa peningkatan kompetensi dapat menumbuhkan rasa percaya diri dan keinginan untuk berkinerja lebih baik. Namun, adanya perbedaan dengan temuan Salvano et al. (2023), yang menemukan bahwa peningkatan kompetensi tidak selalu berdampak signifikan terhadap motivasi, menunjukkan bahwa faktor lingkungan kerja dan dukungan institusional mungkin berperan sebagai moderator dalam hubungan ini.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa beban kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru ($P\text{-Value} = 0,658 > 0,05$). Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan beban kerja tidak serta-merta meningkatkan produktivitas atau kualitas kerja guru. Sebaliknya, beban kerja yang tidak seimbang berpotensi menurunkan efektivitas kerja. Temuan ini tidak sejalan dengan Yuliani et al. (2022) dan Mulyanto et al. (2023), yang menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru. Ketidakesesuaian ini dapat dijelaskan oleh pendekatan manajerial yang kurang mendukung, ketidaksiapan individu dalam menghadapi beban kerja tambahan, atau tidak tersedianya sumber daya pendukung yang memadai.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa tuntutan pengembangan kompetensi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja guru ($P\text{-Value} = 0,412 > 0,05$). Artinya, peningkatan kapasitas individu melalui pelatihan atau pengembangan tidak secara langsung diterjemahkan ke dalam peningkatan kinerja. Hasil ini bertentangan dengan studi Fathussyakir et al. (2022) dan Sari et al. (2020) yang menekankan pentingnya kompetensi sebagai faktor determinan kinerja. Namun, hasil penelitian ini mendukung temuan Salvano et al. (2023), yang menyatakan bahwa kompetensi perlu dimediasi oleh faktor-faktor lain, seperti motivasi atau dukungan organisasi, agar dapat berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan kinerja guru.

Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru ($P\text{-Value} = 0,000 < 0,05$). Hal ini menandakan bahwa guru yang termotivasi secara intrinsik maupun ekstrinsik cenderung memiliki tingkat kinerja yang lebih tinggi dalam menjalankan tugas profesional mereka. Temuan ini konsisten dengan hasil penelitian Sari et al. (2020), yang menyatakan bahwa

**PENGARUH BEBAN KERJA DAN TUNTUTAN PENGEMBANGAN KOMPETENSI TERHADAP
KINERJA DAN MOTIVASI GURU SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
DI SMA NEGERI 5 TUBAN**

motivasi kerja merupakan prediktor utama dalam peningkatan kualitas kerja guru. Meskipun demikian, beberapa studi lain seperti Rosayu et al. (2023) dan Putri et al. (2023) menunjukkan hasil yang bertolak belakang, yang mungkin disebabkan oleh variasi budaya organisasi atau jenis motivasi yang dominan (misalnya motivasi ekstrinsik yang tidak berkelanjutan).

Hasil pengujian indirect effect menunjukkan bahwa motivasi kerja mampu memediasi pengaruh beban kerja terhadap kinerja guru secara positif dan signifikan ($P\text{-Value} = 0,012 < 0,05$). Artinya, beban kerja yang tinggi dapat berdampak positif terhadap kinerja apabila guru merasa termotivasi dalam melaksanakan tugasnya. Temuan ini mendukung studi Ngongo et al. (2023), yang menyatakan bahwa motivasi berperan sebagai mediator penting dalam hubungan antara beban kerja dan kinerja. Ini menunjukkan bahwa organisasi pendidikan perlu mempertimbangkan pendekatan motivasional dalam mendesain beban kerja, agar tidak hanya menantang, tetapi juga membangun semangat kerja guru.

Pengaruh tidak langsung antara tuntutan pengembangan kompetensi dan kinerja guru melalui mediasi motivasi kerja juga menunjukkan hasil yang positif dan signifikan ($P\text{-Value} = 0,037 < 0,05$). Hal ini menegaskan bahwa pengembangan kompetensi akan berdampak terhadap peningkatan kinerja guru apabila disertai dengan peningkatan motivasi kerja. Penemuan ini konsisten dengan Fathussyakir et al. (2022) dan Putra et al. (2024), yang menyatakan bahwa pengembangan kompetensi secara tidak langsung dapat meningkatkan kinerja melalui dorongan motivasional. Oleh karena itu, program peningkatan kompetensi hendaknya tidak hanya berorientasi pada penguasaan teknis, tetapi juga memperhatikan aspek psikologis dan motivasional guru sebagai agen perubahan pendidikan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai motivasi kerja dalam memediasi pengaruh beban kerja dan tuntutan pengembangan kompetensi terhadap kinerja guru SMAN 5 Tuban, dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel beban kerja, tuntutan pengembangan kompetensi, motivasi kerja, dan kinerja guru berada dalam kategori tinggi. Beban kerja dan tuntutan pengembangan kompetensi terbukti secara langsung berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja guru. Namun, baik beban kerja maupun tuntutan pengembangan kompetensi tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja guru. Sebaliknya, motivasi kerja memiliki pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Lebih lanjut, beban kerja dan tuntutan pengembangan kompetensi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru secara tidak langsung melalui mediasi motivasi kerja, yang menegaskan peran penting motivasi kerja dalam meningkatkan kinerja guru di SMAN 5 Tuban.

DAFTAR PUSTAKA

- Chamariyah, C., Utari, W., & Rosdianingsih, F. (2024). Pengaruh Kompetensi Pegawai terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi sebagai Variabel Mediasi: Studi pada Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Pamekasan. *Dewantara: Jurnal Pendidikan Sosial Humaniora*, 3(4), 324–346.
- Fathussyakir, M., Meutia, M., & Heriani, H. (2022). Pengaruh Kompensasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Guru Smk Kota Bima Dengan Motivasi Sebagai Intervening. *JISIP (Jurnal Ilmu Sosial dan Pendidikan)*, 6(2), 2613–2628. <https://doi.org/10.58258/jisip.v6i2.3193>
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Irawati, R., & Carrollina, D. A. (2017). Analisis pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan operator pada PT Giken Precision Indonesia. *Inovbiz: Jurnal Inovasi Bisnis*, 5(1), 51–58.
- Koesomowidjojo, S. (2017). *Panduan Praktis Menyusun Analisis Beban Kerja*. Jakarta: Raih Asa

**PENGARUH BEBAN KERJA DAN TUNTUTAN PENGEMBANGAN KOMPETENSI TERHADAP
KINERJA DAN MOTIVASI GURU SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
DI SMA NEGERI 5 TUBAN**

Sukses.

- Kompri. (2017). *Belajar: Faktor-faktor yang Mempengaruhinya*. Yogyakarta: Media Akademi.
- Mulyanto, H., Didin, H. P., Imelda Novia Susiang, M., Dhyana Parashakti, R., & Nina Rostina, C. (2023). Teacher Performance Post-Covid-19: A Study of Workload, Leadership Style, and Teacher Work Discipline at SMAN 21 Tangerang District. *KnE Social Sciences*, 2023, 11–21. <https://doi.org/10.18502/kss.v8i12.13646>
- Mulyasa, H. E. (2022). *Manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Najiburrahman, M., Harsono, & Haryanto, S. (2024). The Impact of Work Motivation on Teacher Performance. *International Journal of Society Reviews (INJOSER)*, 2(2), 583. <https://doi.org/10.31851/jmksp.v7i2.8352>
- Ngongo, A., Talok, D., Sia Niha, S., A. Manafe, H., & H. Kaluge, A. (2023). Pengaruh Sarana Pembelajaran Digital dan Kompetensi Digital Guru terhadap Kinerja Guru SMK Negeri 2 Kupang dengan Motivasi Berprestasi Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 4(1), 231–245. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v4i1.1422>
- Putra, C. D., Suryani, A., & Sudirman, S. (2024). Pengaruh Kompetensi dan Beban Kerja Terhadap Motivasi Kerja yang Berimplikasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Kabupaten Tanjung Jabung Timur. *Ekonomis: Journal of Economics and Business*, 8(1), 837. <https://doi.org/10.33087/ekonomis.v8i1.1731>
- Putri, N. S., Bahri, S., & Rambe, M. F. (2023). Pengaruh Beban Kerja Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderating Pada Kantor Badan Pusat Statistik Kabupaten Deli Serdang Pengaruh Beban Kerja Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *MANEGGIO: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 6(2), 222–235. Diambil dari <https://jurnal.umsu.ac.id/index.php/MANEGGIO/article/view/18161/10611>
- Rosayu, A. A., Harjadi, D., & Djuniardi, D. (2023). Pengaruh Kompetensi, Beban Kerja dan Fasilitas Kerja terhadap Kinerja Guru SMA Sekecamatan Dukupuntang dengan Motivasi Kerja sebagai Moderasi. *Entrepreneur: Jurnal Bisnis Manajemen dan Kewirausahaan*, 4(03), 8–26. <https://doi.org/10.31949/entrepreneur.v4i03.5716>
- Rusman. (2018). *Model-Model Pembelajaran: Mengembangkan Profesionalisme Guru*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Salvano, D. P., Ode Labsin Naadu, L., & Mahendri Hara, T. (2023). Pengaruh Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Cabang Bri Kota Bekasi. *Jurnal sosial dan sains*, 3(2), 185–198. <https://doi.org/10.59188/jurnalsosains.v3i2.696>
- Sari, P. I., Marbawi, M., & Murhaban, M. (2020). Pengaruh Kompetensi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Smk 1 Lhoksukon. *J-MIND (Jurnal Manajemen Indonesia)*, 4(2), 67. <https://doi.org/10.29103/j-mind.v4i2.3377>
- Solania, N., Coñado, E., Paguta, M. J., Ventura, R., & Arnado, A. (2023). The Influence of Workload and Work Motivation on the Performance of Teachers. *International Journal of Multidisciplinary: Applied Business and Education Research*, 4(4), 1270–1277. <https://doi.org/10.11594/ijmaber.04.04.22>
- Usman, H. (2022). *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan Edisi 4*. Bumi Aksara.
- Utari, W., & Mulyani, S. (2024). Employee Performance Impacted By Work Environment And Compensation Through Loyalty At Puskesmas Cerme. *Fokus Ekonomi: Jurnal Ilmiah Ekonomi*, 19(2), 231–240.
- Wahyudi, A. S. G. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bali: CV. Noah Aletheia.
- Wibowo. (2017). *Manajemen Kinerja* (Kelima). Depok: PT Raja Grafindo.
- Yuliani, R., Harun, C. Z., & Yusrizal, Y. (2022). The Positive Influence of Satisfaction and Workload on Teachers Performance. *Journal of Education Research and Evaluation*, 6(1), 195–201. <https://doi.org/10.23887/jere.v6i1.37850>