

# PENGARUH MOTIVASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA GURU DENGAN EMPLOYEE ENGAGEMENT SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

Iwan Setyabudi, Caecilia Wahyu Estining Rahayu  
Universitas Sanata Dharma, Indonesia  
Email : iwanmolik@gmail.com

---

## ABSTRAK

### kata kunci:

motivasi, kepuasan kerja, kinerja guru, dan employee engagement.

Tujuan penelitian ini agar mengetahui 1) Dampak secara langsung motivasi pada kinerja guru; 2) Dampak secara langsung kepuasan kerja pada kinerja guru; 3) Dampak motivasi pada kinerja guru serta dimediasi employee engagement; 4) Dampak kepuasan kerja pada kinerja guru dengan dimediasi employee engagement. Adapun pendekatan yang digunakan ialah pendekatan kuantitatif dengan metode sensus. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner pada semua guru tidak tetap Yayasan Yohannes Gabriel Perwakilan Blitar - Tulungagung. Keseluruhan responden dalam penelitian ini berjumlah 114 orang. Selanjutnya data dianalisis dengan PLS menggunakan aplikasi smart PLS. Hasil yang didapatkan: 1) Motivasi secara langsung tidak berpengaruh pada kinerja guru; 2) Kepuasan kerja secara langsung berpengaruh pada kinerja guru; 3) Motivasi memiliki pengaruh pada kinerja guru dengan dimediasi penuh (full mediation) oleh employee engagement; 4) Kepuasan kerja memiliki pengaruh pada kinerja guru dengan dimediasi sebagian (partial mediation) oleh employee engagement. Implikasi dari hasil penelitian ini adalah bahwa ke depannya pihak pemangku kebijakan lebih memperhatikan dan memperbaiki hal-hal yang bersifat meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, dan employee engagement para guru agar kinerjanya juga semakin meningkat, dalam hal ini berkaitan dengan peningkatan kesejahteraan bagi guru tidak tetap dan memberikan jaminan status kepegawaian kepada mereka.

### keywords:

Motivation, Job Satisfaction, Teacher Performance, and Employee Engagement.

*The purpose of this study was to determine 1) The direct impact of motivation on teacher performance; 2) The direct impact of job satisfaction on teacher performance; 3) The impact of motivation on teacher performance and mediated employee engagement; 4) The impact of job satisfaction on teacher performance mediated employee engagement. The approach used is a quantitative approach with the census method. Data collection techniques using questionnaires on all non-permanent teachers of Yohannes Gabriel Foundation Representative of Blitar - Tulungagung. The total number of respondents in this study was 114 people. Furthermore, the data were analyzed with PLS using the smart PLS application. The results obtained: 1) Motivation directly has no effect on teacher performance; 2) Job satisfaction directly affects teacher performance; 3) Motivation has an influence on teacher performance with full mediation by employee engagement; 4) Job satisfaction has an influence on teacher performance with partial mediation by employee engagement. The implication of the results of this study is that in the future, policy makers pay more attention and improve things that increase motivation, job satisfaction, and employee engagement of teachers so that their performance will also increase, in this case related to improving welfare for non-permanent teachers and providing employment status guarantees to them.*

---

Ini adalah artikel akses terbuka di bawah lisensi [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).

---

*This is an open access article under the [CC BY-SA](#) license.*

---

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang Masalah

Manajemen ialah sebuah aktivitas dalam mengorganisasikan sebuah lembaga sehingga mampu mendapatkan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya secara efektif serta efisien. Manajemen yang professional diperuntukkan sebagai usaha untuk mencapai tujuan organisasi. Artinya tujuan takkan tercapai tanpa adanya manajemen yang professional tersebut.

Menurut Terry (2005) (Maspeke et al., 2017), manajemen didefinisikan sebagai sebuah proses atau kerangka kerja yang mencakup pengarahan atau pembimbingan sekelompok orang menuju tujuan organisasi atau tujuan yang jelas. Sementara itu, Schein (2008) (Maspeke et al., 2017) menggambarkan manajemen sebagai suatu profesi. Ia menjelaskan bahwa manajemen sebagai profesi dituntut untuk beroperasi secara profesional, dengan ciri khas bahwa para profesional memiliki keputusan yang berdasar pada prinsip-prinsip umum.

Menurut Terry (2010) (Maspeke et al., 2017), manajemen mencakup beberapa elemen penting, yaitu manusia, uang, metode, mesin, pasar, bahan, dan informasi. Manusia berperan sebagai sumber daya tenaga kerja; uang adalah dana yang dibutuhkan dalam pencapaian tujuan; metode adalah cara atau sistem yang diterapkan dalam mendapatkan hasil; mesin merupakan peralatan produksi; bahan mencakup material yang diperlukan dalam aktivitas; pasar adalah tempat untuk memasarkan hasil produksi; dan informasi merupakan aspek yang membantu dalam pencapaian tujuan.

Sumber daya manusia adalah aspek krusial pada suatu organisasi ataupun lembaga. Sumber daya ini mencakup potensi yang dimiliki individu yang dapat digunakan dalam mendapatkan keberhasilan, baik dalam tujuan pribadi maupun dalam tujuan organisasi itu sendiri. Sumber daya manusia berfungsi sebagai penggerak utama dalam menentukan bagaimana organisasi atau lembaga mencapai tujuannya dan meraih kesuksesan. Karena itu, peran sumber daya manusia sangat diperlukan sebagai elemen utama dan pengendali dalam keberhasilan suatu organisasi atau lembaga.

Menurut (Priharwantiningsih, 2019), manajemen sumber daya manusia adalah penerapan atau implementasi dari fungsi manajemen umum untuk pembentukan kegiatan dalam mengelola sumber daya manusia, disini mencakup karyawan. Di sekolah, karyawan mencakup tenaga pendidik serta tenaga kependidikan. Pada pengelolaan sumber daya manusia meliputi berbagai aktivitas yang berfokus pada aktivitas mengelola sumber daya manusia melalui praktik, kebijakan, serta fungsi-fungsi manajerial dalam pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Kozlowski 1987 dalam (Javed et al., 2017), *human resource management is believed to be strongly embedded in the business strategies to effectively support the innovations*. Manajemen sumber daya manusia diyakini tertanam kuat dalam strategi bisnis yang secara efektif mendukung inovasi.

(Opatha, 2021) menjelaskan bahwa *This study aimed to examine: 1) the direct effect of motivation on teacher performance; 2) the direct effect of job satisfaction on teacher performance; 3) the effect of motivation on teacher performance with employee engagement as a mediator; and 4) the effect of job satisfaction on teacher performance with employee engagement as a mediator. The research used a quantitative approach with a census method, collecting data via questionnaires from all non-permanent teachers at the Yohannes Gabriel Foundation, Blitar-Tulungagung Representative. There were 114 respondents in total. Data analysis was conducted using Partial Least Squares (PLS) with the Smart PLS software. The findings revealed that: 1) motivation does not have a direct effect on teacher performance; 2) job satisfaction directly impacts teacher performance; 3) motivation affects teacher performance through full mediation by employee engagement; and 4) job satisfaction affects teacher performance through partial mediation by employee engagement. The study suggests that policymakers should focus on enhancing factors that boost teacher motivation, job satisfaction, and employee engagement to improve teacher performance, particularly by addressing non-permanent teachers' welfare and providing employment security*. Manajemen sumber daya manusia berurusan dengan pemanfaatan personel yang efektif dan efisien melalui serangkaian fungsi dan memang ini tentang mengelola karyawan suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuannya.

Qurotiaini 2018 (Adillah & Zaky, 2022) juga menjelaskan bahwa *Human resource management is a series of processes involving the acquisition, development, motivation, and retention of human resources. It serves as a system for managing and utilizing talent to foster human capital, supporting the company's growth and success*. Manajemen sumber daya manusia adalah urutan prosedur termasuk akuisisi, pertumbuhan, motivasi, dan pemeliharaan sumber daya manusia. Oleh karena itu, ini adalah prosedur pengelolaan dan pemanfaatan untuk menghasilkan sumber daya manusia proses perkembangan perusahaan.

Di era modern ini, pendidikan menjadi kebutuhan dasar bagi setiap individu. Melalui pendidikan, seseorang menjalani proses pembelajaran untuk mengembangkan sikap, pengetahuan, keterampilan, serta membentuk sumber daya manusia yang memiliki kualitas. Keberhasilan dalam menghasilkan sumber daya

manusia yang unggul sepenuhnya bergantung pada kualitas pendidikan yang didapatkan dari lembaga pendidikan pada aktivitas pembelajaran. Oleh karena itu, sekolah berperan dalam peningkatan kualitas pendidikan guna mendapatkan lulusan dengan kualitas yang tinggi.

Menurut Juliantoro (2017), (Dewi & Khotimah, 2020) mutu pendidikan merujuk pada kemampuan dalam memanfaatkan sumber daya pendidikan dalam peningkatan kemampuan belajar secara maksimal di lembaga pendidikan. Dengan kata lain, mutu pendidikan ialah sejauh mana pendidikan (sekolah) mampu memaksimalkan sumber daya yang ada dalam peningkatan kemampuan belajar siswa.

Danim (2007), (Dewi & Khotimah, 2020) menjelaskan bahwa untuk meningkatkan mutu sekolah, terdapat beberapa faktor yang perlu dilibatkan, yaitu: 1) kepemimpinan seorang Kepala Sekolah; 2) peserta didik sebagai fokus utama; 3) adanya peran dari guru; 4) kurikulum yang fleksibel dan adaptif; 5) jaringan untuk bekerja sama.

Berdasarkan penelitian (Salahuddin et al., 2018), didapatkan jika guru berpengaruh yang signifikan pada mutu pendidikan. Guru adalah faktor kunci dalam menentukan kualitas pendidikan, karena mereka berperan sebagai seseorang yang diperlukan di sekolah karena langsung terlibat pada proses belajar mengajar.

Menurut (Saifullah, 2020), guru adalah bagian krusial pada penyelenggaraan pendidikan serta berposisi untuk membuat sumber daya manusia yang memiliki potensi pada bidang pembangunan. Sebagai profesi, tugas guru menuntut mereka untuk terus meningkatkan keprofesionalan diri mengikuti perkembangan berbagai keilmuan.

Lebih lanjut, satu dari banyak indikator yang mampu meningkatkan mutu dalam pendidikan ialah kinerja guru. Pramono (2011) (Saifullah, 2020) menjelaskan jika kinerja ialah hasil dari keterampilan individu atau kelompok ketika penyelesaian tugas yang telah menjadi keharusan dalam pencapaian tujuan pendidikan. Adapun, (Arifin et al., 2019) (Saifullah, 2020) mengartikan kinerja guru sebagai pengukuran dari keberhasilan guru sebagai pelaksanaan dari tugas pendidikan yang berkaitan dengan wewenangnya, didasarkan pada standar kinerja yang telah ada pada suatu periode dalam pencapaian tujuan pendidikan.

Pada kebijakan mengenai guru serta dosen, guru merupakan pendidik yang profesional yang bertugas memberikan evaluasi pada para siswa. Sehingga, kinerja guru memberikan keterampilan serta hasil pada pelaksanaan tugas sebagai guru dalam pencapaian pendidikan.

Sudarmanto (2009) (Resawati & Larashati, 2016) berpendapat bahwa organisasi yang sukses serta efektif adalah organisasi yang terdiri dari individu-individu dengan kinerja yang baik. Keberhasilan atau efektivitas organisasi didorong oleh sumber daya manusia yang berkualitas. Sehingga, terdapat hubungan pada keberhasilan organisasi terhadap kinerja sumber daya manusia.

Kinerja yang dipengaruhi oleh semangat kerja yang tinggi, yang berarti kinerja sangat terkait dengan motivasi. Motivasi kerja guru menjadi faktor yang sangat krusial memberikan dampak pada kinerja guru dalam pencapaian tujuan pendidikan. Danim (2012) (Kurniawan et al., 2023) menyatakan jika motivasi ialah sebuah dorongan kuat yang mampu membuat seseorang untuk dapat memperlihatkan sikap yang antusias, mempunyai target kerja, serta memiliki orientasi yang jelas.

(Pianda, 2018) menjelaskan bahwa motivasi muncul dari sikap seorang guru dalam menghadapi situasi kerjanya. Sehingga, para guru memiliki berbagai motivasi yang tidak sama, yang pada gilirannya memengaruhi kinerja mereka. Perbedaan motivasi kerja ini akan menghasilkan dampak yang berbeda terhadap kinerja guru. Kinerja yang baik mampu membantu peningkatan kualitas pendidikan, adapun kinerja yang tidak baik juga memiliki pengaruh pada mutu pendidikan.

Selain motivasi, kepuasan kerja juga ialah indikator penting yang memengaruhi kinerja. Menurut Luthans (2006) (Gumiwang & SOESATYO, 2016), kepuasan kerja adalah hasil yang didapatkan dari pandangan karyawan mengenai pekerjaan mereka memenuhi hal-hal yang mereka nilai penting. Karyawan akan merasa puas jika kinerja mereka sebanding dengan upah yang diterima sebagai hak mereka selama bekerja. Mereka juga merasa puas jika perusahaan menghargai eksistensi mereka.

Dengan menyadari pentingnya peran guru dalam suatu sekolah, perhatian pada berbagai indikator yang memengaruhi kepuasan kerja guru juga sangat penting. Luthans (2002) (Gumiwang & SOESATYO, 2016) menjelaskan bahwa beberapa indikator yang berdampak kepuasan kerja antara lain: a) kerja sendiri, b) penghasilan, c) peningkatan kedudukan, d) pengawasan, dan e) rekan kerja. Kepuasan kerja terkait erat dengan kinerja. Kepuasan kerja yang baik harus tercipta untuk meningkatkan moral kerja, dedikasi, dan disiplin karyawan. Kepuasan kerja mencerminkan sikap emosional yang positif serta rasa cinta pada pekerjaan, yang tercermin dalam moral kerja, rasa disiplin, serta prestasi kerja. Kepuasan ini mampu dirasakan secara pribadi maupun dalam kehidupan di luar pekerjaan, ataupun gabungan keduanya.

Selain motivasi dan kepuasan kerja, keterikatan karyawan juga menjadi faktor penting yang memengaruhi kinerja. Menurut Schiemann (2011:30), *employee engagement* merujuk pada energi serta motivasi positif yang didapatkan karyawan untuk upaya memberikan bantuan kepada perusahaan untuk sampai pada tujuan mereka. *Employee engagement* menunjukkan keadaan di mana karyawan merasa terikat dan bersedia mengerahkan potensi mereka untuk memberikan kinerja terbaik demi tujuan organisasi. Karyawan

yang terikat dengan pekerjaannya tidak hanya termotivasi oleh gaji dan promosi, tetapi juga oleh tujuan organisasi.

(Ali, 2022) menjelaskan bahwa *employee engagement* merupakan sebuah kesepakatan emosional karyawan pada perusahaan serta tujuannya. Karyawan yang terlibat merasa peduli dengan pekerjaan dan tanggung jawab mereka, serta berkontribusi dengan sumber daya yang mereka miliki untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.

Dalam dunia pendidikan, *employee engagement* seorang guru sangat penting. Sekolah atau lembaga pendidikan perlu memastikan bahwa guru merasa terikat dengan pekerjaan mereka dan lembaga tempat mereka bekerja. Guru yang memiliki hubungan baik dan terlibat dengan lembaga mereka akan berkontribusi besar terhadap keberhasilan sekolah. Apalagi jika sekolah mampu mengelola *employee engagement* guru secara konsisten.

*Employee engagement* guru juga dapat diartikan kesepakatan serta keterikatan guru pada lembaga serta berbagai nilai yang diimplementasikan di dalamnya. Guru yang merasa terikat dengan lembaga tempat mereka bekerja akan menunjukkan semangat tinggi terhadap pekerjaan dan sekolah mereka.

Penelitian ini memiliki kebaruan pada subjeknya, yakni guru-guru di Yayasan Yohannes Gabriel Perwakilan Blitar-Tulungagung, yang belum pernah menjadi fokus dalam penelitian serupa di yayasan ini, bahkan di seluruh Keuskupan Surabaya. Peneliti menilai hal ini sebagai kajian yang baru dan menarik, yang dapat memberikan wawasan dalam pengelolaan sumber daya manusia, khususnya bagi guru tidak tetap, untuk meningkatkan kualitas pendidikan melalui pendampingan dan pelayanan terbaik.

Guru dipilih sebagai subjek penelitian ini karena peneliti menyadari betapa pentingnya peran guru dalam pendidikan. Keberhasilan sistem pembelajaran dan pencapaian tujuan pendidikan sangat bergantung pada kinerja guru. Ketika kinerja guru tidak optimal, kemungkinan besar akan berdampak pada kegagalan pencapaian tujuan pendidikan. Berdasarkan pengamatan dan pengalaman peneliti, yang selama hampir sepuluh tahun terakhir menjabat sebagai Pengelola Yayasan Perwakilan Blora dan Cepu (2013-2018) dan Pengelola Yayasan Perwakilan Blitar-Tulungagung (2018 hingga sekarang), peneliti merasa bahwa guru adalah subjek yang tepat untuk penelitian ini.

Di Yayasan Yohannes Gabriel Perwakilan Blitar-Tulungagung, terdapat 279 pegawai, yang terdiri dari 114 guru dengan status Guru Tidak Tetap (GTT). GTT adalah guru yang mengajar paruh waktu sesuai dengan jam mengajar yang telah disepakati dalam kontrak kerja tahunan. GTT tidak mendapatkan jaminan pensiun dari Yayasan karena kontrak mereka bersifat tahunan, yang dapat diperpanjang atau dihentikan berdasarkan kebutuhan dan kesepakatan kedua belah pihak.

Penelitian ini fokus pada tiga faktor utama yang dianggap dapat memengaruhi kinerja karyawan, yaitu motivasi, kepuasan kerja, dan *employee engagement*. Ketiga faktor ini sangat berpengaruh terhadap bagaimana guru memberikan kinerja terbaik mereka di lembaga pendidikan. Semakin tinggi motivasi, kepuasan kerja, sertatingkat keterikatan (*employee engagement*) guru terhadap lembaga, semakin besar kemungkinan kualitas kinerja mereka meningkat dalam mencapai tujuan pendidikan. Berdasarkan latar belakang, peneliti melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru dengan *Employee Engagement* Sebagai Variabel Mediasi: Studi pada Guru Tidak Tetap Yayasan Yohannes Gabriel Perwakilan Blitar-Tulungagung."

#### **Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dipaparkan di atas, maka terdapat rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah motivasi secara langsung berpengaruh pada kinerja guru?
2. Apakah kepuasan kerja secara langsung berdampak pada kinerja guru?
3. Apakah motivasi berdampak pada kinerja guru dengan dimediasi *employee engagement*?
4. Apakah kepuasan kerja memiliki pengaruh pada kinerja guru dengan dimediasi oleh *employee engagement*?

#### **Tujuan Penelitian**

Berikut tujuan penelitian ini:

1. Memiliki dampak secara langsung motivasi pada kinerja guru.
2. Memiliki dampak langsung kepuasan kerja pada kinerja guru.
3. Memiliki dampak motivasi pada kinerja guru dengan dimediasi *employee engagement*.
4. Memiliki dampak kepuasan kerja pada kinerja guru dengan dimediasi *employee engagement*.

### **METODE PENELITIAN**

#### **Desain Penelitian**

Penelitian ini dilakukan dengan penelitian kausal, dengan tujuan agar mampu menganalisis kaitan antara sebab dan akibat antar variabel. Menurut Hardani, dkk. (2020:258), penelitian kausal adalah jenis penelitian dengan tujuan menganalisis keterkaitan antara variabel yang diteliti. Metode pada penelitian ini ialah survei, yaitu menggunakan kuesioner kepada Guru Tidak Tetap di Yayasan Yohannes Gabriel Perwakilan

Kabupaten dan Kota Blitar - Tulungagung, dalam menganalisis dampak dari motivasi serta kepuasan kerja pada employee engagement serta kinerja karyawan.

#### Tempat dan Waktu Penelitian

Tempat penelitian: Kantor Yayasan Perwakilan Blitar - Tulungagung dan sekolah-sekolah mulai jenjang PG-TK sampai dengan SMKK yang berada di bawah pengelolaan Perwakilan Blitar - Tulungagung.

Waktu penelitian: Bulan Mei 2023.

#### Identifikasi Variabel Penelitian

pada setiap penelitian, ada variabel-variabel yang saling terkait, yang digunakan dalam pengukuran serta pengujian objek yang diteliti. Sugiyono (2010:38) menjelaskan bahwa variabel penelitian ialah segala hal yang disetujui oleh peneliti agar dapat dipelajari, yang selanjutnya menghasilkan informasi yang mendukung untuk menarik kesimpulan. Pada penelitian ini, beberapa variabel yang terlibat adalah:

#### Variabel Independen

Sugiyono (2010:39) mengungkapkan bahwa variabel independen ialah sebuah variabel yang memengaruhi ataupun akar penyebab perubahan pada variabel dependen. Disini, variabel independen yang dimaksud ialah: Motivasi (X1) dan Kepuasan Kerja (X2).

#### Variabel Dependen

Menurut Sugiyono (2010:39), variabel dependen, atau variabel terikat, ialah sebuah variabel yang diakibatkan oleh variabel independen. Disini, variabel dependen yang diteliti adalah: Kinerja Guru (Y).

#### Variabel Mediasi

Sugiyono (2016:39) menyatakan bahwa variabel mediasi ialah sebuah variabel yang memberikan dampak keterkaitan variabel independen serta dependen secara tidak langsung, serta tidak dapat diukur atau diamati secara langsung. Variabel mediasi ini bertindak sebagai penghubung antara variabel independen serta dependen, pada akhirnya variabel independen tidak langsung memberikan dampak pada variabel dependen. Dalam penelitian ini, variabel mediasi ialah: Employee Engagement (M).

#### Pengukuran Variabel

Untuk mengukur variabel digunakan skala Likert dalam upaya pengukuran tanggapan responden pada pernyataan yang diberikan. Skala Likert dipakai untuk menilai sikap, pandangan, dan persepsi seseorang atau kelompok terhadap kondisi sosial tertentu yang sudah ditetapkan oleh peneliti sebagai variabel dalam penelitian. Sekaran dan Bougie (2016:207) menjelaskan bahwa skala Likert digunakan dalam pengukuran tingkat persetujuan responden pada suatu pernyataan pada lima tingkat skala yang terdiri dari: skor 5 untuk sangat setuju (SS), skor 4 untuk setuju (S), skor 3 untuk netral (N), skor 2 untuk tidak setuju (TS), serta skor 1 untuk sangat tidak setuju (STS).

**Tabel 1.** Skor Alternatif Tanggapan Responden

No.	Tanggapan	Skor
1	Sangat Setuju (SS)	5
2	Setuju (S)	4
3	Ragu-Ragu (RR)	3
4	Tidak Setuju (TS)	2
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber: Data Olahan (2024)

Skor alternatif tanggapan tersebut setelah direrata untuk setiap variabel dapat dimaknai seperti nampak dalam tabel berikut:

**Tabel 2.** Intepretasi Variabel Penelitian

Kelas Interval	Motivasi	Kepuasan Kerja	Employee Engagement	Kinerja Guru
1,00-1,80	Sangat rendah	Sangat rendah	Sangat rendah	Sangat buruk
1,81-2,60	Rendah	Rendah	Rendah	Buruk
2,61-3,40	Cukup tinggi	Cukup tinggi	Cukup tinggi	Cukup baik
3,41-4,20	Tinggi	Tinggi	Tinggi	Baik
4,21-5,00	Sangat tinggi	Sangat tinggi	Sangat tinggi	Sangat baik

Sumber: Data Olahan (2024)

#### Populasi dan Sampel

Sugiyono (2010:80) mendefinisikan populasi sebagai kelompok objek atau subjek yang memiliki ciri khas dan kualitas yang bisa digunakan dalam usaha mendukung hasil analisis dalam penelitian. Sementara itu, menurut Sugiyono (2010:81), sampel merupakan kelompok populasi yang dipilih berdasarkan karakteristik

yang dianggap mewakili keseluruhan populasi. Senada dengan itu, Wasisto (2014) menjelaskan bahwa sampel ialah bagian dari populasi yang secara khusus dipilih untuk dapat mewakili karakteristik populasi yang ingin diteliti.

Pada penelitian ini, populasi yang diteliti ialah semua Guru Tidak Tetap di Yayasan Yohannes Gabriel Perwakilan Blitar – Tulungagung, yang berjumlah 114 orang. Sampel ini terdiri dari seluruh Guru Tidak Tetap di yayasan tersebut, sebanyak 114 orang, dan diambil dengan teknik sampling jenuh. Berdasarkan Sugiyono (2010:85), teknik sampling jenuh ialah metode pengambilan sampel yang menggunakan semua populasi sebagai sampel.

#### **Jenis dan Sumber Data**

Penelitian ini ialah penelitian kuantitatif, di mana data yang dikumpulkan berupa angka yang didapatkan dengan melalui pertanyaan yang telah terstruktur (Sekaran dan Bougie, 2016:2). Sumber data ialah data-data primer, yakni data yang didapatkan secara langsung oleh peneliti dari sumber pertama (Kurniawan dan Puspitaningtyas, 2016:78).

#### **Metode Pengumpulan Data**

Sugiyono (2010:224) mengungkapkan bahwa pengumpulan data adalah tahapan yang sangat penting pada penelitian, penelitian ini bertujuan untuk mengumpulkan data. Pada penelitian ini, data dikumpulkan dengan cara membagikan angket (kuesioner). Kuesioner adalah instrumen yang digunakan dalam mendapatkan data, di mana responden diminta untuk mengisikan jawaban dari soal yang diberikan oleh peneliti. Penggunaan kuesioner bertujuan dalam mendapatkan data yang berkaitan dengan pemikiran, perasaan, sikap, keyakinan, nilai, persepsi, kepribadian, serta perilaku responden (Ratnasari & Mahmud, 2020).

#### **Teknik Analisis Data**

Dalam proses analisis data, penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM). Ghozali (2008:3) dalam Haryono dan Wardoyo (2012:7) menyatakan bahwa SEM adalah teknik dalam menganalisis secara multivariat generasi kedua yang membuat peneliti dalam pengujian keterkaitan antar variabel yang kompleks dalam mendapatkan hasil keseluruhan tentang model tersebut. Analisis penelitian dengan menggunakan *Partial Least Square* (PLS). Setiawan (2020:1) menjelaskan bahwa PLS adalah salah satu langkah dari SEM yang cocok digunakan ketika variabel sangat kompleks, data tidak terdistribusi normal, dan ukuran sampel kecil (kurang dari 100). Devi (2015) menyebutkan bahwa PLS memiliki dua jenis pengujian, yakni model pengukuran (*Outer Model*) serta model struktural (*Inner Model*).

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Deskripsi Data**

Peneliti melakukan pra survei dengan pembagian kuesioner pada 34 responden dalam pengujian validitas serta reliabilitas. Responden diharapkan mampu menjawab berbagai pernyataan yang diajukan secara jujur. Pada satu pertanyaan diberikan pilihan yakni (SS) Sangat Setuju, (S) Setuju, (N) Netral, (TS) Tidak Setuju, dan (STS) Sangat Tidak Setuju. Kriteria responden yang bisa memberikan jawaban kuesioner ialah guru dengan status GTT yang ada di Yayasan Yohannes Garbriel perwakilan Cepu - Blora – Rembang. Ketika kuesioner diujikan kepada 34 responden, ditemukan beberapa item pernyataan yang tidak valid. Item pernyataan yang tidak valid tersebut lalu direduksi atau tidak dianggap serta tidak dipakai ketika kuesioner penelitian riil dilakukan. Hasil uji validitas dan uji reliabilitas bisa dilihat pada sub bab di bawah ini.

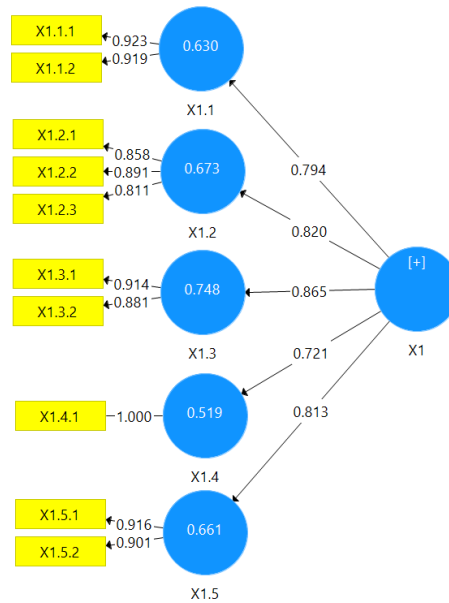
### **Hasil Uji Instrumen Penelitian**

Kuesioner yang disebarkan untuk alat mendapatkan data, dilakukan pengujian validitas serta realibilitasnya terlebih dahulu. Pada uji ini bertujuan dalam usaha pengukuran tingkat kelayakan pada kuesioner yang dijadikan alat dalam mengumpulkan data. Hasil pengujian didapatkan seperti berikut:

#### **Uji Validitas Instrumen**

Perhitungan menggunakan uji validitas konvergen. Validitas konvergen diperoleh dengan adanya nilai *loading factor* serta *Average Variance Extracted* (AVE). Instrumen dianggap sesuai dengan validitas konvergen jika ada nilai *loading factor* dan AVE di atas 0,5. Hasil uji validitas konvergen didapatkan sebagai berikut:

#### **Variabel Motivasi (X1)**



Gambar 1. Hasil Uji Instrumen Motivasi (X1)

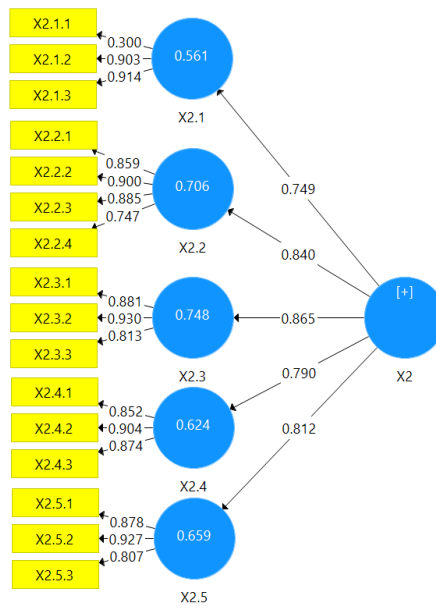
Tabel 3. Hasil Pengujian Validitas Konvergen Motivasi (X1)

Variabel	Indikator	Item	Loading Faktor	AVE
Motivasi (X1)	Kebutuhan Mempertahankan Hidup (fisiologis) (X1.1)	X1.1.1	0.923	0.848
		X1.1.2	0.919	
	Kebutuhan Rasa Aman (X1.2)	X1.2.1	0.858	0.729
		X1.2.2	0.891	
		X1.2.3	0.811	
	Kebutuhan Sosial (X1.3)	X1.3.1	0.914	0.806
		X1.3.2	0.881	
	Kebutuhan Penghargaan (X1.4)	X1.4.1	1.000	1.000
	Kebutuhan Aktualisasi Diri (X1.5)	X1.5.1	0.916	0.826
	Kebutuhan Mempertahankan Hidup (fisiologis) (X1.1)	X1.1.1	0.923	0.848

Sumber: Data Olahan (2024)

Berdasarkan tabel 5.1 di atas, seluruh indikator telah memiliki nilai loading factor lebih dari 0,7, sertasetiap variabel memiliki nilai *Average Variance Extracted* (AVE) yang lebih dari 0,5. Sehingga uji validitas konvergen, seluruh indikator valid sesuai pengukuran variabel.

**Kepuasan Kerja (X2)**



**Gambar 2. Hasil Uji Instrumen Kepuasan Kerja (X2)**

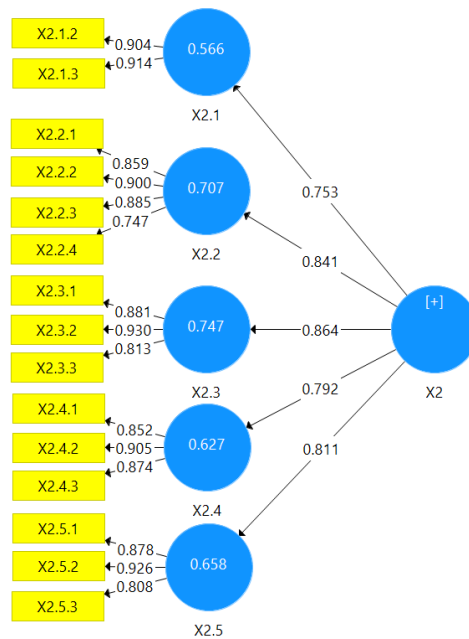
**Tabel 4. Hasil Pengujian validitas Konvergen Kepuasan Kerja (X2)**

Variabel	Indikator	Item	Loading Faktor	AVE
Kepuasan Kerja (X2)	Work Itself / Pekerjaan Itu Sendiri (X2.1)	X2.1.1	0.300	0.580
		X2.1.2	0.903	
		X2.1.3	0.914	
	Pay / Gaji (X2.2)	X2.2.1	0.859	0.722
		X2.2.2	0.900	
		X2.2.3	0.885	
		X2.2.4	0.747	
	Supervision / Pengawasan (X2.3)	X2.3.1	0.881	0.767
		X2.3.2	0.930	
		X2.3.3	0.813	
	Promotion / Peluang Promosi (X2.4)	X2.4.1	0.852	0.769
		X2.4.2	0.904	
		X2.4.3	0.874	
	Co-worker / Rekan Kerja (X2.5)	X2.5.1	0.878	0.761
		Work Itself / Pekerjaan Itu Sendiri (X2.1)	X2.5.2	
X2.5.3			0.807	

Sumber: Data Olahan (2024)

Pada tabel 5.2 di atas didapatkan jika item 1 pada indikator Work Itself/Pekerjaan Itu Sendiri (X2.1.1) didapatkan nilai *loading factor* sebesar kurang dari 0.5. Sehingga dengan dasar keputusan validitas konvergen, item 1 pada indikator Work Itself/Pekerjaan Itu Sendiri (X2.1.1) tersebut didapatkan tidak valid dalam pengukuran variabelnya, sehingga dilakukan reduksi pada item tersebut.





**Gambar 3. Hasil Uji Instrumen Kepuasan Kerja (X2) Setelah Reduksi**

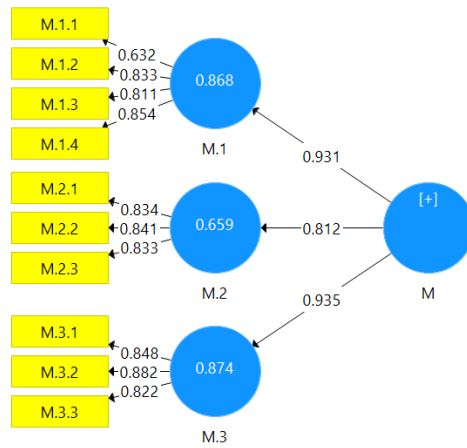
Berdasarkan tabel 5.3, semua indikator menunjukkan nilai *loading factor* yang lebih dari 0,7, serta setiap variabel memiliki nilai *Average Variance Extracted* (AVE) yang melebihi 0,5. Sehingga validitas konvergen, seluruh indikator tersebut valid dalam pengukuran variabel.

**Tabel 5. Hasil Pengujian Validitas Konvergen Kepuasan Kerja (X2) Setelah Reduksi**

Variabel	Indikator	Item	Loading Faktor	AVE
Kepuasan Kerja (X2)	Work Itself / Pekerjaan Itu Sendiri (X2.1)	X2.1.2	0.904	0.826
		X2.1.3	0.914	
		X2.2.1	0.859	
	Pay / Gaji (X2.2)	X2.2.2	0.900	0.722
		X2.2.3	0.885	
		X2.2.4	0.747	
	Supervision / Pengawasan (X2.3)	X2.3.1	0.881	0.767
		X2.3.2	0.930	
		X2.3.3	0.813	
	Promotion / Peluang Promosi (X2.4)	X2.4.1	0.852	0.769
		X2.4.2	0.904	
		X2.4.3	0.874	
	Co-worker / Rekan Kerja (X2.5)	X2.5.1	0.878	0.769
		X2.5.2	0.927	
		X2.5.3	0.807	

Sumber: Data Olahan (2024)

**Employee Engagement (M)**



**Gambar 4. Hasil Uji Instrumen *Employee Engagement* (M)**

**Tabel 6. Hasil Pengujian Validitas Konvergen *Employee Engagement* (M)**

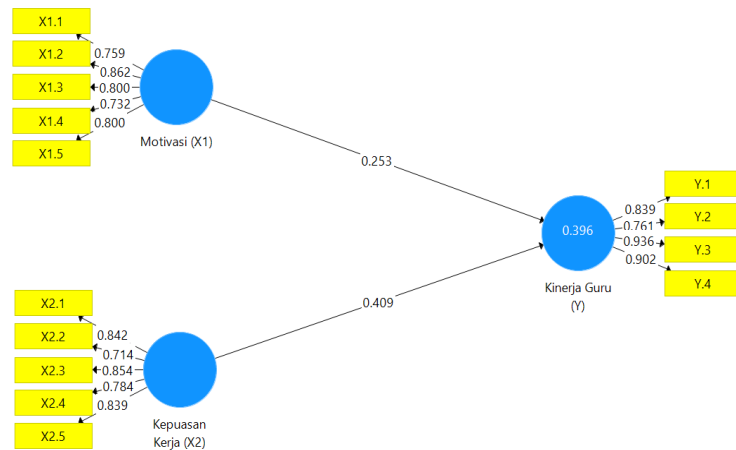
Variabel	Indikator	Item	Loading Faktor	AVE
<i>Employee Engagement</i> (M)	<i>Vigor</i> (M.1)	M.1.1	0.632	0.620
		M.1.2	0.833	
		M.1.3	0.811	
	<i>Dedication</i> (X3.2)	M.1.3	0.854	0.699
		M.2.1	0.834	
		M.2.2	0.841	
	<i>Absorption</i> (X3.3)	M.2.3	0.833	0.724
		M.3.1	0.848	
		M.3.2	0.882	
		M.3.3	0.822	

Sumber: Data Olahan (2024)

Berdasarkan tabel 5.4 didapatkan jika seluruh indikator didapatkan nilai *loading factor* sebesar lebih dari 0.7. Untuk keseluruhan variabel juga didapatkan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) lebih dari 0.5. Sehingga didasarkan pada validitas konvergen keseluruhan indikator dinyatakan valid untuk mengukur variabelnya.

**Pengujian Hipotesis**

Uji signifikansi dilakukan dalam pengujian pengaruh dari variabel eksogen pada variabel endogen. Kriteria pada uji ini dinyatakan jika nilai *T-statistics*  $\geq$  T-tabel (1,96) atau nilai *P- Value*  $<$  *significant alpha* 5% atau 0,05, maka dinyatakan adadampak yang signifikan variabel eksogen terhadap variabel endogen. Hasil uji ini signifikansi serta model bisa didapatkan dengan gambar dan tabel berikut.

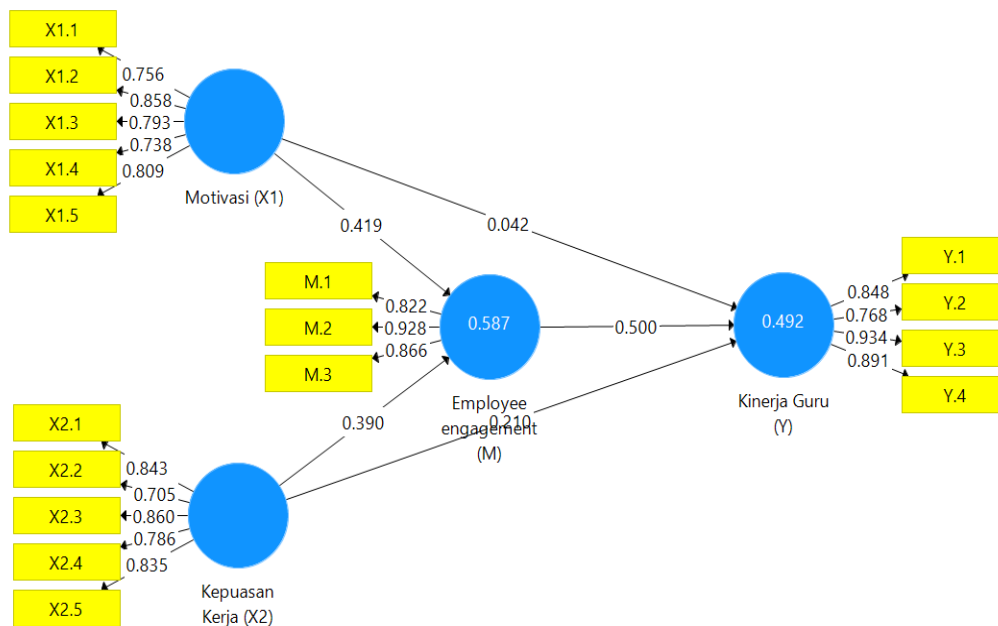


Gambar 5. Konstruk PLS Sebelum *Effect* Mediasi

Tabel 7. Hasil Pengujian Hipotesis Sebelum *Effect* Mediasi

Pengaruh	Koefisien	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Motivasi -> Kinerja Guru	0.253	2.334	0.020
Kepuasan Kerja -> Kinerja Guru	0.409	3.999	0.000

Sumber: Data Olahan (2024)



Gambar 6. Konstruk PLS Setelah *Effect* Mediasi

Tabel 8. Pengujian Hipotesis Setelah *Effect* Mediasi

Pengaruh	Koefisien	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Motivasi -> kinerja guru	0.042	0.404	0.687
Kepuasan kerja -> kinerja guru	0.210	2.332	0.020
Motivasi -> <i>employee engagement</i> -> kinerja guru	0.209	3.269	0.001

Kepuasan Kerja -> <i>employee engagement</i> -> kinerja guru	0.195	2.630	0.009
--	-------	-------	-------

Sumber: Data Olahan (2024)

Pengujian Hipotesis:

### 1. Pengaruh secara langsung motivasi terhadap kinerja guru

#### Hipotesis

$H_{01}$  = motivasi tidak berdampak langsung pada kinerja guru

$H_{a1}$  = motivasi berdampak langsung pada kinerja guru

Dasar Penolakan serta Penerimaan  $H_{01}$

$H_{01}$  diterima, dan  $H_{a1}$  ditolak jika  $p\text{-value} > 0,05$ .

$H_{01}$  ditolak dan  $H_{a1}$  diterima jika  $p\text{-value} \leq 0,05$ .

#### Keputusan

Pada perhitungan pada tabel 5.19, dampak langsung motivasi pada kinerja guru diperlihatkan dengan koefisien jalur sebesar 0,042 (bernilai positif) dengan p-value sebesar 0,0687 yang lebih besar dari 0,05. Dengan demikian, karena p-value lebih besar dari 0,05, maka  $H_{01}$  diterima dan  $H_{a1}$  ditolak, yang berarti motivasi langsung berdampak pada kinerja guru. Artinya, apakah guru yang mempunyai motivasi tinggi atau rendah, hal itu tidak memengaruhi kinerja guru. Sehingga, hipotesis 1 ditolak.

### 2. Pengaruh secara langsung kepuasan kerja terhadap kinerja guru

#### Hipotesis

$H_{02}$  = kepuasan kerja tidak berdampak langsung pada kinerja guru

$H_{a2}$  = kepuasan kerja berdampak langsung pada kinerja guru

Dasar Penolakan serta Penerimaan  $H_{02}$

$H_{02}$  diterima, dan  $H_{a2}$  ditolak jika  $p\text{-value} > 0,05$ .

$H_{02}$  ditolak dan  $H_{a2}$  diterima jika  $p\text{-value} \leq 0,05$ .

#### Keputusan

Didasarkan pada tabel 5.19, dampak langsung kepuasan kerja pada kinerja guru terlihat dari koefisien jalur sebesar 0,210 (positif) dengan p-value sebesar 0,020 yang lebih kecil dari 0,05. Sehingga,  $H_{02}$  ditolak dan  $H_{a2}$  diterima, yang berarti kepuasan kerja berdampak positif langsung pada kinerja guru. Hasil ini menunjukkan jika semakin tinggi kepuasan kerja, semakin baik kinerja guru, serta sebaliknya, semakin rendah kepuasan kerja, semakin buruk kinerja guru. Sehingga, hipotesis 2 diterima.

### 3. Pengaruh motivasi terhadap kinerja guru dengan dimediasi oleh *employee engagement*

#### Hipotesis

$H_{03}$  = motivasi tidak berdampak langsung pada kinerja guru dengan dimediasi oleh *employee engagement*

$H_{a3}$  = motivasi berdampak langsung pada kinerja guru dengan dimediasi oleh *employee engagement*

Dasar Penolakan dan Penerimaan  $H_{03}$

$H_{03}$  diterima, dan  $H_{a3}$  ditolak bila  $p\text{-value} > 0,05$ .

$H_{03}$  ditolak dan  $H_{a3}$  diterima bila  $p\text{-value} \leq 0,05$ .

#### Keputusan

Hasil perhitungan pada Tabel 5.19, dampak motivasi pada *employee engagement* serta pengaruh *employee engagement* pada kinerja guru ditunjukkan dengan koefisien jalur sebesar 0,209 (positif) yang signifikan ( $p\text{-value} 0,001 < 0,05$ ). Sementara itu, dampak langsung motivasi pada kinerja guru sebelum adanya mediasi memiliki koefisien jalur 0,042 dan tidak signifikan ( $p\text{-value} 0,678 > 0,05$ ). Sehingga,  $H_{03}$  ditolak dan  $H_{a3}$  diterima, yang berarti motivasi mempengaruhi kinerja guru secara positif melalui mediasi penuh (full mediation) oleh *employee engagement*. Dalam penelitian ini, pengaruh motivasi terhadap kinerja guru sepenuhnya dimediasi oleh *employee engagement*. Dengan demikian, hipotesis 3 diterima.

### 4. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja guru dengan dimediasi oleh *employee engagement*

#### Hipotesis

$H_{04}$  = kepuasan kerja tidak berdampak pada kinerja guru dengan dimediasi oleh *employee engagement*

$H_{a4}$  = kepuasan kerja berdampak pada kinerja guru dengan dimediasi oleh *employee engagement*

Dasar Penolakan dan Penerimaan  $H_{04}$

$H_{04}$  diterima, dan  $H_{a4}$  ditolak bila  $p\text{-value} > 0,05$ .

$H_{04}$  ditolak dan  $H_{a4}$  diterima bila  $p\text{-value} \leq 0,05$ .

#### Keputusan

Dengan hasil pada Tabel 5.19, dampak kepuasan kerja pada *employee engagement* serta dampak *employee engagement* pada kinerja guru diperlihatkan dengan koefisien jalur sebesar 0,195 (positif) dengan p-value 0,009 yang lebih kecil dari 0,05. Sementara itu, dampak langsung kepuasan kerja pada kinerja guru sebelum mediasi memiliki koefisien jalur 0,210 dan tetap signifikan ( $p\text{-value} 0,020 < 0,05$ ). Sehingga,  $H_{04}$  ditolak dan  $H_{a4}$  diterima, yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru dengan mediasi sebagian (partial mediation) oleh *employee engagement*. Hal ini berarti semakin tinggi

kepuasan kerja, semakin tinggi employee engagement, dan semakin baik kinerja guru. Sebaliknya, semakin rendah kepuasan kerja, semakin rendah employee engagement, dan semakin buruk kinerja guru. Dengan demikian, hipotesis 4 diterima.

### **Pembahasan**

#### **Pengaruh secara langsung motivasi terhadap kinerja guru**

Menurut (Ybnu & Nasirin, 2021), motivasi ialah aktivitas yang berdampak pada individu yang berasal dari luar dengan harapan dapat melakukan sesuai yang telah ditentukan. Dorongan inilah yang menggerakkan seseorang untuk melakukan dan menghasilkan sesuatu. Diandaikan, apabila dorongan ini muncul dan kuat maka kinerjanya pun juga akan maksimal. Bagi Zalwango, motivasi adalah kemauan seorang karyawan untuk menyumbangkan upaya tingkat tinggi terhadap pekerjaannya, untuk memuaskan kebutuhan serta lingkungan pribadinya. Seorang karyawan yang termotivasi rela berusaha keras untuk menyumbangkan kinerja terbaiknya untuk menyelesaikan pekerjaannya. Selanjutnya, Zalwango juga menegaskan bahwa agar organisasi dapat memastikan bahwa tujuan dan nilai tempat kerja karyawan selaras dengan misi dan visi organisasi, mereka harus menciptakan dan mempertahankan motivasi tingkat tinggi yang mengarah ke kinerja tinggi. Motivasi guru menjadi hal penting yang berkaitan dengan tanggung jawab dalam usaha memberikan wawasan serta kemampuan kepada para siswa.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan jika responden mayoritas memberikan pendapat jika mereka mempunyai motivasi yang tinggi. Indikator yang dipersepsikan paling tinggi ialah pada pernyataan "Saya lebih suka bekerja dalam tim untuk menyelesaikan pekerjaan yang sulit" dalam dimensi Kebutuhan Sosial. Adapun Indikator yang dianggap paling rendah ialah pada pernyataan "Gaji yang saya terima setiap bulan mencukupi kebutuhan dasar rumah tangga" dalam dimensi kebutuhan mempertahankan hidup (fisiologis). Ini menunjukkan bahwa motivasi guru dominan pada kebutuhan sosial, yaitu kebutuhan dengan rasa saling mempunyai serta dipunyai sehingga bisa diterima oleh orang-orang disekitarnya. Kebutuhan dengan dasar kepentingan manusia berkaitan dengan antar satu dengan yang lainnya. Sedangkan yang masih dianggap lemah oleh guru dalam memotivasi mereka ialah kebutuhan mempertahankan hidup (fisiologis).

Hasil analisis *Partial Least Square* diperoleh jika semua indikator pada variabel motivasi valid serta reliabel untuk pengukuran variabel motivasi. Pada hasil pengujian hipotesis dalam menganalisis dampak langsung motivasi pada kinerja guru, ternyata motivasi secara langsung tidak berdampak pada kinerja guru. Dengan demikian, hasil penelitian ini diartikan jika motivasi secara langsung tidak berdampak pada kinerja guru. Artinya, baik guru mempunyai motivasi yang tinggi atau rendah hal itu tidak memengaruhi tinggi rendahnya kinerja guru. Hal ini selaras dengan (Sumiati & Purbasari, 2019) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak berdampak pada kinerja karyawan. Juga, hasil penelitian ini selaras dengan hasil penelitian Hidayat (2021) jika motivasi tidak memiliki pengaruh pada kinerja karyawan PT. Surya Yoda Indonesia.

#### **Pengaruh secara langsung kepuasan kerja terhadap kinerja guru**

Greenbeg dan Baron (dalam Wibowo, 2016:415) menjelaskan jika kepuasan kerja dijadikan sebagai positif ataupun negatif yang dilaksanakan secara sendiri pada pekerjaan yang dilakukan mereka. Colquitt, Lepine, and Wesson (dalam Arif, Syamsul, Zainudin, Abdul Hamid K., 2019) menjelaskan bahwa Kepuasan kerja ialah kondisi emosional yang mampu menghasilkan dari nilai pekerjaan seseorang. Kepuasan kerja akan berdampak pada rasa yang mendorong karyawan yang menghubungkan dengan pekerjaannya. Kepuasan kerja karyawan ialah hal penting untuk diperhatikan. Karyawan akan merasakan kepuasan jika tidak ada perbedaan antara ekspektasi dengan realita. Jika ada kesamaan ataupun lebih besar dari harapan maka karyawan akan merasa puas (ada kepuasan kerja). Sedangkan, apabila realita yang didapatkan oleh karyawan itu tidak sesuai dengan apa yang diharapkan, terlebih hingga di bawah standar minimum, maka yang terjadi adalah ketidakpuasan karyawan. Semakin besar kesenjangan ekspektasi dan realita, semakin besar pula ketidakpuasan karyawan padaz pekerjaan yang dilakukannya.

Berdasarkan analisis deskriptif, terungkap bahwa guru sebagai responden umumnya merasa memiliki kepuasan kerja yang tinggi. Indikator dengan persepsi tertinggi adalah pernyataan "Saya merasa ada sikap saling membantu ketika rekan kerja mengalami kesulitan dalam bekerja" dalam dimensi hubungan dengan rekan kerja. Sebaliknya, indikator dengan persepsi terendah adalah pernyataan "Gaji yang diberikan sekolah kepada saya sesuai dengan Upah Minimum Regional (UMR)" dalam dimensi gaji. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja para guru lebih dominan pada aspek sosial, yang mencakup interaksi dengan sesama karyawan, atasan, dan anggota keluarga. Aspek yang paling tidak memuaskan adalah aspek finansial, meliputi kesejahteraan karyawan seperti gaji, jaminan sosial, promosi, dan fasilitas. Beberapa guru menerima gaji yang belum sesuai dengan UMR.

Berdasarkan hasil analisis menggunakan *Partial Least Square*, seluruh indikator pada variabel kepuasan kerja valid untuk mengukur variabel tersebut. Hasil uji hipotesis didapatkan jika kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan pada kinerja guru, dengan koefisien positif yang mengindikasikan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja, semakin baik pula kinerja guru. Pegawai yang memiliki cinta terhadap pekerjaannya cenderung memberikan performa terbaik bagi organisasi. Kinerja sendiri adalah sebuah bayangan mengenai hasil dari program dalam mencapai sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi. Temuan ini konsisten

dengan penelitian (Yuen et al., 2018), (Berliana et al., 2018), dan (Malau et al., 2018), yang menyimpulkan jika kepuasan kerja berdampak positif pada kinerja karyawan. Penelitian oleh Aryani et al. (2021) juga menunjukkan hubungan signifikan antara kepuasan kerja serta kinerja pegawai di Biro Akademik, Kerjasama, Perencanaan, dan Kemahasiswaan Undiksha.

#### **Pengaruh motivasi terhadap kinerja guru dengan dimediasi oleh *employee engagement***

*Employee engagement* ialah kesepakatan emosional karyawan terhadap perusahaan atau organisasi dan tujuan-tujuannya, yang mencerminkan kepedulian karyawan terhadap pekerjaan serta tanggung jawabnya terhadap perusahaan (Ali, 2022). Selain itu, keterikatan ini dianggap sebagai energi dan motivasi positif yang dimiliki karyawan, yang mendukung perusahaan dalam mencapai tujuannya (Schiemann, 2011). Menurut Parker dan Griffin, keterlibatan karyawan menghasilkan kinerja yang lebih tinggi melalui munculnya emosi positif dan peningkatan motivasi untuk melaksanakan tugas serta tanggung jawab pekerjaan. Schaufeli dan rekan-rekannya mendefinisikan *employee engagement* sebagai keterikatan psikologis karyawan terhadap pekerjaannya, dengan tiga indikator utama yaitu vigor, dedication, dan absorption. Vigor ditunjukkan oleh kekuatan mental dan ketahanan kerja, dedication mencerminkan perasaan bermakna, antusiasme, inspirasi, kebanggaan, dan kesiapan menghadapi tantangan, sedangkan absorption ditandai dengan fokus mendalam dan ketertarikan terhadap pekerjaan.

Dari hasil analisis deskriptif, terungkap bahwa para guru cenderung merasa memiliki tingkat *employee engagement* yang tinggi. Pernyataan yang mendapat persepsi tertinggi adalah “Saya tidak pernah melalaikan pekerjaan dan selalu berkonsentrasi pada pekerjaan” dalam dimensi Absorption. Namun, persepsi terendah tercatat pada pernyataan “Saya bersedia bekerja melebihi jam kerja yang telah ditetapkan” dalam dimensi Vigor. Ini menunjukkan bahwa banyak guru yang mampu menjaga konsentrasi dan menikmati pekerjaannya, sehingga waktu kerja terasa berjalan cepat, meskipun mereka mungkin menghadapi masalah. Namun, ketangguhan mental dan komitmen untuk memberikan usaha lebih saat menghadapi kesulitan masih belum optimal, terutama dalam hal kesiapan untuk bekerja di luar jam yang ditentukan. Hal ini wajar mengingat sebagian besar responden adalah perempuan yang memiliki tanggung jawab besar di rumah.

Berdasarkan analisis dengan metode Partial Least Square, ditemukan bahwa motivasi mempunyai dampak signifikan pada kinerja guru melalui *employee engagement*. Dengan kata lain, *employee engagement* sepenuhnya memediasi dampak motivasi pada kinerja guru. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi yang tinggi, didukung oleh tingkat *employee engagement* yang baik, mampu membantu peningkatan kinerja guru. Hasil ini konsisten dengan temuan penelitian (Wiedemann, 2016), yang menunjukkan bahwa motivasi kerja membentuk kondisi psikologis *engagement* pada karyawan. Penelitian lainnya juga menunjukkan bahwa *employee engagement* mampu meningkatkan kinerja individu (Rich et al., 2010).

#### **Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja guru dengan dimediasi oleh *employee engagement***

Menurut Mathis dan Jackson dalam (Efendi et al., 2020), kinerja adalah hasil yang dicapai individu ketika melakukan tugasnya, sesuai kemampuan serta waktu yang tersedia. Supardi dalam (Nugraha, 2020) mendeskripsikan kinerja guru sebagai keterampilan guru dalam pelaksanaan tugas mengajar dan mengelola siswa untuk mendorong peningkatan prestasi belajar. (Thalib & Sabidullah, 2017) menambahkan jika kepuasan kerja menjadi satu dari banyak faktor yang berdampak kualitas kinerja, baik dari segi hasil maupun perilaku.

Pada tingkat kebijakan nasional, pemerintah menetapkan empat kompetensi utama bagi guru sesuai dengan Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, yakni kompetensi pedagogis, kepribadian, sosial, dan profesional.

Berdasarkan analisis deskriptif, para guru umumnya menilai kinerja mereka sudah baik. Pernyataan yang paling positif dipersepsikan adalah “Saya memberikan pujian kepada siswa yang menjawab dengan benar,” yang termasuk dalam dimensi kompetensi kepribadian. Sebaliknya, persepsi terendah adalah pada pernyataan “Saya melakukan penelitian sederhana terkait proses belajar mengajar,” dalam dimensi kompetensi profesional. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas guru berusaha memberikan teladan baik, seperti menunjukkan tanggung jawab dan keterbukaan untuk belajar. Namun, mereka masih mengalami kesulitan dalam meningkatkan kompetensi profesional, khususnya dalam penguasaan mendalam atas materi pembelajaran, termasuk penelitian sederhana terkait dengan proses pembelajaran.

Analisis menggunakan metode Partial Least Square didapatkan jika kepuasan kerja secara signifikan mengakibatkan dampak kinerja guru melalui keterlibatan kerja (*employee engagement*). Dengan kata lain, keterlibatan kerja memediasi sepenuhnya pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja guru. Hasil ini memperlihatkan jika kepuasan kerja yang tinggi, didukung oleh keterlibatan yang kuat, mampu membantu peningkatan kinerja guru. Temuan ini sejalan dengan penelitian Zainal Arifin, Nazief Nirwanto, dan Abdul Manan (2019), yang juga menemukan jika kepuasan kerja berdampak signifikan pada kinerja melalui keterlibatan karyawan.

## KESIMPULAN

kinerja guru sangat dipengaruhi oleh kepuasan kerja dan employee engagement. Motivasi kerja, meskipun tidak memiliki dampak langsung pada kinerja guru, menunjukkan pengaruh signifikan ketika dimediasi sepenuhnya oleh keterlibatan kerja. Sebaliknya, kepuasan kerja berpengaruh langsung pada kinerja guru dan juga melalui mediasi sebagian oleh employee engagement. Hasil ini menegaskan pentingnya perhatian terhadap kesejahteraan guru tidak tetap, terutama dalam hal kepuasan kerja, dukungan sosial, dan jaminan kepegawaian, guna meningkatkan kualitas pendidikan. Penelitian ini memberikan kontribusi penting dalam pengelolaan sumber daya manusia di sektor pendidikan, khususnya dalam konteks guru tidak tetap di Yayasan Yohannes Gabriel Perwakilan Blitar-Tulungagung.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adillah, W. A., & Zaky, M. (2022). Human Resource Management: Application of Theory and Practice in Internal Organizations. *Komitmen: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 3(1), 21–28.
- Ali, T. A. (2022). Leadership Strategies to Improve Employee Engagement in Health Care. Northcentral University.
- Arifin, Z., Nirwanto, N., & Manan, A. (2019). Improving the effect of work satisfaction on job performance through employee engagement. *International Journal of Multi-Discipline Science (IJ-MDS)*, 2(1), 1–9.
- Berliana, M., Siregar, N., & Gustian, H. D. (2018). The model of job satisfaction and employee performance. *International Review of Management and Marketing*, 8(6), 41.
- Dewi, R., & Khotimah, S. H. (2020). Pengaruh Profesionalisme Dan Disiplin Kerja Guru Terhadap Peningkatan Mutu Pendidikan Di Sekolah Dasar. *ELEMENTARY: Islamic Teacher Journal*, 8(2), 279.
- Efendi, E., Butarbutar, M., & Nababan, M. (2020). Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Toledo Tuktuk Samosir. *Jurnal Inovasi Penelitian*, 1(5), 959–966.
- Gumiwang, A. S., & SOESATYO, Y. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja melalui Komitmen Organisasi sebagai Variabel Mediasi pada Shared Services Departement Head Di PT. Angkasa Pura I (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 4(2).
- Javed, A., Anas, M., Abbas, M., & Khan, A. I. (2017). Flexible Human Resource Management And Firm Innovativeness: The Mediating Role Of Innovative Work Behavior. *Journal of HRM*, 20(1).
- Kurniawan, F., Ahiruddin, A., & Hudalil, A. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Di SMAN 1 Ambarawa Kabupaten Pringsewu. *Prosiding Seminar Nasional Ekonomi Dan Bisnis*, 3(1), 117–125.
- Malau, A. G., Barasa, L., & Tua, H. (2018). Determinant of lecturers work satisfaction and implication on lecturers performance at maritime higher education in DKI Jakarta.
- Maspeke, R. R., Pioh, N., & Undap, G. (2017). Manajemen Dana Desa Dalam Meningkatkan Pembangunan Di Desa Doloduo Kecamatan Dumoga Barat Kabupaten Bolaang Mongondow. *Jurnal Eksekutif*, 2(2).
- Nugraha, A. P. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompetensi Terhadap Kinerja Guru. *Psikoborneo: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 8(2), 221.
- Opatha, H. (2021). A simplified study of definitions of human resource management.
- Pianda, D. (2018). Kinerja guru: kompetensi guru, motivasi kerja dan kepemimpinan kepala sekolah. CV Jejak (Jejak Publisher).
- Priharwantiningsih, A. (2019). Analisis manajemen sumber daya manusia, kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi dan etos kerja pada sekolah menengah. *Media Manajemen Pendidikan*, 1(3), 84–93.
- Resawati, R., & Larashati, I. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Kompetensi Guru dan Kompensasi Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship (e-Journal)*, 10(2), 132–148.
- Saifullah, S. (2020). Determinasi Motivasi dan Kinerja Guru Terhadap Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kompetensi Profesional Guru (Studi Kasus di SMAN Negeri 1 Kota Bima) Literature Review Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 1(2), 600–621.
- Salahuddin, S., Akos, M., & Hermawan, A. (2018). Meningkatkan Mutu Pendidikan Melalui Sumber Daya Manusia Dan Sarana Prasarana Di MTsN Banjar Selatan 2 Kota Banjarmasin. *Administratus*, 2(1), 1–14.
- Schiemann, W. A. (2011). Alignment, capability, engagement. Jakarta: PPM Manajemen.
- Sumiati, M., & Purbasari, R. R. N. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis Dan Akuntansi*, 21(1a-2), 211–220.
- Thalib, T., & Sabidullah, I. (2017). Kualitas Pelayanan Pasien di Instalasi Gawat Darurat Rumah Sakit Umum

- Daerah Aloi Saboe. Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik, 4(2), 94–100.
- Wiedemann, C. S. (2016). Investigating Employee Engagement through a Self-Determination Theory Framework.
- Ybnu, M., & Nasirin, C. (2021). Effect of Career Development and Compensation on Work Commitment and Its Impact on Employee Performance. Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Adminsitasi Dan Pelayanan Publik, Vol. 9 (2)(ISSN: 1215-9671).
- Yuen, K. F., Loh, H. S., Zhou, Q., & Wong, Y. D. (2018). Determinants of job satisfaction and performance of seafarers. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 110, 1–12.