



# Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran (JP Manper)



Journal homepage: <http://ejournal.upi.edu/index.php/jpmanper>

## Kinerja Guru Dalam Perspektif Kepuasan Kerja: Analisis Multidimensional Pendidikan Kejuruan

Tiana Nur Rahmayanti\*, Tutik Inayati

Program Studi Magister Manajemen Perkantoran,  
Sekolah Pascasarjana, Universitas Pendidikan Indonesia  
Jl. Dr. Setiabudi, No. 229 Bandung, Jawa Barat, Indonesia

\*Correspondence: E-mail: [tiana@upi.edu](mailto:tiana@upi.edu)

ABSTRACT	ARTICLE INFO
<p><i>This study aims to analyze the multidimensional relationship between job satisfaction and teacher performance in Indonesian vocational education by integrating Self-Determination Theory with a collectivist cultural perspective. Using a quantitative approach with a survey of 40 teachers at an A-accredited vocational high school in Bandung, the study measured job satisfaction through five dimensions and teacher performance through five aspects of professional competence. Data analysis employed Spearman correlation to examine relationships between variables. Spearman correlation analysis revealed a significant but weak positive relationship (<math>r_s = 0.360</math>, <math>p = 0.022</math>) with job satisfaction explaining 12.96% of performance variance. Dimensional analysis showed supervision had the strongest correlation (<math>r_s = 0.394</math>) while salary was not significant (<math>r_s = 0.198</math>). Findings indicate the dominance of intrinsic motivation and collectivist cultural factors in determining teacher performance, providing theoretical contributions for cultural adaptation of theories in educational organizational behavior.</i></p>	<p><b>Article History:</b> Submitted/Received 6 Aug 2025 First Revised 8 Sep 2025 Accepted 1 Nov 2025 First Available online 23 Jan 2026 Publication Date 30 Jan 2026</p> <hr/> <p><b>Keyword:</b> Collectivist culture, Job satisfaction, Teacher performance, Vocational education.</p>

## 1. PENDAHULUAN

Kinerja guru merupakan faktor fundamental dalam menentukan kualitas pendidikan, khususnya di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) yang memiliki misi menghasilkan lulusan siap kerja. Kondisi kinerja guru di Indonesia menunjukkan tantangan yang memerlukan perhatian serius, terutama dalam konteks adaptasi pasca-pandemi COVID-19 yang mengharuskan transformasi pedagogis mendalam. World Bank (2018) melaporkan guru Indonesia hanya menggunakan 39% waktu kelas untuk instruksi aktual dibandingkan rata-rata internasional 85%, hal ini mengindikasikan kesenjangan signifikan dalam efektivitas pembelajaran.

Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (2019) melaporkan kinerja guru SMK di Jawa Barat mencapai nilai 71,61—terendah dibandingkan jenjang pendidikan lainnya. Kondisi ini mencerminkan tantangan spesifik yang dihadapi guru SMK dalam mengelola pembelajaran yang mengintegrasikan kompetensi teoretis, praktis, dan keterampilan lunak sesuai tuntutan industri yang dinamis. Fenomena ini mengindikasikan perlunya pemahaman mendalam tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru dalam konteks pendidikan kejuruan.

Profesi guru SMK memiliki karakteristik khusus yang menciptakan lingkungan kerja dengan kompleksitas tinggi. Pertama, tuntutan kompetensi ganda yang mengharuskan guru mempertahankan keunggulan pedagogis sambil memelihara kemutakhiran teknologi dan praktik industri (Billett, 2011). Kedua, akuntabilitas multipemangku kepentingan yang melibatkan institusi pendidikan, mitra industri, dan ekspektasi masyarakat. Karakteristik ini menciptakan kompleksitas pekerjaan yang tinggi dengan potensi kepuasan tinggi sekaligus stres signifikan.

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai evaluasi emosional dan kognitif individu terhadap pekerjaannya (Colquitt et al., 2009). Dalam konteks pendidikan, hubungan kepuasan kerja dan kinerja guru menunjukkan hasil beragam dalam berbagai penelitian. Meta-analisis Judge et al. (2001) menunjukkan korelasi rata-rata 0,30 namun dengan variasi signifikan lintas konteks yang berbeda. Penelitian terbaru oleh Granziera et al. (2023) mengkonfirmasi bahwa kepuasan kerja guru berhubungan dengan turnover intentions, absenteeism, dan kualitas interaksi guru-siswa, namun kekuatan hubungan ini bervariasi tergantung konteks. Variasi hasil ini mengindikasikan perlunya penelitian kontekstual yang mempertimbangkan karakteristik spesifik pendidikan kejuruan.

Teori Determinasi Diri (Self-Determination Theory) menyediakan kerangka teoretis untuk memahami motivasi dan kinerja dalam profesi dengan elemen intrinsik kuat seperti mengajar. Ryan dan Deci (2020) dalam pembaruan terbaru SDT menjelaskan bahwa motivasi intrinsik dan bentuk motivasi ekstrinsik yang terinternalisasi baik memprediksi hasil positif di berbagai tingkat pendidikan dan konteks budaya, yang ditingkatkan melalui dukungan terhadap kebutuhan psikologis dasar akan otonomi, kompetensi, dan keterkaitan. Dalam konteks budaya kolektif Indonesia, dimensi keterkaitan mungkin memiliki pengaruh yang sangat kuat mengingat nilai budaya "gotong royong" dan pencapaian kolektif (Hofstede, 2001).

Indonesia sebagai masyarakat kolektivisme tinggi memiliki karakteristik budaya yang dapat memodifikasi prediksi dasar SDT secara signifikan. Dalam budaya kolektif, kepuasan dan kinerja individual mungkin kurang didorong oleh pencapaian personal dan lebih dipengaruhi oleh harmoni kolektif, kesuksesan kelompok, dan tanggung jawab sosial. Nilai budaya

Indonesia seperti "berbakti untuk bangsa" dalam profesi mengajar dapat menciptakan kerangka motivasi yang melampaui ukuran kepuasan kerja tradisional.

Tinjauan literatur mengidentifikasi kesenjangan penelitian signifikan dalam konteks pendidikan kejuruan Indonesia. Pertama, keterbatasan penelitian yang secara spesifik menganalisis hubungan kepuasan kerja-kinerja dalam pengaturan SMK. Kedua, minimnya penelitian yang mengintegrasikan perspektif budaya kolektif Indonesia dalam memahami dinamika kepuasan kerja guru. Ketiga, kurangnya penelitian yang mengeksplorasi faktor alternatif yang mungkin memiliki pengaruh lebih dominan terhadap kinerja guru dalam konteks pendidikan kejuruan.

Penelitian ini bertujuan menganalisis hubungan multidimensional kepuasan kerja dan kinerja guru dalam konteks pendidikan kejuruan Indonesia dengan tujuan spesifik: (1) mengidentifikasi kekuatan dan pola hubungan kepuasan kerja-kinerja guru SMK; (2) menganalisis variasi dimensional dalam kepuasan kerja yang berkontribusi pada perbedaan kinerja; (3) mengintegrasikan perspektif budaya dalam memahami dinamika hubungan; dan (4) mengembangkan implikasi teoretis dan praktis untuk manajemen sumber daya manusia dalam pendidikan kejuruan.

## **2. TINJAUAN PUSTAKA**

### **2.1 Kepuasan Kerja dalam Konteks Pendidikan Kejuruan**

Kepuasan kerja merupakan konstruk multidimensional yang mencerminkan respons afektif terhadap pengalaman kerja yang mencakup evaluasi kognitif dan reaksi emosional. Dalam profesi mengajar, kepuasan dipengaruhi oleh berbagai faktor termasuk kebermaknaan pekerjaan, pencapaian siswa, otonomi profesional, hubungan kolegal, dukungan administratif, dan pengakuan sosial (Spector, 1997). Kompleksitas ini sangat menonjol dalam pendidikan kejuruan di mana guru harus menavigasi persyaratan tambahan untuk relevansi industri dan keterserapan kerja lulusan.

Granziera et al. (2021) mendefinisikan well-being guru sebagai evaluasi positif dan fungsi sehat dalam lingkungan kerja, yang mencakup kepuasan kerja (respons afektif terhadap pekerjaan) dan komitmen organisasional (keterikatan emosional terhadap pekerjaan). Dalam konteks pendidikan kejuruan, kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh faktor internal sekolah tetapi juga oleh kualitas kemitraan dengan industri dan relevansi kurikulum dengan kebutuhan pasar kerja.

Penelitian ini mengadopsi kerangka lima dimensi yang komprehensif untuk mengukur kepuasan kerja, diadaptasi dari instrumen mapan (Smith et al., 1969) untuk konteks pendidikan kejuruan Indonesia. Dimensi pekerjaan itu sendiri mengukur kepuasan dengan tanggung jawab mengajar inti, variasi tugas, tantangan profesional, dan kebermaknaan dampak pendidikan. Dimensi gaji mengevaluasi persepsi tentang kecukupan kompensasi, keadilan, dan perbandingan dengan profesi lain. Dimensi promosi mengukur persepsi tentang peluang kemajuan karir dan prospek pertumbuhan profesional.

Dimensi pengawasan menilai kualitas kepemimpinan administratif, sistem dukungan, mekanisme umpan balik, dan penyediaan sumber daya. Collie dan Martin (2017) serta Collie et al. (2018) menunjukkan bahwa dukungan otonomi dari supervisor berhubungan positif dengan adaptabilitas, engagement, dan komitmen organisasional guru. Dalam budaya jarak kekuasaan tinggi Indonesia, hubungan pengawasan mungkin sangat berpengaruh dalam

menentukan kepuasan kerja dan hasil kinerja (Hofstede, 2001). Dimensi rekan kerja mengevaluasi kualitas hubungan interpersonal, kolaborasi profesional, dan jaringan dukungan sosial yang mencerminkan pentingnya kebutuhan keterkaitan dalam budaya kolektif.

## 2.2 Kinerja Guru dalam Pendidikan Kejuruan

Kinerja guru dalam konteks pendidikan kejuruan memerlukan kerangka komprehensif yang menangkap kompleksitas persyaratan kompetensi ganda dan ekspektasi multipemangku kepentingan. Berdasarkan standar Permendiknas dan praktik terbaik (Mangkunegara, 2017), penelitian ini menggunakan kerangka kinerja lima dimensi yang mencakup spektrum penuh tanggung jawab guru.

Dimensi perencanaan pembelajaran mencakup adaptasi kurikulum, formulasi tujuan pembelajaran, persiapan sumber daya, dan integrasi industri. Dimensi pelaksanaan instruksional mengukur efektivitas metode mengajar, strategi keterlibatan siswa, integrasi teknologi, dan manajemen kelas. Dimensi penilaian mengevaluasi desain evaluasi, kualitas umpan balik, dan pemantauan kemajuan. Dimensi bimbingan dan pelatihan mengukur konseling siswa, persiapan karir, dan dukungan pengembangan keterampilan. Dimensi tugas tambahan mencakup tanggung jawab administratif, pengembangan profesional, dan keterlibatan masyarakat.

Meta-analisis Granziera et al. (2023) menunjukkan bahwa kepuasan kerja guru tidak hanya berhubungan dengan outcomes individual seperti turnover dan absenteeism, tetapi juga dengan kualitas interaksi guru-siswa yang kemudian mempengaruhi motivasi dan pencapaian akademik siswa. Temuan ini menegaskan pentingnya memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru dalam konteks pendidikan kejuruan.

## 2.3 Teori Determinasi Diri dan Konteks Budaya Indonesia

Teori Determinasi Diri menyediakan kerangka kuat untuk memahami motivasi dalam profesi dengan karakteristik intrinsik kuat. Ryan dan Deci (2020) menjelaskan bahwa motivasi intrinsik maupun bentuk motivasi ekstrinsik yang otonom memprediksi berbagai outcomes positif di berbagai tingkat pendidikan dan konteks budaya, yang ditingkatkan melalui dukungan terhadap kebutuhan psikologis dasar siswa akan otonomi, kompetensi, dan keterkaitan. Dalam penelitian motivasi guru, SDT menunjukkan bahwa guru yang mengalami otonomi dalam keputusan kurikulum, metode instruksional, dan interaksi siswa menunjukkan tingkat kepuasan dan kinerja yang lebih tinggi (Tschannen-Moran & Hoy, 2001).

Kebutuhan kompetensi dalam profesi mengajar dipenuhi melalui pencapaian siswa, pengakuan rekan, dan penguasaan keterampilan pedagogis. Xanthopoulou et al. (2007) menunjukkan bahwa self-efficacy guru, sebagai personal resource penting, berhubungan langsung dengan work engagement yang lebih tinggi dan penurunan burnout. Keterkaitan dalam konteks pendidikan meluas melampaui hubungan kolegial untuk mencakup koneksi dengan siswa, orang tua, dan komunitas profesional. Dalam pendidikan kejuruan, keterkaitan juga mencakup hubungan dengan mitra industri dan komunitas profesional yang memberikan makna untuk pekerjaan mengajar.

Adaptasi budaya SDT menunjukkan bahwa dalam masyarakat kolektif, kebutuhan keterkaitan mungkin memiliki pengaruh yang sangat kuat (Chirkov et al., 2003; Sheldon et al.,

2001). Indonesia dengan karakteristik kolektivisme tinggi, jarak kekuasaan tinggi, dan orientasi jangka panjang dapat mempengaruhi bagaimana kebutuhan psikologis dasar dialami dan dipenuhi dalam konteks tempat kerja (Triandis, 1995). Ryan dan Deci (2020) mencatat bahwa guru sendiri dipengaruhi dan dibatasi oleh mandat yang mengendalikan, tekanan institusional, dan gaya kepemimpinan yang dapat menghambat atau mendukung motivasi otonom mereka. Nilai budaya "gotong royong" dan "berbakti untuk bangsa" menciptakan kerangka motivasi yang dapat mengatasi ukuran kepuasan tradisional.

#### **2.4 Penelitian Lintas Budaya dan Konteks Indonesia**

Penelitian lintas budaya dalam perilaku organisasi menunjukkan bahwa hubungan kepuasan kerja-kinerja bervariasi secara signifikan antar budaya. Klassen dan Chiu (2010) dalam studi multinasional menemukan bahwa konteks budaya secara signifikan memoderasi hubungan kepuasan-kinerja, dengan budaya kolektif menunjukkan pola berbeda dibandingkan masyarakat individualis.

Dalam konteks Indonesia, kinerja guru mungkin lebih kuat dimotivasi oleh rasa tanggung jawab kolektif, kontribusi sosial, dan harmoni dengan ekspektasi masyarakat daripada indikator kepuasan kerja personal. Pemahaman konteks budaya sangat penting dalam pendidikan kejuruan di mana guru berfungsi sebagai jembatan antara pembelajaran akademik dan praktik industri.

### **3. METODOLOGI**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain korelasional transversal untuk menguji hubungan kepuasan kerja dan kinerja guru dalam pengaturan pendidikan kejuruan alami (Crossman & Harris, 2006). Desain transversal dipilih untuk memberikan gambaran komprehensif hubungan kepuasan-kinerja saat ini sambil mempertahankan kelayakan untuk penelitian eksploratori dalam konteks yang kurang dipelajari (Grollmann, 2008).

Populasi penelitian adalah seluruh guru tetap di sebuah SMK terakreditasi A di Bandung, Jawa Barat yang berjumlah 40 orang. Sekolah yang dipilih merupakan SMK dengan program keahlian teknologi dan bisnis, mewakili karakteristik umum SMK di perkotaan dengan tingkat akreditasi baik. Menggunakan teknik total sampling, seluruh anggota populasi dijadikan responden penelitian karena ukuran populasi yang relatif kecil dan homogen, serta pertimbangan praktis untuk memperoleh data komprehensif (Kyriacou, 2001).

Karakteristik responden menunjukkan distribusi representatif untuk populasi guru SMK: distribusi gender 60% perempuan dan 40% laki-laki; distribusi usia 45% berusia 31-45 tahun, mencerminkan kematangan profesional optimal; tingkat pendidikan didominasi lulusan S1 (85%) dengan 15% lulusan S2; masa kerja responden menunjukkan 65% memiliki pengalaman 5-15 tahun, mengindikasikan stabilitas dan pengalaman memadai.

Instrumen penelitian terdiri dari dua kuesioner yang telah divalidasi. Variabel kepuasan kerja diukur menggunakan kuesioner dengan 16 item pernyataan yang mencakup lima dimensi berdasarkan konseptualisasi Hasibuan (2017): pekerjaan itu sendiri (3 item), gaji (4 item), promosi (3 item), pengawasan (3 item), dan rekan kerja (3 item). Dimensi ini diadaptasi dari instrumen mapan yang dikembangkan Smith et al. (1969) untuk konteks pendidikan Indonesia. Variabel kinerja guru diukur menggunakan kuesioner dengan 36 item pernyataan

yang mencakup lima dimensi berdasarkan standar kompetensi guru (Mangkunegara, 2017): merencanakan pembelajaran (8 item), melaksanakan pembelajaran (14 item), menilai hasil pembelajaran (6 item), melakukan bimbingan dan pelatihan (4 item), dan tugas tambahan (4 item).

Kedua instrumen menggunakan skala Likert 5 poin dan telah melalui uji validitas dan reliabilitas dengan hasil koefisien Cronbach's Alpha 0,900 untuk kepuasan kerja dan 0,975 untuk kinerja guru, menunjukkan reliabilitas internal yang sangat baik ( $\alpha > 0,90$ ) sesuai standar yang direkomendasikan untuk penelitian sosial. Pengumpulan data dilakukan melalui survei online menggunakan Google Forms dengan tingkat respons 100%.

Analisis data menggunakan SPSS versi 26.0 dengan teknik analisis deskriptif untuk menggambarkan karakteristik variabel dan analisis korelasi Spearman Rank untuk menguji hubungan antar variabel. Pemilihan korelasi Spearman didasarkan pada sifat ordinal data skala Likert dan distribusi data yang tidak sepenuhnya normal (Spector, 1997). Signifikansi statistik ditetapkan pada tingkat  $\alpha = 0,05$  dengan interpretasi kekuatan korelasi menggunakan pedoman Cohen (1988) yang mempertimbangkan konteks penelitian sosial.

## 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 4.1 Analisis Deskriptif dan Pembahasan Pola Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja keseluruhan menunjukkan tingkat tinggi dengan skor rata-rata 3,38 (SD = 0,65) dari skala 5, mengindikasikan sikap guru yang umumnya positif terhadap kondisi kerja meskipun tantangan dalam sistem pendidikan Indonesia. Distribusi respons menunjukkan 54,02% guru menyatakan puas dengan kondisi kerja, 12,95% sangat puas, dan hanya 10,96% menyatakan tidak puas atau sangat tidak puas.

Analisis per dimensi mengungkapkan variasi pola yang bermakna. Dimensi pengawasan memperoleh evaluasi tertinggi (M = 3,52, SD = 0,61), mengindikasikan efektivitas sistem supervisi dan kepemimpinan administratif. Temuan ini konsisten dengan literatur SDT yang menunjukkan pentingnya dukungan supervisor. Skaalvik dan Skaalvik (2018) dalam studi pada 760 guru Norwegia menunjukkan bahwa dukungan dari kolega merupakan prediktor kunci well-being guru yang diukur melalui kelelahan emosional, mood depresi, dan respons psikosomatis. Dimensi rekan kerja juga mendapat evaluasi tinggi (M = 3,45, SD = 0,58), menunjukkan hubungan interpersonal yang positif dan lingkungan kerja kolaboratif yang sejalan dengan nilai budaya Indonesia yang menekankan harmoni dan kerja sama.

Dimensi pekerjaan itu sendiri menunjukkan kepuasan moderat-tinggi (M = 3,42, SD = 0,63), mengindikasikan guru menemukan tanggung jawab inti bermakna dan menarik. Hal ini sejalan dengan temuan Wrzesniewski et al. (1997) bahwa guru cenderung memandang pekerjaan mereka sebagai "panggilan" (calling) bukan sekadar pekerjaan. Dimensi promosi menunjukkan kepuasan moderat (M = 3,35, SD = 0,59), mencerminkan persepsi campuran tentang peluang kemajuan karir. Dimensi gaji menunjukkan skor terendah (M = 3,24, SD = 0,71) dengan 18,2% responden merasa tidak puas, mencerminkan keprihatinan umum guru Indonesia terkait kompensasi finansial.

Kinerja guru berada pada kategori sangat tinggi dengan skor rata-rata 4,22 (SD = 0,48). Sebanyak 89,58% guru menyatakan setuju atau sangat setuju dengan pernyataan terkait kinerja mereka, mengindikasikan tingkat keyakinan tinggi terhadap kemampuan profesional. Analisis per dimensi menunjukkan pelaksanaan pembelajaran memperoleh skor tertinggi (M

= 4,28, SD = 0,45), diikuti perencanaan pembelajaran (M = 4,25, SD = 0,47). Hal ini mengindikasikan guru memiliki kompetensi baik dalam aspek inti pembelajaran, meskipun skor untuk tugas tambahan relatif lebih rendah (M = 4,15, SD = 0,56).

**Tabel 1.** Statistik Deskriptif dan Reliabilitas Variabel

Variabel/Dimensi	Rata-rata	SB	Alpha	Kategori
<b>Kepuasan Kerja Total</b>	3,38	0,65	0,900	Tinggi
Pekerjaan Itu Sendiri	3,42	0,63	0,821	Tinggi
Gaji	3,24	0,71	0,785	Sedang
Promosi	3,35	0,59	0,798	Tinggi
Pengawasan	3,52	0,61	0,834	Tinggi
Rekan Kerja	3,45	0,58	0,812	Tinggi
<b>Kinerja Guru Total</b>	4,22	0,48	0,975	SangatTinggi
Perencanaan Pembelajaran	4,25	0,47	0,925	Sangat Tinggi
Pelaksanaan Pembelajaran	4,28	0,45	0,948	Sangat Tinggi
Penilaian Pembelajaran	4,21	0,51	0,889	Sangat Tinggi
Bimbingan dan Pelatihan	4,18	0,53	0,896	Sangat Tinggi
Tugas Tambahan	4,15	0,56	0,867	Tinggi

#### 4.2 Analisis Hubungan Kepuasan Kerja-Kinerja dan Pembahasan Komparatif

Analisis korelasi Spearman menunjukkan hubungan positif yang signifikan namun lemah antara kepuasan kerja dan kinerja guru ( $r_s = 0,360$ ,  $p = 0,022$ ). Dengan koefisien determinasi 12,96%, kepuasan kerja hanya menjelaskan sebagian kecil varians dalam kinerja guru. Temuan ini memiliki implikasi teoretis dan praktis yang penting untuk dipahami dalam konteks pendidikan kejuruan Indonesia.

Hasil penelitian ini menunjukkan kekuatan hubungan yang sejalan dengan temuan Judge et al. (2001) yang menemukan korelasi rata-rata 0,30 dalam meta-analisis mereka. Meta-analisis terbaru Granziera et al. (2023) mengkonfirmasi hubungan teoretis antara kepuasan kerja guru dengan turnover intentions, absenteeism, dan kualitas interaksi guru-siswa, meskipun kekuatan hubungan ini bervariasi tergantung konteks. Dalam budaya kolektif seperti Indonesia, faktor-faktor komunal dan tanggung jawab sosial mungkin memiliki pengaruh lebih dominan terhadap kinerja dibandingkan kepuasan individual (Hofstede, 2001).

**Tabel 2.** Analisis Korelasi Dimensi Kepuasan Kerja dengan Kinerja Guru

Dimensi Kepuasan Kerja	Korelasi ( $r_s$ )	Sig. (2-tailed)	Interpretasi
Pekerjaan Itu Sendiri	0,319*	0,045	Lemah-Sedang
Gaji	0,198	0,223	Tidak Signifikan
Promosi	0,267	0,097	Tidak Signifikan
Pengawasan	0,394**	0,012	Sedang
Rekan Kerja	0,337*	0,033	Lemah-Sedang
Total Kepuasan Kerja	0,360*	0,022	Lemah-Sedang

\* $p < 0,05$ , \*\* $p < 0,01$

Analisis dimensional mengungkapkan pola korelasi yang bervariasi. Dimensi pengawasan menunjukkan korelasi terkuat dengan kinerja ( $r_s = 0,394$ ,  $p = 0,012$ ), mencerminkan

pentingnya kepemimpinan dan dukungan administratif dalam konteks budaya Indonesia yang memiliki karakteristik jarak kekuasaan tinggi. Penelitian pada guru Australia dan Finlandia menunjukkan bahwa persepsi dukungan otonomi dari supervisor berhubungan positif dan langsung dengan adaptabilitas, engagement, dan komitmen organisasional, serta berhubungan negatif dengan kelelahan dan disengagement. Dimensi rekan kerja juga berkorelasi signifikan ( $r_s = 0,337$ ,  $p = 0,033$ ), menunjukkan pentingnya kolaborasi dan harmoni dalam lingkungan kerja yang sejalan dengan nilai budaya kolektivis.

Dimensi pekerjaan itu sendiri menunjukkan korelasi moderat ( $r_s = 0,319$ ,  $p = 0,045$ ), mengindikasikan bahwa guru yang menemukan makna dalam tanggung jawab mengajar inti cenderung berkinerja lebih baik. Sebaliknya, dimensi gaji menunjukkan korelasi terlemah dan tidak signifikan ( $r_s = 0,198$ ,  $p = 0,223$ ), yang sangat menarik karena menantang asumsi konvensional tentang insentif finansial yang mendorong kinerja. Dimensi promosi juga tidak mencapai signifikansi statistik ( $r_s = 0,267$ ,  $p = 0,097$ ).

### 4.3 Interpretasi Teoretis dan Konteks Budaya

Lemahnya hubungan kepuasan kerja-kinerja dapat dijelaskan melalui perspektif Teori Determinasi Diri. Ryan dan Deci (2020) menjelaskan bahwa motivasi intrinsik dan bentuk motivasi ekstrinsik yang otonom sangat penting dalam konteks pendidikan, dan guru yang mengalami dukungan otonomi cenderung lebih termotivasi dan berkinerja lebih baik. Dalam profesi guru, motivasi intrinsik yang bersumber dari rasa panggilan, kepuasan melihat perkembangan siswa, dan komitmen terhadap misi pendidikan sering mengatasi faktor kepuasan kerja tradisional (Wrzesniewski et al., 1997). Fenomena ini sangat menonjol dalam konteks SMK di mana guru dapat langsung melihat dampak pembelajaran melalui keberhasilan siswa dalam praktik kerja industri.

Konteks budaya kolektivis Indonesia mempengaruhi pola hubungan ini secara signifikan. Dalam budaya kolektivis, konsep kepuasan kerja individual mungkin kurang prediktif terhadap kinerja dibandingkan dengan faktor komunal seperti harmoni tim, pencapaian kolektif, dan tanggung jawab sosial (Hofstede, 2001). Nilai budaya "gotong royong" dan "berbakti untuk bangsa" dapat menciptakan kerangka motivasi yang berbeda, di mana kinerja individual lebih didorong oleh tujuan kolektif daripada ukuran kepuasan personal.

Kekuatan korelasi pengawasan-kinerja mencerminkan pentingnya kepemimpinan dalam konteks jarak kekuasaan tinggi Indonesia, di mana guru mengharapkan dan menghargai bimbingan yang jelas, dukungan, dan pengakuan dari figur otoritas. Supervisor yang efektif tidak hanya memberikan arahan tetapi juga mentoring dan dukungan profesional yang memungkinkan guru berkembang.

Signifikansi dimensi rekan kerja menunjukkan pentingnya kolaborasi dan harmoni dalam lingkungan kerja yang sejalan dengan nilai budaya Indonesia. Studi pada 760 guru Norwegia menunjukkan bahwa dukungan dari kolega merupakan prediktor kunci well-being guru yang diukur melalui kelelahan emosional, mood depresi, dan respons psikosomatis. Dalam konteks SMK, kolaborasi antar guru menjadi sangat penting mengingat sifat pembelajaran yang interdisipliner dan tuntutan untuk mengintegrasikan berbagai kompetensi.

Tidak signifikannya korelasi gaji-kinerja mengkonfirmasi dominasi motivasi intrinsik dalam profesi mengajar. Meskipun guru mengalami ketidakpuasan finansial, mereka tetap menunjukkan kinerja tinggi, menunjukkan bahwa strategi peningkatan kinerja guru tidak

dapat hanya mengandalkan peningkatan kompensasi finansial tetapi harus mempertimbangkan faktor motivasi intrinsik dan budaya. Temuan ini sejalan dengan prinsip SDT bahwa motivasi otonom (intrinsik dan ekstrinsik terinternalisasi) lebih memprediksi kinerja berkelanjutan dibandingkan reward finansial eksternal (Ryan & Deci, 2020).

#### **4.4 Implikasi Praktis untuk Manajemen Pendidikan**

Temuan penelitian ini memiliki implikasi mendalam untuk strategi manajemen sumber daya manusia dalam pendidikan kejuruan. Mengingat korelasi pengawasan-kinerja yang kuat, investasi dalam pengembangan kepemimpinan untuk personel administratif menjadi prioritas strategis. Program pelatihan supervisor harus fokus pada pengembangan kemampuan memberikan bimbingan efektif, umpan balik konstruktif, dan dukungan profesional. Collie et al. (2018) menunjukkan bahwa dukungan otonomi dari supervisor berhubungan positif dengan adaptabilitas, engagement, dan komitmen organisasional guru.

Pentingnya dimensi rekan kerja menunjukkan perlunya strategi pengembangan budaya kolaboratif. Inisiatif pembangunan tim, komunitas pembelajaran profesional, program mentoring, dan sistem dukungan rekan dapat memanfaatkan nilai budaya kolektif untuk efektivitas organisasi. Granziera et al. (2021) menunjukkan bahwa dukungan kolega merupakan prediktor signifikan kesejahteraan guru di berbagai konteks budaya.

Rendahnya korelasi gaji-kinerja menunjukkan bahwa strategi peningkatan kinerja harus mengadopsi pendekatan holistik yang tidak hanya fokus pada faktor kepuasan tradisional. Manajemen sekolah perlu mempertimbangkan faktor motivator intrinsik, peluang pengembangan profesional, peningkatan koneksi industri, visibilitas kesuksesan siswa, dan pengembangan budaya kolaboratif. Ryan dan Deci (2020) menekankan pentingnya memenuhi kebutuhan psikologis dasar (otonomi, kompetensi, keterkaitan) untuk mendukung motivasi intrinsik dan well-being.

Pemahaman tentang kolektivisme Indonesia menunjukkan bahwa ukuran kinerja berbasis tim, penetapan tujuan kolektif, dan sistem pengakuan yang berorientasi komunitas mungkin lebih efektif daripada pendekatan individualistis yang diimpor dari praktik manajemen Barat.

## **5. KESIMPULAN**

Penelitian ini menghasilkan temuan signifikan untuk pemahaman teoretis dan praktis dalam manajemen sumber daya manusia pendidikan kejuruan Indonesia. Kepuasan kerja guru SMK berada pada kategori tinggi ( $M = 3,38$ ) dengan dimensi pengawasan memperoleh evaluasi terbaik dan dimensi gaji menunjukkan area yang memerlukan perhatian. Kinerja guru berada pada kategori sangat tinggi ( $M = 4,22$ ), mengindikasikan kompetensi profesional yang solid.

Hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja guru bersifat positif dan signifikan namun lemah ( $r_s = 0,360$ ,  $p = 0,022$ ), dengan kepuasan kerja hanya menjelaskan 12,96% varians kinerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa faktor lain di luar kepuasan kerja tradisional memiliki pengaruh lebih dominan terhadap kinerja guru. Analisis dimensional mengungkapkan pengawasan dan rekan kerja sebagai dimensi yang berkorelasi signifikan, sementara gaji tidak menunjukkan hubungan signifikan dengan kinerja.

Kontribusi teoretis penelitian ini terletak pada konfirmasi empiris bahwa hubungan kepuasan kerja-kinerja tradisional tidak berlaku universal di semua konteks dan budaya.

Granziera et al. (2023) dalam meta-analisis terbaru menunjukkan bahwa kekuatan hubungan kepuasan-kinerja bervariasi signifikan tergantung konteks. Dalam profesi dengan motivasi intrinsik kuat seperti guru, faktor seperti rasa tujuan, otonomi profesional, dan makna pekerjaan mungkin lebih berpengaruh daripada ukuran kepuasan tradisional (Ryan & Deci, 2020). Penelitian ini juga mendemonstrasikan pentingnya adaptasi budaya dalam studi perilaku organisasi, khususnya memahami bagaimana nilai kolektif Indonesia mempengaruhi dinamika tempat kerja.

Implikasi praktis menunjukkan perlunya pergeseran paradigma dalam pendekatan manajemen sumber daya manusia di sekolah. Strategi peningkatan kinerja guru harus mengadopsi pendekatan holistik yang mengintegrasikan motivator intrinsik, pengembangan profesional, budaya kolaboratif, dan relevansi industri. Manajemen sekolah tidak dapat hanya mengandalkan praktik SDM tradisional tetapi harus fokus pada penciptaan lingkungan kerja yang bermakna dan mendukung pertumbuhan profesional serta pencapaian kolektif.

Keterbatasan penelitian ini mencakup ukuran sampel yang terbatas pada 40 responden dari satu sekolah yang membatasi generalisabilitas temuan, desain transversal yang tidak memungkinkan penentuan hubungan kausal, penggunaan data laporan diri yang berpotensi menimbulkan bias subjektif, dan keterbatasan dalam mengukur faktor alternatif yang mungkin memiliki pengaruh lebih besar terhadap kinerja guru seperti efikasi diri atau komitmen organisasi.

Untuk penelitian lanjutan, disarankan melakukan studi dengan sampel yang lebih besar dan multi-situs untuk meningkatkan generalisabilitas. Desain longitudinal akan memberikan wawasan yang lebih baik tentang hubungan kausal dan perubahan dinamika kepuasan kerja-kinerja dari waktu ke waktu. Penelitian masa depan juga perlu mengeksplorasi variabel mediasi seperti efikasi diri guru, komitmen organisasi, dan identitas profesional, serta efek moderasi dari karakteristik demografis dan profesional. Integrasi dengan ukuran kinerja objektif dan perspektif pemangku kepentingan akan memperkaya pemahaman tentang efektivitas guru dalam konteks pendidikan kejuruan.

## 6. CATATAN PENULIS

Para penulis menyatakan bahwa tidak ada konflik kepentingan terkait penerbitan artikel ini. Penulis menegaskan bahwa artikel ini bebas dari plagiarisme.

## 7. REFERENSI

- Billett, S. (2011). *Vocational education: Purposes, traditions and prospects*. Dordrecht: Springer.
- Collie, R. J., & Martin, A. J. (2017). Teachers' sense of adaptability: Examining links with perceived autonomy support, teachers' psychological functioning, and students' numeracy achievement. *Teaching and Teacher Education*, 63, 379-389. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2017.01.015>
- Collie, R. J., Granziera, H., & Martin, A. J. (2018). Teachers' perceived autonomy support and adaptability: An investigation employing the job demands-resources model as relevant to workplace exhaustion, disengagement, and commitment. *Teaching and Teacher Education*, 74, 125-136. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2018.04.015>

- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2009). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace*. New York: McGraw-Hill.
- Crossman, A., & Harris, P. (2006). Job satisfaction of secondary school teachers. *Educational Management Administration & Leadership*, 34(1), 29-46. <https://doi.org/10.1177/1741143206059538>
- Granziera, H., Collie, R. J., & Martin, A. J. (2021). Understanding teacher wellbeing through job demands-resources theory. In C. F. Mansfield (Ed.), *Cultivating teacher resilience: International approaches, applications and impact* (pp. 229-244). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-981-15-5963-1\\_15](https://doi.org/10.1007/978-981-15-5963-1_15)
- Granziera, H., Collie, R., & Martin, A. (2023). Satisfied and high performing? A meta-analysis and systematic review of the correlates of teachers' job satisfaction. *Educational Psychology Review*, 35(4), Article 831. <https://doi.org/10.1007/s10648-023-09831-4>
- Grollmann, P. (2008). The quality of vocational teachers: Teacher education, institutional roles and professional reality. *European Educational Research Journal*, 7(4), 535-547. <https://doi.org/10.2304/eerj.2008.7.4.535>
- Hasibuan, M. S. (2017). *Manajemen sumber daya manusia* (Edisi Revisi). Jakarta: Bumi Aksara.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hoque, K. E., Wang, X., Qi, Y., Nordin, M. S., Ogawa, K., Toyoshima, Y., & Zheng, J. (2023). The factors associated with teachers' job satisfaction and their impacts on students' achievement: A review (2010–2021). *Humanities and Social Sciences Communications*, 10, Article 177. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01645-7>
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. (2019). *Statistik persekolahan SMK 2018/2019*. Jakarta: Pusat Data dan Teknologi Informasi.
- Klassen, R. M., & Chiu, M. M. (2010). Effects on teachers' self-efficacy and job satisfaction: Teacher gender, years of experience, and job stress. *Journal of Educational Psychology*, 102(3), 741-756. <https://doi.org/10.1037/a0019237>
- Kyriacou, C. (2001). Teacher stress: Directions for future research. *Educational Review*, 53(1), 27-35. <https://doi.org/10.1080/00131910120033628>
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: Rosda.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61, Article 101860. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>

- Sheldon, K. M., Elliot, A. J., Kim, Y., & Kasser, T. (2001). What is satisfying about satisfying events? Testing 10 candidate psychological needs. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80(2), 325-339. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.80.2.325>
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2018). Job demands and job resources as predictors of teacher motivation and well-being. *Social Psychology of Education*, 21(5), 1251-1275. <https://doi.org/10.1007/s11218-018-9464-8>
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand McNally.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Triandis, H. C. (1995). *Individualism and collectivism*. Boulder, CO: Westview Press.
- Tschannen-Moran, M., & Hoy, A. W. (2001). Teacher efficacy: Capturing an elusive construct. *Teaching and Teacher Education*, 17(7), 783-805. [https://doi.org/10.1016/S0742-051X\(01\)00036-1](https://doi.org/10.1016/S0742-051X(01)00036-1)
- World Bank. (2018). *Learning to realize education's promise: World development report 2018*. Washington, DC: World Bank Group.
- Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P., & Schwartz, B. (1997). Jobs, careers, and callings: People's relations to their work. *Journal of Research in Personality*, 31(1), 21-33. <https://doi.org/10.1006/jrpe.1997.2162>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the Job Demands-Resources model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121-141. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.121>