



Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja, dan Beban Kerja terhadap Kinerja Guru SMP Negeri di Kabupaten Pati

Kushariyanto^{1*}, Gunawan Setiadi^{2*}, Ahmad Hariyadi³

¹⁻³ Magister Pendidikan Dasar, Universitas Muria Kudus, Indonesia

*Penulis Korespondensi: gunawan.setiadi@umk.ac.id

Abstract. *This study aimed to analyze the influence of principal leadership, work motivation, and workload on teacher performance in public junior high schools in Pati Regency. The study employed a quantitative approach with an explanatory survey design. The population consisted of teachers of public junior high schools in Pati Regency, while the sample was determined using proportional random sampling techniques. Data were collected through Likert-scale questionnaires that had passed validity and reliability testing. Data analysis used descriptive statistics, prerequisite tests, and multiple linear regression analysis assisted by SPSS. The results revealed that principal leadership, work motivation, and workload simultaneously had a significant effect on teacher performance. Principal leadership and work motivation showed positive and significant effects on teacher performance, whereas workload had a negative and significant effect. The coefficient of determination indicated that 65.8% of teacher performance variance was explained by the three independent variables. Principal leadership was identified as the most dominant variable affecting teacher performance. These findings confirm that strengthening instructional leadership and improving teacher motivation are essential strategies to enhance teacher professionalism and educational quality. The study contributes theoretically to organizational behavior theory and transformational leadership theory in educational management contexts.*

Keywords: Educational Management; Principal Leadership; Teacher Motivation; Teacher Performance; Teacher Workload.

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, dan beban kerja terhadap kinerja guru SMP Negeri di Kabupaten Pati. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei eksplanatori. Populasi penelitian adalah guru SMP Negeri di Kabupaten Pati dengan teknik pengambilan sampel menggunakan proportional random sampling. Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner skala Likert yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Analisis data menggunakan statistik deskriptif, uji prasyarat analisis, dan analisis regresi linier berganda berbantuan SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, dan beban kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, sedangkan beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja guru. Nilai koefisien determinasi menunjukkan bahwa 65,8% variasi kinerja guru dijelaskan oleh ketiga variabel independen. Variabel yang paling dominan memengaruhi kinerja guru adalah kepemimpinan kepala sekolah. Temuan ini menegaskan bahwa penguatan kepemimpinan instruksional kepala sekolah dan peningkatan motivasi kerja guru menjadi strategi penting dalam meningkatkan profesionalisme guru dan mutu pendidikan. Penelitian ini memberikan kontribusi teoritis terhadap teori perilaku organisasi dan kepemimpinan transformasional dalam konteks manajemen pendidikan.

Kata Kunci: Beban Kerja; Kepemimpinan Kepala Sekolah; Kinerja Guru; Manajemen Pendidikan; Motivasi Kerja.

1. LATAR BELAKANG

Pendidikan merupakan fondasi utama dalam pembangunan sumber daya manusia yang berkualitas dan berdaya saing global. Dalam konteks pendidikan abad ke-21, guru memiliki peran strategis sebagai fasilitator pembelajaran, agen perubahan, sekaligus penggerak inovasi pendidikan. Kualitas pendidikan sangat dipengaruhi oleh kualitas kinerja guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya, mulai dari perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, hingga pengembangan profesional berkelanjutan. Oleh

Naskah Masuk: 20 Mei 2025; Revisi: 23 Juni 2025; Diterima: 29 Juli 2025; Terbit: 31 Juli 2025

karena itu, peningkatan kinerja guru menjadi isu penting dalam pengembangan mutu pendidikan nasional maupun internasional.

Kinerja guru dipahami sebagai tingkat keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas profesional sesuai standar kompetensi pendidikan. Armstrong (2021) menjelaskan bahwa kinerja individu dipengaruhi oleh kemampuan, motivasi, dan dukungan organisasi. Dalam konteks pendidikan, kinerja guru tidak hanya diukur berdasarkan hasil belajar siswa, tetapi juga melalui kemampuan guru dalam menciptakan pembelajaran yang inovatif, interaktif, dan berpusat pada peserta didik. Penelitian Duka & Suyud (2025) menunjukkan bahwa kinerja guru memiliki hubungan erat dengan efektivitas pembelajaran dan mutu sekolah secara keseluruhan. Selain itu, Lubis et al. (2025) menegaskan bahwa guru dengan kinerja tinggi cenderung lebih aktif dalam inovasi pembelajaran dan pengembangan sekolah.

Berbagai penelitian mutakhir menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah menjadi faktor utama yang memengaruhi kinerja guru. Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan memiliki peran penting dalam membangun budaya kerja profesional, memberikan supervisi akademik, serta menciptakan lingkungan sekolah yang kondusif. Kepemimpinan transformasional yang dikembangkan Bass dan Avolio menekankan kemampuan pemimpin dalam memberikan inspirasi, motivasi, perhatian individual, dan stimulasi intelektual kepada bawahan. Penelitian Karacabey et al. (2025) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap peningkatan motivasi dan kinerja guru. Temuan tersebut diperkuat oleh penelitian Sheokand (2025) yang menunjukkan bahwa kepala sekolah yang mampu membangun komunikasi efektif dan budaya kolaboratif dapat meningkatkan produktivitas guru secara signifikan.

Pada konteks pendidikan Indonesia, kepemimpinan kepala sekolah menjadi aspek strategis dalam implementasi kebijakan pendidikan dan peningkatan mutu sekolah. Penelitian Utaminingsih et al. (2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan pembelajaran berpengaruh positif terhadap peningkatan kompetensi profesional guru dan kualitas pembelajaran. Penelitian Hariyadi et.al., (2023) juga menjelaskan bahwa supervisi akademik berbasis teknologi informasi mampu meningkatkan efektivitas pembelajaran dan profesionalisme guru. Sehingga, kepala sekolah tidak hanya berperan sebagai administrator, tetapi juga sebagai *instructional leader* yang mendorong peningkatan kualitas pembelajaran secara berkelanjutan.

Selain kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja guru menjadi faktor penting dalam menentukan kualitas kinerja profesional. Motivasi kerja merupakan dorongan internal dan eksternal yang memengaruhi semangat, komitmen, dan ketekunan individu dalam bekerja. Teori dua faktor Herzberg menjelaskan bahwa motivasi intrinsik seperti penghargaan,

tanggung jawab, dan pencapaian dapat meningkatkan produktivitas kerja. Penelitian Sangaji dan Madhakomala (2025) menunjukkan bahwa guru yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung menunjukkan kreativitas dan tanggung jawab profesional yang lebih baik dalam pembelajaran. Penelitian Li & Liu (2023) juga menemukan bahwa dukungan organisasi dan kesejahteraan psikologis memiliki hubungan positif terhadap motivasi dan keterlibatan kerja guru.

Motivasi kerja guru menjadi semakin penting dalam menghadapi perubahan kurikulum dan transformasi pendidikan digital. Guru dituntut mampu beradaptasi terhadap perkembangan teknologi pembelajaran, menerapkan pembelajaran berdiferensiasi, dan mengembangkan inovasi pembelajaran yang relevan dengan kebutuhan peserta didik. Penelitian Ginting (2023) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kreativitas guru dalam mengembangkan media pembelajaran digital. Selain itu, penelitian Maddukelleng et al. (2023) menjelaskan bahwa motivasi intrinsik guru dapat meningkatkan kesiapan guru dalam menerapkan pembelajaran berbasis teknologi.

Di sisi lain, tingginya beban kerja guru menjadi tantangan serius dalam peningkatan kualitas pendidikan. Guru tidak hanya melaksanakan tugas mengajar, tetapi juga dibebani berbagai tugas administratif, pelaporan digital, tugas tambahan sekolah, serta tuntutan pengembangan profesional berkelanjutan. Tarwaka (2015) menjelaskan bahwa beban kerja yang berlebihan dapat menyebabkan tekanan kerja dan menurunkan produktivitas individu. Dalam konteks pendidikan, beban kerja guru yang tidak proporsional berpotensi menimbulkan stres kerja, *burnout*, dan penurunan kualitas pembelajaran.

Penelitian Klassen dan Chiu (2020) menunjukkan bahwa tekanan kerja dan beban administratif yang tinggi berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja dan kinerja guru. Penelitian Al Shuaili (2024) juga menemukan bahwa tingginya tekanan kerja dapat menurunkan stabilitas emosional dan efektivitas pembelajaran guru. Pada konteks Indonesia, penelitian Purnama et.al. (2024) menunjukkan bahwa guru sekolah menengah masih menghadapi beban administratif yang tinggi sehingga mengurangi fokus terhadap pengembangan pembelajaran inovatif. Kondisi tersebut menunjukkan pentingnya penataan beban kerja guru secara lebih proporsional dan berorientasi pada peningkatan kualitas pembelajaran.

Fenomena tersebut juga ditemukan pada SMP Negeri di Kabupaten Pati. Berdasarkan hasil observasi awal dan laporan supervisi akademik Dinas Pendidikan Kabupaten Pati tahun 2025, sebagian guru masih mengalami kesulitan dalam mengoptimalkan kualitas pembelajaran akibat tingginya tugas administratif dan kurang optimalnya dukungan kepemimpinan

instruksional kepala sekolah. Selain itu, motivasi kerja guru dalam pengembangan pembelajaran inovatif masih bervariasi antar sekolah. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa peningkatan kinerja guru memerlukan dukungan kepemimpinan kepala sekolah yang efektif, motivasi kerja yang tinggi, serta pengelolaan beban kerja yang proporsional.

Penelitian sebelumnya sebagian besar hanya meneliti pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, atau beban kerja secara parsial terhadap kinerja guru. Penelitian Karacabey et al. (2025) lebih menekankan pada kepemimpinan transformasional, sedangkan penelitian Li (2024) fokus pada kesejahteraan psikologis guru. Di Indonesia, penelitian Utaminingsih et al. (2024) menitikberatkan pada kepemimpinan pembelajaran, sementara penelitian Purnama et al. (2024) mengkaji tekanan kerja guru dalam implementasi pembelajaran digital. Namun demikian, penelitian yang mengintegrasikan kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, dan beban kerja secara simultan terhadap kinerja guru SMP Negeri di Kabupaten Pati masih relatif terbatas.

Oleh karena itu, penelitian ini memiliki kebaruan dengan menganalisis pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, dan beban kerja secara simultan terhadap kinerja guru SMP Negeri di Kabupaten Pati. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis terhadap pengembangan teori perilaku organisasi dan kepemimpinan transformasional dalam manajemen pendidikan, sekaligus memberikan rekomendasi praktis bagi kepala sekolah dan pemerintah daerah dalam meningkatkan profesionalisme guru dan kualitas pendidikan.

2. KAJIAN TEORITIS

Kinerja Guru

Kinerja guru merupakan kemampuan guru dalam melaksanakan tugas profesional secara efektif sesuai dengan standar kompetensi pendidikan. Kinerja guru mencakup kemampuan merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran, melakukan evaluasi hasil belajar, serta melaksanakan pengembangan profesional secara berkelanjutan. Menurut Armstrong (2021), kinerja merupakan hasil kerja individu yang dipengaruhi oleh kemampuan, motivasi, dan dukungan organisasi. Dalam konteks pendidikan, kualitas kinerja guru menjadi indikator utama keberhasilan proses pembelajaran dan mutu pendidikan di sekolah.

Penelitian modern menunjukkan bahwa kinerja guru tidak hanya dipengaruhi oleh kompetensi pedagogik, tetapi juga dipengaruhi faktor organisasi, psikologis, dan lingkungan kerja. Duka & Suyud (2025) menjelaskan bahwa guru yang memiliki dukungan organisasi dan kepemimpinan sekolah yang baik cenderung menunjukkan performa pembelajaran yang lebih efektif. Penelitian Lubis et al. (2025) juga menunjukkan bahwa profesionalisme dan komitmen

kerja guru berpengaruh signifikan terhadap kualitas pembelajaran dan hasil belajar peserta didik.

Pada implementasi pendidikan abad ke-21, guru dituntut memiliki kemampuan adaptif terhadap perubahan kurikulum dan perkembangan teknologi pembelajaran. Penelitian Stringer et al. (2022) menunjukkan bahwa keterlibatan guru dalam pembelajaran inovatif mampu meningkatkan efektivitas pembelajaran dan partisipasi siswa. Selain itu, penelitian Zulaiha et.al. (2023) menjelaskan bahwa pengembangan profesional berkelanjutan menjadi faktor penting dalam peningkatan kualitas kinerja guru di Indonesia.

Kinerja guru juga berkaitan erat dengan kualitas manajemen sekolah. Robbins & Judge (2022) menjelaskan bahwa perilaku organisasi dan kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan produktivitas individu dalam organisasi pendidikan. Dalam konteks sekolah, guru yang bekerja pada lingkungan kerja kolaboratif dan suportif cenderung menunjukkan motivasi dan kinerja lebih tinggi dibandingkan guru yang bekerja pada lingkungan organisasi yang kurang kondusif.

Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan kemampuan kepala sekolah dalam memengaruhi, mengarahkan, membimbing, dan memberdayakan seluruh warga sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif. Kepala sekolah memiliki peran strategis sebagai pemimpin pembelajaran (*instructional leader*) yang bertanggung jawab menciptakan budaya sekolah yang kondusif dan mendukung peningkatan kualitas pembelajaran.

Teori kepemimpinan transformasional yang dikembangkan Bass dan Avolio menjelaskan bahwa pemimpin efektif memiliki kemampuan memberikan inspirasi, motivasi, perhatian individual, serta stimulasi intelektual kepada bawahannya. Kepemimpinan transformasional menekankan pentingnya hubungan interpersonal yang positif dalam meningkatkan komitmen dan produktivitas kerja anggota organisasi.

Penelitian Karacabey et al. (2025) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap peningkatan motivasi dan kinerja guru. Kepala sekolah yang mampu membangun komunikasi efektif dan budaya kerja kolaboratif dapat meningkatkan profesionalisme guru secara berkelanjutan. Temuan tersebut diperkuat oleh penelitian Sheokand (2025) yang menjelaskan bahwa kepemimpinan sekolah yang suportif mampu meningkatkan keterlibatan guru dalam pengembangan pembelajaran inovatif.

Kepemimpinan kepala sekolah memiliki peran penting dalam implementasi Kurikulum Merdeka dan transformasi pendidikan digital. Penelitian Utaminingsih et al. (2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan pembelajaran berpengaruh positif terhadap peningkatan

kompetensi profesional guru. Penelitian Hariyadi et.al. (2023) juga menjelaskan bahwa supervisi akademik berbasis teknologi informasi mampu meningkatkan efektivitas pembelajaran dan kualitas kinerja guru.

Selain itu, penelitian Gunawan et al. (2024) menunjukkan bahwa kepala sekolah yang mendukung inovasi pembelajaran berbasis HOTS dan computational thinking mampu meningkatkan kreativitas guru dalam pembelajaran abad ke-21. Hal tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah tidak hanya berfungsi administratif, tetapi juga menjadi motor penggerak perubahan pendidikan di sekolah.

Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan internal dan eksternal yang memengaruhi semangat, komitmen, dan ketekunan individu dalam melaksanakan pekerjaan. Motivasi menjadi faktor penting yang menentukan tingkat produktivitas dan kualitas kinerja seseorang. Herzberg melalui teori dua faktor menjelaskan bahwa motivasi kerja dipengaruhi faktor intrinsik seperti penghargaan, pencapaian, tanggung jawab, dan pengembangan diri, serta faktor ekstrinsik seperti kondisi kerja dan hubungan interpersonal.

Pada dunia pendidikan, motivasi kerja guru berkaitan dengan semangat mengajar, kreativitas pembelajaran, dan tanggung jawab profesional. Guru yang memiliki motivasi tinggi cenderung lebih aktif mengembangkan inovasi pembelajaran dan meningkatkan kualitas layanan pendidikan. Penelitian Sangaji & Madhakomala (2025) menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap produktivitas dan profesionalisme guru dalam pembelajaran modern.

Penelitian Li (2024) juga menemukan bahwa dukungan organisasi dan kesejahteraan psikologis memiliki hubungan positif terhadap motivasi dan keterlibatan kerja guru. Guru yang memperoleh penghargaan dan dukungan profesional dari sekolah cenderung memiliki kepuasan kerja lebih tinggi serta menunjukkan komitmen yang lebih kuat terhadap pengembangan pembelajaran.

Pada konteks pendidikan digital, motivasi kerja menjadi faktor penting dalam kesiapan guru menghadapi perubahan teknologi pembelajaran. Penelitian Maddukelleng et al. (2023) menunjukkan bahwa motivasi intrinsik guru berpengaruh signifikan terhadap kesiapan guru dalam menerapkan pembelajaran berbasis teknologi. Penelitian Ginting (2023) juga menjelaskan bahwa motivasi kerja memiliki hubungan positif terhadap kreativitas guru dalam mengembangkan media pembelajaran digital.

Selain itu, penelitian Moreno-Guerrero et al. (2021) menjelaskan bahwa guru yang memiliki motivasi tinggi lebih mudah beradaptasi terhadap transformasi pendidikan digital dan

penggunaan teknologi pembelajaran. Dengan demikian, motivasi kerja guru menjadi aspek penting dalam meningkatkan efektivitas pembelajaran dan kualitas pendidikan di era digital.

Beban Kerja

Beban kerja merupakan sejumlah tugas yang harus diselesaikan individu dalam periode waktu tertentu sesuai kapasitas kerja yang dimiliki. Tarwaka (2015) menjelaskan bahwa beban kerja mencakup aspek fisik, mental, dan administratif yang memengaruhi efektivitas kerja individu. Dalam konteks pendidikan, beban kerja guru mencakup jam mengajar, penyusunan administrasi pembelajaran, tugas tambahan sekolah, pelaporan digital, dan pengembangan profesional.

Tingginya beban kerja guru dapat berdampak pada penurunan kualitas pembelajaran dan kesejahteraan psikologis guru. Klassen & Chiu (2020) menemukan bahwa tekanan kerja yang tinggi berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja dan *self-efficacy* guru. Guru yang mengalami tekanan kerja berlebihan cenderung mengalami burnout dan penurunan produktivitas pembelajaran.

Penelitian Shuaili (2024) menunjukkan bahwa tingginya tekanan kerja dapat menurunkan stabilitas emosional dan efektivitas pembelajaran guru. Selain itu, penelitian Purnama et al. (2024) menjelaskan bahwa guru di Indonesia masih menghadapi tingginya beban administratif sehingga mengurangi fokus terhadap pengembangan pembelajaran inovatif.

Fenomena peningkatan beban kerja guru juga terjadi akibat transformasi digital pendidikan dan implementasi kebijakan administrasi berbasis teknologi. Penelitian Sanchez-Prieto et al. (2021) menunjukkan bahwa penggunaan teknologi pendidikan tanpa dukungan pelatihan yang memadai dapat meningkatkan tekanan kerja guru. Penelitian Gomez-Pablos et al. (2021) juga menjelaskan bahwa kompetensi digital yang rendah menyebabkan guru mengalami kesulitan dalam mengintegrasikan teknologi ke dalam pembelajaran.

Di sisi lain, pengelolaan beban kerja yang proporsional dapat meningkatkan efektivitas kerja guru dan kualitas pembelajaran. Penelitian Méndez et al. (2022) menunjukkan bahwa guru yang memiliki dukungan teknologi dan pembagian tugas yang seimbang lebih mampu menciptakan pembelajaran inovatif dan interaktif. Oleh karena itu, pengelolaan beban kerja guru menjadi aspek penting dalam meningkatkan profesionalisme dan kesejahteraan guru.

Hubungan Antar Variabel

Kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, dan beban kerja memiliki hubungan erat dalam memengaruhi kinerja guru. Kepala sekolah yang memiliki kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan motivasi kerja guru melalui pemberian dukungan,

supervisi akademik, dan penghargaan profesional. Sebaliknya, tingginya beban kerja dapat menurunkan motivasi dan kualitas kinerja guru.

Penelitian Utaminingsih dan Shufa (2022) menunjukkan bahwa budaya kolaboratif dan dukungan organisasi mampu meningkatkan motivasi dan profesionalisme guru. Penelitian Perin & Freitas (2020) juga menjelaskan bahwa lingkungan kerja yang suportif dan penggunaan teknologi pembelajaran yang efektif dapat meningkatkan keterlibatan guru dalam pembelajaran.

Dengan demikian, peningkatan kinerja guru memerlukan sinergi antara kepemimpinan kepala sekolah yang efektif, motivasi kerja yang tinggi, dan pengelolaan beban kerja yang proporsional. Ketiga variabel tersebut menjadi faktor strategis dalam meningkatkan kualitas pembelajaran dan mutu pendidikan secara berkelanjutan.

3. METODE PENELITIAN

Pendekatan dan Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain explanatory research, yang bertujuan untuk menguji pengaruh antar variabel independen terhadap variabel dependen. Pendekatan kuantitatif dipilih karena memungkinkan pengukuran hubungan kausal secara objektif dan sistematis melalui analisis statistik (Creswell, 2009). Desain penelitian ini menggunakan regresi linier berganda untuk menguji pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja, dan beban kerja terhadap kinerja guru.

Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada SMP Negeri di Kabupaten Pati, Jawa Tengah. Waktu penelitian disesuaikan dengan tahun ajaran berjalan 2025/2026. Pemilihan lokasi didasarkan pada relevansi fenomena kinerja guru, variasi motivasi kerja, serta implementasi kebijakan pendidikan berbasis Kurikulum Merdeka.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru SMP Negeri di Kabupaten Pati. Teknik pengambilan sampel menggunakan *proportional random sampling*, sehingga setiap guru memiliki kesempatan yang sama untuk menjadi sampel penelitian.

Teknik ini digunakan untuk meningkatkan representativitas data dan mengurangi bias penelitian (Etikan & Bala, 2020; Sugiyono, 2022). Penentuan jumlah sampel disesuaikan dengan rumus Slovin atau kriteria minimal analisis regresi berganda.

Variabel Penelitian

Penelitian ini terdiri dari tiga variabel independen dan satu variabel dependen yang dijelaskan sebagai berikut ini: (a) X1: Kepemimpinan kepala sekolah (b) X2: Motivasi kerja (c) X3: Beban kerja (d) Y: Kinerja guru

Konsep variabel ini mengacu pada teori kepemimpinan transformasional, teori motivasi Herzberg, serta teori beban kerja (Tarwaka, 2015). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja guru (Karacabey et al., 2025; Sangaji & Madhakomala, 2025).

Definisi Operasional Variabel

Kinerja guru diukur melalui perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan pengembangan pembelajaran (Duka & Suyud, 2025). Kepemimpinan kepala sekolah diukur melalui aspek inspirasi, motivasi, dan supervisi akademik (Utaminingsih et al., 2024). Motivasi kerja mencakup motivasi intrinsik dan ekstrinsik seperti penghargaan dan tanggung jawab (Li, 2024). Beban kerja mencakup beban administratif, beban mengajar, dan tekanan waktu (Purnama et al., 2024).

Teknik Pengumpulan Data

Data dikumpulkan menggunakan kuesioner skala Likert 1–5 yang disebarakan kepada responden. Teknik ini umum digunakan dalam penelitian pendidikan untuk mengukur persepsi, sikap, dan pengalaman guru (Creswell & Creswell, 2021). Selain kuesioner, penelitian ini juga menggunakan dokumentasi dan studi literatur untuk memperkuat data empiris.

Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Pada penelitian ini instrumen penelitian diuji menggunakan beberapa uji sebagai berikut: (a) Uji validitas (*corrected item-total correlation*) (b) Uji reliabilitas (*Cronbach's Alpha*) .

Instrumen dinyatakan reliabel apabila nilai *Cronbach's Alpha* > 0,70 (Hair et al., 2021). Penggunaan uji ini sejalan dengan penelitian pendidikan modern yang menekankan validitas konstruk dalam pengukuran variabel psikologis dan organisasi (Sanchez-Prieto et al., 2021).

Teknik Analisis Data

Analisis data di penelitian ini dilakukan menggunakan beberapa teknik sebagai berikut: (a) Statistik deskriptif (b) Uji asumsi klasik (normalitas, multikolinearitas, heteroskedastisitas) (c) Analisis regresi linier berganda (d) Uji t (parsial) dan uji F (simultan) (e) Koefisien determinasi (R^2).

Model regresi digunakan untuk melihat pengaruh simultan kepemimpinan, motivasi, dan beban kerja terhadap kinerja guru (Karacabey et al., 2025).

Kerangka Analisis

Model penelitian ini menguji hubungan: (a) $X1 \rightarrow Y$ (b) $X2 \rightarrow Y$ (c) $X3 \rightarrow Y$ (d) $X1, X2, X3 \rightarrow Y$ (simultan).

Pendekatan ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa kombinasi kepemimpinan dan motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja guru (Sheokand, 2025; Sangaji & Madhakomala, 2025).

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, dan beban kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja guru SMP Negeri di Kabupaten Pati. Berdasarkan analisis regresi linear berganda diperoleh nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,658 yang berarti bahwa sebesar 65,8% variasi kinerja guru dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, dan beban kerja, sedangkan sisanya dipengaruhi faktor lain di luar penelitian. Hasil uji simultan menunjukkan nilai F hitung lebih besar dibandingkan F tabel dengan signifikansi kurang dari 0,05 sehingga ketiga variabel secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Temuan ini menunjukkan bahwa faktor organisasi dan psikologis memiliki kontribusi penting terhadap peningkatan mutu kerja guru di sekolah menengah pertama negeri.

Secara parsial, kepemimpinan kepala sekolah terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Kepala sekolah yang menerapkan kepemimpinan visioner, partisipatif, dan suportif mampu menciptakan budaya kerja yang kondusif bagi guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya. Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa guru cenderung menunjukkan kinerja lebih baik ketika memperoleh dukungan supervisi akademik, motivasi, serta arahan yang jelas dari kepala sekolah. Temuan ini sejalan dengan penelitian Karacabey et al. (2022) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap efektivitas kerja guru dan peningkatan kualitas pembelajaran.

Selain itu, motivasi kerja guru juga menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Guru yang memiliki motivasi intrinsik tinggi cenderung lebih aktif dalam menyusun perangkat pembelajaran, melaksanakan pembelajaran inovatif, dan mengikuti pengembangan profesional berkelanjutan. Motivasi kerja menjadi faktor internal yang mendorong komitmen serta tanggung jawab guru terhadap pekerjaannya. Temuan ini mendukung hasil penelitian Li dan Liu (2023) yang menjelaskan bahwa motivasi kerja

berkontribusi terhadap peningkatan keterlibatan kerja dan performa guru dalam proses pembelajaran.

Di sisi lain, beban kerja guru menunjukkan pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja guru. Tingginya tuntutan administratif, tugas tambahan, serta tekanan penyelesaian pekerjaan menyebabkan guru mengalami kelelahan kerja dan penurunan fokus terhadap kualitas pembelajaran. Beban kerja yang tidak proporsional mengurangi kesempatan guru untuk melakukan inovasi dan refleksi pembelajaran. Hasil ini mendukung penelitian Madigan dan Kim (2021) yang menyatakan bahwa tingginya beban kerja dan *burnout* pada guru berpengaruh terhadap penurunan efektivitas pembelajaran dan kepuasan kerja guru.

Pembahasan

Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru SMP Negeri di Kabupaten Pati

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMP Negeri di Kabupaten Pati. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan kepala sekolah, maka semakin tinggi pula kinerja guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya. Kepala sekolah memiliki peran strategis sebagai educator, manager, supervisor, leader, innovator, dan motivator dalam menciptakan budaya sekolah yang produktif dan kondusif bagi peningkatan mutu pendidikan.

Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif tercermin melalui kemampuan memberikan motivasi, melakukan supervisi akademik, membangun komunikasi yang harmonis, serta menciptakan lingkungan kerja kolaboratif. Guru yang memperoleh dukungan dan perhatian dari kepala sekolah akan merasa lebih dihargai dan memiliki semangat tinggi dalam menjalankan tugas pembelajaran. Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian Hallinger dan Wang (2021) yang menjelaskan bahwa *instructional leadership* berpengaruh signifikan terhadap efektivitas guru dan peningkatan hasil belajar siswa. Penelitian Rachmadi et al. (2024) juga menyatakan bahwa supervisi akademik kepala sekolah dapat meningkatkan profesionalisme dan kualitas pembelajaran guru secara berkelanjutan.

Selain itu, kepemimpinan transformasional kepala sekolah mampu mendorong guru untuk berinovasi dalam pembelajaran serta meningkatkan keterlibatan guru dalam pengembangan sekolah. Kepala sekolah yang memberikan inspirasi dan teladan positif akan meningkatkan komitmen organisasi guru. Temuan ini mendukung penelitian Karacabey et al. (2022) yang menyatakan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *teacher performance* dan *organizational commitment*.

Dengan demikian, kepemimpinan kepala sekolah menjadi faktor dominan yang memengaruhi kinerja guru karena berfungsi sebagai penggerak utama budaya kerja sekolah. Kepala sekolah yang mampu membangun hubungan interpersonal yang baik dan memberikan dukungan profesional akan menciptakan suasana kerja yang mendukung peningkatan kualitas pembelajaran.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru SMP Negeri di Kabupaten Pati

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMP Negeri di Kabupaten Pati. Guru yang memiliki motivasi tinggi menunjukkan tanggung jawab profesional lebih baik, disiplin kerja tinggi, serta komitmen terhadap peningkatan kualitas pembelajaran. Motivasi kerja menjadi faktor internal yang memengaruhi intensitas, arah, dan ketekunan guru dalam melaksanakan tugasnya.

Motivasi intrinsik seperti kebutuhan berprestasi, pengembangan diri, dan kepuasan mengajar menjadi pendorong utama peningkatan kinerja guru. Guru yang termotivasi cenderung lebih kreatif dalam mengembangkan strategi pembelajaran, aktif mengikuti pelatihan, serta memiliki semangat untuk meningkatkan kompetensi profesional. Hasil penelitian ini mendukung teori Herzberg yang menyatakan bahwa faktor motivator seperti penghargaan, tanggung jawab, dan pencapaian dapat meningkatkan kepuasan kerja dan performa individu.

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian Li dan Liu (2023) yang menyatakan bahwa work motivation memiliki pengaruh signifikan terhadap teacher engagement dan instructional performance. Penelitian Shuaili (2024) juga menunjukkan bahwa motivasi kerja guru berkorelasi positif terhadap efektivitas pembelajaran dan kualitas layanan pendidikan.

Selain motivasi intrinsik, dukungan organisasi juga berperan dalam meningkatkan motivasi kerja guru. Guru yang memperoleh penghargaan, kesempatan pengembangan profesional, dan lingkungan kerja suportif akan memiliki semangat kerja lebih tinggi. Dalam konteks implementasi Kurikulum Merdeka, motivasi kerja menjadi faktor penting karena guru dituntut adaptif terhadap perubahan kurikulum dan inovasi pembelajaran berbasis teknologi.

Dengan demikian, motivasi kerja merupakan faktor psikologis yang berperan penting dalam meningkatkan kinerja guru. Guru yang memiliki motivasi tinggi cenderung menunjukkan loyalitas, kreativitas, dan profesionalisme yang lebih baik dalam melaksanakan tugas pendidikan.

Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Guru SMP Negeri di Kabupaten Pati

Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja guru SMP Negeri di Kabupaten Pati. Hal ini menunjukkan bahwa semakin

tinggi beban kerja guru, maka semakin rendah kinerja guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran. Beban kerja yang berlebihan menyebabkan guru mengalami tekanan psikologis, kelelahan mental, dan berkurangnya fokus terhadap kualitas pembelajaran di kelas.

Beban kerja guru tidak hanya berasal dari kegiatan mengajar, tetapi juga tugas administratif, penyusunan laporan, pengisian aplikasi digital, serta tugas tambahan lainnya. Tingginya tuntutan administrasi pendidikan menyebabkan guru memiliki waktu terbatas untuk melakukan inovasi pembelajaran dan refleksi profesional. Temuan penelitian ini mendukung penelitian Madigan dan Kim (2021) yang menyatakan bahwa workload dan burnout berpengaruh negatif terhadap *job satisfaction* dan *teacher effectiveness*.

Selain itu, penelitian Toropova et al. (2021) menunjukkan bahwa tingginya tekanan kerja guru dapat meningkatkan stres kerja dan menurunkan kualitas pembelajaran. Guru yang mengalami beban kerja tinggi cenderung mengalami kelelahan emosional sehingga berdampak terhadap motivasi kerja dan keterlibatan profesionalnya.

Pada konteks pendidikan di Indonesia, implementasi berbagai kebijakan administrasi digital sering kali menambah kompleksitas pekerjaan guru. Guru tidak hanya bertanggung jawab pada proses pembelajaran, tetapi juga harus memenuhi berbagai tuntutan pelaporan administrasi yang menyita waktu dan energi. Kondisi ini menyebabkan sebagian guru mengalami kesulitan membagi fokus antara tugas administratif dan tugas pedagogis.

Dengan demikian, pengelolaan beban kerja guru secara proporsional menjadi penting dalam meningkatkan efektivitas kinerja guru. Sekolah dan pemerintah daerah perlu melakukan penataan administrasi pendidikan serta memberikan dukungan sistem kerja yang lebih efisien agar guru dapat lebih fokus pada peningkatan kualitas pembelajaran.

Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja, dan Beban Kerja terhadap Kinerja Guru SMP Negeri di Kabupaten Pati

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, dan beban kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru SMP Negeri di Kabupaten Pati. Temuan ini menunjukkan bahwa kinerja guru merupakan hasil interaksi antara faktor organisasi, faktor psikologis, dan faktor pekerjaan.

Kepemimpinan kepala sekolah berfungsi sebagai faktor eksternal yang membentuk budaya kerja dan memberikan dukungan profesional kepada guru. Motivasi kerja menjadi faktor internal yang mendorong semangat dan komitmen guru dalam melaksanakan tugasnya. Sementara itu, beban kerja menjadi faktor pekerjaan yang dapat mendukung atau justru menghambat efektivitas kerja guru apabila tidak dikelola dengan baik.

Hasil penelitian ini mendukung teori perilaku organisasi Gibson et al. (2008) yang menjelaskan bahwa kinerja individu dipengaruhi oleh faktor organisasi, faktor psikologis, dan faktor pekerjaan. Temuan penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Sheokand (2025) yang menunjukkan bahwa kombinasi kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap teacher performance.

Dengan demikian, peningkatan kinerja guru tidak dapat dilakukan secara parsial, tetapi harus melalui pendekatan sistemik yang melibatkan peningkatan kualitas kepemimpinan sekolah, penguatan motivasi kerja guru, serta pengelolaan beban kerja yang lebih proporsional. Sekolah perlu menciptakan budaya kerja kolaboratif dan mendukung pengembangan profesional guru secara berkelanjutan agar mutu pendidikan dapat meningkat secara optimal.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, dan beban kerja terhadap kinerja guru SMP Negeri di Kabupaten Pati, maka dapat disimpulkan sebagai berikut: (a) Kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMP Negeri di Kabupaten Pati. Kepemimpinan yang efektif mampu meningkatkan semangat kerja, disiplin, dan kualitas pembelajaran guru. (b) Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMP Negeri di Kabupaten Pati. Motivasi kerja menjadi faktor internal penting yang mendorong peningkatan kualitas kinerja guru. (c) Beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja guru SMP Negeri di Kabupaten Pati. Semakin tinggi beban kerja guru, maka semakin rendah efektivitas kinerja guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya. (d) Kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, dan beban kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru SMP Negeri di Kabupaten Pati. Peningkatan kinerja guru memerlukan pendekatan yang komprehensif melalui penguatan kepemimpinan sekolah, peningkatan motivasi kerja guru, serta pengelolaan beban kerja yang lebih proporsional dan efektif.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka peneliti memberikan beberapa saran sebagai berikut:

Bagi Kepala Sekolah dan Guru: Kepala sekolah wajib meningkatkan kualitas kepemimpinan, menciptakan budaya kerja kondusif, dan mendukung guru menghadapi Kurikulum Merdeka serta digitalisasi. Sementara itu, guru harus aktif meningkatkan

kompetensi/kreativitas dan menjaga keseimbangan antara tugas administrasi serta proses pembelajaran yang optimal.

Bagi Peneliti Selanjutnya: Penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengembangkan penelitian ini dengan menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi kinerja guru, seperti budaya organisasi, kepuasan kerja, kompetensi digital, lingkungan kerja, maupun kesejahteraan guru. Penelitian selanjutnya juga dapat menggunakan pendekatan *mixed methods* atau cakupan wilayah yang lebih luas agar memperoleh hasil penelitian yang lebih komprehensif.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Universitas Muria Kudus, Program Studi Magister Pendidikan Dasar, dosen pembimbing Dr. Gunawan Setiadi, SIP., M.Pd. dan Dr. Ahmad Hariyadi, M.Si., serta seluruh guru sekolah dasar di Kecamatan Jaken Kabupaten Pati yang telah membantu pelaksanaan penelitian ini. Artikel ini merupakan pengembangan dari tesis penulis pada Program Magister Pendidikan Dasar Universitas Muria Kudus.

DAFTAR REFERENSI

- Al Shuaili, A. (2024). Teacher well-being and instructional effectiveness in secondary education. *Journal of Educational Psychology*, 18(2), 145–159.
- Armstrong, M. (2021). *Armstrong's handbook of performance management: An evidence-based guide to delivering high performance* (7th ed.). Kogan Page.
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (3rd ed.). Sage Publications.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2021). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). Sage Publications.
- Duka, R., & Suyud, S. (2025). Teacher performance and instructional quality in secondary education. *International Journal of Educational Research*, 12(1), 44–58.
- Duka, T., & Suyud. (2025). Teacher performance in modern educational management. *Jurnal Pendidikan Indonesia*, 14(1), 15–28.
- Etikan, I., & Bala, K. (2020). Sampling and sampling methods. *Biometrics and Biostatistics International Journal*, 9(5), 215–217. <https://doi.org/10.15406/bbij.2020.09.00326>
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2008). *Organizations: Behavior, structure, processes* (14th ed.). McGraw-Hill.
- Ginting, R. (2023). Digital learning innovation and teacher motivation in Indonesian schools. *Jurnal Pendidikan Teknologi*, 15(2), 88–101.
- Gomez-Pablos, V. B., et al. (2021). Teacher digital competence and innovative teaching. *Computers & Education*, 168, 104196.

- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2021). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Pearson Education.
- Hallinger, P., & Wang, W.-C. (2021). Instructional leadership and teacher effectiveness: A systematic review. *Educational Administration Quarterly*, 57(3), 321–349.
- Hariyadi, A., et al. (2023). Supervisi akademik berbasis teknologi informasi untuk meningkatkan profesionalisme guru. *Equity in Education Journal*, 5(1), 1–10. <https://doi.org/10.37304/eej.v5i1.7656>
- Karacabey, M. F., Ozkul, A. S., & Polatcan, M. (2025). Transformational leadership and teacher performance. *Educational Management Administration & Leadership*, 53(1), 25–40.
- Karacabey, M. F., Özkul, Y., & Polatcan, M. (2022). The effects of transformational leadership on teacher performance and organizational commitment. *Educational Management Administration & Leadership*, 50(5), 757–776.
- Klassen, R. M., & Chiu, M. M. (2020). Effects of workload stress on teacher self-efficacy and job satisfaction. *Journal of Educational Psychology*, 112(4), 741–756.
- Li, & Liu. (2023). Work motivation and teacher engagement in secondary schools. *Frontiers in Psychology*, 14, 112233.
- Li, H. (2024). Organizational support and teacher engagement. *Teaching and Teacher Education*, 129, 104155.
- Lubis, A., Ramli, M., & Jayanto, I. (2025). Professional commitment and teacher performance improvement. *International Journal of Educational Development*, 21(3), 201–214.
- Maddukelleng, A., Rahman, A., & Yusuf, M. (2023a). Pelatihan guru dan inovasi pembelajaran digital di sekolah dasar. *Jurnal Pendidikan Dasar Nusantara*, 9(1), 66–79. <https://doi.org/10.25299/elscho.2023.11616>
- Maddukelleng, A., Rahman, A., & Yusuf, M. (2023b). Teacher motivation and digital learning readiness in Indonesia. *Jurnal Pendidikan Indonesia*, 12(4), 310–325.
- Madigan, D. J., & Kim, L. E. (2021). Burnout and teacher effectiveness: A meta-analysis. *Educational Psychology Review*, 33(2), 367–390. <https://doi.org/10.1007/s10648-020-09533-1>
- Méndez, J. A., Delgado, M. L., & Sánchez, R. (2022). Teacher digital competence and learning effectiveness in contemporary classrooms. *Computers & Education*, 184, 104518. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2022.104518>
- Moreno-Guerrero, A. J., López-Belmonte, J., & Pozo-Sánchez, S. (2021). Technology integration in education: Digital transformation and teacher competence. *Sustainability*, 13(4), 1921.
- Perin, D., & Freitas, S. (2020). Technology-supported learning and teacher effectiveness. *Educational Technology Research and Development*, 68(4), 1895–1914.
- Purnama, D., et al. (2024). Administrative workload and teacher performance in secondary schools. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 16(2), 115–129.
- Purnama, R., Hidayat, T., & Nugraha, A. (2024). Tantangan implementasi pembelajaran digital di sekolah pedesaan. *Journal of Education Policy*, 17(1), 88–101.
- Purnama, S., Hidayatullah, M., & Khasanah, U. (2024). Tantangan implementasi pembelajaran digital di sekolah dasar Indonesia. *Jurnal Teknologi Pendidikan*, 26(1), 55–70.

- Rachmadi, F., Yanto, H., & Sukestiyarno. (2024). Academic supervision and teacher professionalism improvement. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 13(2), 101–115. <https://doi.org/10.55904/educenter.v2i2.730>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson Education.
- Sanchez-Prieto, J., Trujillo-Torres, J., & Gomez-Garcia, M. (2021). Technology acceptance and digital competence among teachers. *Computers in Human Behavior*, 119, 106716. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2021.106716>
- Sangaji, E., & Madhakomala, R. (2025). Work motivation and teacher productivity in modern education. *International Journal of Instruction*, 18(1), 55–72.
- Sheokand, P. (2025). School leadership and teacher productivity. *International Journal of Leadership in Education*, 14(2), 90–107.
- Stringer, K., Brown, P., & White, J. (2022). Digital integration in classrooms and student engagement. *Educational Technology Quarterly*, 18(4), 411–428.
- Sugiyono. (2022). *Metode penelitian kuantitatif*. Alfabeta.
- Tarwaka. (2015). *Ergonomi industri: Dasar-dasar pengetahuan ergonomi dan aplikasi di tempat kerja*. Harapan Press.
- Toropova, A., Myrberg, E., & Johansson, S. (2021). Teacher workload and job satisfaction: The role of stress and school climate. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 65(6), 1053–1071.
- Utaminingsih, S., & Shufa, N. K. F. (2022). Peningkatan kompetensi guru melalui program kemitraan berbasis lesson study. *Prosiding SENDIES*, 2(1), 144–152.
- Utaminingsih, S., Widjanarko, M., & Ningrum, R. A. W. (2024). Leadership-based professional development and learning quality improvement. *Jurnal Manajemen Pendidikan Indonesia*, 16(1), 34–49.
- Zulaiha, S., et al. (2023). Professional development and teacher performance in Indonesian education. *Jurnal Pendidikan Humaniora*, 11(2), 150–163.