

## Anteseden yang Memengaruhi Kinerja Guru: *Work Engagement*, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi

*Octavianus*

Sekolah Bogor Raya, Indonesia

[octavianus\\_m@sekolahbogorraya.com](mailto:octavianus_m@sekolahbogorraya.com)

### ARTICLE INFO

DOI: [10.19166/jkp.v2i1.5517](https://doi.org/10.19166/jkp.v2i1.5517)

Article history:

Received:

3 June 2022

Accepted:

1 July 2022

Available online:

22 July 2022

Keywords:

*Job performance, work engagement, job satisfaction, commitment organization..*

### ABSTRACT

*Performance has become an essential concern of an organization. An employee who performs well will be able to encourage growth within and outside the organization, so that job performance evaluation is the organization's ultimate goal to ensure that all employees have fulfilled their duties and responsibilities. This study aimed to analyze the effect of organizational commitment, job satisfaction, and work engagement on the performance of XYZ School teachers. It is because performance is an essential key for the XYZ School management team to maintain all students' and parents' reputation and trust in general. Data were collected through survey using questionnaire from 86 teachers from XYZ School. The research approach used is quantitative with the PLS-SEM method assisted by SmartPLS 3.2.7 software that evaluates the inner and outer models. The results showed that work engagement and organizational commitment positively affect performance, while job satisfaction has a negative effect on performance.*

## PENDAHULUAN

Kinerja menjadi suatu hal penting yang perlu diperhatikan oleh organisasi dan juga merupakan hal yang menjadi bagian dari perhatian seluruh pimpinan atau atasan. Kirkpatrick dan Kirkpatrick (2006) menjelaskan bahwa tujuan akhir dari sebuah organisasi adalah untuk memastikan bagaimana organisasi mengetahui dan mendapatkan kinerja yang maksimal dari karyawan di dalam organisasi tersebut. Kinerja merupakan sebuah kegiatan yang dilakukan untuk melaksanakan dan juga menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan harapan dan tujuan yang telah ditetapkan. Definisi kinerja secara formal diartikan sebagai nilai dari serangkaian perilaku karyawan yang berkontribusi, baik secara positif maupun secara negatif, terhadap pencapaian tujuan organisasi (Colquitt et al., 2015). Umam (2012) menjelaskan bahwa kinerja seseorang merupakan gabungan dari kemampuan, usaha, dan kesempatan, yang dapat diukur dari akibat yang dihasilkannya. Dengan kata lain, ukuran kesuksesan kinerja dari karyawan didasarkan pada ukuran yang berlaku dan disesuaikan dengan jenis pekerjaannya.

Kinerja karyawan dapat dicapai apabila karyawan dapat melakukan tanggung jawabnya dengan baik. Rivai dan Basri (2005) juga menjelaskan bahwa kinerja merupakan tingkat keberhasilan seorang karyawan secara menyeluruh dalam kurun waktu periode tertentu di dalam melaksanakan tugasnya, seperti standar hasil kerja, target dan sasaran atau kriteria yang telah disepakati bersama. Barling dan Cooper (2008) mengemukakan bahwa kinerja merupakan suatu hal yang bersifat multidimensional yang disusun dari dua dimensi, yaitu dimensi proses dan dimensi hasil. Dimensi proses mencakup proses yang terjadi selama melakukan pekerjaan. Hal ini menyangkut perilaku karyawan dalam mengerjakan dan menyelesaikan tugas yang telah diberikan kepadanya. Sedangkan dimensi hasil dilihat dari hasil yang didapatkan dari perilaku yang dilakukan oleh karyawan tersebut.

Salah satu faktor yang dianggap mempengaruhi kinerja adalah *work engagement*. *Work engagement* adalah suatu kondisi di mana karyawan memiliki motivasi yang baik dan memiliki keyakinan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik pula seperti yang dijelaskan oleh McShane dan von Glinow (2008). Kondisi seperti ini dapat tercipta karena karyawan mengenal baik perusahaan atau organisasinya dikarenakan adanya pengertian tentang visi dan misi organisasi yang baik pula. Keterlibatan kerja umumnya didefinisikan sebagai “positif, memenuhi, negara yang terkait dengan pekerjaan ditandai dengan semangat, dedikasi, dan penyerapan” (Schaufeli et al., 2002).

Robbins dan Judge (2013) mendefinisikan *work engagement* sebagai investasi tenaga, pikiran, dan juga emosi dari seorang karyawan secara penuh untuk pekerjaan yang sedang dikerjakannya. Federman (2009) memberikan definisi terhadap *work engagement* sebagai sebuah tingkatan komitmen seseorang terhadap organisasi dan pengaruh komitmen secara mendalam terhadap kinerja dan masa kerjanya. Saat seseorang memiliki *work engagement* yang tinggi terhadap suatu perusahaan maka ia akan memiliki keterikatan dan solidaritas yang tinggi yang akan berpengaruh terhadap kinerja orang itu dalam organisasinya.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja adalah kepuasan kerja. Colquitt et al. (2015) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atas hasil penilaian pekerjaannya ataupun pengalaman dari pekerjaannya. Pemahaman kepuasan kerja lainnya seperti yang dijelaskan oleh McShane dan von Glinow (2008) adalah sebagai suatu evaluasi seseorang terhadap pekerjaannya dan konteks pekerjaan. Evaluasi ini meliputi penilaian terhadap karakteristik pekerjaan, lingkungan kerja dan pengalaman emosional di pekerjaan yang dirasakan oleh masing-masing individu. Lebih jauh, Gibson et al. (2009) menuliskan bahwa kepuasan kerja adalah sikap yang dimiliki seseorang terhadap pekerjaannya, yang dihasilkan dari pandangannya terhadap pekerjaan tersebut berdasarkan banyak faktor dalam lingkungan kerja. Faktor-faktor tersebut di antaranya gaya

kepemimpinan, peraturan dan prosedur, hubungan dalam kelompok kerja, kondisi pekerjaan, serta tunjangan yang diperoleh pekerja. Oleh sebab itu, orang yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi cenderung memiliki perasaan positif terhadap pekerjaannya, sebaliknya seseorang yang tidak puas cenderung memiliki perasaan negatif terhadap pekerjaan tersebut.

Faktor lain yang dianggap berpengaruh terhadap kinerja adalah komitmen organisasi. Secara umum, komitmen dapat diartikan sebagai keterikatan atau perjanjian satu pihak terhadap pihak lain untuk melakukan sesuatu. Pihak lain dalam hal ini dapat dikatakan individu, kelompok, maupun organisasi. Komitmen organisasi juga didefinisikan sebagai perasaan keterkaitan, baik secara psikologis maupun fisik pekerja, terhadap organisasi tempat ia bekerja atau organisasi di mana ia menjadi anggota di dalamnya (Wirawan, 2014). Colquitt et al. (2015) menyatakan bahwa orang-orang berkomitmen dianggap lebih cenderung untuk tetap berada dalam organisasi dan bekerja dalam mencapai tujuan organisasi. Orang-orang yang memiliki performa kerja baik bahkan sangat baik, namun tidak berkomitmen maka mereka akan dengan mudah meninggalkan organisasi atau perusahaan tempat mereka bekerja.

Komitmen organisasi penting untuk dimiliki oleh seseorang yang berada dalam sebuah organisasi karena begitu banyak hal yang terkait dengan komitmen organisasi. Bahwa ketiadaan komitmen dapat mengurangi efektivitas organisasi (Gibson et al., 2009). Selain itu, komitmen organisasi berjalan bersamaan dengan kinerja seseorang dalam organisasi. Colquitt et al. (2015) menuliskan bahwa para pekerja yang tidak berkomitmen pada organisasi yang terkait dengan *withdrawal behavior*, yaitu seperangkat tindakan yang pekerja lakukan untuk menghindari situasi kerja, dan pada akhirnya dapat berujung berhenti bekerja pada organisasi. Tingkat komitmen baik komitmen perusahaan terhadap karyawan, maupun antara karyawan terhadap perusahaan sangat diperlukan karena melalui komitmen-komitmen tersebut akan tercipta iklim kerja yang profesional. Menurut McShane dan von Glinow (2008), individu yang terpuaskan dengan pekerjaannya cenderung untuk memenuhi komitmen terhadap organisasi, sehingga munculnya loyalitas pegawai terhadap organisasi, yang akhirnya menyebabkan pegawai tersebut memiliki rasa ketergantungan dan tanggung jawab pada organisasi. Individu yang memiliki komitmen organisasional rendah cenderung untuk melakukan cara yang dapat mengganggu kinerja organisasi seperti *turnover* yang tinggi, kelambanan dalam bekerja, keluhan dan bahkan mogok kerja.

Telah banyak dilakukan penelitian tentang kinerja dan variabel-variabel yang mempengaruhinya, seperti *Job Performance, Job Satisfaction and Motivation: A Critical Review of Their Relationship* (Jalagat, 2016) dan *Effects of stress on auditors' organizational commitment, job satisfaction, and job performance* (Masihabadi et al., 2015). Oleh karena itu penelitian ini difokuskan kepada pada tiga variabel tersebut dengan hipotesis:

H1: *Work engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja guru di sekolah XYZ

H2: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru di sekolah XYZ

H3: Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja guru di sekolah XYZ

## METODE

Penelitian dilakukan pada sekolah XYZ di Bogor dari pertengahan Januari 2020 sampai Mei 2020. Responden adalah seluruh populasi guru tetap sejumlah 86 orang dari level PGK, SD, SMP, hingga SMA, sehingga penelitian ini dapat dikategorikan sebagai penelitian sensus. Mengingat penelitian ini dilakukan pada saat pandemi Covid-19, kuesioner didistribusikan secara daring menggunakan *Google Forms*. Variabel-variabel laten yang menjadi fokus penelitian ini adalah *work* sebagai variabel eksogenus, kepuasan kerja sebagai variabel eksogenus, komitmen organisasi, dan kinerja sebagai variabel endogenus

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Metode penelitian yang digunakan

dalam penelitian ini adalah PLS-SEM (*Partial Least Squares*) atau yang sering disebut *variance* atau *component-based structural equation modeling* menggunakan program *SmartPLS* (Ghozali & Latan, 2015). Pengumpulan data dilaksanakan dengan membagikan kuesioner tertutup, di mana di setiap pertanyaannya telah tersedia pilihan jawaban. Kuesioner ini menggunakan menggunakan skala interval satu sampai lima seperti model *Likert*. Rentang skala yang digunakan pada kuesioner dalam penelitian ini adalah 1 = sangat tidak setuju, 2 = tidak setuju, 3 = ragu-ragu, 4 = setuju, dan 5 = sangat setuju. Data yang diperoleh kemudian dianalisis dengan kaidah PLS-SEM yang terbagi menjadi *outer* dan *inner model*. *Outer model* bertujuan menguji validitas (*loading factor*, *AVE*, *cross loading*), dan reliabilitas (Ghozali & Latan, 2015). Sedangkan *inner model* bertujuan menguji multikolinearitas, koefisien determinan dan koefisien jalur untuk uji hipotesis (Ghozali & Latan, 2015).

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### *Profile Responden*

Responden terdiri dari 69 orang guru perempuan (80,2%) dan 17 orang guru laki-laki (19,8%). Guru paling banyak yaitu 28 guru berusia sekitar 28–33 tahun. Selanjutnya dilihat dari latar belakang pendidikan, guru-guru Sekolah XYZ memiliki 66 orang guru dengan latar belakang pendidikan terakhir S1 (76,7%). Kemudian dari lamanya bekerja, 43,43% guru sudah bekerja lebih dari 4 tahun dan sebanyak 56,6% guru yang baru bekerja selama satu hingga lima tahun. Selanjutnya dilihat dari departemen, terdapat 30 guru TK (34,9%), 43 orang guru SD (50%), dan 13 orang guru SMP dan SMA (15,1%).

**Tabel 1.** Profil responden

| Data Demografi      | Profil Responden | Jumlah | Persentase |
|---------------------|------------------|--------|------------|
| Jenis kelamin       | Laki-laki        | 17     | 19,8%      |
|                     | Perempuan        | 69     | 80,2%      |
| Usia                | 22–27            | 8      | 7,99%      |
|                     | 28–33            | 28     | 32,6%      |
|                     | 34–39            | 23     | 26,7%      |
|                     | 40–45            | 17     | 19,8%      |
|                     | 46–51            | 7      | 8,1%       |
|                     | >52              | 3      | 3,5%       |
| Pendidikan Terakhir | S1               | 66     | 76,7%      |
|                     | S2               | 20     | 23,3%      |
| Lama Bekerja        | <3               | 29     | 33,7%      |
|                     | 3–5              | 18     | 20,9%      |
|                     | 5–8              | 12     | 14%        |
|                     | 8–12             | 8      | 9,3%       |
|                     | >12              | 19     | 22,1%      |
| Departemen          | Guru TK          | 30     | 34,9%      |
|                     | Guru SD          | 43     | 50%        |
|                     | Guru SMP dan SMA | 13     | 15,1%      |

### *Data Deskriptif Kinerja*

Data jawaban responden dari kuesioner yang dibagikan, dianalisis secara deskriptif untuk melihat kecenderungan jawaban atas masing-masing item kuesioner. Penyajian data deskriptif dibagi berdasarkan masing-masing variabel.

**Tabel 2.** Distribusi Jawaban Variabel Kinerja

| No Item | Frekuensi Jawaban |   |   |   |   |
|---------|-------------------|---|---|---|---|
|         | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5 |

|       |    |      |       |               |              |
|-------|----|------|-------|---------------|--------------|
| KN4   | 0% | 0%   | 2,3%  | <b>52,3%</b>  | 45,3%        |
| KN5   | 0% | 0%   | 7%    | <b>53,5%</b>  | 39,5%        |
| KN6   | 0% | 1,2% | 10,5% | <b>60,5%</b>  | 27,9%        |
| KN10  | 0% | 0%   | 3,5%  | 30,2%         | <b>66,3%</b> |
| Total | 0% | 0,3% | 5,82% | <b>49,13%</b> | 44,75%       |

Berdasarkan data pada Tabel 2, persentase terbesar pada setiap item menyatakan setuju dan sangat setuju, maka dapat disimpulkan bahwa sebagian besar guru Sekolah XYZ setuju dan sangat setuju terhadap item-item pernyataan di atas.

### Data Deskriptif Work engagement

**Tabel 3.** Distribusi Jawaban Variabel *Work Engagement*

| No Item | Frekuensi Jawaban |       |       |              |        |
|---------|-------------------|-------|-------|--------------|--------|
|         | 1                 | 2     | 3     | 4            | 5      |
| WE1     | 0%                | 2,3%  | 14%   | <b>66,3%</b> | 17,4%  |
| WE2     | 0%                | 2,3%  | 20,9% | <b>62,8%</b> | 14%    |
| WE3     | 0%                | 0%    | 8,1%  | <b>69,8%</b> | 22,1%  |
| WE7     | 0%                | 3,5%  | 3,5%  | <b>74,4%</b> | 18,6%  |
| Total   | 0%                | 2,03% | 11,6% | <b>68,3%</b> | 18,03% |

Berdasarkan Tabel 3, persentase terbesar pada setiap item adalah item 4 dan 5 yang menyatakan setuju dan sangat setuju, maka dapat disimpulkan bahwa sebagian besar guru di Sekolah XYZ setuju dan sangat setuju terhadap item-item pernyataan di atas.

### Data Deskriptif Kepuasan Kerja

**Tabel 4.** Distribusi Jawaban Variabel Kepuasan Kerja

| No Item | Frekuensi Jawaban |       |       |               |        |
|---------|-------------------|-------|-------|---------------|--------|
|         | 1                 | 2     | 3     | 4             | 5      |
| KK1     | 2,3%              | 4,7%  | 20,9% | <b>55,8%</b>  | 16,3%  |
| KK2     | 0%                | 3,5%  | 22,1% | <b>70,9%</b>  | 3,5%   |
| KK5     | 0%                | 4,7%  | 20,9% | <b>52,3%</b>  | 22,1%  |
| KK6     | 0%                | 2,3%  | 26,7% | <b>55,8%</b>  | 15,1%  |
| KK14    | 0%                | 10,5% | 26,7% | <b>57%</b>    | 5,8%   |
| KK18    | 1,2%              | 1,2%  | 19,8% | <b>68,6%</b>  | 9,3%   |
| KK19    | 3,5%              | 2,3%  | 32,6% | <b>51,2%</b>  | 10,5%  |
| KK20    | 0%                | 1,2%  | 15,1% | <b>73,3%</b>  | 10%    |
| KK21    | 1,2%              | 7%    | 29,1% | <b>54,7%</b>  | 8,1%   |
| TOTAL   | 1,06%             | 4,14% | 24,2% | <b>60,26%</b> | 10,32% |

Berdasarkan Tabel 4, persentase terbesar pada setiap item adalah pada skala 4 yang menyatakan setuju, ada beberapa faktor yang menyebabkan mereka ragu-ragu seperti pemimpin selalu jujur terhadap karyawan, merasa nyaman dengan pimpinan, sekolah memberikan status kejelasan sebagai karyawan, dan pimpinan selalu menanggapi setiap keluhan dari bawahan maka dapat disimpulkan bahwa sebagian besar guru di Sekolah XYZ setuju dan sangat setuju terhadap item-item pernyataan di atas.

### Data Deskriptif Komitmen Organisasi

**Tabel 5.** Distribusi Jawaban Variabel Komitmen Organisasi

| No. Item | Frekuensi Jawaban |       |       |              |       |
|----------|-------------------|-------|-------|--------------|-------|
|          | 1                 | 2     | 3     | 4            | 5     |
| KM1      | 0%                | 1,2%  | 16,3% | <b>72,1%</b> | 10,5% |
| KM2      | 4,7%              | 12,8% | 27,9% | <b>47,7%</b> | 7%    |

|       |       |       |        |               |        |
|-------|-------|-------|--------|---------------|--------|
| KM3   | 4,7%  | 15,1% | 27,9%  | <b>46,5%</b>  | 5,8%   |
| KM4   | 1,2%  | 4,7%  | 16,3%  | <b>60,5%</b>  | 17,4%  |
| KM13  | 0%    | 1,2%  | 16,3%  | <b>60,5%</b>  | 22,1%  |
| KM14  | 1,2%  | 4,7%  | 9,3%   | <b>58,1%</b>  | 26,7%  |
| KM16  | 0%    | 1,2%  | 4,7%   | <b>69,8%</b>  | 24,4%  |
| Total | 1,69% | 5,84% | 16,96% | <b>59,31%</b> | 16,27% |

Berdasarkan Tabel 5, persentase terbesar pada setiap item adalah di item 4 yang menyatakan setuju, maka dapat disimpulkan bahwa sebagian besar guru di Sekolah XYZ setuju dan sangat setuju terhadap item-item pernyataan di atas.

### Outer Model

#### Uji Validitas Konvergensi

Uji selanjutnya adalah dengan melakukan pengujian validitas konvergen yang dilihat dari nilai AVE dan akar kuadrat AVE. Berdasarkan tabel 6, diketahui bahwa hasil uji AVE dalam penelitian ini sudah memenuhi *rule of thumb* yaitu di atas 0,50. Detail hasil analisis data tersaji pada tabel 6.

**Tabel 6.** Hasil Uji *Convergent* dengan AVE

| Variabel               | Nilai AVE | Akar Kuadrat AVE |
|------------------------|-----------|------------------|
| <i>Work Engagement</i> | 0.532     | 0.729            |
| Kepuasan Kerja         | 0.522     | 0.723            |
| Kinerja                | 0.544     | 0.737            |
| Komitmen Organisasi    | 0.509     | 0.713            |

#### Uji Validitas Diskriminan

Evaluasi validitas diskriminan menurut Fornell dan Larcker (1981) seperti dikutip oleh Ghozali dan Latan (2015) adalah dengan membandingkan akar kuadrat dari AVE untuk setiap konstruk atau variabel dengan nilai korelasi antar variabel dalam model. Validitas diskriminan yang baik ditunjukkan dari akar kuadrat AVE untuk tiap variabel lebih besar dari korelasi antar variabel dalam model.

**Tabel 7.** Hasil Uji Validitas Diskriminan

|    | <i>Work engagement</i> | Kepuasan Kerja | Kinerja      | Komitmen Organisasi |
|----|------------------------|----------------|--------------|---------------------|
| WE | <b>0.729</b>           |                |              |                     |
| KK | 0.436                  | <b>0.715</b>   |              |                     |
| KN | 0.674                  | 0.216          | <b>0.737</b> |                     |
| KM | 0.662                  | 0.651          | 0.497        | <b>0.713</b>        |

Data pada Tabel 7 menunjukkan bahwa item pada setiap variabel memenuhi validitas diskriminan karena nilai akar kuadrat AVE suatu konstruk lebih tinggi dari konstruk lainnya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa konstruk kinerja, *work engagement*, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi memiliki nilai validitas diskriminan yang baik.

#### Uji Realibilitas

Nilai *Composite Reliability* setiap variabel yang diperoleh melalui *SmartPLS* adalah di atas 0,70 agar instrumen penelitian dinyatakan reliabel. Berdasarkan data yang diperoleh, hasil uji reliabilitas instrumen pada penelitian ini dapat dijabarkan sebagai berikut.

**Tabel 8.** Hasil Uji Realibilitas

| Variabel               | Composite Realibilitas |
|------------------------|------------------------|
| Kinerja                | 0.825                  |
| <i>Work engagement</i> | 0.818                  |
| Kepuasan Kerja         | 0.906                  |
| Komitmen Organisasi    | 0.878                  |

Mengacu pada Tabel 8, keempat konstruk yang diuji menunjukkan bahwa keempatnya memiliki nilai *Composite Reliability* yang baik, yaitu lebih dari 0,70. Oleh sebab itu, dapat disimpulkan bahwa semua indikator konstruk dinyatakan reliabel.

### **Uji Multikolinearitas**

Menurut Ghozali dan Latan (2015), uji multikolinearitas dilakukan dengan menghitung nilai VIF (*Variance Inflation Factor*). Nilai VIF mengukur hubungan antara variabel eksogen. Semakin tinggi nilai VIF, maka semakin kuat adanya kolinearitas antar variabel eksogen tersebut. Nilai VIF yang direkomendasikan oleh Ghozali dan Latan (2015) adalah di bawah 5,00. Hasil uji multikolinearitas dapat dilihat berikut ini.

**Tabel 9.** Hasil Uji Multikolinearitas

| Variabel Eksogen       | VIF            |
|------------------------|----------------|
|                        | <b>Kinerja</b> |
| <i>Work engagement</i> | 1.780          |
| Kepuasan Kerja         | 1.734          |
| Komitmen Organisasi    | 2.517          |

Berdasarkan nilai VIF yang ditampilkan pada Tabel 9, keseluruhannya di bawah 5,00. Oleh sebab itu, dapat disimpulkan bahwa hubungan antar variabel eksogen tidak tinggi atau tidak terjadi multikolinearitas.

### **Uji Kesesuaian Model**

Menurut Ghozali dan Latan (2015), *inner model* diuji dengan melihat besarnya persentase *variance* yang dijelaskan dengan melihat nilai *R-square* setiap variabel endogen. Variabel yang menerima panah atau dijelaskan oleh variabel lain dalam penelitian ini adalah Kinerja. Berikut ini adalah nilai *R-square* yang diperoleh setelah pengolahan data.

**Tabel 10.** Hasil Uji Kesesuaian Model

| Variabel | R-square |
|----------|----------|
| Kinerja  | 0.482    |

Berdasarkan Tabel 10, hasil pengujian kesesuaian model dapat dijelaskan sebagai berikut: Variabel Kinerja dijelaskan oleh variabel *work engagement* dan variabel kepuasan kerja sebesar 48,2% dan sisanya 51,8% dijelaskan oleh variabel lain. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hanya 48,2% Kinerja dijelaskan oleh dua variabel endogen dalam penelitian, yaitu *work engagement*, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi dan karena hanya memiliki satu variabel eksogen dan satu variabel endogen.

### **Uji Hipotesis**

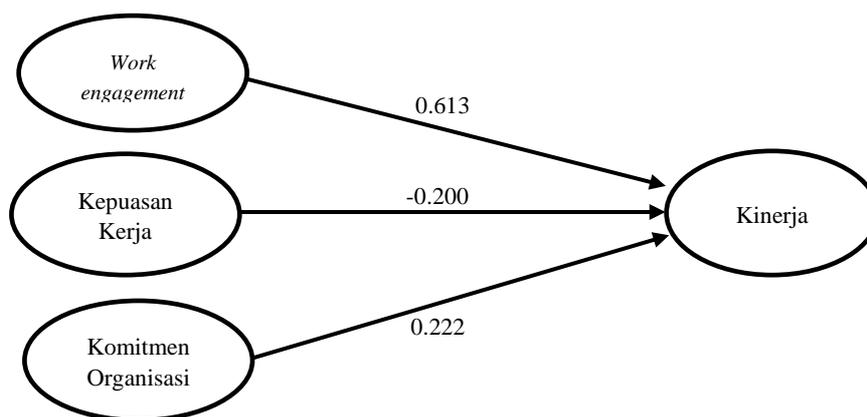
Dalam penelitian ini, pengujian hipotesis dilakukan untuk menunjukkan hubungan antar variabel laten yang diteliti. Pengujian hipotesis pada metode PLS-SEM dilakukan dengan melihat besarnya nilai *path coefficient* (koefisien jalur). Hasil koefisien jalur antar variabel

eksogen terhadap variabel endogen dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 11 berikut ini

**Tabel 11.** Path Coefficients

| Jalur                              | Path Coefficients | Kesimpulan     |
|------------------------------------|-------------------|----------------|
| Work engagement (WE) → Kinerja     | 0.613             | Didukung       |
| Kepuasan Kerja (KK) → Kinerja      | -0.200            | Tidak Didukung |
| Komitmen Organisasi (KM) → Kinerja | 0.222             | Didukung       |

Dengan demikian diperoleh model penelitian sebagai berikut disertai dengan koefisien jalur.



Gambar 1.  
Hasil Model Penelitian

Berdasarkan besaran koefisien jalur pada Tabel 11 maka didapatkan sebuah persamaan struktural sebagai berikut:  $Kinerja (KN) = 0.613WE - 0.200KK + 0.222KO$ .

## Pembahasan

### Work Engagement Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Guru

Indikator *work engagement* yang paling memengaruhi kinerja dan perlu dipertahankan adalah mengenai rasa antusias di dalam melakukan pekerjaan. Para guru di Sekolah XYZ telah merasa antusias ketika mereka harus bekerja di XYZ. Kebanggaan dan rasa keterikatan terhadap pekerjaan yang tinggi ini layak dipertahankan agar para guru semakin bisa meningkatkan kinerja mereka. Selain itu para guru juga telah memiliki semangat yang tinggi karena mereka memiliki energi yang tinggi di dalam mereka menjalankan tugasnya. Bahkan ketika di awal pagi pun, sebelum mereka melaksanakan tugasnya, para guru selalu mempersiapkan diri sebaik mungkin agar mereka dapat bekerja dengan baik. Sedangkan tingkat kebahagiaan para guru terhadap pekerjaannya pasti berbeda-beda tergantung bagaimana para guru memandang dan memahami jenis dan variasi pekerjaannya tersebut.

Berdasarkan hipotesis yang pertama, variable *work engagement* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja. Koefisien jalur *work engagement* terhadap kinerja bernilai 0,613. Hipotesis pertama *work engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja. Hal ini sesuai dengan penelitian Robbins dan Judge (2013) mendefinisikan *work engagement* sebagai investasi tenaga, pikiran, dan juga emosi dari seorang karyawan secara penuh untuk pekerjaan yang sedang dikerjakannya. Schaufeli et al. (dalam Lee et al., 2016) juga menegaskan bahwa *work engagement* sebagai suatu pikiran penuh yang positif dan berhubungan dengan pekerjaan yang memiliki tiga karakteristik yaitu semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan daya serap (*absorption*). Konsep dari *work engagement* ini telah memperoleh perhatian dari sumber daya manusia dan organisasi karena keterkaitannya terhadap hasil kinerja organisasi dan individu. Bahwa sejauh mana guru menunjukkan *work engagement* yang baik terhadap sekolah. Semakin

*work engagement* guru baik maka akan sangat berpengaruh terhadap kinerja mereka. Apabila mereka merasa bahwa sekolah menciptakan suatu atmosfer yang baik untuk mengajar, hal ini akan menyebabkan guru memiliki pikiran yang positif. Apabila guru sudah memiliki pikiran yang positif maka kinerjanya juga akan meningkat dan membawa keuntungan bagi sekolah.

Selain itu menurut Saks (dalam Hanaysha, 2016) menjelaskan bahwa *work engagement* sebagai sebuah tingkat di mana karyawan menjadi sangat atentif atau perhatian dan terserap di dalam peran kerjanya. Dengan adanya *work engagement* sebagai perilaku yang positif dan secara psikologis memiliki pengaruh di dalam pekerjaan, maka diharapkan perilaku ini dapat menginspirasi karyawan untuk dapat berekspresi secara antusias dan mempersiapkan diri mereka secara emosional, kognitif, dan secara fisik untuk melakukan pekerjaan mereka dengan sangat baik. Kedekatan guru-guru di sekolah XYZ sangat erat. Hal ini bisa dilihat dari cara penerimaan guru senior terhadap guru baru. Guru senior sangat *welcome* terhadap mereka. Guru senior siap membantu guru-guru baru untuk beradaptasi dengan aturan dan kebiasaan di sekolah XYZ. Siap membantu guru apabila ada guru yang tidak masuk. Guru-guru di sekolah XYZ siap membantu kelas yang kekurangan guru tersebut.

### ***Kepuasan Kerja Tidak Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja***

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa koefisien jalur antara kepuasan kerja terhadap kinerja kurang dari pada nol, yaitu sebesar -0,200. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja meningkat tetapi diprediksi kinerja menurun. Fred Luthans menyatakan bahwa ketidakpuasan justru akan memberi pengaruh pada perilaku karyawan, seperti melamun, lupa, acuh-tak-acuh, rasional, dan juga ketidakhadiran di kantor, keterlambatan, sabotase, mabuk, dan kesemuanya ini dapat dianalisis dalam istilah-istilah psikoanalisis (Thoha, 2012).

Pihak manajemen Sekolah XYZ juga seharusnya memperhatikan kepuasan kerja dan transparansi tentang sistem tunjangan dan hak-hak lainnya yang bisa diperoleh oleh para guru Sekolah XYZ sehingga hal kepuasan kerja ini akan mendapat sambutan yang baik dan mampu meningkatkan kinerja para guru Sekolah XYZ. Hal ini nampak dari ketidakpuasan dan masih terdapat banyak guru yang bersikap ragu-ragu ketika berhadapan dengan pola kepuasan di dalam pekerjaan yang dirasakan oleh para guru, bantuan yang diberikan dari pihak manajemen SBR, dan peluang pengembangan diri yang masih dirasakan kurang oleh para guru Sekolah XYZ. Maka dari itu, pihak manajemen SBR harus lebih mendalami lagi mengenai persepsi para dosen tentang kepuasan kerja yang diterima oleh para guru. Dengan adanya transparansi dan kejelasan mengenai dukungan, hak, dan kewajiban maka kinerja para guru Sekolah XYZ akan semakin lebih baik. Namun demikian, keseluruhan pandangan yang positif tentang kepuasan kerja yang dirasakan oleh para dosen sangat kecil pengaruhnya terhadap *work engagement*, antusias, dan kebahagiaan di dalam diri para Sekolah XYZ yang tertuang di dalam indikator-indikator dari *work engagement* itu sendiri. Para guru yang telah yang baik, atau mereka yang merasa puas dengan organisasi yang diterimanya, akan berdampak sangat kecil di dalam mereka meningkatkan rasa antusias, keterikatan, dan kebahagiaan di dalam mereka memiliki komitmen organisasi melakukan tugas dan tanggung jawabnya.

### ***Komitmen Organisasi Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja***

Berdasarkan pengujian hipotesis ketiga yang melibatkan variabel komitmen organisasi dan kinerja (KN), diperoleh hasil yang menyatakan bahwa komitmen organisasi mempengaruhi kinerja (KN) secara positif dengan koefisien jalur sebesar 0,222. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja guru Sekolah XYZ semakin meningkat seiring dengan meningkatnya komitmen guru terhadap sekolah. Hasil hipotesis ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Barusman & Mihdar (2014) yang menyatakan bahwa jika komitmen organisasi para pekerja tinggi, maka akan diikuti oleh tingginya kinerja para pekerja.

Komitmen organisasi ini tercermin melalui guru yang mengidentifikasi dirinya dengan sekolah. Sebagian besar guru yang menyatakan pada item KM4 bahwa mereka mau menjadi panitia dalam setiap acara Sekolah XYZ. Komitmen guru Sekolah XYZ juga ditunjukkan dengan sikap tidak sabar ingin mengajar di Sekolah XYZ. Hal ini ditunjukkan oleh item KM1. Nilai-nilai Sekolah XYZ yang dianut ini yang memiliki kontribusi bagi para guru untuk mengembangkan Kinerja (KN). Hal ini dapat terlihat dari item KM 13 di mana guru mau memberikan upaya lebih dari yang sudah ditugaskan. Hal ini menunjukkan bahwa ketika guru Sekolah XYZ menunjukkan komitmen organisasi dengan menanamkan nilai-nilai yang dimiliki sekolah terhadap dirinya, secara disadari ataupun tidak disadari, telah memberikan pengaruh terhadap Kinerja (KN) guru XYZ.

Komitmen organisasi yang dirasakan positif oleh para guru akan meningkatkan kinerja guru. Meskipun komitmen organisasi yang tinggi disertai dengan *work engagement* yang tinggi, tidak akan memiliki dampak sekuat dengan dampak kepuasan kerja terhadap kinerja. Maka dari itu, pihak manajemen Sekolah XYZ harus memahami asas keadilan di dalam memberikan fasilitas dukungan baik secara moral maupun secara materi dan melakukan transparansi yang sangat jelas di dalam area perkembangan karir bagi guru Sekolah XYZ. Ketika hal ini dilakukan dengan benar, kepuasan kerja, akuntabel, dan transparan maka kinerja para dosen pun akan semakin meningkat.

## KESIMPULAN

### *Kesimpulan*

Berdasarkan hasil analisis terhadap variabel-variabel dalam penelitian ini, yaitu *work engagement*, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja, maka dapat disimpulkan Bahwa *work engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja, bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh positif terhadap kinerja dan komitmen organisasi berpengaruh secara positif terhadap Kinerja.

### *Saran*

Berdasarkan temuan dalam penelitian, diketahui bahwa kepuasan guru di sekolah XYZ masih rendah, sehingga disarankan bagi pihak sekolah agar adalah membuat transparansi terhadap perkembangan karir, tunjangan, *reward*, dan fasilitas lainnya baik untuk guru tetap maupun guru tidak tetap secara jelas dan transparan. Mengadakan aktivitas-aktivitas kebersamaan (*outing* di luar sekolah) di luar rutinitas kegiatan para guru sehingga membangun rasa kekeluargaan dan meningkatkan dukungan di antara sesama guru. Memberikan penanaman nilai-nilai SBR sehingga guru-guru akan memiliki rasa, kebanggaan, dan keterikatan terhadap pekerjaan yang dilakukan para guru di Sekolah XYZ serta memberikan pelatihan-pelatihan kepada semua guru, bukan hanya beberapa guru saja sehingga akan meningkatkan kemampuan para guru-guru di Sekolah XYZ.

## REFERENSI

- Barling, J., & Cooper, C. L. (2008). *The SAGE handbook of organizational behavior: Volume I - Micro Approaches*. SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781849200448>
- Barusman, A. R. P., & Mihdar, F. (2014). The effect of job satisfaction and organizational justice on organizational citizenship behavior with organization commitment as the moderator. *International Journal of Humanities and Social Science*, 4(9), 118–126. [http://www.ijhssnet.com/journals/Vol\\_4\\_No\\_9\\_July\\_2014/12.pdf](http://www.ijhssnet.com/journals/Vol_4_No_9_July_2014/12.pdf).

- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2015). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace* (4<sup>th</sup> ed.). McGraw-Hill.
- Federman, B. (2009). *Employee engagement: A roadmap for creating profits, optimizing performance, and increasing loyalty*. Jossey-Bass.
- Ghozali, H. I., & Latan, H. (2015). *Partial least squares: Konsep, teknik dan aplikasi menggunakan program SmartPLS 3.0 untuk penelitian empiris*. Badan Penerbit-Undip.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2009). *Organizations: Behavior, structure, processes* (13<sup>th</sup> ed.). McGraw-Hill.
- Hanaysha, J. (2016). Testing the effects of employee engagement, work environment, and organizational learning on organizational commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229, 289–297. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.139>
- Jalagat, R. (2016). Job performance, job satisfaction and motivation: A critical review of their relationship. *International Journal of Management and Economics*, 5(6), 36–43.
- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating training programs: The four levels* (3rd ed.). Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (12<sup>th</sup> ed.). The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Lee, Y., Kwon, K., Kim, W., & Cho, D. (2016). Work engagement and career: Proposing research agendas through a review of literature. *Human Resource Development Review*, 1(26), 1–26. <https://doi.org/10.1177/1534484316628356>
- Masihabadi, A., Rajaei, A., Koloukhi, A. S., & Parsian, H. (2015). Effects of stress on auditors' organizational commitment, job satisfaction, and job performance. *International Journal of Organizational Leadership*, 4(3), 303–314. <http://dx.doi.org/10.33844/ijol.2015.60353>.
- McShane, S. L., & von Glinow, M. A. (2008). *Organizational behavior: Emerging realities for the workplace revolution* (4<sup>th</sup> ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- Rivai, V., & Basri, D. A. F. M. (2005). *Performance appraisal: Sistem yang tepat untuk menilai kinerja karyawan dan meningkatkan daya saing perusahaan*. RajaGrafindo Persada.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior* (15<sup>th</sup> ed.). Pearson Education, Inc.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>.
- Thoha, M. (2012). *Kepemimpinan dalam manajemen*. Raja Grafindo Persada.
- Umam, K. (2012). *Manajemen organisasi*. Pustaka Setia.
- Wirawan. (2014). *Kepemimpinan: Teori, psikologi, perilaku organisasi, aplikasi dan penelitian*. RajaGrafindo Persada.