

**PERAN KEPUASAN KERJA DAN *WORK ENGAGEMENT* DALAM MEMEDIASI
PENGARUH DUKUNGAN ORGANISASI DAN KOMPENSASI TERHADAP
KINERJA GURU SEKOLAH DASAR**

Isna Robiatul Adhawiyah¹, Heri Yanto²

¹Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Negeri Semarang

²Akuntansi FEB Universitas Negeri Semarang

¹isnarobiatuladhawiyah@gmail.com, ²heri.yanto@mail.unnes.ac.id

ABSTRACT

Teacher performance is a key factor in determining the success of educational implementation, influenced by organizational and individual psychological factors. Organizational support and compensation are considered external factors that shape teachers' working conditions, while job satisfaction and work engagement reflect internal psychological conditions that affect the quality of teachers' professional duties. This study aims to analyze the roles of job satisfaction and work engagement in mediating the effects of organizational support and compensation on elementary school teachers' performance. This study employed a quantitative approach using a survey method. The research population consisted of 4,239 public elementary school teachers in Kendal Regency, with a sample of 376 teachers selected using the Slovin formula through random sampling. Data were collected using a Likert-scale questionnaire and analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) with the assistance of AMOS version 26. The results show that organizational support has a positive and significant effect on teacher performance, while compensation does not have a significant direct effect. Work engagement also has a positive and significant effect on teacher performance. Mediation analysis indicates that work engagement mediates the effects of organizational support and compensation on teacher performance. Moreover, job satisfaction and work engagement sequentially mediate the effect of organizational support on teacher performance partially, and fully mediate the effect of compensation on teacher performance. This study highlights that improving teacher performance requires strengthening organizational support, implementing fair compensation systems, and creating a conducive work environment that enhances teachers' job satisfaction and work engagement sustainably.

Keywords: Organizational support, compensation, job satisfaction, work engagement, teacher performance

ABSTRAK

Kinerja guru merupakan faktor kunci dalam menentukan keberhasilan penyelenggaraan pendidikan, yang dipengaruhi oleh berbagai faktor organisasi dan faktor psikologis individu. Dukungan organisasi dan kompensasi dipandang sebagai faktor eksternal yang berperan dalam membentuk kondisi kerja guru, sementara kepuasan kerja dan *work engagement* merefleksikan kondisi psikologis internal yang memengaruhi kualitas pelaksanaan tugas profesional guru. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran kepuasan kerja dan *work*

engagement dalam memediasi pengaruh dukungan organisasi dan kompensasi terhadap kinerja guru Sekolah Dasar. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Populasi penelitian adalah 4.239 guru Sekolah Dasar Negeri di Kabupaten Kendal, dengan sampel sebanyak 376 guru yang ditentukan menggunakan rumus Slovin melalui teknik *random sampling*. Data dikumpulkan menggunakan angket skala Likert. Analisis data dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan bantuan program AMOS versi 26. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, sedangkan kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. *Work engagement* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Hasil pengujian efek mediasi menunjukkan bahwa *work engagement* memediasi pengaruh dukungan organisasi dan kompensasi terhadap kinerja guru. Selain itu, kepuasan kerja dan *work engagement* secara berurutan memediasi pengaruh dukungan organisasi terhadap kinerja guru secara parsial, serta memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja guru secara penuh. Penelitian ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja guru perlu diarahkan pada penguatan dukungan organisasi, pengelolaan kompensasi yang adil, serta penciptaan lingkungan kerja yang kondusif guna meningkatkan kepuasan kerja dan *work engagement* guru secara berkelanjutan.

Kata Kunci: Dukungan organisasi, kompensasi, kepuasan kerja, *work engagement*, kinerja guru

A. Pendahuluan

Kemajuan suatu negara sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia, sehingga pendidikan memiliki peran strategis dalam membentuk generasi yang kompeten, berkarakter, dan adaptif terhadap perubahan global (Nugroho & Santoso, 2023). Dalam konteks ini, guru memegang peran sentral sebagai pelaksana utama proses pembelajaran (Pangesti & Iza, 2021). Peran guru tidak hanya menyampaikan pengetahuan, tetapi juga mengembangkan kompetensi dan karakter peserta didik sesuai amanat UU No. 20 Tahun 2003. Kinerja guru yang mencakup

perencanaan, pelaksanaan, evaluasi pembelajaran, serta pemenuhan tugas profesional, menjadi faktor utama dalam menentukan mutu pendidikan (Abda et al., 2021).

Berbagai indikator nasional mengindikasikan bahwa kinerja guru di Indonesia masih menghadapi tantangan. Hasil UKG 2015 mencatat rata-rata kompetensi pedagogik guru SD di Jawa Tengah sebesar 51,13, masih di bawah standar minimum (Kemendikbud, 2015). Sementara itu, capaian PISA 2018 dan 2022 menempatkan kemampuan literasi, numerasi, dan sains siswa Indonesia di bawah rata-rata global, mencerminkan

efektivitas pembelajaran yang belum optimal (Susanto et al., 2024). Selain itu, laporan UNESCO melalui GEM Report menilai kualitas guru Indonesia relatif rendah dibandingkan beberapa negara lain (Fauzi et al., 2021). Temuan-temuan ini menegaskan perlunya upaya peningkatan kinerja guru secara komprehensif, sistematis, dan berkelanjutan.

Secara teoretis, kinerja guru dipengaruhi oleh faktor individu, psikologis, dan organisasi (Robbins & Judge, 2017). Salah satu faktor organisasi yang penting adalah dukungan organisasi yang mencakup penyediaan fasilitas, kesempatan pengembangan profesional, komunikasi yang efektif, dan penghargaan. Teori *Perceived Organizational Support* (POS) menjelaskan bahwa guru yang merasa dihargai dan didukung oleh sekolah cenderung memiliki motivasi, komitmen, dan kinerja yang lebih tinggi (Agustin & Wibowo, 2021).

Faktor organisasi lainnya yang memengaruhi kinerja guru adalah kompensasi. Sistem kompensasi guru di Indonesia belum sepenuhnya berorientasi pada kinerja, sehingga efektivitasnya sebagai instrumen peningkatan profesionalisme masih terbatas (Huang & Revina, 2021).

Menurut Teori Dua Faktor Herzberg, kompensasi berfungsi sebagai faktor higiene yang mencegah ketidakpuasan, namun baru memberikan efek optimal bila didukung motivator intrinsik, seperti pengembangan diri dan pengakuan (Robbins & Judge, 2017). Kondisi ini penting karena kompensasi yang tepat dapat memengaruhi motivasi, semangat, dan kinerja guru.

Selain faktor organisasi, faktor psikologis seperti kepuasan kerja dan *work engagement* turut memengaruhi kinerja guru. Guru yang memiliki kepuasan serta keterlibatan emosional dalam pekerjaannya cenderung menunjukkan dedikasi, kreativitas, dan performa yang lebih tinggi (Luthans, 2021). Model *Job Demand–Resources* (JD-R) menegaskan bahwa keterbatasan sumber daya kerja dapat menurunkan *engagement*, yang kemudian berdampak pada penurunan kinerja (Bakker et al., 2023). *Work engagement*, yang ditandai oleh *vigor*, *dedication*, dan *absorption* (Schaufeli et al., 2021), dipengaruhi oleh sumber daya pekerjaan seperti dukungan organisasi dan kompensasi. Beberapa penelitian juga menunjukkan bahwa *work engagement* dapat berperan sebagai mediator dalam hubungan antara faktor

organisasi dan kinerja guru (Olivia & Rozak, 2022).

Fenomena di beberapa Sekolah Dasar Negeri di Kabupaten Kendal menunjukkan bahwa kinerja guru masih belum optimal, ditandai dengan keterlambatan masuk kelas, persiapan pembelajaran kurang, dominasi metode ceramah, pemanfaatan media terbatas, dan evaluasi yang lemah. Dukungan organisasi dan fasilitas pembelajaran tidak merata, kesempatan pengembangan profesional minim, komunikasi cenderung satu arah, dan beban administrasi tinggi. Guru juga menyampaikan bahwa kompensasi yang diterima tidak proporsional dengan tugas tambahan, sehingga menurunkan kepuasan kerja dan *work engagement*.

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa dukungan organisasi dan kompensasi dapat memengaruhi kinerja guru (Agustin & Wibowo, 2021; Huang & Revina, 2021). Namun, temuan mengenai pengaruh kompensasi belum konsisten, seperti hasil penelitian pada SDN dan SDIT Kota Bogor yang menunjukkan pengaruh positif tetapi tidak signifikan (Dinia et al., 2023). Selain itu, penelitian terdahulu umumnya hanya menilai

pengaruh langsung dan belum menguji peran mediator psikologis, khususnya kepuasan kerja dan *work engagement*. Kondisi ini menimbulkan *research gap* mengenai bagaimana kedua variabel tersebut bekerja sebagai mekanisme internal yang menjembatani pengaruh dukungan organisasi dan kompensasi terhadap kinerja guru. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan menganalisis hubungan tersebut, baik secara langsung maupun melalui jalur mediasi psikologis, dalam konteks Sekolah Dasar Negeri Kabupaten Kendal.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Data dikumpulkan melalui survei menggunakan kuesioner tertutup yang disebarakan kepada guru Sekolah Dasar (SD) Negeri di Kabupaten Kendal. Populasi penelitian berjumlah 4.239 guru, dengan sampel 376 guru yang ditentukan menggunakan rumus Slovin dengan teknik *random sampling*.

Analisis data dilakukan dengan analisis jalur (*path analysis*) menggunakan pendekatan *Structural Equation Modeling* (SEM) melalui

perangkat lunak AMOS versi 26. Penelitian ini melibatkan lima variabel utama, yaitu dua variabel eksogen: Dukungan Organisasi (X_1) dan Kompensasi (X_2), dua variabel intervening: Kepuasan Kerja (M_1) dan *Work Engagement* (M_2), serta satu variabel endogen: Kinerja Guru (Y). Analisis ini bertujuan untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsung antara dukungan organisasi dan kompensasi terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja dan *work engagement* sebagai mediator.

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan Hasil Penelitian

1. Pengujian Asumsi SEM

• Uji Normalitas Multivariat

Normalitas multivariat diuji menggunakan nilai *critical ratio* (c.r.) pada kurtosis multivariat melalui AMOS 26, dengan kriteria $\pm 2,58$ (Ghozali, 2017). Hasil menunjukkan nilai c.r. sebesar 19,175, yang mengindikasikan pelanggaran normalitas. Mengingat kondisi ini umum pada penelitian dengan jumlah indikator dan responden besar, teknik *bootstrap* digunakan untuk memperoleh estimasi parameter yang lebih robust.

• Uji Bollen-Stine Bootstrap

Gambar 1. Uji Bollen-Stine Bootstrap

Bollen-Stine Bootstrap (Default model)
 The model fit better in 380 bootstrap samples.
 It fit about equally well in 0 bootstrap samples.
 It fit worse or failed to fit in 1620 bootstrap samples.
 Testing the null hypothesis that the model is correct, Bollen-Stine bootstrap $p = ,810$

Hasil *bootstrapping* dengan 1.620 sampel menunjukkan nilai *Bollen–Stine* $p = 0,810 > 0,05$, sehingga model penelitian memenuhi kriteria *goodness-of-fit* meskipun data tidak normal multivariat, dan analisis dapat dilanjutkan.

• Uji Outlier

Pendeteksian outlier multivariat menggunakan *Mahalanobis Distance* menunjukkan semua observasi memiliki signifikansi $P1 > 0,001$, sehingga tidak terdapat outlier dan seluruh data layak digunakan untuk analisis selanjutnya (Collier, 2020).

2. Uji Measurement Model

• Uji Validitas

Tabel 1. Hasil Uji Validitas

			<i>Estimate</i>	<i>Loading Factor</i>	Keterangan
X1.2	<---	DO	0,641	0,40	Valid
X1.3	<---	DO	0,599	0,40	Valid
X1.5	<---	DO	0,609	0,40	Valid
X1.7	<---	DO	0,654	0,40	Valid
X1.8	<---	DO	0,515	0,40	Valid
X1.9	<---	DO	0,562	0,40	Valid
X1.11	<---	DO	0,479	0,40	Valid
X2.2	<---	KOM	0,609	0,40	Valid
X2.3	<---	KOM	0,601	0,40	Valid
X2.4	<---	KOM	0,660	0,40	Valid
X2.7	<---	KOM	0,589	0,40	Valid
M1.1	<---	KK	0,595	0,40	Valid
M1.4	<---	KK	0,651	0,40	Valid
M1.5	<---	KK	0,621	0,40	Valid
M1.6	<---	KK	0,609	0,40	Valid
M1.9	<---	KK	0,589	0,40	Valid

			Estimate	Loading Factor	Keterangan
M1.10	<---	KK	0,598	0,40	Valid
M1.11	<---	KK	0,546	0,40	Valid
M2.1	<---	WE	0,653	0,40	Valid
M2.4	<---	WE	0,647	0,40	Valid
M2.5	<---	WE	0,646	0,40	Valid
M2.6	<---	WE	0,624	0,40	Valid
M2.7	<---	WE	0,540	0,40	Valid
M2.9	<---	WE	0,618	0,40	Valid
Y.2	<---	KG	0,679	0,40	Valid
Y.9	<---	KG	0,634	0,40	Valid
Y.10	<---	KG	0,645	0,40	Valid
Y.11	<---	KG	0,594	0,40	Valid
Y.17	<---	KG	0,614	0,40	Valid

Sumber: Output AMOS 26

Berdasarkan hasil uji validitas konstruk, seluruh indikator pada model pengukuran akhir memiliki *factor loading* $\geq 0,40$, sehingga dinyatakan valid dalam merepresentasikan seluruh konstruk. Model pengukuran juga telah melalui tahap evaluasi dan memenuhi kriteria kelayakan, sehingga seluruh konstruk dapat dianggap valid dan layak digunakan pada analisis model struktural.

• Uji Reliabilitas

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas

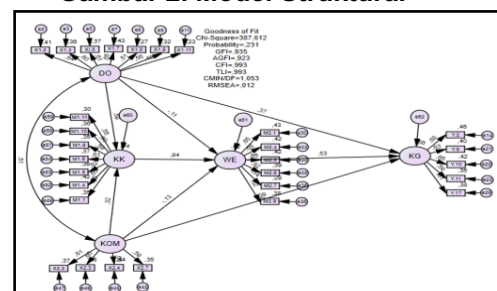
			CR	Keterangan
X1.2	<---	DO	0,78	Reliabel
X1.3	<---	DO		
X1.5	<---	DO		
X1.7	<---	DO		
X1.8	<---	DO		
X1.11	<---	DO		
X2.2	<---	KOM	0,71	Reliabel
X2.3	<---	KOM		
X2.4	<---	KOM		
X2.7	<---	KOM		
M1.1	<---	KK	0,80	Reliabel
M1.4	<---	KK		
M1.5	<---	KK		
M1.6	<---	KK		
M1.9	<---	KK		
M1.10	<---	KK		
M1.11	<---	KK		

			CR	Keterangan
M2.1	<---	WE	0,79	Reliabel
M2.4	<---	WE		
M2.5	<---	WE		
M2.6	<---	WE		
M2.7	<---	WE		
M2.9	<---	WE		
Y.2	<---	KG	0,77	Reliabel
Y.9	<---	KG		
Y.10	<---	KG		
Y.11	<---	KG		
Y.17	<---	KG		

Hasil pengujian reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian ini memenuhi kriteria reliabilitas. Nilai *Composite Reliability* (CR) dan Cronbach's Alpha pada setiap konstruk berada di atas ambang minimum 0,70, sehingga seluruhnya dapat dinyatakan reliabel. Temuan ini menegaskan bahwa instrumen pengukuran memiliki konsistensi internal yang memadai dan layak digunakan dalam analisis model struktural.

3. Uji Kesesuaian Model (*Goodness of Fit*)

Gambar 2. Model Struktural



Tabel 3. Hasil Goodness of Fit

Goodness of Fit Index	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
(X ²) Chi-Square	Diharapkan kecil	387,612	Fit
Significance Probability	$\geq 0,05$	0,231	Fit
GFI	$\geq 0,90$	0,935	Fit
AGFI	$\geq 0,90$	0,923	Fit

CFI	≥ 0,95	0,993	Fit
TLI	≥ 0,95	0,993	Fit
CMIN/DF	≤ 2	1,053	Fit
RMSEA	≤ 0,08	0,012	Fit

Sumber: *Output AMOS 26*

Hasil uji *goodness of fit* menunjukkan bahwa model struktural memenuhi seluruh kriteria kelayakan. Nilai Chi-Square sebesar 387,612 dengan $p = 0,231$ ($> 0,05$) menegaskan bahwa tidak terdapat perbedaan signifikan antara data empiris dan model. Indeks kelayakan GFI (0,935), AGFI (0,923), CFI (0,993), dan TLI (0,993) berada di atas nilai cut-off yang direkomendasikan, didukung oleh nilai CMIN/DF sebesar 1,053 (≤ 2) dan RMSEA 0,012 ($< 0,08$) yang menunjukkan tingkat error aproksimasi yang sangat rendah. Secara keseluruhan, model dinyatakan memiliki *goodness of fit* yang sangat baik sehingga layak digunakan untuk pengujian hipotesis.

4. Uji Koefisien Determinasi R^2 (*Squared Multiple Correlation*)

Tabel 4. Hasil Uji Koefisien Determinasi R^2

Konstruk Endogen	R^2	Kategori
Kepuasan Kerja (KK)	0,639	Sedang
<i>Work Engagement</i> (WE)	0,621	Sedang
Kinerja Guru (KG)	0,560	Sedang

Sumber: *Output AMOS 26*

Hasil uji koefisien determinasi menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja memiliki nilai R^2 sebesar 0,639, *Work Engagement* sebesar 0,621, dan Kinerja Guru sebesar 0,560. Temuan ini menunjukkan bahwa variabel-variabel eksogen

mampu menjelaskan 63,9%, 62,1%, dan 56,0% variabilitas masing-masing variabel endogen. Mengacu pada kriteria Hair et al. (2011), nilai-nilai tersebut berada pada kategori moderat, sehingga model struktural dinilai memiliki daya jelaskan yang memadai. Dengan demikian, model mampu menggambarkan variasi kondisi psikologis dan kinerja guru secara cukup kuat.

5. Uji Koefisien Jalur (*Path-Coefficient*)

Tabel 4. Hasil Pengujian Penelitian

H	Jalur	Koefisien Jalur	P	Hasil
H1	DO → KG	0,367	0,000	Diterima
H2	KOM → KG	-0,087	0,238	Ditolak
H3	WE → KG	0,530	0,000	Diterima
H4	DO → WE → KG	-0,060	0,000	Diterima
H5	KOM → WE → KG	-0,067	0,000	Diterima
H6	DO → KK → WE → KG	0,234	0,001	Diterima
H7	KOM → KK → WE → KG	0,091	0,032	Diterima

Sumber: *Output AMOS 26*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari tujuh jalur yang diuji, hanya pengaruh langsung kompensasi terhadap kinerja yang tidak signifikan, sedangkan seluruh jalur lain baik pengaruh langsung maupun mediasi psikologis terkonfirmasi signifikan. Temuan ini menegaskan bahwa kinerja guru lebih dipengaruhi oleh kondisi psikologis yang terbentuk melalui kepuasan kerja dan *work engagement*,

bukan oleh kompensasi secara langsung.

Pembahasan

Hipotesis 1 (H1): Dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja guru

Hasil pengujian menunjukkan bahwa dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Hal ini dibuktikan oleh nilai C.R. 4,326 ($> 1,96$), p-value 0,000, dan *standardized regression weight* 0,367. Temuan ini sejalan dengan *Social Exchange Theory*, yang menekankan prinsip timbal balik, dimana perhatian dan penghargaan dari sekolah mendorong guru untuk meningkatkan kontribusi (Cropanzano et al., 2017). Selaras dengan konsep *Perceived Organizational Support* (POS), persepsi guru terhadap dukungan dan kepedulian organisasi memperkuat sikap positif, komitmen, dan orientasi kerja yang produktif (Eisenberger et al., 2020).

Berbagai penelitian juga menegaskan bahwa persepsi dukungan organisasi berkontribusi pada keterikatan kerja, kesejahteraan, dan efektivitas kinerja tenaga pendidik (Ariani, 2020; Nazir et al., 2022). Dengan demikian, dukungan

organisasi tidak hanya berperan sebagai faktor struktural, tetapi juga sebagai elemen psikologis penting yang mengoptimalkan kualitas kerja guru.

Hipotesis 2 (H2): Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja guru

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, ditunjukkan oleh nilai C.R. $-1,179$ ($< 1,96$), p-value 0,238 ($p > 0,05$), dan *standardized regression weight* $-0,087$. Temuan ini selaras dengan *Social Exchange Theory*, yang menegaskan bahwa kontribusi individu tidak hanya dipengaruhi imbalan finansial, tetapi juga kualitas hubungan sosial dan psikologis dengan organisasi (Cropanzano et al., 2017). Ketika kompensasi dipersepsikan sekadar pemenuhan administratif tanpa dukungan atau pengakuan, nilai pertukaran sosial yang terbentuk tidak cukup kuat untuk mendorong kinerja. Konsisten dengan *Equity Theory*, efektivitas kompensasi bergantung pada persepsi keadilan (Colquitt et al., 2021). Pada profesi guru, kompensasi kerap dianggap belum sebanding dengan beban kerja, sehingga tidak mendorong peningkatan kinerja

secara langsung (Skaalvik & Skaalvik, 2021).

Pekerjaan guru lebih banyak dipengaruhi motivasi intrinsik, sehingga kompensasi berperan sebagai faktor higiene yang hanya mencegah ketidakpuasan tanpa mendorong kinerja secara langsung (Skaalvik & Skaalvik, 2021). Penelitian terdahulu juga menunjukkan bahwa kompensasi tidak berdampak langsung pada kinerja, melainkan bekerja melalui mediator seperti kepuasan kerja atau work engagement (Jiang et al., 2022; Kim & Kim, 2020). Dengan demikian, kompensasi bukan determinan utama kinerja guru kecuali dikelola secara adil dan didukung oleh faktor psikologis serta iklim organisasi yang positif.

Hipotesis 3 (H3): *Work engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja guru

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *work engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, ditunjukkan oleh nilai C.R. 6,399 ($>1,96$), p-value 0,000, dan *standardized regression weight* 0,530. Temuan ini sejalan dengan *Social Exchange Theory*, yang menjelaskan bahwa keterlibatan

kerja muncul sebagai respons atas perlakuan adil dan dukungan organisasi, (Cropanzano et al., 2017). Serta JD-R Theory yang menegaskan bahwa ketersediaan sumber daya kerja seperti dukungan pimpinan, kejelasan peran, dan peluang pengembangan meningkatkan *work engagement* dan pada akhirnya kinerja (Bakker & Demerouti, 2017).

Secara empiris, temuan ini sejalan dengan penelitian yang menunjukkan bahwa guru dengan tingkat work engagement tinggi cenderung lebih inovatif, adaptif, dan mampu mempertahankan performa secara berkelanjutan (Simbula et al., 2021; Aldrup et al., 2020; Kim & Kim, 2023). Dengan demikian, *work engagement* menjadi determinan penting kinerja guru, di mana peningkatan performa tidak hanya bergantung pada faktor struktural, tetapi juga pada penguatan aspek psikologis melalui dukungan organisasi, ketersediaan sumber daya kerja, dan lingkungan kerja yang kondusif.

H4: Dukungan Organisasi Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Melalui *Work Engagement*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dukungan organisasi berpengaruh terhadap kinerja guru baik

secara langsung (koefisien 0,367; $p < 0,05$) maupun tidak langsung melalui *work engagement* (koefisien $-0,060$; $p < 0,05$), sehingga *work engagement* berperan sebagai mediator parsial. Work engagement yang mencerminkan energi, dedikasi, dan keterikatan psikologis terhadap pekerjaan terbukti berkontribusi pada peningkatan performa guru. Hal ini mengindikasikan bahwa dukungan organisasi tidak hanya memengaruhi kinerja secara langsung, tetapi juga meningkatkan keterlibatan kerja guru sebagai mekanisme psikologis yang mendorong produktivitas.

Temuan ini selaras dengan *Social Exchange Theory* yang menegaskan bahwa dukungan dan perlakuan adil dari organisasi mendorong guru membalasnya melalui perilaku kerja positif, termasuk meningkatnya *work engagement* (Cropanzano et al., 2017). Sejalan dengan JD-R Model, dukungan organisasi sebagai sumber daya kerja meningkatkan motivasi dan keterlibatan, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja (Bakker & Demerouti, 2017). Sejalan dengan temuan empiris terdahulu, peningkatan kinerja guru terbukti tidak semata ditentukan oleh faktor struktural, tetapi terutama melalui

penguatan *work engagement* yang dipengaruhi dukungan organisasi dan sumber daya kerja yang memadai (Aldrup et al., 2020; Simbula et al., 2021; Kim & Kim, 2023).

H5: Kompensasi Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Melalui Work Engagement

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja guru (koefisien $-0,087$, $p < 0,05$) dan berpengaruh secara tidak langsung melalui *work engagement* (koefisien $-0,067$, $p < 0,05$) sehingga *work engagement* berperan sebagai mediator penuh. Peran mediasi ini dapat dijelaskan melalui *Social Exchange Theory*, di mana kompensasi yang dipersepsikan adil menjadi bentuk dukungan organisasi yang memicu respons positif berupa meningkatnya keterlibatan kerja (Cropanzano et al., 2017). Dengan demikian, kompensasi tidak berdampak langsung pada kinerja, tetapi terlebih dahulu memunculkan kondisi psikologis yang lebih optimal melalui peningkatan *engagement*.

Temuan ini sejalan dengan *JD-R Model*, yang memandang kompensasi sebagai *job resource* yang mendorong motivasi dan keterikatan kerja melalui

jalur proses motivasional, bukan melalui pengaruh langsung pada kinerja (Bakker & Demerouti, 2017). Dalam konteks profesi guru yang ditopang motivasi intrinsik tinggi, kompensasi berperan memperkuat persepsi keadilan dan penghargaan, yang selanjutnya meningkatkan keterlibatan emosional dan kognitif dalam pekerjaan. Peningkatan *work engagement* inilah yang memediasi hubungan antara kompensasi dan kinerja guru, sehingga pengaruh kompensasi berlangsung terutama melalui mekanisme psikologis keterikatan kerja (Schaufeli, 2018).

H6: Dukungan Organisasi Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Guru Melalui Kepuasan Kerja dan *Work Engagement*

Hasil pengujian menunjukkan bahwa dukungan organisasi berpengaruh terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja dan *work engagement* secara berantai, ditunjukkan oleh nilai *standardized indirect effect* sebesar 0,234 ($p = 0,001$). Temuan ini mengindikasikan bahwa dukungan organisasi membentuk respons psikologis positif secara bertahap dimulai dari meningkatnya kepuasan kerja, yang kemudian memperkuat *work*

engagement hingga akhirnya mendorong peningkatan kinerja guru. Mekanisme ini selaras dengan *Social Exchange Theory*, yang menegaskan bahwa dukungan organisasi dipersepsikan sebagai bentuk perhatian dan keadilan sehingga memicu prinsip timbal balik berupa sikap dan perilaku kerja positif (Cropanzano et al., 2017). Dalam konteks ini, kepuasan kerja muncul sebagai respons awal terhadap dukungan organisasi, sejalan dengan *Perceived Organizational Support* (POS) yang menyatakan bahwa persepsi dukungan membentuk sikap positif individu terhadap pekerjaan (Eisenberger et al., 2020). Kepuasan kerja yang meningkat kemudian mendorong terbentuknya *work engagement*, sesuai JD-R Model yang menegaskan bahwa sumber daya kerja termasuk dukungan organisasi dan kondisi kerja yang memuaskan memiliki efek motivasional yang kuat (Bakker & Demerouti, 2017).

Guru yang puas cenderung menunjukkan *vigor*, *dedication*, dan *absorption* yang lebih tinggi, sehingga menghasilkan kinerja yang lebih optimal. Temuan ini konsisten dengan penelitian empiris yang menunjukkan bahwa dukungan organisasi

meningkatkan kinerja melalui kepuasan kerja dan work engagement (Aldrup et al., 2020; Kim & Kim, 2023; Simbula et al., 2021). Dengan demikian, dukungan organisasi memiliki peran strategis dalam meningkatkan kinerja guru melalui mekanisme psikologis berantai, menegaskan bahwa penciptaan lingkungan kerja yang adil, memuaskan, dan suportif merupakan faktor kunci dalam membangun keterlibatan kerja serta kinerja guru secara berkelanjutan.

H7: Kompensasi Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Guru Melalui Kepuasan Kerja dan *Work Engagement*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi memengaruhi kinerja guru melalui kepuasan kerja dan *work engagement* secara berantai, dibuktikan oleh *standardized indirect effect* sebesar 0,091 ($p < 0,05$). Temuan ini menegaskan bahwa kompensasi tidak berdampak langsung pada kinerja, tetapi bekerja melalui pembentukan kondisi psikologis positif. Sesuai *Social Exchange Theory*, kompensasi yang dipersepsikan adil mendorong guru membalas perlakuan organisasi melalui sikap kerja positif

(Cropanzano et al., 2017). Sejalan dengan *Equity Theory*, persepsi keadilan imbalan meningkatkan kepuasan kerja (Colquitt et al., 2021), yang kemudian memicu munculnya *engagement* sebagaimana dijelaskan JD-R Model bahwa sumber daya kerja memiliki efek motivasional kuat (Bakker & Demerouti, 2017).

Secara berurutan, kepuasan kerja yang meningkat memperkuat *work engagement*, dan tingginya *engagement* inilah yang akhirnya mendorong peningkatan kinerja guru. *Work engagement* berfungsi sebagai mekanisme psikologis yang menghubungkan kompensasi dengan performa, karena guru yang engaged menunjukkan energi, dedikasi, dan fokus kerja yang lebih tinggi (Schaufeli, 2018). Dengan demikian, efektivitas kompensasi dalam meningkatkan kinerja bergantung pada kemampuannya membangun persepsi keadilan dan keterlibatan kerja, menegaskan bahwa kompensasi bekerja sebagai pemicu motivasional, bukan prediktor kinerja secara langsung.

D. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan,

maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Dukungan organisasi berperan penting dalam meningkatkan kinerja guru dengan menciptakan rasa dihargai, aman, dan difasilitasi sehingga guru mampu menjalankan tugas profesionalnya secara optimal.
2. Kompensasi tidak secara langsung membentuk kinerja guru, namun menjadi elemen dasar yang menumbuhkan persepsi keadilan dan penghargaan. Efek kompensasi baru tampak ketika mendorong kondisi psikologis positif, seperti kepuasan kerja dan keterlibatan kerja.
3. *Work engagement* menjadi faktor kunci yang mendorong peningkatan kinerja guru, karena guru yang memiliki semangat, dedikasi, dan keterlibatan tinggi cenderung memberikan usaha lebih dalam proses pembelajaran.
4. Dukungan organisasi terbukti meningkatkan kinerja guru melalui peningkatan *work engagement*. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang suportif mampu memperkuat keterikatan psikologis guru terhadap pekerjaannya, sehingga berdampak pada kinerja yang lebih optimal.
5. Kompensasi berkontribusi terhadap peningkatan kinerja guru melalui *work engagement*. Kompensasi yang dipersepsikan layak memperkuat motivasi dan keterikatan psikologis guru terhadap pekerjaan, sehingga mendorong kinerja yang lebih optimal.
6. Dukungan organisasi meningkatkan kinerja guru melalui jalur psikologis berantai, yaitu kepuasan kerja dan *work engagement*. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh dukungan organisasi terhadap kinerja tidak terjadi secara langsung, melainkan melalui pembentukan kondisi psikologis positif yang mendorong keterikatan dan kinerja guru yang lebih optimal.
7. Kompensasi juga mendorong kinerja melalui peningkatan kepuasan kerja dan *work engagement* secara berurutan, menegaskan bahwa kompensasi lebih efektif ketika diikuti dengan terbentuknya kepuasan dan keterlibatan kerja sebagai mekanisme psikologis.

DAFTAR PUSTAKA

- Abda, A., Sunarti, E., & Zahroh, Z. (2021). *Kinerja guru dalam pembelajaran daring dan faktor-faktor yang mempengaruhinya*. Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran, 28(1), 56–65.
- Agustin, F., & Wibowo, A. (2021). *Dukungan organisasi terhadap keterlibatan kerja dan kinerja guru*. Jurnal Manajemen Pendidikan, 9(1), 55–64.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
- Colquitt, J. A., Lepine, J. A., & Wesson, M. J. (2021). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace* (6th ed.). McGraw-Hill Education.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900.
- Dinia, Y. S., Abullah, B., Tafsir, A., Beik, I. S., & Indra, H. (2023). Studi Deskriptif Peran Beban Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Guru pada SDIT dan SDN di Kota Bogor. *JlIP-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 6(4), 2835-2844.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
- Fauzi, A., Aziz, M., & Yusuf, M. (2021). Evaluasi kualitas guru di negara berkembang: Perspektif GEM Report UNESCO. *Jurnal Evaluasi Pendidikan*, 12(1), 33–44.
- Ghozali, I. (2017). *Model persamaan struktural: Konsep dan aplikasi dengan program AMOS 24.0*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Huang, H., & Revina, S. (2021). *The politics of teacher professional development policy reform in decentralized Indonesia*. RISE Programme Working Paper.
- Kemendikbud. (2015). *Hasil Uji Kompetensi Guru Tahun 2015*. Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Indonesia.
- Luthans, F. (2021). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (14th ed.). McGraw-Hill.
- Nugroho, Y., & Santoso, H. B. (2023). Tantangan pendidikan di era

- global dan strategi penguatan sumber daya manusia. *Jurnal Inovasi Pendidikan*, 12(1), 11–21.
- Olivia, A., & Rozak, H. (2022). *Work engagement sebagai mediasi hubungan kompensasi terhadap kinerja guru*. *Jurnal Kependidikan*, 10(2), 98–105.
- Pangesti, R. D., & Iza, N. (2021). Peran strategis guru dalam peningkatan mutu pendidikan. *Jurnal Pendidikan dan Pengajaran*, 54(3), 233–241.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education (us).
- 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.
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2021). Teacher burnout: Relations between dimensions of burnout, perceived school context, job satisfaction and motivation for teaching. *Teachers and Teaching*, 27(4), 1029–1048.
- Susanto, T. T. D., Solihin, R. R., Fauziyah, E. P., Yanti, N. V. I., & Ramadhania, A. P. (2024). Upaya Pemerintah Indonesia dalam Meningkatkan Kualitas Guru Ditinjau dari Hasil PISA 2022: Sebuah Kajian Pustaka. *Perspektif Ilmu Pendidikan*, 38(1), 57–65.