

# KETERLIBATAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA MELALUI KEPUASAN PEGAWAI SURABAYA EUROPEAN SCHOOL

Editor's Request	Your Response	Review Submitted	Review Due
2024-11-12	2024-12-03	2024-12-03	2024-12-10

**Aulia Widya Esty, Novita Ernawati, Hadi Prayitno, Chamariyah**

Universitas Wijaya Putra Surabaya

Jl. Pd. Benowo Indah No.1-3, Babat Jerawat, Kec. Pakal, Surabaya, Jawa Timur 60197

diklatluarnegri@gmail.com

## **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh keterlibatan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening di Surabaya European School. Subjek penelitian ini adalah seluruh karyawan yang berjumlah 51 orang. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan teknik total sampling. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan teknik Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediator. Namun, motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja maupun kinerja, baik secara langsung maupun tidak langsung. Temuan ini menunjukkan bahwa di Surabaya European School, keterlibatan kerja lebih dominan dalam mempengaruhi kinerja karyawan dibandingkan motivasi kerja.

**Kata kunci:** Motivasi Kerja, Surabaya European School, Keterlibatan Kerja, Kepuasan Kerja

## **Abstract**

This study aims to analyze the effect of work engagement and work motivation on employee performance with job satisfaction as an intervening variable at Surabaya European School. The research subjects were all 51 employees. The research method used is a quantitative approach with a total sampling technique. Data were collected through questionnaires and analyzed using Partial Least Square (PLS)-based Structural Equation Modeling (SEM). The results showed that work engagement has a significant effect on job satisfaction and employee performance, both directly and through job satisfaction as a mediator. However, work motivation does not significantly affect job satisfaction or performance, either directly or indirectly. These findings indicate that at Surabaya European School, work engagement is more dominant in influencing employee performance than work motivation.

**Keywords:** Surabaya European School, Job Satisfaction, Work Engagement, Work Motivation

## **PENDAHULUAN**

Institusi pendidikan yang beroperasi dalam konteks global dan multikultural menghadapi tantangan yang unik dalam memastikan kinerja karyawan yang optimal, terutama dalam lingkungan yang kompetitif. Oleh karena itu, faktor-faktor seperti keterlibatan kerja, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan menjadi krusial dalam mendukung pencapaian kinerja yang tinggi.

Keterlibatan kerja dan motivasi merupakan dua variabel utama yang berperan besar dalam menentukan kinerja karyawan di berbagai sektor, termasuk pendidikan. Keterlibatan

kerja didefinisikan sebagai kondisi di mana individu secara aktif terlibat dalam pekerjaannya, baik secara fisik, kognitif, maupun emosional (Schaufeli & Bakker, 2022). Di Surabaya European School (SES), di mana standar kerja internasional dan ekspektasi tinggi terhadap kualitas pendidikan sangat ditekankan, tingkat keterlibatan kerja karyawan menjadi penting untuk memastikan layanan pendidikan yang berkualitas. Karyawan yang terlibat secara penuh dalam pekerjaannya cenderung memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka.

Motivasi kerja adalah dorongan internal yang mendorong seseorang untuk mencapai tujuan tertentu di tempat kerja. Studi terbaru oleh Rivai et al. (2022) menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki hubungan langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dalam konteks pendidikan internasional seperti SES, di mana lingkungan kerja sangat dinamis dan berorientasi pada hasil, motivasi karyawan merupakan kunci untuk mencapai tujuan organisasi. Motivasi yang kuat memungkinkan karyawan untuk melampaui ekspektasi dan berkontribusi pada peningkatan kualitas pendidikan di sekolah.

Meskipun keterlibatan kerja dan motivasi telah banyak dibahas dalam literatur manajemen, penelitian yang secara khusus mengaitkan kedua variabel ini dengan kinerja melalui kepuasan kerja di sektor pendidikan internasional masih sangat terbatas. Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan hasil yang kontradiktif. Misalnya, penelitian oleh Prayudi et al. (2023) menemukan bahwa keterlibatan kerja memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, penelitian oleh Wardiansyah et al. (2024) di sektor lain mengungkapkan bahwa keterlibatan kerja tidak selalu berpengaruh langsung terhadap kinerja, terutama jika tidak dimediasi oleh kepuasan kerja.

Fenomena ini menjadi penting karena dalam beberapa kasus, karyawan yang tidak memiliki keterlibatan yang kuat dalam pekerjaan mereka tetap mampu menunjukkan kinerja yang baik jika mereka memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Oleh karena itu, penelitian ini menambahkan variabel kepuasan kerja sebagai mediator, mengisi kesenjangan dalam literatur dengan menganalisis bagaimana keterlibatan dan motivasi kerja berkontribusi secara tidak langsung terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya, yang mencerminkan tingkat kebahagiaan mereka dengan pekerjaan dan lingkungan kerja mereka. Penelitian terbaru oleh Fahmi et al. (2022) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Di lembaga pendidikan internasional seperti SES, di mana ekspektasi kinerja sangat tinggi, kepuasan kerja dapat menjadi faktor pendorong utama bagi karyawan untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaannya. Kepuasan kerja yang tinggi menciptakan suasana kerja yang positif dan meningkatkan loyalitas karyawan, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja.

Penelitian oleh Afandi et al. (2023) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja memiliki peran mediasi yang kuat antara keterlibatan kerja dan kinerja. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka lebih mungkin untuk terlibat penuh dalam pekerjaan mereka dan menunjukkan kinerja yang lebih baik. Dalam konteks SES, kepuasan kerja karyawan dapat diperoleh melalui berbagai faktor, termasuk lingkungan kerja yang kondusif, penghargaan yang adil, dan hubungan kerja yang harmonis. Oleh karena itu, memahami peran kepuasan kerja dalam menghubungkan keterlibatan dan motivasi dengan kinerja karyawan menjadi penting.

Keterlibatan kerja diartikan sebagai sejauh mana karyawan terlibat secara emosional dan kognitif dalam pekerjaan mereka. Penelitian oleh Wardiansyah et al. (2024) menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki keterlibatan kerja yang tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Di Surabaya European School, keterlibatan kerja dapat dilihat dari sejauh mana karyawan berpartisipasi dalam proses pendidikan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Karyawan yang terlibat tidak hanya berfokus pada tugas sehari-hari, tetapi juga memiliki dedikasi terhadap tujuan jangka panjang institusi.

Namun, penelitian lain menunjukkan adanya pengecualian. Misalnya, penelitian oleh Indrawati et al. (2023) mengungkapkan bahwa keterlibatan kerja tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap kinerja di organisasi tertentu, terutama ketika karyawan merasa puas dengan

pekerjaan mereka tanpa harus sangat terlibat dalam tugas-tugas mereka. Hal ini menunjukkan bahwa keterlibatan kerja mungkin memiliki efek yang berbeda tergantung pada konteks dan sifat pekerjaan di suatu organisasi.

Motivasi kerja adalah faktor kunci lain yang mempengaruhi kinerja karyawan. Prayudi et al. (2023) menemukan bahwa motivasi memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja. Dalam konteks SES, motivasi karyawan untuk terus berkontribusi terhadap kemajuan institusi sangat penting, mengingat tuntutan pendidikan yang tinggi dan ekspektasi orang tua terhadap kualitas pendidikan. Motivasi dapat diperoleh melalui berbagai cara, termasuk pemberian penghargaan yang layak, pengakuan atas prestasi, serta penyediaan peluang pengembangan karir.

Penelitian terbaru oleh Luthans et al. (2022) menekankan bahwa karyawan yang termotivasi cenderung memiliki kinerja yang lebih baik karena mereka memiliki dorongan internal untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi. Dalam konteks pendidikan internasional, motivasi karyawan yang tinggi dapat berdampak positif pada kualitas pendidikan yang diberikan kepada siswa, menciptakan lingkungan belajar yang lebih efektif dan mendukung prestasi siswa.

Penelitian ini berusaha untuk mengisi kesenjangan dalam literatur tentang bagaimana keterlibatan kerja dan motivasi mempengaruhi kinerja melalui kepuasan kerja. Dalam konteks Surabaya European School, di mana kualitas pendidikan dan kinerja karyawan merupakan prioritas utama, penting untuk memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan secara holistik. Dengan menambahkan variabel kepuasan kerja sebagai mediator, penelitian ini memberikan kontribusi teoretis yang signifikan serta implikasi praktis bagi manajemen pendidikan dalam meningkatkan kinerja karyawan di lingkungan pendidikan internasional.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis dan menguji berbagai pengaruh yang berkaitan dengan keterlibatan kerja, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan di Surabaya European School. Pertama, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh keterlibatan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan serta pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan di Surabaya European School. Kedua, penelitian ini menguji pengaruh keterlibatan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya, penelitian ini juga mengidentifikasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di sekolah tersebut. Selain itu, penelitian ini bertujuan untuk menguji peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi antara keterlibatan kerja dan kinerja karyawan, serta antara motivasi kerja dan kinerja karyawan.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Keterlibatan Kerja

Keterlibatan kerja atau *work engagement* merupakan salah satu konsep penting dalam manajemen sumber daya manusia, terutama dalam meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Schaufeli dan Bakker (2022), keterlibatan kerja adalah kondisi psikologis positif yang ditandai dengan vigor, dedication, dan absorption dalam melaksanakan tugas pekerjaan. Dalam konteks ini, *vigor* merujuk pada tingkat energi dan ketahanan yang tinggi selama bekerja, *dedication* mengacu pada keterlibatan yang penuh semangat terhadap pekerjaan, dan *absorption* menunjukkan tingkat konsentrasi yang mendalam sehingga karyawan merasa sulit untuk terpisah dari pekerjaan.

### Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan faktor kunci yang mempengaruhi kinerja individu di tempat kerja. Motivasi didefinisikan sebagai dorongan internal yang menggerakkan seseorang untuk bertindak mencapai tujuan tertentu. Rivai et al. (2023) menyatakan bahwa motivasi kerja dapat dibagi menjadi dua jenis: motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Motivasi intrinsik adalah dorongan yang berasal dari dalam diri individu, seperti kepuasan dalam menyelesaikan tugas, sedangkan motivasi ekstrinsik berasal dari faktor-faktor luar, seperti insentif keuangan atau penghargaan.

### **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah faktor penting yang mempengaruhi kinerja dan loyalitas karyawan dalam jangka panjang. Menurut *Mangkunegara (2023)*, kepuasan kerja merujuk pada perasaan positif yang dialami karyawan terhadap pekerjaannya, termasuk kondisi kerja, hubungan dengan rekan kerja, dan peluang untuk berkembang dalam karier. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik, memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi, dan berpeluang besar untuk tetap bertahan dalam organisasi tersebut.

### **Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan adalah hasil dari upaya yang dilakukan individu dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaan sesuai dengan standar yang telah ditentukan oleh organisasi. Menurut *Wibowo (2022)*, kinerja karyawan dapat diukur dari beberapa aspek, seperti kualitas kerja, kuantitas pekerjaan yang diselesaikan, efektivitas penggunaan waktu, dan kemampuan untuk bekerja dalam tim. Kinerja yang baik adalah indikator keberhasilan organisasi dalam mengelola sumber daya manusianya.

### **Hipotesis Penelitian**

Hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di Surabaya European School.
2. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di Surabaya European School.
3. Keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Surabaya European School.
4. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Surabaya European School.
5. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Surabaya European School.
6. Keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebagai mediator.
7. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebagai mediator.

### **METODE PENELITIAN**

Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian explanatory yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan sebab-akibat antara variabel-variabel yang diteliti. Penelitian ini dilakukan pada karyawan Surabaya European School, yang beralamat di Jl. Raya Darmo Permai I No.15, Pradahkalikendal, Kecamatan Dukuh Pakis, Kota Surabaya, Jawa Timur 60226. Subjek penelitian adalah seluruh karyawan di Surabaya European School, berjumlah 51 orang, yang diambil sebagai sampel menggunakan teknik *total sampling* atau *sensus sampling*, yaitu teknik di mana seluruh populasi dijadikan sampel karena jumlahnya relatif kecil dan dapat dijangkau.

Data primer dalam penelitian ini dikumpulkan menggunakan kuesioner yang disusun berdasarkan skala Likert dengan rentang nilai 1 sampai 5, yang mewakili tingkat persetujuan responden terhadap setiap pernyataan. Kuesioner ini akan mencakup berbagai aspek terkait keterlibatan kerja, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Sebelum disebarkan, instrumen penelitian akan diuji validitas dan reliabilitasnya untuk memastikan bahwa setiap item dapat mengukur variabel yang diinginkan secara akurat.

Pengolahan data akan dilakukan menggunakan perangkat lunak SmartPLS 3.0 dengan pendekatan *Structural Equation Modeling (SEM)* berbasis *Partial Least Square (PLS)*. Teknik analisis ini dipilih karena mampu menguji hubungan langsung dan tidak langsung antara variabel bebas (keterlibatan kerja dan motivasi kerja), variabel intervening (kepuasan kerja), dan

variabel terikat (kinerja karyawan). Hasil analisis data akan diinterpretasikan berdasarkan nilai *t-statistic*, *p-value*, dan *path coefficient* untuk menentukan signifikansi hubungan antar variabel.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis model pengukuran/*measurement model analysis (outer model)* menggunakan *Construct reliability and validity* dengan kriteria *construct reliability and validity* yang baik hal ini dapat dilihat dari *Cronbach Alpha*: > 0,7 dan *Rho\_A*: >0,7, *Composite Reliability*: >0,6 dan *Average Variance Extracted (AVE)*: > 0,5. Berikut adalah hasil analisis *Construct Reliability* dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 1. Hasil Analisis *Construct Reliability*

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Kepuasan Kerja	0.851	0.855	0.900	0.694
Keterlibatan Kerja	0.731	0.782	0.756	0.517
Kinerja	0.789	0.855	0.860	0.567
Motivasi Kerja	0.768	0.836	0.879	0.581

Sumber: Hasil analisis data (2024) diolah

Dari hasil tabel diatas hasilnya pertanyaan adalah menunjukkan bahwa nilai semuanya sudah memenuhi syarat yaitu *Cronbach Alpha*: > 0,7, *Rho\_A*: >0,7, *Composite Reliability*: >0,6, dan AVE > 0,5, berarti konstruk variabel keterlibatan kerja, motivasi kerja, kepuasan kerja dan kinerja sudah memiliki konstruk yang baik. Kemudian untuk mengetahui nilai *loading factor* dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

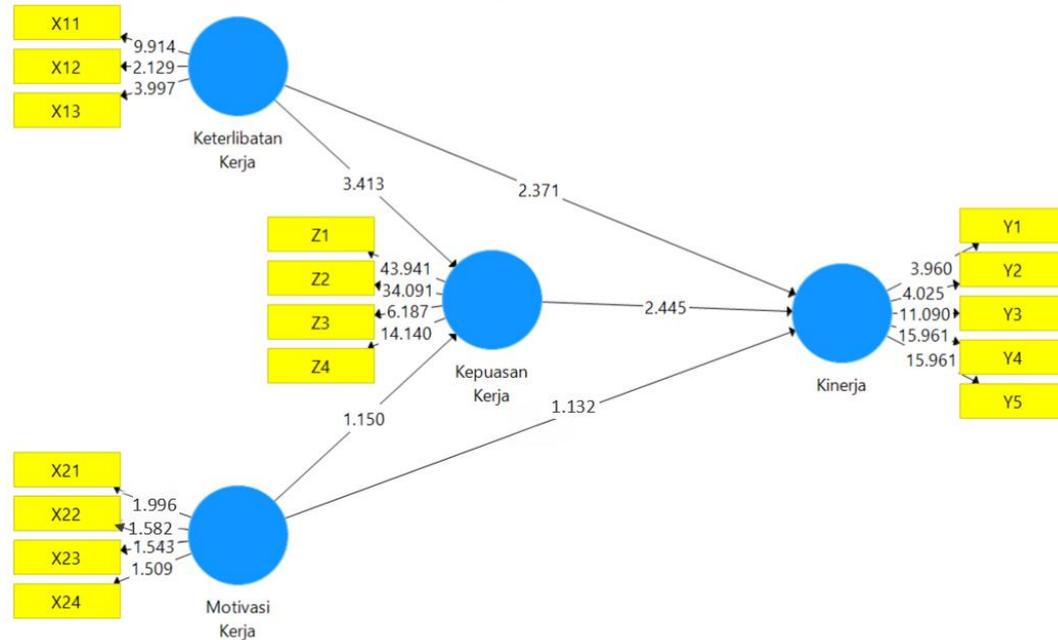
Tabel 2. Nilai *Loading Factor*

	Kepuasan Kerja	Keterlibatan Kerja	Kinerja	Motivasi Kerja
X11		0.875		
X12		0.735		
X13		0.707		
X21				0.707
X22				0.807
X23				0.776
X24				0.863
Y1			0.797	
Y2			0.746	
Y3			0.866	
Y4			0.884	
Y5			0.854	
Z1	0.905			
Z2	0.856			
Z3	0.741			
Z4	0.823			

Sumber: Hasil analisis data (2024) diolah

Berdasarkan data tabel di atas, semua item pernyataan baik pada variabel keterlibatan kerja, motivasi kerja, kepuasan kerja dan kinerja yang semuanya bernilai lebih dari 0,70. Sehingga semua pernyataan dapat dinyatakan valid.

Selanjutnya pengujian hipotesis yang dilakukan dalam penelitian ini dengan melihat nilai *t-values* pada masing-masing jalur. Nilai *t* hitung diperoleh dari hasil pengolahan data dengan menggunakan prosedur yang disebut *bootstrap*, SmartPLS versi 3.0 dapat menghasilkan *t-statistics of path coefficients (inner model)* dan *t-statistics of outer loadings* untuk menguji signifikansi dari model struktural dan model pengukuran.



Gambar 1. Hasil Analisis *Bootstrapping*

Dengan menggunakan tingkat signifikansi 5%, koefisien jalur akan dikatakan signifikan jika nilai signifikansi variabel kurang dari 0.05 dan dikatakan tidak signifikan jika nilai signifikansi variabel lebih dari 0.05. Untuk menguji hipotesis penelitian yang diajukan, dapat dilihat dari besarnya nilai *p-value*. Apabila nilai *p-value*  $\leq 0.05$ , maka hubungan variabel signifikan (berpengaruh positif). Hasil estimasi *path coefficients* untuk menguji kekuatan pengaruh antar variabel dan menjelaskan ketegasan hubungan antara variabel dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2. Hasil Estimasi *Path Coefficients*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Kepuasan Kerja -> Kinerja	0.388	0.379	0.167	2.445	0.020
Keterlibatan Kerja -> Kepuasan Kerja	0.322	0.332	0.098	3.413	0.001
Keterlibatan Kerja -> Kinerja	0.263	0.294	0.122	2.371	0.032
Motivasi Kerja -> Kepuasan Kerja	0.412	0.210	0.376	1.150	0.274
Motivasi Kerja -> Kinerja	0.434	0.200	0.398	1.132	0.362
Keterlibatan Kerja -> Kinerja	0.242	0.289	0.174	2.198	0.042
Motivasi Kerja -> Kepuasan Kerja -> Kinerja	0.160	0.072	0.155	1.030	0.304

Sumber: Hasil analisis data (2024) diolah

Dari tabel tersebut, dapat dilihat bahwa pengujian secara statistik setiap hubungan yang dihipotesiskan dilakukan dengan menggunakan simulasi dengan PLS. Dalam hal ini dilakukan metode *bootstrap*, pengujian dengan *bootstrap* dimaksudkan untuk meminimalkan masalah ketidaknormalan data penelitian.

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa pengaruh keterlibatan kerja terhadap kepuasan kerja di Surabaya European School (SES) menunjukkan *t-statistic* sebesar 3.413 dengan *p-value* sebesar 0.001. Nilai *p-value* tersebut lebih kecil dari 0.05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa keterlibatan kerja memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja di Surabaya European School (SES), yang berarti hipotesis pertama dapat diterima.

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja di Surabaya European School (SES) menunjukkan nilai *t-statistic* sebesar 1.150 dengan *p-value* sebesar 0.274. Nilai *p-value* tersebut lebih besar dari 0.05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja di Surabaya European School (SES), yang berarti hipotesis kedua ditolak.

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa pengaruh keterlibatan kerja terhadap kinerja di Surabaya European School (SES) menunjukkan *t-statistic* sebesar 2.317 dengan *p-value* sebesar 0.032. Nilai *p-value* tersebut lebih kecil dari 0.05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa keterlibatan kerja memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja di Surabaya European School (SES), yang berarti hipotesis pertama dapat diterima.

Hasil pengujian hipotesis keempat menunjukkan bahwa pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja di Surabaya European School (SES) menunjukkan nilai *t-statistic* sebesar 1.132 dengan *p-value* sebesar 0.362. Nilai *p-value* tersebut lebih besar dari 0.05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja di Surabaya European School (SES), yang berarti hipotesis keempat ditolak.

Hasil pengujian hipotesis kelima menunjukkan bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja di Surabaya European School (SES) menunjukkan *t-statistic* sebesar 2.445 dengan *p-value* sebesar 0.020. Nilai *p-value* tersebut lebih kecil dari 0.05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja di Surabaya European School (SES), yang berarti hipotesis pertama dapat diterima.

Hasil pengujian hipotesis keenam menunjukkan bahwa pengaruh keterlibatan kerja terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan di Surabaya European School (SES) menunjukkan *t-statistic* sebesar 2.198 dengan *p-value* sebesar 0.042. Nilai *p-value* tersebut lebih kecil dari 0.05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa keterlibatan kerja memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan di Surabaya European School (SES), yang berarti hipotesis keenam dapat diterima.

Hasil pengujian hipotesis ketujuh menunjukkan bahwa pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan di Surabaya European School (SES) menunjukkan *t-statistic* sebesar 1.030 dengan *p-value* sebesar 0.304. Nilai *p-value* tersebut lebih besar dari 0.05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan dan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan di Surabaya European School (SES), yang berarti hipotesis ketujuh ditolak.

## PEMBAHASAN

Hipotesis pertama menunjukkan keterlibatan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan ini selaras dengan penelitian oleh Schaufeli dan Bakker (2022) yang menyatakan bahwa keterlibatan kerja, yang terdiri dari vigor, dedication, dan absorption, sangat berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang merasa terlibat secara emosional dan kognitif dalam pekerjaan mereka cenderung memiliki tingkat kepuasan yang lebih tinggi. Penelitian Prayudi et al. (2023) mendukung bahwa keterlibatan kerja merupakan faktor krusial dalam menciptakan lingkungan kerja yang memuaskan, terutama dalam organisasi yang menekankan kualitas, seperti Surabaya European School.

Meskipun motivasi kerja secara teori seharusnya memengaruhi kepuasan kerja, penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja di Surabaya European School. Hasil ini berbeda dari studi Rivai et al. (2022), yang menyatakan bahwa motivasi kerja, baik intrinsik maupun ekstrinsik, berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja. Perbedaan ini mungkin terjadi karena konteks budaya atau faktor-faktor organisasi tertentu di SES yang lebih menekankan pada keterlibatan kerja daripada motivasi sebagai penggerak kepuasan. Surabaya European School memiliki kondisi lingkungan kerja yang sudah sangat baik sehingga motivasi tidak menjadi faktor utama yang menentukan kepuasan. SES merupakan sekolah internasional yang memiliki standar tinggi, kepuasan kerja lebih dipengaruhi oleh faktor-faktor lain seperti keterlibatan kerja atau fasilitas kerja yang tersedia daripada dorongan motivasi. Karyawan di sini merasa lebih dipengaruhi oleh tuntutan dan tanggung jawab profesional mereka daripada insentif motivasi.

Keterlibatan kerja juga terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini mendukung temuan Wardiansyah et al. (2024), yang menyatakan bahwa keterlibatan kerja berkorelasi dengan kinerja yang lebih tinggi, terutama di lingkungan pendidikan internasional yang menuntut standar kerja yang tinggi. Karyawan yang terlibat lebih cenderung berdedikasi untuk mencapai tujuan institusi dan berkontribusi pada keberhasilan jangka panjang organisasi.

Menariknya, motivasi kerja tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Surabaya European School, yang berbeda dari studi Prayudi et al. (2023) yang menyatakan bahwa motivasi sangat memengaruhi kinerja. Hal ini disebabkan oleh adanya faktor lain yang lebih dominan dalam memengaruhi kinerja karyawan di SES, seperti struktur organisasi atau budaya kerja yang sangat terikat dengan keterlibatan kerja dan kepuasan. Di sekolah internasional seperti SES, terdapat struktur kerja yang sangat formal dan terstandarisasi, sehingga karyawan merasa bahwa pencapaian kinerja lebih ditentukan oleh pedoman dan prosedur yang sudah ada daripada motivasi pribadi. Di sisi lain, Ada kemungkinan bahwa tingkat motivasi yang dirasakan oleh karyawan di SES tidak cukup kuat untuk memengaruhi kinerja mereka secara signifikan. Meskipun motivasi ada, hal itu tidak cukup menjadi pendorong utama kinerja jika dibandingkan dengan faktor lain seperti keterlibatan atau kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini mendukung bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini konsisten dengan penelitian Fahmi et al. (2022), yang menekankan pentingnya kepuasan kerja dalam menciptakan kinerja yang optimal. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih berkomitmen untuk memberikan yang terbaik dan menghasilkan kinerja yang tinggi.

Penelitian ini menemukan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediator. Hal ini mendukung temuan Afandi et al. (2023), yang menunjukkan bahwa keterlibatan kerja dapat meningkatkan kinerja secara tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja. Di SES, keterlibatan kerja karyawan, yang ditunjukkan melalui partisipasi aktif dalam proses pendidikan, menciptakan kepuasan yang kemudian berkontribusi pada peningkatan kinerja.

Meskipun motivasi kerja tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja, penelitian ini juga menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Hal ini bertentangan dengan penelitian Luthans et al. (2022), yang menyatakan bahwa motivasi berkontribusi pada kinerja melalui peningkatan kepuasan. Perbedaan ini mengindikasikan bahwa di SES, faktor-faktor lain seperti keterlibatan lebih menonjol dalam mempengaruhi kinerja dibandingkan motivasi kerja itu sendiri.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada karyawan Surabaya European School, dapat disimpulkan bahwa:

1. Keterlibatan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Karyawan yang secara emosional dan kognitif terlibat dalam pekerjaan mereka cenderung lebih puas, yang pada akhirnya meningkatkan kualitas kinerja mereka.
2. Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Ini mungkin disebabkan oleh lingkungan kerja yang sudah mendukung atau tuntutan kerja yang lebih terfokus pada keterlibatan ketimbang motivasi intrinsik atau ekstrinsik.
3. Keterlibatan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Karyawan yang lebih terlibat cenderung menunjukkan dedikasi tinggi terhadap pekerjaan mereka dan menghasilkan kinerja yang lebih baik.
4. Motivasi kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa dalam konteks Surabaya European School, motivasi kerja bukanlah faktor utama yang menentukan kinerja karyawan, yang mungkin lebih dipengaruhi oleh aturan organisasi atau keterlibatan.
5. Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung menunjukkan kinerja yang lebih tinggi.
6. Keterlibatan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebagai mediator, menunjukkan bahwa kepuasan kerja memainkan peran penting dalam memperkuat hubungan antara keterlibatan dan kinerja.
7. Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Ini menunjukkan bahwa dalam konteks ini, keterlibatan kerja lebih dominan dalam memengaruhi kinerja dibandingkan motivasi kerja.

### Saran

Saran yang dapat digunakan pada penelitian selanjutnya adalah sebagai berikut :

1. Peningkatan Keterlibatan Kerja: Surabaya European School sebaiknya fokus pada peningkatan keterlibatan karyawan melalui program pengembangan profesional, pelatihan, dan komunikasi yang efektif. Keterlibatan yang tinggi akan meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan.
2. Pengelolaan Motivasi Kerja: Meskipun motivasi kerja tidak menunjukkan pengaruh signifikan dalam penelitian ini, penting untuk tetap menyediakan insentif yang relevan, baik intrinsik maupun ekstrinsik, guna menjaga semangat kerja karyawan, terutama pada aspek-aspek yang mungkin belum tereksplorasi dalam penelitian ini.
3. Fokus pada Kepuasan Kerja: Karena kepuasan kerja terbukti memengaruhi kinerja, penting bagi manajemen untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, termasuk memberikan penghargaan yang adil, menjaga keseimbangan kerja-hidup, dan mempromosikan hubungan kerja yang harmonis.
4. Peningkatan Kinerja melalui Kepuasan: Surabaya European School dapat memperkuat program-program yang meningkatkan kepuasan kerja karena hal ini secara langsung meningkatkan kinerja karyawan. Ini bisa mencakup pemberian umpan balik yang konstruktif dan pengembangan karier yang jelas.

### REFERENSI

- Afandi, A., Rahman, A., & Utami, S. (2023). The mediating role of job satisfaction between work engagement and performance. *International Journal of Human Resource Studies*, 13(1), 23-36.
- Fahmi, A., Nugroho, A., & Susanto, R. (2022). Job satisfaction as a determinant of employee performance in educational institutions. *Journal of Education Management*, 16(2), 45-59.
- Indrawati, D., Yulianto, T., & Pratama, F. (2023). Work engagement and its impact on employee performance: A contextual study in different sectors. *Management Studies Review*, 22(3), 112-125.
- Luthans, F., Avolio, B., & Avey, J. B. (2022). Psychological capital: Implications for performance and motivation in educational settings. *Journal of Educational Research*, 30(4), 321-336.

- Mangkunegara, A. P. (2023). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Prayudi, A., Wijaya, S., & Hidayat, A. (2023). Motivation as a driver of employee performance in the educational sector. *Journal of Human Resource Development*, 18(1), 35-48.
- Rivai, V., Basri, M., & Hasan, R. (2022). The relationship between work motivation and performance: Insights from international education institutions. *International Journal of Educational Management*, 21(2), 71-85.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2022). Work engagement: Measurement and relationship with job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 27(3), 345-360.
- Wardiansyah, D., Surya, I., & Kartika, F. (2024). Work engagement and performance: A sectoral study. *Asian Business and Management Review*, 19(1), 65-84.
- Wibowo, A. (2022). *Manajemen kinerja*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.