

Pendahuluan

1.1. Latar Belakang Masalah

Pendidikan merupakan pilar utama dalam pembangunan suatu bangsa. Pendidikan yang berkualitas, dimulai dari Lembaga pendidikan yang secara langsung menangani peserta didik. Untuk mendukung keberhasilan pendidikan di sekolah guru memiliki peran strategis sebagai ujung tombak dalam proses transformasi ilmu pengetahuan, pembentukan karakter dan penanaman nilai-nilai kebangsaan. Sehingga kualitas kinerja guru merupakan salah satu faktor penting dalam menentukan mutu Pendidikan. Berdasarkan teori tentang manajemen sumber daya manusia (MSDM) menyatakan bahwa kompensasi (insentif), motivasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, termasuk guru (Mangkunegara, 2022). Selain itu menurut Luthans (2021) juga menekankan pentingnya motivasi dan komunikasi dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja.

Secara umum teori manajemen sumber daya manusia menyatakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal, Faktor eksternal ini termasuk insentif, motivasi kerja dan komunikasi organisasi. Pemberian insentif sebagai bentuk penghargaan finansial atau non finansial diyakini dapat meningkatkan kinerja guru dengan memenuhi kebutuhan dan meningkatkan rasa keadilan serta penghargaan terhadap kontribusi guru dalam dunia Pendidikan. Hasil penelitian empiris menunjukkan bahwa pemberian insentif dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja guru (Sumariyak et al., 2021).

Selain insentif, motivasi kerja juga menjadi faktor penting yang mempengaruhi kinerja guru. Teori Herzberg dan Maslow menegaskan bahwa motivasi yang tinggi akan meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja. Studi terdahulu menunjukkan bahwa guru yang termotivasi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik karena mereka merasa dihargai dan memiliki tujuan yang jelas dalam pekerjaan mereka. Namun motivasi kerja tidak hanya dipengaruhi oleh insentif, tetapi dipengaruhi juga oleh komunikasi organisasi yang efektif. Komunikasi yang baik dalam organisasi Pendidikan dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, memperkuat hubungan antar anggota dan mengurangi konflik sehingga mendukung peningkatan kinerja guru secara keseluruhan. Teori komunikasi organisasi menegaskan bahwa komunikasi yang terbuka dan efektif dapat meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi sehingga berdampak positif pada kinerja.

Selain faktor eksternal tersebut, Resiliensi guru juga sangat penting dalam menghadapi berbagai tekanan dan tantangan di dunia Pendidikan. Resiliensi merupakan kemampuan individu untuk beradaptasi, bertahan dan bangkit kembali dari situasi sulit, tekanan atau kesulitan yang dialami dalam kehidupan. Resiliensi mencakup kemampuan mengelola emosi, mengendalikan impuls, memiliki kemampuan pola pikir optimis, empati, analisis penyebab masalah, efikasi diri dan peningkatan aspek positif dalam diri seseorang (Wikipedia). Dengan resiliensi, individu tidak hanya mampu menghadapi tantangan tetapi individu juga mampu tumbuh dan berkembang menjadi pribadi yang lebih kuat. Dalam hal ini resiliensi guru, berperan sebagai mediator yang memperkuat pengaruh insentif, motivasi kerja dan komunikasi organisasi terhadap kinerja guru. Guru yang memiliki resiliensi tinggi akan mampu mengelola stress dan tetap produktif meskipun menghadapi berbagai Kendal, sehingga kinerja mereka tetap optimal.

Dalam beberapa tahun terakhir Pemerintah Kabupaten Tegal melalui Dinas Pendidikan dan Kebudayaan telah berupaya melaksanakan berbagai program untuk meningkatkan mutu pendidikan, seperti pelatihan guru, penyediaan fasilitas pendukung sarana dan prasarana sekolah, serta peningkatan kesejahteraan guru non asn melalui pemberian insentif bantuan kesejahteraan untuk guru non asn di sekolah negeri dan bantuan sosial untuk guru non asn di sekolah swasta.

Pada tahun 2024 Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tegal mendapatkan penghargaan kategori Kabupaten terminimalis masalah pengelolaan kinerja guru dan tenaga kependidikan tingkat Jawa Tengah yang diberikan kepada 8 (delapan) kabupaten/kota di Jawa Tengah. Selain itu, BBPM Jawa Tengah juga mencatat capaian peningkatan kemampuan literasi dan numerasi sekolah di Kabupaten Tegal selama dua tahun terakhir. Berikut adalah data rinci peningkatan capaian literasi dan numerasi di Kabupaten Tegal :

Tabel 1.1 Capaian Literasi dan Numerasi di Kabupaten Tegal

Kategori	Tahun 2023	Tahun 2024
Literasi SD	66,04	76,01
Literasi SMP	71,01	77,65
Numerasi SD	45,78	64,98
Numerasi SMP	48,71	72,25

*Sumber : BBPM Jawa Tengah

Dari data diatas dalam dua tahun terakhir menunjukkan terdapat peningkatan kinerja guru di Kabupaten Tegal dari segi capaian akademik siswa dan kualitas profesionalisme guru. Meskipun demikian, realita di lapangan juga menunjukkan bahwa peningkatan tersebut belum sepenuhnya sejalan dengan harapan. Berdasarkan dari penilaian kinerja Guru menunjukkan masih adanya Kinerja Guru yang memiliki skor dibawah 60 (Tabel 1.2). Hal ini menunjukkan bahwa Guru Swasta di Kabupaten Tegal belum optimal.

Tabel 2.2 Kinerja Guru Swasta di Kabupaten Tegal

Kinerja Guru	Tahun	
	2023	2024
Jumlah Guru di evaluasi	579	658
Rata-rata Skor PKG	82,1	83,4
Sangat Baik (>90)	14%	17%
Baik (75-90)	58%	56%
Cukup (60-75)	24%	23%
Kurang < 60	4%	4%

Sumber : BBPM Jawa Tengah

Penelitian Setiawan (2021) menunjukkan bahwa pemberian intensif yang layak secara signifikan meningkatkan kinerja guru melalui peningkatan rasa tanggung jawab dan kepuasan kerja. Rahayu (2020) menemukan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh kuat terhadap produktivitas guru di sekolah menengah sementara komunikasi organisasi juga terbukti

mempengaruhi efektivitas kerja guru (Wilayah & Sasmita, 2022). Penelitian Yuliani (2023) juga menunjukkan bahwa resiliensi memediasi hubungan antara tekanan kerja dan kinerja, menunjukkan bahwa faktor psikologis tersebut penting dalam dunia pendidikan yang dinamis.

Penelitian secara spesifik akan menganalisis bagaimana pengaruh pemberian insentif guru non asn, motivasi kerja dan komunikasi organisasi terhadap kinerja guru dengan mempertimbangkan resiliensi sebagai variabel mediasi. Penelitian ini tidak hanya memberikan kontribusi terhadap pengembangan model perilaku organisasi dalam dunia pendidikan, tetapi juga impilkasi praktis bagi pengambil kebijakan dalam merancang strategi peningkatan SDM Pendidikan, khususnya guru non asn di sekolah menengah pertama Kabupaten Tegal.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas maka dapat dirumuskan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah pemberian insentif guru non-ASN berpengaruh secara terhadap kinerja guru
2. Apakah motivasi kerja berpengaruh secara langsung terhadap kinerja guru
3. Apakah komunikasi organisasi berpengaruh secara langsung terhadap kinerja guru
4. Apakah resiliensi guru berpengaruh terhadap kinerja guru
5. Apakah resiliensi guru memediasi pengaruh insentif, motivasi kerja dan komunikasi organisasi terhadap kinerja guru

1.3 Tujuan penelitian

1. Menganalisis pengaruh insentif guru non-ASN terhadap kinerja guru
2. Menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru
3. Menganalisis pengaruh resiliensi terhadap kinerja guru
4. Menganalisis pengaruh resiliensi guru terhadap kinerja guru
5. Menganalisis peran mediasi resiliensi pada pengaruh antara insentif, motivasi kerja dan komunikasi organisasi terhadap kinerja guru

1.4 Manfaat Penelitian

1. **Teoritis:** Menambah khazanah ilmu manajemen pendidikan, khususnya mengenai variabel psikologis dalam peningkatan kinerja.
2. **Praktis:** Memberi rekomendasi kepada Dinas Pendidikan dan pihak sekolah mengenai pentingnya insentif, komunikasi, serta dukungan terhadap resiliensi guru Non ASN.

Landasan Teori dan Pengembangan Hipotesis

2.1 Teori Dua Faktor Herzberg

Menurut Herzberg dalam teorinya yang dikenal sebagai *Two-Factor Theory* atau Teori Dua Faktor, terdapat dua kelompok faktor yang memengaruhi kepuasan dan ketidakpuasan kerja individu, yaitu faktor motivator dan faktor higienis. Faktor motivator merupakan unsur intrinsik dalam pekerjaan yang dapat menciptakan kepuasan kerja apabila terpenuhi. Faktor-faktor ini mencakup pencapaian (achievement), pengakuan (recognition), pekerjaan itu sendiri (the work itself), tanggung jawab (responsibility), serta kesempatan untuk berkembang dan meraih promosi. Di sisi lain, faktor higienis adalah unsur ekstrinsik yang jika tidak terpenuhi akan menimbulkan ketidakpuasan kerja, namun keberadaannya belum tentu meningkatkan kepuasan secara signifikan. Faktor-faktor higienis meliputi gaji atau kompensasi, hubungan antar kolega, kondisi kerja, kebijakan organisasi, dan keamanan kerja. Dalam konteks guru non-ASN, pemberian insentif merupakan bagian dari faktor higienis yang sangat penting. Meskipun insentif tidak selalu membuat guru merasa puas sepenuhnya, keberadaannya dapat mencegah ketidakpuasan, menjaga stabilitas emosi, dan memperkuat komitmen kerja. Mulyani & Saputra (2022) menegaskan bahwa pemberian insentif secara proporsional berkontribusi pada peningkatan motivasi kerja, terutama di kalangan guru honorer yang umumnya menghadapi keterbatasan fasilitas dan kejelasan jenjang karier.

2.1.2 Teori Harapan Vroom

Teori Harapan (*Expectancy Theory*) yang dikemukakan oleh Victor Vroom menyatakan bahwa motivasi seseorang dalam bekerja sangat dipengaruhi oleh harapan bahwa usaha yang dilakukan akan menghasilkan kinerja yang baik, dan kinerja tersebut pada akhirnya akan memberikan hasil yang diinginkan atau bernilai bagi individu tersebut. Teori ini menekankan adanya hubungan logis antara tiga komponen utama, yaitu *expectancy* (harapan bahwa usaha menghasilkan kinerja), *instrumentality* (keyakinan bahwa kinerja akan menghasilkan imbalan), dan *valence* (nilai atau pentingnya imbalan tersebut bagi individu). Dalam konteks dunia pendidikan, motivasi kerja guru sangat ditentukan oleh sejauh mana mereka percaya bahwa usaha mereka, seperti mengajar dengan metode terbaik, memberikan bimbingan kepada siswa, serta menyusun rencana pembelajaran yang berkualitas, akan menghasilkan kinerja yang baik dan diakui oleh sekolah maupun pemerintah. Ketika guru merasa bahwa kinerja baik mereka akan dihargai, baik dalam bentuk insentif, pengakuan, ataupun peningkatan karier, maka tingkat motivasi mereka akan meningkat. Widodo & Setiawan (2021) menyatakan bahwa ekspektasi keberhasilan dan nilai yang diberikan terhadap hasil kerja menjadi faktor penentu dalam mendorong semangat guru untuk berkinerja secara optimal dalam tugas-tugas profesionalnya.

2.1.3 Insentif

Insentif merupakan segala bentuk penghargaan atau kompensasi yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan sebagai bentuk apresiasi atas kontribusi dan kinerja. Insentif dapat diklasifikasikan menjadi dua jenis, yaitu insentif finansial dan non-finansial. Insentif finansial mencakup uang tunai, tunjangan, bonus, dan bentuk kompensasi moneter lainnya, sementara insentif non-finansial dapat berupa penghargaan simbolik, promosi jabatan, pengakuan atas

prestasi, atau bahkan pujian secara lisan dari atasan. Insentif memiliki peran strategis sebagai faktor eksternal yang mampu memengaruhi semangat, motivasi, dan produktivitas kerja individu. Terry (2021) menegaskan bahwa insentif merupakan alat yang dapat merangsang seseorang untuk bekerja lebih giat dan menunjukkan performa terbaiknya. Selaras dengan hal itu, Robbins & Judge (2019) menyatakan bahwa pemberian insentif yang adil, proporsional, dan sesuai dengan beban kerja akan berdampak positif terhadap kepuasan kerja serta mendorong peningkatan motivasi. Dalam konteks guru non-ASN, yang tidak memperoleh hak-hak dan jaminan sebagaimana guru ASN, insentif menjadi elemen penting dalam meningkatkan kesejahteraan psikologis dan profesional mereka. Dengan insentif yang tepat, guru non-ASN akan terdorong untuk bekerja lebih optimal, berinovasi dalam pembelajaran, dan menunjukkan loyalitas terhadap institusi pendidikan tempat mereka mengabdikan.

2.1.4 Motivasi

Motivasi merupakan salah satu elemen fundamental dalam studi manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam kaitannya dengan peningkatan kinerja individu di lingkungan kerja. Dalam konteks penelitian disertasi yang mengkaji kinerja guru non-ASN, motivasi memiliki peranan strategis sebagai faktor determinan yang mendorong guru untuk mencapai performa optimal. Menurut Teori Harapan Vroom, motivasi dipengaruhi oleh ekspektasi individu bahwa usaha mereka akan menghasilkan kinerja yang baik, dan bahwa kinerja tersebut akan dihargai secara layak (Widodo & Setiawan, 2021). Ini sejalan dengan kondisi guru non-ASN yang mengharapkan adanya kejelasan dalam insentif, pengakuan kinerja, dan peluang pengembangan profesional. Lebih lanjut, motivasi tidak hanya berfungsi sebagai pendorong perilaku kerja positif, tetapi juga berkorelasi erat dengan resiliensi individu. Puspitasari et al., (2023) menunjukkan bahwa guru dengan tingkat motivasi tinggi cenderung memiliki kemampuan adaptasi dan pemulihan yang lebih kuat dalam menghadapi tantangan kerja, sehingga berdampak pada peningkatan kualitas kinerja mereka. Oleh karena itu, dalam kerangka disertasi ini, motivasi kerja tidak hanya diposisikan sebagai variabel independen, tetapi juga sebagai fondasi psikologis yang mendukung terbentuknya resiliensi dan kinerja yang berkelanjutan pada guru non-ASN.

Motivasi kerja juga menjadi faktor penting yang mendorong seseorang untuk mencapai tujuan. Maslow dalam teorinya mengemukakan bahwa individu terdorong oleh kebutuhan-kebutuhan yang tersusun secara hierarkis, mulai dari kebutuhan dasar hingga aktualisasi diri. Herzberg (2017) membedakan antara faktor motivator seperti pencapaian dan pengakuan, serta faktor higienis seperti gaji dan kondisi kerja. Vroom (1964) dalam Teori Harapan menjelaskan bahwa seseorang akan termotivasi jika mereka yakin bahwa upaya yang dilakukan akan menghasilkan kinerja baik dan menghasilkan penghargaan yang diinginkan. Dalam konteks guru, motivasi yang kuat akan berpengaruh langsung terhadap kinerja mereka dalam mengelola proses pembelajaran.

2.1.5 Komunikasi

Komunikasi organisasi memainkan peranan penting dalam membentuk lingkungan kerja yang sehat. Menurut Luthans (2021) komunikasi yang baik dalam organisasi akan meningkatkan efektivitas kerja tim dan mengurangi kesalahpahaman. Gibson et al. menyatakan

bahwa komunikasi yang terbuka dan dua arah memungkinkan para anggota organisasi untuk menyampaikan pendapat, menerima umpan balik, dan merasa dihargai. Dalam lingkungan sekolah, komunikasi yang efektif antara pimpinan, guru, dan rekan kerja dapat menciptakan sinergi yang mendukung pencapaian tujuan pendidikan. Teori Komunikasi Organisasi Komunikasi organisasi yang efektif menciptakan koordinasi yang baik, meningkatkan kepuasan kerja, dan memperkuat kinerja karyawan. Saluran komunikasi yang terbuka mendorong transparansi dan kolaborasi (Fauziah & Rahardjo, 2021).

2.1.6 Resiliensi

Resiliensi merupakan kemampuan individu untuk bangkit kembali, beradaptasi secara positif, dan tetap bertahan dalam menghadapi tekanan, stres, maupun situasi yang penuh tantangan. Resiliensi adalah kemampuan individu untuk pulih dari tekanan, beradaptasi, dan tetap berkembang dalam situasi sulit. Dalam konteks guru, resiliensi merupakan faktor psikologis yang penting untuk mempertahankan kinerja dalam tekanan (Puspitasari et al., 2023). Dalam konteks kerja, resiliensi sangat penting terutama bagi individu yang bekerja di lingkungan yang dinamis dan menuntut, seperti guru non-ASN. Resiliensi memungkinkan guru untuk tetap menjalankan tugas secara efektif meskipun dihadapkan pada keterbatasan sumber daya, beban kerja yang tinggi, maupun ketidakpastian status kepegawaian. Menurut Puspitasari et al., (2023), resiliensi dalam dunia kerja dapat diperkuat melalui dukungan organisasi, penghargaan terhadap karyawan, dan suasana kerja yang sehat. Individu dengan tingkat resiliensi yang tinggi cenderung memiliki sikap optimis, mampu mengelola emosi, serta menunjukkan komitmen dan tanggung jawab terhadap pekerjaannya. Dalam studi lain, Nugraheni et al., (2023) juga mengemukakan bahwa resiliensi guru menjadi salah satu penentu utama keberhasilan dalam menghadapi tekanan pekerjaan pasca pandemi. Dengan demikian, resiliensi bukan hanya aspek psikologis, tetapi juga merupakan kapasitas strategis yang dapat dimanfaatkan organisasi untuk menjaga kinerja tenaga pendidik. Mengembangkan resiliensi dalam diri guru non-ASN merupakan investasi jangka panjang untuk meningkatkan stabilitas, kinerja, dan ketahanan institusi pendidikan.

2.1.7 Kinerja Guru

Kinerja guru merupakan pencapaian hasil kerja yang dilakukan oleh guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan standar kompetensi yang ditetapkan. Menurut Ardiana (2017) kinerja guru adalah hasil kerja guruyang terefleksi dalam cara merencanakan,melaksanakan dan menilai proses belajarmengajar yang intensitasnya dilandasi olehetos kerja, serta disiplin profesional dalam proses pembelajaran. Kinerja ini mencakup berbagai aspek seperti perencanaan pembelajaran, pelaksanaan proses belajar mengajar, penilaian hasil belajar, serta kemampuan dalam membina dan mengembangkan peserta didik. Menurut Nugraheni et al. (2023), kinerja guru sangat dipengaruhi oleh kombinasi faktor internal seperti motivasi dan resiliensi, serta faktor eksternal seperti insentif dan iklim organisasi. Dalam konteks guru non-ASN yang tidak memiliki jaminan status dan tunjangan seperti guru ASN, kinerja nya sangat mungkin dipengaruhi oleh insentif, motivasi dan komunikasi organisasi. Sejalan dengan model kinerja yang dikemukakan oleh Robbins &

Judge (2019), kinerja individu merupakan hasil interaksi antara motivasi, kemampuan, dan persepsi terhadap lingkungan kerja.

2.3 Pengembangan Hipotesis

2.3.1 Pengaruh Pemberian insentif terhadap kinerja Guru non-ASN

Pemberian insentif merupakan strategi penting yang digunakan organisasi untuk meningkatkan motivasi dan kinerja individu, termasuk dalam konteks pendidikan. Berdasarkan teori dua faktor Herzberg, insentif termasuk dalam kategori faktor higienis yang mampu mencegah ketidakpuasan kerja dan secara tidak langsung meningkatkan semangat kerja individu (Mulyani & Saputra, 2022). Dalam konteks guru non-ASN yang sering kali menghadapi ketimpangan fasilitas dan status dibandingkan guru ASN, pemberian insentif menjadi faktor yang sangat krusial. Insentif yang diberikan secara tepat dapat meningkatkan rasa dihargai dan mendorong peningkatan kinerja melalui upaya yang lebih optimal dalam melaksanakan tugas pembelajaran. Penelitian oleh Puspitasari et al., (2023) menunjukkan bahwa insentif memiliki hubungan positif dengan peningkatan resiliensi dan produktivitas kerja pegawai non-ASN, termasuk dalam sektor pendidikan. Selain itu, Robbins & Judge (2019) menegaskan bahwa pemberian penghargaan yang adil dan layak dapat menciptakan kepuasan kerja dan loyalitas organisasi. Oleh karena itu, pemberian insentif diperkirakan memiliki pengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja guru non-ASN, karena mampu memenuhi kebutuhan dasar, memperkuat motivasi, serta mendorong dedikasi terhadap pekerjaan.

H1: Pemberian insentif berpengaruh positif terhadap kinerja guru non-ASN.

2.3.2 Pengaruh Motivasi terhadap kinerja guru non-ASN

Motivasi kerja merupakan faktor internal yang mendorong individu untuk berusaha mencapai tujuan organisasi secara optimal. Menurut Mulyani dan Saputra (2022), guru dengan motivasi tinggi akan memiliki komitmen yang lebih besar terhadap tanggung jawabnya dan menunjukkan hasil kerja yang lebih baik. Dalam konteks guru non-ASN, motivasi kerja menjadi semakin penting mengingat keterbatasan status dan fasilitas yang mereka miliki dibandingkan guru ASN. Teori Harapan (*Expectancy Theory*) yang dikemukakan oleh Vroom menjelaskan bahwa individu akan termotivasi apabila mereka yakin bahwa usaha yang dilakukan akan menghasilkan kinerja yang baik, dan bahwa kinerja tersebut akan menghasilkan imbalan yang diharapkan (Widodo & Setiawan, 2021). Artinya, ketika guru non-ASN merasa bahwa upaya kerja mereka akan dihargai dan membawa dampak positif bagi karier maupun kepuasan pribadi, maka motivasi kerja akan meningkat. Penelitian oleh Mulyani & Saputra, (2022) mengungkapkan bahwa motivasi yang tinggi mampu meningkatkan komitmen dan dedikasi guru terhadap tugasnya. Selain itu, Handayani & Wibowo (2020) menunjukkan bahwa motivasi kerja secara signifikan berkontribusi terhadap kualitas pengajaran dan pencapaian target institusi pendidikan. Hal ini diperkuat oleh temuan Nugraheni et al. (2023), yang menekankan bahwa guru dengan motivasi intrinsik tinggi cenderung lebih kreatif dan tangguh dalam menghadapi tantangan kerja. Dengan demikian, motivasi kerja diperkirakan

berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja guru non-ASN. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H2: Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru non-ASN.

2.3.3 Pengaruh Komunikasi terhadap kinerja guru non-ASN

Komunikasi organisasi yang efektif merupakan kunci dalam menyampaikan tujuan, kebijakan, serta umpan balik kepada para guru. Dalam konteks guru non-ASN, komunikasi yang terbuka dan dua arah sangat diperlukan agar mereka merasa dilibatkan dalam proses organisasi. Penelitian Fauziah & Rahardjo (2021) menunjukkan bahwa komunikasi organisasi yang berjalan dengan baik mampu meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Ketika guru mendapatkan informasi yang jelas dan relevan, serta dapat berkomunikasi dengan pimpinan dan rekan kerja secara sehat, maka mereka cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Oleh karena itu, dapat diasumsikan bahwa semakin efektif komunikasi organisasi, semakin tinggi pula kinerja guru non-ASN. Studi empiris dalam lima tahun terakhir juga menegaskan pentingnya motivasi kerja dalam mendorong kinerja. Handayani & Wibowo, (2020) menyatakan bahwa motivasi intrinsik, seperti rasa bangga dalam mengajar dan tanggung jawab sosial terhadap siswa, memiliki pengaruh signifikan terhadap daya tahan dan konsistensi guru dalam menghadapi tekanan kerja. Penelitian lain oleh Mulyani dan Saputra (2022) menunjukkan bahwa motivasi kerja yang tinggi secara langsung meningkatkan produktivitas guru honorer di sekolah menengah, terutama dalam aspek kedisiplinan, inovasi pengajaran, dan partisipasi aktif dalam kegiatan sekolah.

H3: Komunikasi organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja guru non-ASN.

2.3.4 Pengaruh insentif terhadap resiliensi guru non-ASN

Dukungan organisasi berupa insentif dapat membantu guru non-ASN dalam menghadapi tekanan pekerjaan dan meningkatkan daya tahan psikologis (Puspitasari et al., 2023). Guru yang merasa dihargai secara finansial dan non-finansial cenderung memiliki resiliensi yang lebih tinggi. Insentif yang diberikan secara adil dan layak tidak hanya mendorong semangat kerja, tetapi juga membantu guru non-ASN dalam membangun daya tahan menghadapi tekanan pekerjaan. Menurut Puspitasari et al. (2023), dukungan organisasi seperti insentif dapat memperkuat resiliensi individu dalam menghadapi tantangan profesional. Ketika guru merasa diperhatikan dan dihargai atas kontribusinya, mereka akan lebih termotivasi untuk bangkit dari kegagalan dan tetap bertahan dalam kondisi sulit. Hal ini menunjukkan adanya hubungan positif antara pemberian insentif dan resiliensi guru non-ASN.

H4: Pemberian insentif berpengaruh positif terhadap resiliensi guru non-ASN.

2.3.5 Pengaruh Motivasi terhadap resiliensi guru non-ASN.

Guru yang memiliki dorongan internal kuat akan lebih mampu bertahan dalam situasi sulit dan menunjukkan kemampuan adaptif yang tinggi (Widodo & Setiawan, 2021). Motivasi kerja dapat memperkuat aspek optimisme dan keberdayaan dalam diri guru. Guru yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung memiliki semangat untuk bertahan dalam menghadapi tekanan

kerja, bahkan dalam kondisi lingkungan yang tidak ideal. Penelitian Handayani dan Wibowo (2020) menyatakan bahwa motivasi internal yang kuat mendorong individu untuk tetap fokus dan tangguh dalam situasi menantang. Motivasi memberi arah dan tujuan dalam bekerja, sehingga guru yang termotivasi lebih mudah menyesuaikan diri dan bangkit ketika menghadapi kesulitan. Dengan demikian, motivasi kerja berpengaruh positif terhadap peningkatan resiliensi guru non-ASN.

H5: Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap resiliensi guru non-ASN.

2.3.6 Pengaruh Komunikasi terhadap resiliensi guru non-ASN.

Lingkungan kerja dengan komunikasi yang sehat mampu menjadi dukungan sosial yang mendorong peningkatan resiliensi individu (Lestari & Kurniawan, 2020). Guru yang mendapat informasi dengan jelas dan merasa terlibat akan lebih tangguh dalam menghadapi tantangan pekerjaan. Komunikasi organisasi yang sehat menciptakan lingkungan kerja yang suportif dan terbuka. Lingkungan seperti ini membantu guru non-ASN dalam mengembangkan kepercayaan diri dan ketangguhan mental. Fauziah dan Rahardjo (2021) menyatakan bahwa komunikasi yang efektif memperkuat kohesi tim dan memperkecil potensi stres kerja. Ketika guru merasa didengar dan memiliki akses pada informasi penting, mereka lebih siap menghadapi tantangan kerja. Dengan demikian, komunikasi organisasi diyakini berpengaruh positif terhadap resiliensi guru non-ASN.

H6: Komunikasi organisasi berpengaruh positif terhadap resiliensi guru non-ASN.

2.3.7 Pengaruh Resiliensi terhadap kinerja Guru non-ASN.

Penelitian menunjukkan bahwa individu yang memiliki resiliensi tinggi mampu menjaga produktivitas dalam tekanan dan tetap menunjukkan performa optimal (Nugraheni et al., 2023). Dalam konteks guru, resiliensi menjadi modal penting untuk mempertahankan kualitas mengajar. Resiliensi menjadi aset psikologis penting bagi guru non-ASN dalam menghadapi dinamika dan tekanan kerja. Menurut Nugraheni et al. (2023), guru yang resilien mampu mempertahankan semangat kerja dan menunjukkan performa tinggi, bahkan saat menghadapi keterbatasan dan tekanan. Individu dengan resiliensi tinggi tidak mudah menyerah dan memiliki kapasitas untuk mengelola stres serta beradaptasi dengan perubahan. Oleh karena itu, resiliensi berperan penting dalam meningkatkan kinerja guru non-ASN.

H7: Resiliensi berpengaruh positif terhadap kinerja guru non-ASN.

2.3.8 Peran Mediasi Resiliensi pada pengaruh insentif terhadap kinerja Guru non-ASN.

Insentif yang diberikan tidak hanya berdampak langsung pada kinerja, tetapi juga meningkatkan daya tahan mental guru dalam menjalankan tugasnya, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja (Rahayu & Prabowo, 2022). Pemberian insentif memiliki dampak tidak langsung terhadap kinerja melalui peningkatan resiliensi. Ketika guru non-ASN menerima insentif yang layak, mereka merasa dihargai dan lebih mampu menghadapi tekanan kerja, sehingga resiliensi meningkat. Puspitasari et al. (2023) menyebutkan bahwa dukungan organisasi dalam bentuk insentif memiliki efek memperkuat ketangguhan psikologis yang

kemudian berdampak pada kinerja. Maka dari itu, resiliensi diprediksi memediasi hubungan antara insentif dan kinerja guru non-ASN.

H8: Resiliensi memediasi pengaruh insentif terhadap kinerja guru non-ASN.

2.3.9 Peran Mediasi Resiliensi pada pengaruh motivasi terhadap kinerja Guru non-ASN.

Guru yang termotivasi dan resilien lebih mampu menjaga konsistensi kinerja meskipun menghadapi tekanan pekerjaan (Handayani & Wibowo, 2020). Motivasi kerja yang tinggi dapat menumbuhkan ketangguhan dalam diri guru. Dengan resiliensi yang kuat, guru non-ASN dapat mempertahankan dan meningkatkan performa kerjanya meskipun menghadapi tantangan berat. Handayani dan Wibowo (2020) menjelaskan bahwa motivasi berkontribusi terhadap ketahanan psikologis yang menjadi pondasi dalam mencapai performa kerja. Oleh karena itu, resiliensi diduga menjadi mediator dalam pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru non-ASN

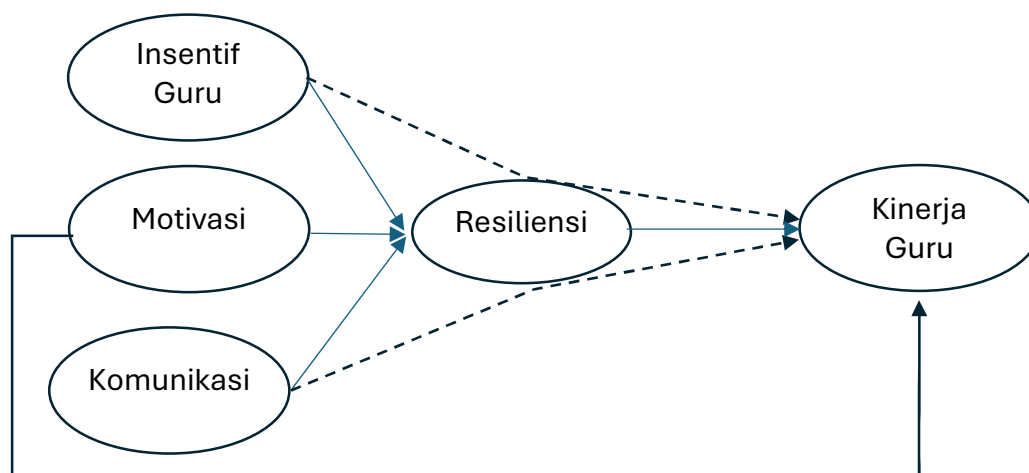
H9: Resiliensi memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru non-ASN.

2.3.10 Peran Mediasi Resiliensi pada pengaruh Komunikasi terhadap kinerja Guru non-ASN.

Komunikasi yang baik dalam organisasi memperkuat resiliensi dan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja secara tidak langsung (Yuliana et al., 2021). Komunikasi yang baik tidak hanya meningkatkan informasi dan koordinasi, tetapi juga memperkuat kondisi psikologis guru dalam menghadapi dinamika kerja. Ketika komunikasi berjalan efektif, guru merasa lebih percaya diri, memiliki rasa aman, dan siap menghadapi tantangan kerja. Hal ini kemudian meningkatkan resiliensi yang berdampak pada kinerja. Sebagaimana ditunjukkan oleh Fauziah dan Rahardjo (2021), komunikasi organisasi dapat menciptakan rasa keterhubungan dan keberdayaan yang meningkatkan performa kerja secara tidak langsung melalui resiliensi.

H10: Resiliensi memediasi pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja guru non-ASN.

2.4 Model Penelitian



Metode Penelitian

3.1 Populasi dan Sampel

Populasi merujuk pada keseluruhan subjek atau objek yang memiliki karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk diteliti dan ditarik kesimpulan. Menurut Sugiyono (2021) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Guru Non ASN di sekolah menengah pertama negeri dan swasta Kabupaten Tegal yang berjumlah 943 orang.

Sementara itu, sampel adalah bagian dari populasi yang dianggap mewakili keseluruhan populasi. Pengambilan sampel dilakukan karena keterbatasan waktu, tenaga, dan biaya, sehingga tidak memungkinkan untuk meneliti seluruh populasi. Sampel harus dipilih secara representatif agar hasil penelitian dapat digeneralisasi ke populasi. Menurut (Saryono & Sukanto, 2020) sampel adalah bagian dari populasi yang dipilih dengan menggunakan teknik tertentu agar dapat digunakan untuk memperkirakan kondisi populasi secara keseluruhan. Untuk menentukan besarnya sampel digunakan rumus Slovin sebagai berikut.

$$n = \frac{N}{1 + N \cdot e^2}$$

$$= \frac{943}{1 + 943 (0,10)^2} = \frac{943}{10,43} = 90,39$$

Berdasarkan perhitungan di atas maka sampel dalam penelitian ini sebanyak 91 yang diambil dengan Teknik accidental sampel. Menurut Sugiyono (2021) *Accidental Sampling* merupakan metode pemilihan sampel yang didasarkan pada pertemuan secara tidak sengaja, di mana setiap guru non-ASN yang kebetulan dijumpai oleh peneliti dapat dijadikan responden.

3.2 Definisi Operasional

Untuk mempermudah pengukuran dan pengujian hipotesis, berikut adalah definisi operasional dari masing-masing variabel dalam penelitian ini:

Tabel 3 1 Definisi Operasional

NO	Variabel	Indikator	Sakala
1	Pemberian Insentif Pemberian insentif diartikan sebagai bentuk penghargaan atau kompensasi yang diberikan kepada guru non-ASN oleh pihak sekolah atau pemerintah sebagai balas jasa atas kinerja dan kontribusinya. Insentif dapat berupa finansial (gaji tambahan, tunjangan, bonus) maupun non-finansial (penghargaan, promosi, pengakuan).	1. bentuk insentif, 2. frekuensi pemberian, 3. persepsi keadilan, dan 4. kepuasan terhadap insentif (Mulyani & Saputra, 2022)	Likert 1-5
2	Motivasi Kerja. Motivasi kerja adalah dorongan internal dan eksternal yang memengaruhi semangat, arah, dan ketekunan guru non-ASN dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya	1. Memenuhi target, 2. Bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas, 3. Merasa senang dalam bekerja 4. kemandirian dalam bekerja. 5. Memperoleh gaji, 6. Memperoleh pujian/penghargaan 7. Lingkungan kerja (Lahagu & Hidayat, 2023)	Likert 1-5
3	Komunikasi Organisasi Komunikasi organisasi adalah proses penyampaian informasi, koordinasi, dan hubungan antaranggota organisasi yang terjadi di lingkungan sekolah	1. kejelasan informasi, 2. saluran komunikasi, 3. keterbukaan antaranggota, dan 4. efektivitas komunikasi internal (Fauziah & Rahardjo, 2021)	Likert 1-5
4	Resiliensi Resiliensi adalah kemampuan psikologis guru non-ASN untuk bangkit kembali, beradaptasi, dan tetap produktif dalam menghadapi tekanan atau tantangan pekerjaan	1. daya tahan terhadap stres, 2. adaptabilitas, 3. optimisme, dan 4. ketekunan (Puspitasari et al., 2023)	Likert 1-5
5	Kinerja Guru Kinerja guru non-ASN adalah pencapaian kerja yang dihasilkan oleh guru dalam menjalankan tugas mengajar, mendidik, membimbing, menilai, dan melaksanakan tugas tambahan lainnya.	1. kompetensi pedagogik, 2. kehadiran, profesionalisme, 3. produktivitas, dan 4. partisipasi dalam kegiatan sekolah (Nugraheni et al., 2023)	Likert 1-5

3.3 Teknik analisis Data

Teknik analisis Data dalam penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modeling* berbasis *least square* (SEM-PLS) dengan bantuan software SmartPLS 4 untuk menguji hubungan langsung dan tidak langsung antar variabel serta untuk menguji pengaruh mediasi dari resiliensi. SEM-PLS dipilih karena mampu menguji model yang kompleks dengan banyak konstruk laten dan indikator, serta dapat digunakan meskipun data tidak berdistribusi normal dan ukuran sampel tidak terlalu besar. Prosedur analisis SEM-PLS dalam penelitian ini dilakukan melalui beberapa tahap sebagai berikut:

3.3.1 Model Pengukuran (Outer Model)

Model pengukuran (outer model) menjelaskan hubungan antara indikator (item kuesioner) dengan konstruk laten (variabel laten). Tujuan evaluasi outer model adalah untuk menguji apakah indikator yang digunakan relevan dan valid dalam mengukur konstraknya (Ghozali & Latan, 2021). Mengukur validitas dan reliabilitas indikator terhadap konstruk laten. Uji yang dilakukan meliputi terdiri dari convergent validity, Discriminant validity dan Reliability.

1. Uji Validitas

Uji Validitas data adalah mengukur sejauh mana suatu alat ukur mampu mengukur apa yang seharusnya diukur. Dalam konteks model pengukuran (outer model) pada SEM-PLS, uji validitas terbagi menjadi dua yaitu Convergent validity dan Discriminant validity.

a. Convergent validity

Validitas konvergen merupakan salah satu bentuk pengujian validitas yang bertujuan untuk menilai sejauh mana setiap indikator yang digunakan mampu merepresentasikan konstruk yang sama secara konsisten. Dengan kata lain, validitas ini menggambarkan tingkat kesamaan atau kesesuaian antar indikator dalam satu variabel laten, yang seharusnya menunjukkan hubungan yang erat dan saling mendukung. Dalam model pengukuran dengan indikator reflektif, validitas konvergen dievaluasi melalui analisis korelasi antara nilai dari masing-masing indikator (item score atau component score) dengan nilai konstruk yang bersangkutan. Semakin tinggi korelasi antara indikator dan konstruk, maka semakin kuat bukti bahwa indikator tersebut valid dalam mengukur variabel tersebut. Suatu indikator dinyatakan memiliki validitas konvergen yang baik apabila nilai loading factor $> 0,7$ nilai Average Variance Extracted (AVE) $\geq 0,5$ (Hair et al., 2021)

b. Validitas diskriminan

Validitas diskriminan merupakan suatu bentuk pengujian validitas yang digunakan untuk memastikan bahwa masing-masing konstruk laten dalam model benar-benar mengukur konsep yang berbeda satu sama lain. Tujuan dari uji ini adalah untuk membedakan secara jelas antara satu variabel laten dengan variabel laten lainnya, sehingga tidak terjadi tumpang tindih makna atau pengukuran antar konstruk yang berbeda. Dengan kata lain, validitas diskriminan menunjukkan sejauh mana suatu konstruk memiliki indikator-indikator yang hanya berkorelasi kuat dengan konstruk itu sendiri, dan bukan dengan konstruk lainnya. Hal ini penting untuk menjamin bahwa setiap konstruk dalam model memiliki keunikan dan tidak mengandung unsur yang sama dengan konstruk lainnya. Salah satu cara umum untuk mengevaluasi validitas diskriminan adalah melalui analisis cross loading, yaitu membandingkan nilai korelasi antara indikator dengan konstruk utamanya terhadap nilai korelasi indikator tersebut dengan konstruk lain. Apabila nilai loading indikator terhadap konstruk asalnya lebih tinggi dibandingkan dengan

korelasinya terhadap konstruk lain, maka dapat disimpulkan bahwa indikator tersebut memiliki validitas diskriminan yang baik. (Ghozali, 2021)

2. Reliabilitas konstruk.

Secara umum, reliabilitas merujuk pada sejauh mana suatu alat ukur dapat memberikan hasil yang konsisten dan stabil ketika digunakan untuk mengukur suatu konstruk atau konsep tertentu. Uji reliabilitas dilakukan untuk menilai tingkat keandalan dan konsistensi item-item dalam instrumen penelitian, baik dalam hal kesesuaian antar item maupun konsistensi jawaban yang diberikan oleh responden terhadap pernyataan-pernyataan yang serupa. Dengan kata lain, uji ini bertujuan untuk memastikan bahwa instrumen yang digunakan mampu mengukur variabel yang dimaksud secara konsisten, tidak berubah-ubah akibat faktor kebetulan atau kesalahan pengukuran. Salah satu metode yang umum digunakan untuk mengukur reliabilitas adalah composite reliability (CR), yaitu teknik pengukuran yang mempertimbangkan kontribusi individual masing-masing indikator terhadap konstruk laten. Sebuah konstruk atau variabel dikatakan memiliki reliabilitas yang baik apabila nilai composite reliability yang dihasilkan sama dengan atau lebih besar dari 0,70 (Sekaran, 2020)

3.3.2 Model Struktural (Inner Model)

Model struktural bertujuan untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel yang telah dirumuskan dalam hipotesis penelitian. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk variabel dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk *predictive relevance* dan uji *t* dari koefisien parameter jalur struktural dan model fit (Ghozali, 2021)

a. Model Fit

Dalam penelitian ini model fit menggunakan *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR) dan Normed Fit Index (NFI). Jika nilai SRMR < 0,08 maka model perfect fit dan jika nilai SRMR antara 0,08 - 0,1 maka model Fit, sedangkan nilai NFI dianjurkan > 0,9 (Hair et al., 2022)

b. R Square

Koefisien Determinasi atau R-square menjelaskan seberapa besar variabel eksogen (independent) pada model mampu menerangkan variabel endogen (Dependen). Hasil R-squares merepresentasikan jumlah variance dari konstruk yang dijelaskan oleh model. Rule of thumb untuk nilai R-squares adalah Model kuat ($R^2 > 0.75$), Model Moderte ($R^2 > 0,25 - 0,50$) dan Model lemah ($R^2 \leq 0.25$) (Chin, 1998 dalam Ghozali, 2021).

c. Predictive Relevance (Q^2)

Nilai Q^2 digunakan untuk menggambarkan pengaruh relatif model struktural terhadap pengukuran observasi untuk variabel Dependent (variabel laten endogenous). Nilai Q^2 dapat ditentukan dengan rumus (Villalva., 2021):

$$Q^2 = 1 - \frac{SSE}{SSO}$$

dimana SSE = *sum square of predictive error* dan SSO = *sum square of observations*. Nilai $Q^2 > 0$ menunjukkan bukti bahwa nilai-nilai yang diobservasi sudah direkonstruksi dengan baik dengan demikian model mempunyai relevansi prediktif. Sedangkan nilai $Q^2 < 0$ menunjukkan tidak adanya relevansi prediktif.

3.4 Uji Mediasi

Untuk mengetahui peran mediasi dari variabel resiliensi, dilakukan uji mediasi berdasarkan nilai indirect effect dan significance level. Jika direct dan indirect effect sama-sama signifikan, maka terjadi mediasi parsial; sedangkan jika hanya indirect effect yang signifikan, terjadi mediasi penuh. Dengan menggunakan SEM-PLS, penelitian ini dapat menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung variabel insentif, motivasi kerja, dan komunikasi organisasi terhadap kinerja guru non-ASN dengan resiliensi sebagai mediator. Selain dengan melihat signifikansi dari pengaruh tidak langsung, uji mediasi juga dapat menggunakan metode *Variance Accounted For*. Nilai VAF dapat dihitung dengan formula (Sholihin & Ratmono, 2021) sebagai berikut:

$$VAF = \frac{\text{Nilai pengaruh tidak langsung}}{\text{Nilai pengaruh langsung} + \text{pengaruh tidak langsung}} \times 100\%$$

Jika nilai VAF lebih dari 80, menunjukkan bahwa variabel pemediasi sebagai memediasi secara penuh (*full mediation*). Sedangkan jika nilai VAF antara 20 – 80 dikategorikan sebagai mediasi parsial, namun jika nilai VAF < 20 dapat disimpulkan bahwa hampir tidak ada efek mediasi.