

## PENGARUH ETOS KERJA DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA GURU MELALUI MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI SDK HARAPAN BANGSA BALIKPAPAN

Oleh:

<sup>1</sup>Hana Flowerens Sitorus, <sup>2</sup>Fathorrahman, <sup>3</sup>Dany M. Handarini

<sup>1,2,3</sup>Program Studi Magister Manajemen Pendidikan, Institut Teknologi dan Bisnis Asia Malang  
Jl. Soekarno-Hatta - Rembuksa 1A, Kota Malang, Jawa Timur

e-mail: [hana.sitorus@gmail.com](mailto:hana.sitorus@gmail.com)

---

### ABSTRACT

*Education is a fundamental pillar in national development, where the quality of its implementation is largely determined by teachers' performance as the main actors in the learning process. Teachers play a strategic role not only in delivering instructional content but also in shaping students' competencies and character. Therefore, teachers' performance is a crucial indicator of educational institution success. In the context of school organizations, teachers' performance is influenced by various internal and external factors, including work ethic, compensation, and work motivation. Differences in work attitudes, levels of professional commitment, and reward systems received by teachers represent important phenomena that need to be examined to comprehensively understand teacher performance dynamics. This study aims to analyze the effects of work ethic and compensation on teachers' performance, both directly and through work motivation as an intervening variable, at SDK Harapan Bangsa Balikpapan. This research employed a quantitative approach using a survey method. The research population consisted of all teachers at SDK Harapan Bangsa Balikpapan, totaling 35 respondents, and a saturated sampling technique was applied, in which the entire population was used as the research sample. The results indicate that work ethic and compensation have a positive and significant effect on teachers' performance. Work ethic also has a positive and significant effect on teachers' work motivation. However, compensation does not have a significant effect on work motivation, and work motivation does not have a significant effect on teachers' performance. Furthermore, work motivation does not function as an intervening variable in the relationship between work ethic and compensation and teachers' performance.*

**Keywords:** Work Ethic, Compensation, Work Motivation, Teacher Performance.

---

### ABSTRAK

Pendidikan merupakan pilar utama dalam pembangunan bangsa, di mana kualitas penyelenggaranya sangat ditentukan oleh kinerja guru sebagai pelaksana utama proses pembelajaran. Guru memiliki peran strategis tidak hanya dalam menyampaikan materi, tetapi juga dalam membentuk kompetensi dan karakter peserta didik. Oleh karena itu, kinerja guru menjadi indikator penting keberhasilan lembaga pendidikan. Dalam konteks organisasi sekolah, kinerja guru dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik internal maupun eksternal, di antaranya etos kerja, kompensasi, dan motivasi kerja. Perbedaan sikap kerja, tingkat komitmen profesional, serta sistem penghargaan yang diterima guru menjadi fenomena yang

perlu dikaji secara mendalam untuk memahami dinamika kinerja guru. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh etos kerja dan kompensasi terhadap kinerja guru, baik secara langsung maupun melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening, di SDK Harapan Bangsa Balikpapan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Populasi penelitian adalah seluruh guru di SDK Harapan Bangsa Balikpapan yang berjumlah 35 orang, dengan teknik sampling jenuh sehingga seluruh populasi dijadikan responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa etos kerja dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Etos kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja guru. Namun, kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, dan motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Selain itu, motivasi kerja tidak berperan sebagai variabel intervening dalam hubungan antara etos kerja dan kompensasi terhadap kinerja guru.

**Kata Kunci:** Etos Kerja, Kompensasi, Motivasi Kerja, Kinerja Guru.

---

## PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan pilar utama dalam pembangunan bangsa, di mana kualitas penyelenggaranya sangat ditentukan oleh kinerja guru sebagai pelaksana utama proses pembelajaran. Guru tidak hanya berperan dalam mentransfer pengetahuan, tetapi juga dalam membentuk kompetensi, karakter, dan prestasi peserta didik. Oleh karena itu, kinerja guru menjadi indikator strategis keberhasilan lembaga pendidikan dan mutu layanan pendidikan secara keseluruhan. Kinerja yang optimal akan berdampak pada efektivitas pembelajaran, pencapaian tujuan kurikulum, serta kepercayaan masyarakat terhadap sekolah.

Dalam perspektif organisasi, kinerja dipahami sebagai perilaku kerja yang berkontribusi langsung terhadap pencapaian tujuan organisasi, bukan sekadar hasil akhir. Kinerja guru mencerminkan konsistensi perilaku profesional dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran, membimbing peserta didik, serta menjalin kolaborasi dengan berbagai pihak. Namun, kinerja guru bersifat dinamis dan dipengaruhi oleh berbagai faktor internal maupun eksternal. Literatur manajemen sumber daya manusia menunjukkan bahwa etos kerja, kompensasi, dan motivasi kerja merupakan faktor penting yang memengaruhi perilaku dan kinerja individu dalam organisasi pendidikan.

SDK Harapan Bangsa Balikpapan secara konsisten melakukan penilaian kinerja guru berdasarkan kompetensi pedagogik, profesional, kepribadian, dan sosial. Data internal sekolah menunjukkan bahwa rata-rata kinerja guru berada pada kategori “baik”, namun mengalami fluktuasi antar-tahun. Di sisi lain, hasil Rapor Pendidikan tahun 2025 menunjukkan penurunan pada beberapa indikator mutu pembelajaran dibandingkan tahun sebelumnya. Kondisi ini mengindikasikan adanya ketidakseimbangan antara capaian kinerja guru secara internal dengan hasil mutu pendidikan secara eksternal, sehingga menegaskan urgensi untuk mengkaji lebih dalam faktor-faktor yang memengaruhi kinerja guru.

Fenomena tersebut memunculkan permasalahan penelitian terkait konsistensi dan efektivitas kinerja guru. Peningkatan skor penilaian internal belum sepenuhnya mencerminkan kualitas pembelajaran di kelas, sehingga diduga terdapat faktor psikologis dan organisasional yang berperan dalam membentuk perilaku kerja guru. Etos kerja mencerminkan komitmen, integritas, dan profesionalisme guru dalam menjalankan tugas. Kompensasi, baik finansial maupun non-finansial, berfungsi sebagai bentuk penghargaan organisasi yang dapat memengaruhi kepuasan dan loyalitas. Sementara itu, motivasi kerja menjadi dorongan internal yang menentukan intensitas usaha, ketekunan, dan konsistensi guru dalam menjalankan tanggung jawab profesionalnya.

Hasil penelitian terdahulu menunjukkan temuan yang beragam mengenai pengaruh etos kerja dan kompensasi terhadap kinerja guru, serta peran motivasi kerja di dalamnya. Perbedaan hasil tersebut mengindikasikan adanya research gap, khususnya terkait peran motivasi kerja sebagai mekanisme yang menjembatani faktor personal dan organisasional dengan kinerja guru. Dalam konteks sekolah swasta dengan karakteristik beban kerja, sistem penghargaan, dan budaya organisasi yang khas, pengujian empiris terhadap hubungan variabel-variabel tersebut menjadi penting.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh etos kerja dan kompensasi terhadap kinerja guru, baik secara langsung maupun melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening, pada guru SDK Harapan Bangsa Balikpapan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia di bidang pendidikan, serta manfaat praktis bagi pengelola sekolah dalam merancang strategi peningkatan kinerja guru yang lebih efektif dan berkelanjutan.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Kinerja Guru

Kinerja guru merupakan perilaku profesional yang relevan dengan tujuan organisasi sekolah dan berkontribusi langsung terhadap kualitas proses pembelajaran. Campbell dan Wiernik (2015) mendefinisikan kinerja sebagai perilaku kerja (*behavior*) yang terkait dengan pencapaian tujuan organisasi, bukan semata-mata hasil akhir (*outcome*). Dalam Campbell's *Theory of Job Performance*, kinerja dipandang sebagai fungsi dari pengetahuan deklaratif, pengetahuan dan keterampilan prosedural, serta motivasi. Kerangka ini menegaskan bahwa kemampuan dan keterampilan guru hanya akan terwujud menjadi kinerja nyata apabila didukung oleh motivasi kerja yang memadai.

Dalam konteks pendidikan, kinerja guru tercermin melalui perilaku profesional dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran, membimbing peserta didik, serta berkolaborasi dengan rekan sejawat. Campbell dan Wiernik (2015) mengemukakan bahwa kinerja bersifat multidimensional dan mencakup aspek teknis, komunikasi, inisiatif, kerja sama tim, serta penghindaran perilaku kerja kontraproduktif. Oleh karena itu, kinerja guru tidak hanya dinilai dari hasil belajar siswa, tetapi dari keseluruhan perilaku kerja yang mendukung pencapaian tujuan sekolah.

### Etos Kerja

Etos kerja merupakan seperangkat nilai, sikap, dan kebiasaan yang mencerminkan semangat, komitmen, dan tanggung jawab individu dalam bekerja. Sinamo (2005) mendefinisikan etos kerja sebagai perilaku positif yang berakar pada keyakinan fundamental dan komitmen terhadap paradigma kerja yang bermakna. Dalam konteks profesi guru, etos kerja tercermin dalam kedisiplinan, integritas, kerja keras, serta kesungguhan dalam melaksanakan tugas pembelajaran dan tanggung jawab profesional.

Panigrahi dan Al-Nashash (2018) menyatakan bahwa etos kerja bersifat multidimensional dan mencakup kepedulian, kepatuhan terhadap kode etik dan peraturan, kemandirian, kerja keras, serta pemanfaatan waktu secara efektif. Etos kerja yang kuat mendorong konsistensi perilaku profesional dan orientasi pada mutu. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa etos kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru, meskipun pada konteks tertentu pengaruh tersebut tidak selalu signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa kontribusi etos kerja terhadap kinerja bersifat kontekstual dan dipengaruhi oleh kondisi organisasi serta faktor psikologis individu.

### **Kompensasi**

Kompensasi merupakan seluruh bentuk imbalan yang diterima individu sebagai konsekuensi dari hubungan kerja. Dessler (2020) mengelompokkan kompensasi ke dalam kompensasi finansial langsung, kompensasi finansial tidak langsung, dan kompensasi non-finansial. Dalam organisasi pendidikan, kompensasi mencakup gaji, insentif, tunjangan, serta fasilitas dan lingkungan kerja yang mendukung pelaksanaan tugas guru.

Kompensasi tidak hanya berfungsi sebagai balas jasa atas pekerjaan yang telah dilakukan, tetapi juga sebagai instrumen strategis untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi tenaga pendidik. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja guru, baik secara langsung maupun melalui faktor psikologis seperti motivasi kerja. Namun, temuan lain mengindikasikan bahwa kompensasi tidak selalu berdampak langsung pada kinerja, melainkan bekerja melalui mekanisme perantara yang dipengaruhi oleh persepsi keadilan, beban kerja, dan kondisi organisasi.

### **Motivasi Kerja**

Motivasi kerja merupakan dorongan internal yang menggerakkan, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku individu dalam mencapai tujuan kerja. McClelland, sebagaimana dikemukakan oleh Mangkunegara (2017), menjelaskan bahwa motivasi dipengaruhi oleh tiga kebutuhan utama, yaitu kebutuhan berprestasi, kebutuhan akan kekuasaan, dan kebutuhan berafiliasi. Robbins dan Judge (2015) menambahkan bahwa motivasi mencerminkan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam mencapai tujuan.

Dalam kerangka teori Campbell (2015), motivasi berperan sebagai penggerak utama yang mengubah pengetahuan dan keterampilan menjadi perilaku kinerja aktual. Dengan demikian, motivasi kerja secara teoretis dapat diposisikan sebagai variabel intervening yang menjembatani pengaruh etos kerja dan kompensasi terhadap kinerja guru. Namun, hasil penelitian empiris menunjukkan temuan yang beragam terkait peran motivasi sebagai variabel intervening. Perbedaan hasil ini mengindikasikan adanya research gap dan memperkuat urgensi pengujian empiris dalam konteks sekolah swasta dengan karakteristik budaya kerja dan sistem kompensasi yang spesifik.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Pendekatan ini dipilih karena bertujuan untuk menguji pengaruh etos kerja dan kompensasi terhadap kinerja guru, baik secara langsung maupun melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening. Data dikumpulkan menggunakan instrumen kuesioner yang disusun berdasarkan indikator masing-masing variabel dan dianalisis secara kuantitatif untuk menguji hipotesis penelitian.

Subjek penelitian adalah seluruh guru yang aktif mengajar di SDK Harapan Bangsa Balikpapan. Populasi penelitian berjumlah 35 orang guru, dan teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh, sehingga seluruh populasi dijadikan sebagai responden penelitian. Data penelitian terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner secara daring menggunakan Microsoft Form. Kuesioner disusun dengan skala Likert lima tingkat, mulai dari sangat tidak setuju (1) hingga sangat setuju (5), untuk mengukur variabel etos kerja, kompensasi, motivasi kerja, dan kinerja guru. Data sekunder diperoleh dari buku, jurnal ilmiah, hasil penelitian terdahulu, serta dokumen sekolah yang relevan untuk mendukung landasan teori dan interpretasi hasil penelitian.

Variabel kinerja guru diukur berdasarkan konsep kinerja perilaku menurut Campbell dan Wiernik (2015), yang mencakup aspek kinerja teknis, inisiatif dan ketekunan, perilaku kerja kontraproduktif, serta kerja sama dan kepemimpinan sejawat. Etos kerja diukur mengacu pada dimensi yang dikemukakan oleh Panigrahi dan Al-Nashash (2018), meliputi kepedulian, kepatuhan terhadap etika dan peraturan, kemandirian, kerja keras, serta pemanfaatan waktu. Variabel kompensasi diukur berdasarkan konsep kompensasi finansial dan non-finansial menurut Dessler (2020), sedangkan motivasi kerja diukur berdasarkan kebutuhan berprestasi, kekuasaan, dan afiliasi menurut teori McClelland dalam Mangkunegara (2017).

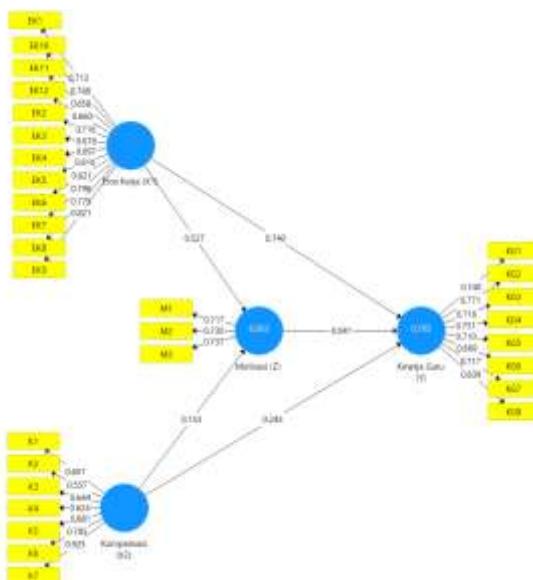
Analisis data dilakukan menggunakan pendekatan *Partial Least Squares–Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 3.0. Tahapan analisis meliputi evaluasi model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*). Evaluasi *outer model* dilakukan melalui pengujian validitas konvergen, validitas diskriminan, serta reliabilitas konstruk menggunakan nilai *outer loading*, *Average Variance Extracted* (AVE), *composite reliability*, dan *Cronbach's alpha*. Evaluasi inner model dilakukan dengan menilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) dan *predictive relevance* ( $Q^2$ ) untuk mengetahui kemampuan prediktif model.

Pengujian hipotesis dilakukan melalui prosedur *bootstrapping* dengan melihat nilai *t-statistic* dan *p-value*. Hubungan antarvariabel dinyatakan signifikan apabila nilai  $t > 1,96$  dan  $p < 0,05$ . Pengaruh tidak langsung diuji untuk mengetahui peran motivasi kerja sebagai variabel intervening dalam hubungan antara etos kerja dan kompensasi terhadap kinerja guru.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil Penelitian

Pengujian model dilakukan menggunakan *Partial Least Squares–Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan SmartPLS 3.0. Evaluasi model mencakup dua tahap: model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*).



### Outer Model

#### a) Validitas Konvergen

Validitas konvergen dievaluasi melalui nilai *outer loading* dan *Average Variance Extracted* (AVE). Secara umum, indikator pada tiap konstruk menunjukkan kontribusi yang memadai dalam merepresentasikan konstruknya. Hasil outer loading disajikan pada Tabel 1 dan nilai AVE pada Tabel 2. Seluruh konstruk memenuhi kriteria  $AVE \geq 0,50$ , sehingga validitas konvergen dinyatakan terpenuhi.

Tabel 1. Uji Outer Loading

Variabel	Item	Nilai	Keterangan
Etos Kerja (X1)	EK1	0.712	VALID
	EK10	0.748	
	EK11	0.658	
	EK12	0.66	
	EK2	0.718	
	EK3	0.676	
	EK4	0.697	
	EK5	0.61	
	EK6	0.621	
	EK7	0.798	
Kompensasi (X2)	EK8	0.775	
	EK9	0.821	
	K1	0.601	
	K2	0.557	
	K3	0.644	
	K4	0.624	
	K5	0.881	
Kinerja Guru (Y)	K6	0.785	
	K7	0.925	
	KG1	0.74	
	KG2	0.771	
	KG3	0.716	
	KG4	0.751	
	KG5	0.71	
	KG6	0.66	
Motivasi (Z)	KG7	0.717	
	KG8	0.639	
	M1	0.717	
	M2	0.73	
	M3	0.737	

Sumber: Data primer, diolah peneliti (2025)

Tabel 2. Uji AVE

Variabel	Nilai AVE	Keterangan
<b>Etos Kerja (X1)</b>	0.505	VALID
<b>Kompensasi (X2)</b>	0.532	
<b>Kinerja Guru (Y)</b>	0.510	
<b>Motivasi (Z)</b>	0.530	

Sumber: Data primer, diolah peneliti (2025)

**b) Validitas Diskriminan**

Validitas diskriminan diuji menggunakan kriteria Fornell–Larcker, yaitu membandingkan akar kuadrat AVE dengan korelasi antarkonstruk. Hasil uji menunjukkan nilai akar kuadrat AVE pada masing-masing konstruk lebih besar daripada korelasi antarkonstruk, sehingga validitas diskriminan terpenuhi. Hasil Fornell–Larcker disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Uji *Fornell-Larcker Criterion*

Variabel	Nilai Fornell-Larcker Criterion		
<b>Etos Kerja (X1)</b>	0.711		
<b>Kinerja Guru (Y)</b>	0.810	0.714	
<b>Kompensasi (X2)</b>	0.382	0.513	0.729
<b>Motivasi (Z)</b>	0.585	0.479	0.354
			0.728

Sumber: Data primer, diolah peneliti (2025)

**c) Reliabilitas Konstruk**

Reliabilitas dievaluasi menggunakan *Composite Reliability* (CR), *Cronbach's Alpha*, dan *rho\_A*. Hasil menunjukkan seluruh konstruk memiliki  $CR > 0,70$ , yang mengindikasikan konsistensi internal memadai. Meskipun *Cronbach's Alpha* pada konstruk Motivasi berada di bawah 0,70, nilai CR tetap memenuhi kriteria, sehingga konstruk motivasi dinyatakan reliabel untuk analisis struktural. Hasil reliabilitas disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Uji CR, CA, dan Rho\_A

Variabel	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability
<b>Etos Kerja (X1)</b>	0.910	0.913	0.924
<b>Kompensasi (X2)</b>	0.860	0.917	0.885
<b>Kinerja Guru (Y)</b>	0.862	0.864	0.893
<b>Motivasi (Z)</b>	0.566	0.558	0.772

Sumber: Data primer, diolah peneliti (2025)

**Inner Model**

**a) Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Nilai  $R^2$  digunakan untuk menilai kemampuan prediktif model dalam menjelaskan variabel endogen. Hasil menunjukkan bahwa Kinerja Guru (Y) memiliki nilai  $R^2 = 0,705$  (kategori kuat), yang berarti 70,5% variasi kinerja guru dijelaskan oleh konstruk dalam model. Sementara itu, Motivasi (Z) memiliki nilai  $R^2 = 0,363$  (kategori moderat). Rincian nilai  $R^2$  disajikan pada Tabel 5.

Tabel 5. Nilai R Square

Variabel	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Guru (Y)	0.705	0.676
Motivasi (Z)	0.363	0.323

Sumber: Data primer, diolah peneliti (2025)

### b) Relevansi Prediktif ( $Q^2$ )

Kemampuan prediksi model juga diuji melalui nilai  $Q^2$  (*blindfolding*). Hasil menunjukkan nilai  $Q^2$  untuk Kinerja Guru (Y) = 0,330 dan Motivasi (Z) = 0,107, keduanya bernilai positif ( $Q^2 > 0$ ), sehingga model memiliki relevansi prediktif. Nilai  $Q^2$  disajikan pada Tabel 6.

Tabel 6. Nilai  $Q^2$

Variabel	$Q^2$
Kinerja Guru (Y)	0.330
Motivasi (Z)	0.107

Sumber: Data primer, diolah peneliti (2025)

### Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan prosedur *bootstrapping* untuk memperoleh nilai koefisien jalur ( $\beta$ ), *t-statistics*, dan *p-values*. Hasil pengujian pengaruh langsung dan tidak langsung disajikan pada Tabel 7.

Tabel 7. Hasil Uji Hipotesis (*Bootstrapping*)

	Original Sample (O)	T Statistics	P Values	Keterangan
<b>Pengaruh Langsung</b>				
<b>Etos Kerja (X1) -&gt; Kinerja Guru (Y)</b>	0.740	7.162	0.000	Positif Signifikan
<b>Etos Kerja (X1) -&gt; Motivasi (Z)</b>	0.527	2.925	0.003	Positif Signifikan
<b>Kompensasi (X2) -&gt; Kinerja Guru (Y)</b>	0.245	2.016	0.044	Positif Signifikan
<b>Kompensasi (X2) -&gt; Motivasi (Z)</b>	0.153	0.831	0.406	Tidak Signifikan
<b>Motivasi (Z) -&gt; Kinerja Guru (Y)</b>	-0.041	0.275	0.784	Tidak Signifikan
<b>Pengaruh Tidak Langsung</b>				
<b>Etos Kerja (X1) -&gt; Motivasi (Z) -&gt; Kinerja Guru (Y)</b>	-0.021	0.244	0.808	Tidak Signifikan
<b>Kompensasi (X2) -&gt; Motivasi (Z) -&gt; Kinerja Guru (Y)</b>	-0.006	0.145	0.885	Tidak Signifikan

Sumber: Data primer, diolah peneliti (2025)

Secara ringkas, hasil penelitian menunjukkan bahwa Etos Kerja dan Kompensasi berpengaruh langsung terhadap Kinerja Guru, sedangkan Motivasi Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Guru serta tidak mengintervensi hubungan Etos Kerja/Kompensasi terhadap Kinerja Guru.

## PEMBAHASAN

### 1. Pengaruh Langsung Etos Kerja terhadap Kinerja Guru

Hasil penelitian menunjukkan bahwa etos kerja memiliki pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Temuan ini menunjukkan bahwa etos kerja merupakan faktor internal yang berperan penting dalam membentuk kualitas kinerja guru dalam menjalankan tugas profesionalnya. Guru dengan etos kerja yang tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih optimal dalam melaksanakan perencanaan pembelajaran, proses pengajaran, serta evaluasi hasil belajar. Etos kerja tercermin melalui perilaku disiplin, rasa tanggung jawab, komitmen terhadap tugas, serta kesungguhan dalam menyelesaikan pekerjaan. Sikap-sikap tersebut secara langsung mendorong guru untuk melaksanakan tugas secara konsisten dan profesional, sehingga berdampak positif terhadap mutu pelaksanaan pembelajaran dan pencapaian kinerja secara keseluruhan. Temuan ini sejalan dengan Campbell's Theory of Job Performance (2015) yang memandang kinerja sebagai perilaku kerja (behavior) yang relevan dengan tujuan organisasi. Menurut Campbell, kinerja individu merupakan fungsi dari pengetahuan deklaratif, keterampilan prosedural, dan motivasi, yang diwujudkan dalam perilaku kerja nyata. Etos kerja, sebagai manifestasi dari nilai, sikap, dan komitmen terhadap pekerjaan, berperan dalam mengarahkan bagaimana kemampuan dan motivasi tersebut diterjemahkan ke dalam perilaku kerja yang produktif. Dengan demikian, guru yang memiliki etos kerja tinggi cenderung menunjukkan perilaku kerja yang konsisten, terarah, dan sesuai dengan standar organisasi sekolah, sehingga menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Hasil penelitian ini tercermin pada kondisi guru di SDK Harapan Bangsa Balikpapan, di mana etos kerja yang baik mendorong guru untuk menjalankan tugas secara konsisten sesuai dengan standar sekolah. Guru dengan etos kerja tinggi menunjukkan kesiapan dalam merencanakan pembelajaran, ketekunan dalam menghadapi tantangan pekerjaan, serta profesionalisme dalam menjalankan peran sebagai pendidik. Hal ini memperkuat pandangan Campbell bahwa kinerja tidak semata-mata ditentukan oleh sistem atau kebijakan organisasi, tetapi sangat bergantung pada perilaku kerja individu yang dipengaruhi oleh sikap dan nilai kerja yang dimiliki.

Selain sejalan dengan teori Campbell, temuan penelitian ini juga konsisten dengan hasil penelitian terdahulu. Penelitian oleh Nurhayati et al. (2022) menemukan bahwa etos kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Hasil serupa juga dilaporkan oleh Yusuf et al. (2023) yang menyatakan bahwa etos kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Kesamaan temuan ini menunjukkan bahwa etos kerja merupakan faktor yang secara konsisten berperan dalam meningkatkan kinerja guru pada berbagai konteks pendidikan.

Kesamaan temuan ini menunjukkan bahwa etos kerja merupakan faktor yang secara konsisten berperan dalam peningkatan kinerja guru. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi etos kerja yang dimiliki guru, semakin besar kemungkinan peningkatan kinerja yang ditampilkan. Penguatan etos kerja menjadi salah satu aspek strategis dalam upaya meningkatkan kinerja guru di SDK Harapan Bangsa Balikpapan, khususnya melalui pembiasaan disiplin kerja, penanaman tanggung jawab profesional, serta penguatan komitmen terhadap mutu pembelajaran sesuai dengan tujuan organisasi sekolah.

## 2. Pengaruh Langsung Kompensasi terhadap Kinerja Guru

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Temuan ini mengindikasikan bahwa kompensasi merupakan salah satu faktor eksternal yang berperan dalam mendorong guru untuk menunjukkan kinerja yang lebih baik. Kompensasi yang diterima guru, baik dalam bentuk gaji, tunjangan, maupun fasilitas pendukung kerja, memberikan rasa penghargaan atas kontribusi yang telah diberikan serta membantu memenuhi kebutuhan dasar dalam menjalankan tugas profesional.

Temuan ini sejalan dengan Campbell's Theory of Job Performance (2015) yang memandang kinerja sebagai perilaku kerja (behavior) yang relevan dengan tujuan organisasi. Dalam kerangka Campbell, kinerja tidak semata-mata dipengaruhi oleh faktor internal individu, tetapi juga oleh konteks organisasi yang membentuk dan mengarahkan perilaku kerja. Kompensasi dapat dipahami sebagai bagian dari konteks organisasi yang memberikan kejelasan peran, rasa keadilan, dan dukungan struktural bagi individu dalam menjalankan tugasnya. Dengan adanya kompensasi yang memadai dan adil, guru terdorong untuk menampilkan perilaku kerja yang lebih disiplin, bertanggung jawab, dan konsisten dengan standar organisasi, sehingga berdampak positif terhadap kinerja yang ditunjukkan.

Pada konteks guru di SDK Harapan Bangsa Balikpapan, kompensasi yang diterima cenderung dipersepsi sebagai bentuk dukungan institusi terhadap pelaksanaan tugas profesional guru. Ketika guru menilai bahwa kompensasi yang diberikan adil dan proporsional dengan tanggung jawab pekerjaan, hal tersebut meningkatkan kesediaan guru untuk bekerja lebih optimal, disiplin, dan bertanggung jawab. Meskipun pengaruh kompensasi tidak sebesar pengaruh faktor internal seperti etos kerja, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi tetap memiliki peran penting sebagai faktor pendukung dalam peningkatan kinerja guru.

Hasil penelitian ini juga konsisten dengan temuan penelitian terdahulu yang menunjukkan adanya hubungan positif antara kompensasi dan kinerja guru. Penelitian oleh Asmawan et al. (2024) menemukan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Temuan serupa juga dilaporkan oleh Kartikaningrum et al. (2020) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Selain itu, Yuniarti (2021) mengemukakan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja guru, baik secara simultan maupun parsial. Kesamaan temuan ini memperkuat pandangan bahwa kompensasi merupakan salah satu faktor yang berkontribusi terhadap peningkatan kinerja guru. Dalam perspektif teoretis Campbell, kompensasi berfungsi sebagai bagian dari konteks organisasi yang mendukung munculnya perilaku kerja yang produktif. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pengelolaan kompensasi yang adil, transparan, dan sesuai dengan tanggung jawab kerja perlu terus dipertahankan di SDK Harapan Bangsa Balikpapan sebagai bagian dari strategi peningkatan kinerja guru, meskipun peningkatan kinerja secara menyeluruh juga sangat dipengaruhi oleh faktor internal seperti etos kerja.

## 3. Pengaruh Langsung Etos Kerja terhadap Motivasi Guru

Hasil penelitian menunjukkan bahwa etos kerja berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap motivasi kerja guru. Temuan ini mengindikasikan bahwa etos kerja tidak hanya berperan dalam meningkatkan kinerja secara langsung, tetapi juga berfungsi sebagai pendorong internal yang membentuk semangat, kemauan, dan dorongan guru dalam menjalankan tugas profesionalnya. Guru yang memiliki etos kerja tinggi cenderung memandang pekerjaannya sebagai tanggung jawab yang harus dijalankan dengan sungguh-sungguh, sehingga memunculkan motivasi untuk bekerja secara optimal.

Temuan ini sejalan dengan Campbell's Theory of Job Performance (2015) yang menempatkan motivasi sebagai salah satu komponen utama yang menentukan bagaimana kemampuan dan pengetahuan individu diterjemahkan ke dalam perilaku kerja. Dalam kerangka Campbell, motivasi berperan dalam menentukan arah (direction), intensitas (intensity), dan ketekunan (persistence) perilaku kerja. Etos kerja, yang tercermin melalui nilai, sikap, dan komitmen terhadap pekerjaan, berperan dalam memperkuat komponen motivasional tersebut. Dengan demikian, etos kerja yang tinggi mendorong guru untuk memiliki dorongan internal yang kuat dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pendidik.

Pada konteks guru di SDK Harapan Bangsa Balikpapan, etos kerja yang kuat tercermin melalui kesungguhan dalam menjalankan tugas, komitmen terhadap kualitas pembelajaran, serta ketekunan dalam menghadapi tuntutan pekerjaan. Sikap tersebut mendorong terbentuknya motivasi kerja yang bersifat internal, di mana guru terdorong untuk bekerja bukan semata-mata karena faktor eksternal, tetapi karena adanya nilai tanggung jawab dan profesionalisme yang diyakini. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja guru lebih banyak dibangun dari sikap dan nilai kerja yang tertanam dalam diri guru itu sendiri.

Hasil penelitian ini juga konsisten dengan temuan penelitian terdahulu. Penelitian oleh Yusuf et al. (2023) menunjukkan bahwa etos kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja guru. Temuan tersebut diperkuat oleh Nurhayati et al. (2022) yang juga menemukan bahwa etos kerja merupakan faktor penting dalam membentuk motivasi kerja guru. Kesamaan temuan ini menunjukkan bahwa etos kerja secara konsisten berperan dalam meningkatkan motivasi kerja guru pada berbagai konteks pendidikan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi etos kerja yang dimiliki guru, semakin besar dorongan internal yang terbentuk untuk bekerja dengan penuh semangat dan tanggung jawab. Temuan ini menegaskan bahwa upaya peningkatan motivasi guru di SDK Harapan Bangsa Balikpapan tidak dapat dilepaskan dari penguatan nilai-nilai etos kerja, seperti kedisiplinan, komitmen, dan profesionalisme dalam bekerja, sebagaimana dijelaskan dalam kerangka teori kinerja Campbell.

#### **4. Pengaruh Langsung Kompensasi terhadap Motivasi Guru**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap motivasi kerja guru. Temuan ini menunjukkan bahwa kompensasi bukan merupakan faktor dominan dalam membentuk motivasi kerja guru pada konteks penelitian ini. Dengan demikian, perbedaan maupun peningkatan kompensasi yang diterima guru tidak secara otomatis memengaruhi tingkat motivasi kerja yang dirasakan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Sari (2021) yang menyimpulkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi maupun kinerja guru di SMK Yuppentek 1 Tangerang. Temuan serupa juga dikemukakan oleh Julaeha (2020) yang menyatakan bahwa kompensasi tidak memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kinerja guru, meskipun motivasi kerja terbukti memiliki pengaruh terhadap kinerja. Kesamaan hasil tersebut mengindikasikan bahwa kompensasi, meskipun merupakan bagian dari sistem manajemen sumber daya manusia, tidak selalu berfungsi sebagai pendorong utama dalam meningkatkan motivasi kerja guru.

Secara teoretis, temuan ini dapat dijelaskan melalui Two-Factor Theory yang dikemukakan oleh Frederick Herzberg. Dalam teori ini, kompensasi dikategorikan sebagai hygiene factor, yaitu faktor yang berfungsi mencegah ketidakpuasan kerja, tetapi tidak secara langsung meningkatkan motivasi intrinsik individu. Menurut Herzberg, sebagaimana dijelaskan oleh Alshmemri et al. (2017), keberadaan faktor higiene seperti

gaji dan tunjangan hanya memastikan individu tidak merasa tidak puas, namun tidak cukup kuat untuk mendorong peningkatan motivasi kerja. Oleh karena itu, tidak signifikannya pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja guru dalam penelitian ini sejalan dengan pandangan Herzberg bahwa motivasi kerja lebih banyak dipengaruhi oleh faktor intrinsik.

Selain itu, temuan ini juga konsisten dengan teori kebutuhan McClelland, yang menjadi landasan utama pengukuran variabel motivasi dalam penelitian ini. McClelland menekankan bahwa motivasi kerja individu dipengaruhi oleh kebutuhan akan berprestasi (need for achievement), kebutuhan akan afiliasi (need for affiliation), dan kebutuhan akan kekuasaan (need for power), yang bersifat intrinsik dan berkembang melalui pengalaman serta nilai personal. Dalam kerangka ini, kompensasi sebagai faktor eksternal tidak secara langsung menentukan kuat atau lemahnya kebutuhan-kebutuhan tersebut. Dengan demikian, motivasi kerja guru lebih terbentuk oleh dorongan internal untuk berprestasi, menjalin hubungan sosial, dan berkontribusi dalam lingkungan kerja, dibandingkan oleh imbalan finansial semata.

Pada konteks guru di SDK Harapan Bangsa Balikpapan, kompensasi lebih dipersepsikan sebagai bentuk penghargaan atas pekerjaan yang telah dilakukan, bukan sebagai faktor pemicu utama motivasi kerja. Guru tetap menunjukkan dedikasi dan semangat kerja yang relatif stabil meskipun kompensasi bukan faktor dominan dalam membentuk motivasi. Hal ini menunjukkan adanya pemisahan antara sistem kompensasi dan pembentukan motivasi intrinsik guru, di mana nilai profesionalisme, tanggung jawab moral, serta komitmen terhadap perkembangan peserta didik menjadi sumber motivasi yang lebih kuat.

Dengan demikian, hasil penelitian ini tidak bertentangan dengan teori motivasi, baik Herzberg maupun McClelland, melainkan justru memperkuat pandangan bahwa motivasi kerja guru lebih efektif dibangun melalui penguatan faktor intrinsik dan nilai profesional dibandingkan dengan penyesuaian kompensasi semata. Temuan ini juga menunjukkan bahwa peran kompensasi dalam konteks motivasi kerja guru lebih bersifat menjaga kepuasan dasar, bukan sebagai pendorong utama motivasi kerja.

## 5. Peran Langsung Motivasi terhadap Kinerja Guru

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja guru. Temuan ini mengindikasikan bahwa tingkat motivasi kerja yang dimiliki guru tidak secara langsung menentukan tinggi rendahnya kinerja yang ditampilkan. Dengan kata lain, meskipun guru memiliki motivasi kerja, dorongan tersebut tidak selalu termanifestasi dalam bentuk peningkatan kinerja yang terukur secara empiris.

Temuan ini dapat dijelaskan melalui karakteristik profesi guru yang memiliki standar kerja, regulasi, serta kewajiban administratif yang relatif ketat. Dalam konteks pekerjaan yang terstruktur dan highly regulated seperti profesi guru, pelaksanaan tugas pembelajaran, penyusunan perencanaan, serta pelaksanaan evaluasi pembelajaran tetap harus dilakukan sesuai dengan ketentuan yang berlaku, terlepas dari kondisi motivasi kerja yang dirasakan secara subjektif. Akibatnya, variasi tingkat motivasi kerja tidak selalu menghasilkan perbedaan yang signifikan pada kinerja yang ditampilkan.

Dalam perspektif Campbell's Theory of Job Performance (2015), kinerja dipahami sebagai perilaku kerja aktual yang relevan dengan tujuan organisasi, yang merupakan hasil interaksi antara pengetahuan, keterampilan, dan motivasi, namun sangat dipengaruhi oleh tuntutan peran dan konteks organisasi. Campbell menekankan bahwa motivasi merupakan salah satu komponen pembentuk kinerja, tetapi tidak berdiri sendiri sebagai penentu utama. Pada lingkungan kerja yang memiliki standar perilaku dan target kerja yang jelas, seperti sekolah, kinerja individu dapat tetap terjaga secara konsisten

meskipun tingkat motivasi kerja bervariasi. Dengan demikian, tidak signifikannya pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru dalam penelitian ini sejalan dengan pandangan Campbell bahwa konteks organisasi dan tuntutan peran memiliki peran penting dalam membentuk perilaku kinerja.

Selain itu, temuan ini juga dapat dipahami melalui teori kebutuhan McClelland, yang menjelaskan bahwa motivasi kerja individu didorong oleh kebutuhan akan berprestasi (need for achievement), kebutuhan akan afiliasi (need for affiliation), dan kebutuhan akan kekuasaan (need for power). Kebutuhan-kebutuhan tersebut bersifat intrinsik dan lebih mencerminkan dorongan psikologis internal individu. Dalam konteks guru, kebutuhan untuk berprestasi dan berafiliasi sering kali terwujud dalam kepuasan personal, hubungan sosial, dan makna kerja, namun tidak selalu terkonversi secara langsung menjadi perbedaan kinerja yang terukur, terutama ketika indikator kinerja telah distandarkan oleh organisasi sekolah.

Pada guru-guru di SDK Harapan Bangsa Balikpapan, kinerja lebih banyak dipengaruhi oleh etos kerja, tanggung jawab profesional, serta kepatuhan terhadap standar kerja sekolah dibandingkan oleh dorongan motivasional semata. Guru menjalankan tugas mengajar, menyusun perencanaan pembelajaran, dan melaksanakan evaluasi sebagai bagian dari kewajiban profesional yang melekat pada peran mereka sebagai pendidik. Oleh karena itu, motivasi kerja tidak selalu menjadi faktor pembeda utama dalam pencapaian kinerja guru.

Temuan penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu. Maharani, Munir, dan Pradana (2023) menemukan bahwa motivasi kerja tidak mampu memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja guru secara signifikan. Selain itu, Yusuf dan Elsandra (2023) juga melaporkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, meskipun melibatkan variabel lain seperti lingkungan kerja dan etos kerja. Konsistensi temuan tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak selalu berperan sebagai determinan utama kinerja guru, khususnya dalam konteks organisasi pendidikan yang memiliki sistem kerja dan standar kinerja yang kuat.

Dengan demikian, hasil penelitian ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja guru tidak dapat hanya mengandalkan upaya peningkatan motivasi kerja. Faktor internal lain seperti etos kerja, komitmen profesional, serta kepatuhan terhadap standar dan nilai kerja memiliki peran yang lebih dominan dalam menentukan kinerja guru. Motivasi kerja dalam konteks ini lebih berperan sebagai faktor pendukung yang menjaga keberlangsungan perilaku kerja, bukan sebagai penentu utama tingkat kinerja guru.

## 6. Peran Motivasi sebagai Variabel Intervening

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak berperan sebagai variabel intervening dalam hubungan antara etos kerja dan kinerja guru, maupun dalam hubungan antara kompensasi dan kinerja guru. Temuan ini mengindikasikan bahwa pengaruh etos kerja dan kompensasi terhadap kinerja guru terjadi secara langsung, tanpa melalui mekanisme mediasi motivasi kerja. Dengan demikian, peningkatan etos kerja maupun kompensasi tidak secara otomatis meningkatkan kinerja guru melalui peningkatan motivasi kerja.

Tidak berfungsinya motivasi kerja sebagai variabel intervening dapat dijelaskan melalui karakteristik profesi guru yang memiliki standar kerja, tanggung jawab profesional, serta tuntutan administratif yang jelas. Guru dituntut untuk melaksanakan tugas pembelajaran sesuai dengan kurikulum, kebijakan sekolah, dan standar mutu pendidikan yang telah ditetapkan. Dalam konteks tersebut, kinerja guru lebih banyak ditentukan oleh sikap kerja, kedisiplinan, dan komitmen profesional yang telah terinternalisasi, sehingga variasi tingkat motivasi kerja tidak selalu memengaruhi perilaku kinerja yang ditampilkan.

Dalam perspektif Campbell's Theory of Job Performance (2015), kinerja dipahami sebagai perilaku kerja aktual yang relevan dengan tujuan organisasi. Campbell menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil interaksi antara pengetahuan, keterampilan, dan motivasi, namun hubungan tersebut sangat dipengaruhi oleh tuntutan peran dan konteks organisasi. Pada pekerjaan yang highly regulated seperti profesi guru, perilaku kerja telah dibingkai oleh standar dan ekspektasi organisasi yang jelas. Oleh karena itu, kinerja dapat terbentuk secara langsung dari etos kerja dan tanggung jawab profesional, tanpa harus melalui perubahan tingkat motivasi kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa hasil penelitian tidak bertentangan dengan teori Campbell, melainkan justru memperkuat pandangan bahwa motivasi tidak selalu berfungsi sebagai mekanisme perantara dalam pembentukan kinerja.

Selain itu, temuan ini juga dapat dijelaskan melalui teori kebutuhan McClelland, yang menekankan bahwa motivasi kerja individu didorong oleh kebutuhan akan berprestasi (need for achievement), kebutuhan akan afiliasi (need for affiliation), dan kebutuhan akan kekuasaan (need for power). Kebutuhan-kebutuhan tersebut bersifat intrinsik dan lebih merefleksikan dorongan psikologis internal individu. Dalam konteks guru, kebutuhan tersebut sering kali terwujud dalam kepuasan personal, makna kerja, dan hubungan sosial di lingkungan sekolah. Namun demikian, dorongan-dorongan tersebut tidak selalu terkonversi secara langsung menjadi perbedaan kinerja yang terukur, terutama ketika indikator kinerja telah distandarkan oleh organisasi sekolah. Hal ini menjelaskan mengapa motivasi kerja tidak berfungsi sebagai variabel intervening dalam hubungan antara etos kerja maupun kompensasi dengan kinerja guru.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak berperan sebagai variabel mediasi antara etos kerja dan kinerja guru. Penelitian oleh Novita, Sari, dan Pratiwi (2023) menemukan bahwa motivasi kerja tidak memediasi pengaruh etos kerja terhadap kinerja guru di SMK Negeri 3 Pariaman. Temuan serupa juga dilaporkan oleh Yusuf dan Elsandra (2023), yang menyatakan bahwa motivasi kerja tidak mampu memediasi pengaruh etos kerja terhadap kinerja guru di SMP Negeri 1 Rao. Kesamaan temuan ini menunjukkan adanya pola empiris yang konsisten bahwa dalam konteks organisasi pendidikan, pengaruh etos kerja terhadap kinerja guru lebih bersifat langsung dibandingkan pengaruh tidak langsung melalui motivasi kerja.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja dalam penelitian ini tidak berfungsi sebagai variabel intervening. Pengaruh etos kerja dan kompensasi terhadap kinerja guru terjadi secara langsung, tanpa melalui mekanisme mediasi motivasi kerja. Temuan ini memberikan implikasi bahwa upaya peningkatan kinerja guru lebih efektif diarahkan pada penguatan etos kerja, disiplin, dan komitmen profesional, serta penataan sistem kerja yang mendukung pelaksanaan tugas guru secara optimal, daripada mengandalkan peningkatan motivasi kerja sebagai jalur mediasi.

## PENUTUP

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Etos kerja berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap kinerja guru di SDK Harapan Bangsa Balikpapan.
2. Kompensasi berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap kinerja guru di SDK Harapan Bangsa Balikpapan.

3. Etos kerja berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap motivasi kerja guru di SDK Harapan Bangsa Balikpapan.
4. Kompensasi tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap motivasi kerja guru di SDK Harapan Bangsa Balikpapan.
5. Motivasi kerja tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja guru di SDK Harapan Bangsa Balikpapan.
6. Motivasi kerja tidak berperan sebagai variabel intervening dalam hubungan antara etos kerja dan kinerja guru di SDK Harapan Bangsa Balikpapan. Pengaruh etos kerja terhadap kinerja guru terjadi secara langsung tanpa melalui peran motivasi kerja.
7. Motivasi kerja juga tidak berperan sebagai variabel intervening dalam hubungan antara kompensasi dan kinerja guru di SDK Harapan Bangsa Balikpapan. Hal ini menunjukkan bahwa kompensasi memengaruhi kinerja guru secara langsung, bukan melalui peningkatan motivasi kerja.

### Saran

1. Bagi pimpinan sekolah, hasil penelitian menunjukkan bahwa etos kerja memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja guru. Oleh karena itu, penguatan etos kerja melalui keteladanan pimpinan, kejelasan standar kerja, dan dukungan terhadap profesionalisme guru perlu terus dipertahankan dan dikembangkan.
2. Iklim kerja yang kondusif dan hubungan kerja yang kolaboratif antar guru perlu dijaga, karena meskipun motivasi kerja tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja, lingkungan kerja yang positif berperan dalam menjaga konsistensi perilaku kerja profesional.
3. Terkait kompensasi, sekolah disarankan untuk menjaga keadilan, transparansi, dan konsistensi sistem kompensasi. Komunikasi yang terbuka mengenai komponen kompensasi dapat membantu menyamakan persepsi guru dan mendukung peningkatan kinerja.
4. Bagi peneliti selanjutnya, penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja belum berperan sebagai variabel intervening. Oleh karena itu, penelitian lanjutan disarankan untuk mengkaji variabel lain seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, efikasi diri, atau dukungan kepemimpinan sebagai variabel intervening.
5. Pendekatan metodologis yang mengombinasikan metode kuantitatif dan kualitatif serta perluasan konteks penelitian ke jenjang atau karakteristik sekolah yang berbeda disarankan untuk memperkuat generalisasi dan kedalaman temuan penelitian.

### DAFTAR PUSTAKA

- Agustina, A., Ibrahim, M. M., & Maulana, A. (2020). Pengaruh motivasi kerja guru terhadap kinerja guru pada MTsN di Kecamatan Bontotiro Kabupaten Bulukumba. *Jurnal Idaarah: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 4(1), 111–118. <https://doi.org/10.24252/idaarah.v4i1.14164>
- Alfathan, Z. A., & Winata, H. (2022). Pengaruh motivasi dan etos kerja terhadap kinerja guru. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*, 7(2), 225–240. <http://ejournal.upi.edu/index.php/jpmanper>
- Al-Nashash, H. M., Panigrahi, S. K., & Darun, M. R. Bin. (2018). Do Work Ethics Improves Employee Job Satisfaction? Insights from Jordanian Banks. *International Journal of*

*Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(11), 627–645.  
<https://doi.org/10.6007/ijarbss/v8-i11/4936>

Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L., & Maude, P. (2017). *Herzberg's two-factor theory*. *Life Science Journal*, 14(5), 12–16. Retrieved from [https://www.lifesciencesite.com/lwj/life140517/03\\_32120lsj140517\\_12\\_16.pdf](https://www.lifesciencesite.com/lwj/life140517/03_32120lsj140517_12_16.pdf)

Annur, S. (2025). Pengaruh gaya kepemimpinan situasional, kompensasi dan lingkungan kerja dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening terhadap kinerja guru di MAN 2 Situbondo [Tesis, Universitas Abdurachman Saleh Situbondo]. Repository Universitas Abdurachman Saleh Situbondo. <https://repository.unars.ac.id/id/eprint/3173/>

Asmawan, Y. F. A., Hikmah, N., Ansori, A., Fathoni, M., & Putra, S. A. A. K. (2024). Pengaruh kompensasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru di sekolah menengah atas se-Kabupaten Teluk Bintuni Papua Barat perspektif syariah. *Journal of Islamic Economics Studies and Practices (JIESP)*, 3(1), 1–15. <https://doi.org/10.54180/jiesp.2024.3.1.1-15>

Badan Pusat Data dan Teknologi Informasi Kemendikbudristek. (2025). *Indonesia Education Statistics in Brief: Academic Year 2024/2025*. Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia. <https://data.kemendikdasmen.go.id/publikasi/p/pauddasmen-buku-analisis/indonesia-education-statistics-in-brief-2024-2025-2025-indonesia>

Bakir, A. H., & Setiawan, B. A. (2021). Pengaruh etos kerja terhadap kinerja guru dan dampaknya terhadap prestasi belajar siswa di SMP Muhammadiyah 1 Jember. *TARLIM : Jurnal Pendidikan Agama Islam*, 3(2), 117–126. <https://doi.org/10.32528/tarlim.v3i2.3946>

Campbell, J. P., & Wiernik, B. M. (2015). The modeling and assessment of work performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 47–74. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111427>

Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson Education.

Dimyati, D., Giu, I. Y., & Firdaus, F. (2022). Etos kerja guru madrasah di Ciomas Kabupaten Sukabumi. *Jurnal Epistemic*, 1(1), 109–130.

GoodStats Data. (2025, 5 Juni). 71% Guru di Indonesia adalah Perempuan. GoodStats. Diakses dari <https://data.goodstats.id/statistic/71-guru-di-indonesia-adalah-perempuan-3KZCK>

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7>

Hasan, A., Nurhasanah, N., Husna, A., Razak, A., & Mardhani, M. (2022). Teachers' performance in Indonesian secondary schools: Does motivation matter?

*Jurnal Ekonomi dan Manajemen Teknologi (JEMT)*, 6(2), 308–315.  
<https://doi.org/10.53697/jemt.v6i2.6352>

Julaeha. (2020). The influence of compensation and motivation on teacher performance at the Syuhada Mosque Elementary School in Kotabaru (Undergraduate thesis). Universitas Cendekia Mitra Indonesia. <https://repo.unicimi.ac.id/399/1/SKRIPSI%20JULAEHA%20202032163.pdf>

Kartikaningrum, I., & Nugraheni, R. (2021). Pengaruh kompensasi terhadap kinerja guru tidak tetap (GTT) dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening (Studi pada SD Negeri di Kabupaten Temanggung). *Diponegoro Journal of Management*, 9(4). <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/djom/article/view/31091>

Kementerian Pendidikan Nasional Republik Indonesia. (2007). Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru. Jakarta: Kemendiknas.

Maharani, A., Munir, M. S., & Pradana, F. A. (2023). Pengaruh kompensasi dan kepemimpinan terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Cahaya Mandalika*, 3(2), 976–983. <https://doi.org/10.36312/jcm.v3i2.2126>

Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Novita, S., Sari, M. W., & Pratiwi, N. (2023). Pengaruh etos kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja guru dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada SMK Negeri 3 Pariaman. *Jurnal Manajemen Akuntansi (JUMSI)*, 3(1), 405–514. Universitas Putra Indonesia “YPTK”. <https://repository.upiptyk.ac.id/id/eprint/8195>

Nurhayati, E. C., Efendi, B., & Wardani, U. A. (2022). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, disiplin kerja, motivasi kerja, lingkungan kerja, dan etos kerja terhadap kinerja guru SMA N 1 Mojotengah. *Jurnal Akuntansi, Manajemen dan Perbankan Syariah (JAMASY)*, 2(6). Universitas Sains Al-Qur'an Jawa Tengah di Wonosobo. <https://doi.org/10.32699/jamasy.v2i6.3959>

Qomariyah, S. (2023). Pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap prestasi melalui motivasi kerja guru SMK Negeri Dander Bojonegoro. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Kebudayaan dan Agama*, 1(2), 43–53.

Sari, D. P. (2021). *The effect of work discipline, motivation, and compensation on teacher performance at SMK Yuppentek 1 Tangerang*. BIRCI-Journal: Budgeting, Innovation, Creativity and International Journal, 4(2), 2802–2811. <https://www.researchgate.net/publication/352013073 THE EFFECT OF WORK DISCIPLINE MOTIVATION AND COMPENSATION ON TEACHER PERFORMANCE SMK YUPPENTEK 1 TANGERANG>

- Sunarto, A., & Aziz, R. A. (2022). Pengaruh kompensasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Poliplant Sejahtera Kalimantan Barat. *Jurnal Ilmiah Swara Manajemen* (Swara Mahasiswa Manajemen Universitas Pamulang), 2(3), 249–266.
- Yuniarti, Y. (2021). Pengaruh kompetensi, kompensasi dan motivasi terhadap kinerja guru PNS bersertifikasi pada SMP Negeri 7 Palembang. *Journal of Research in Social Science and Humaniora (JRSSH)*, 1(1), 286–296. <https://doi.org/10.47679/jrssh.v1i2.15>
- Yusuf, A., & Elsandra, Y. (2023). Pengaruh lingkungan kerja dan etos kerja terhadap kinerja guru dimediasi oleh motivasi kerja di SMP Negeri 1 Rao. *Ensiklopedia of Journal*, 6(1). Lembaga Penelitian dan Penerbitan Hasil Penelitian Ensiklopedia. <https://jurnal.ensiklopediaku.org/ojs-2.4.8-3/index.php/ensiklopedia/article/view/2001>
- Yusvenda, A., Hadi, E. S., & Mufarrohah, A. (2023). Pengaruh kompensasi, lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja guru tidak tetap (GTT) jenjang sekolah dasar di Kota Blitar. *Jurnal Penelitian Manajemen Terapan (Penataran)*, 8(1), 1–130. <https://journal.stieken.ac.id/index.php/penataran/article/view/724>