JEMSI: Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi
E-ISSN: 2686-5238
P-ISSN: 2686-4916
https://dinastirev.org/JEMSI dinasti.info@gmail.com +62 811 7404 455
DOI: https://doi.org/10.38035/jemsi.v7i2
https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/
Received: 08 November 2025 | **Revised:** 13 November 2025 | **Accepted:** 11 Desember 2025

Pengaruh *Organizational Trust* dan *Job Satisfaction* terhadap *Employee Engagement* dan Dampaknya pada *Job Performance* Guru di Sekolah Alam Insan Mulia Surabaya

Isna Maslikha[1], Anita Maharani[2], E. Andriyansyah[3]
[1]Universitas Terbuka, Surabaya, Indonesia. E-mail: isnaalya193@gmail.com
[2]Universitas Bina Nusantara, Jakarta, Indonesia. E-mail: anita.maharani@binus.edu
[3]Universitas Terbuka, Jakarta, Indonesia. E-mail: andri@ecampus.ut.ac.id

Corresponding Author: isnaalya193@gmail.com[1]

Abstract: *This study aims to analyze the influence of organizational trust and job satisfaction on employee engagement and their impact on teachers' job performance at Sekolah Alam Insan Mulia Surabaya. The research was motivated by the importance of teacher engagement and performance as key factors in improving education quality. This study employed a quantitative method using Structural Equation Modeling – Partial Least Squares (SEM-PLS). The sample consisted of 50 teachers selected from a population of 115 using simple random sampling. The research instrument was a questionnaire tested for validity and reliability. The results indicate that job satisfaction has a positive and significant effect on employee engagement and job performance. Meanwhile, organizational trust shows a positive but small influence on both employee engagement and job performance. Employee engagement acts as a mediator, although its role is not dominant. Overall, job satisfaction is the most influential factor in improving teacher performance at Sekolah Alam Insan Mulia Surabaya.*

Keywords: *Organizational Trust, Job Satisfaction, Employee Engagement, Job Performance, Teacher*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *organizational trust* dan *job satisfaction* terhadap *employee engagement* serta dampaknya pada *job performance* guru di Sekolah Alam Insan Mulia Surabaya. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya keterikatan dan kinerja guru sebagai faktor utama peningkatan kualitas pendidikan. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan pendekatan *Structural Equation Modeling – Partial Least Squares* (SEM-PLS). Sampel penelitian berjumlah 50 guru dari total populasi 115 guru, yang dipilih menggunakan teknik *simple random sampling*. Instrumen penelitian berupa kuesioner yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *job satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* dan *job performance*. Sementara itu, *organizational trust* berpengaruh positif namun kecil terhadap *employee engagement* maupun *job performance*. Variabel *employee engagement* terbukti berperan sebagai mediator, namun pengaruhnya tidak besar. Secara keseluruhan, *job*

satisfaction menjadi faktor dominan dalam meningkatkan kinerja guru di Sekolah Alam Insan Mulia Surabaya.

Kata Kunci: *Organizational Trust*, *Job Satisfaction*, *Employee Engagement*, *Job Performance*, Guru

PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi informasi dan globalisasi menuntut organisasi, termasuk lembaga pendidikan, untuk menjadi adaptif dan kompetitif dalam menghadapi perubahan. Keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh strategi dan sistem, tetapi juga oleh kualitas sumber daya manusianya (Songgor & Suryana, 2019). Salah satu indikator penting dari efektivitas SDM adalah *job performance* atau performa kerja, yaitu sejauh mana individu mampu berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi (Jankingthong & Rurkkhum, 2012). Dalam konteks ini, organisasi modern tidak hanya membutuhkan pegawai yang bekerja dengan baik, tetapi juga yang memiliki keterlibatan tinggi (*employee engagement*) dan kepuasan terhadap pekerjaannya.

Kinerja guru di lembaga pendidikan tidak dapat dilepaskan dari faktor psikologis dan sosial seperti *organizational trust* (kepercayaan terhadap organisasi) dan *job satisfaction* (kepuasan kerja). *Employee engagement* telah terbukti memiliki kaitan yang kuat dengan berbagai capaian positif, seperti kepuasan kerja dan kinerja (Pongton & Suntrayuth, 2019a; Alzyoud, 2018; Schaufeli & Salanova dalam Soto-Pérez et al., 2020). Guru yang terikat secara emosional dan profesional terhadap sekolahnya akan menunjukkan semangat kerja yang tinggi, ketekunan, dan tanggung jawab dalam menjalankan peran mereka. Namun, keterikatan ini tidak muncul secara spontan, melainkan dipengaruhi oleh faktor internal seperti kepuasan kerja dan eksternal seperti tingkat kepercayaan terhadap sistem organisasi (Ugwu et al., 2014).

Job satisfaction mencerminkan keseimbangan antara harapan dan kenyataan yang diterima individu dalam pekerjaannya. Guru yang merasa puas dengan lingkungan kerja, hubungan antar kolega, dan dukungan organisasi cenderung memiliki motivasi lebih tinggi untuk memberikan performa terbaik. Sebaliknya, rendahnya kepuasan dapat menurunkan komitmen dan loyalitas terhadap lembaga. Herzberg (1966) menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor motivasional utama yang memengaruhi keterikatan dan kinerja pegawai. Di sisi lain, *organizational trust* menggambarkan sejauh mana individu meyakini bahwa organisasi bertindak dengan integritas dan keadilan (Mayer et al., 1995). Kepercayaan yang kuat terhadap pimpinan dan sistem sekolah menciptakan rasa aman dan memperkuat ikatan emosional pegawai terhadap organisasi (I. N. Akbar, 2020).

Sekolah Alam Insan Mulia (SAIM) Surabaya merupakan lembaga pendidikan swasta yang memiliki sistem manajemen berbasis nilai moral, spiritual, dan inovasi. Dengan jumlah guru sebanyak 115 orang dari jenjang PG hingga SMA, SAIM dikenal memiliki sumber daya manusia yang kompeten dan berdedikasi tinggi. Namun, hasil observasi awal menunjukkan adanya variasi dalam tingkat kinerja dan keterikatan guru. Beberapa guru menunjukkan performa sangat baik dengan skor rata-rata 3,8 dari 4,0, sementara sebagian lainnya masih berada pada kategori cukup dengan rata-rata 2,9. Perbedaan ini menimbulkan pertanyaan mengenai faktor-faktor yang memengaruhi performa kerja guru di SAIM, khususnya yang berkaitan dengan kepercayaan organisasi, kepuasan kerja, dan keterikatan guru terhadap sekolah.

Hasil penelitian terdahulu menunjukkan temuan yang bervariasi. Penelitian oleh Lienardo & Setiawan (2017) menunjukkan bahwa *organizational trust* dan *job satisfaction* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*, sementara Saroh & Ekhsan (2021) menemukan bahwa *organizational trust* memiliki pengaruh langsung terhadap *job performance*. Namun, penelitian-penelitian tersebut umumnya dilakukan di sektor perusahaan atau organisasi profit,

sehingga belum sepenuhnya menggambarkan dinamika lembaga pendidikan dengan nilai spiritual dan budaya kekeluargaan yang kuat seperti SAIM. Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh *organizational trust* dan *job satisfaction* terhadap *employee engagement* serta dampaknya terhadap *job performance* guru di Sekolah Alam Insan Mulia Surabaya. Penelitian ini juga bertujuan mengidentifikasi sejauh mana *employee engagement* berperan sebagai mediator dalam hubungan antara kepercayaan organisasi dan kepuasan kerja terhadap performa guru.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan tujuan untuk menguji hipotesis mengenai pengaruh *organizational trust* dan *job satisfaction* terhadap *employee engagement* serta dampaknya terhadap *job performance* guru di Sekolah Alam Insan Mulia (SAIM) Surabaya. Pendekatan kuantitatif dipilih karena bersifat objektif, sistematis, dan menggunakan analisis statistik dalam menguji hubungan antarvariabel (Ali & Limakrisna, 2017). Penelitian ini dilaksanakan di lingkungan Sekolah Alam Insan Mulia Surabaya pada periode Januari hingga Juli 2025.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru di Sekolah Alam Insan Mulia Surabaya yang berjumlah 115 orang dari jenjang PG hingga SMA. Sampel penelitian ditentukan sebanyak 50 orang guru dengan teknik *probability sampling* menggunakan metode *simple random sampling*, yaitu memberikan peluang yang sama bagi setiap anggota populasi untuk terpilih menjadi sampel. Pemilihan ukuran sampel ini mempertimbangkan efektivitas waktu dan ketentuan minimal ukuran sampel untuk analisis *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Squares* (SEM-PLS), sebagaimana disarankan oleh Hair et al. dalam Yamin (2023), bahwa jumlah sampel minimal adalah sepuluh kali jumlah indikator terbesar pada konstruk yang diukur.

Data primer dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner tertutup kepada para guru. Kuesioner dirancang menggunakan skala Likert lima poin dengan rentang nilai 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju), untuk mengukur persepsi responden terhadap empat variabel penelitian yaitu *organizational trust*, *job satisfaction*, *employee engagement*, dan *job performance*. Setiap variabel dikembangkan dari teori dan hasil penelitian terdahulu. *Organizational trust* diukur berdasarkan dimensi *emotional trust* dan *cognitive trust* (McAllister dalam Freund & Mallette, 2014). *Job satisfaction* diukur berdasarkan sembilan indikator dari Spector dalam Yuliafi (2021), meliputi gaji, promosi, pengawasan, tunjangan, penghargaan, kondisi kerja, hubungan rekan kerja, sifat pekerjaan, dan komunikasi. *Employee engagement* diukur menggunakan tiga indikator dari Schaufeli et al. (2006) yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*, sedangkan *job performance* diukur berdasarkan indikator yang dikemukakan oleh Mathis dan Jackson dalam Efendi et al. (2020) yaitu kuantitas kerja, kualitas hasil kerja, ketepatan waktu, kedisiplinan, dan kemampuan kerja sama.

Instrumen penelitian ini diuji validitas dan reliabilitasnya sebelum dilakukan analisis lanjutan. Uji validitas dilakukan menggunakan korelasi *Product Moment* Pearson, dengan kriteria bahwa instrumen dinyatakan valid jika nilai korelasi melebihi 0,3 (Siregar, 2014). Uji reliabilitas dilakukan menggunakan koefisien *Cronbach's alpha* dengan kriteria reliabel jika nilai alpha lebih besar dari 0,6. Data yang telah dinyatakan valid dan reliabel kemudian dianalisis menggunakan metode *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Squares* (SEM-PLS). Metode ini dipilih karena mampu menguji hubungan kausal antarvariabel laten meskipun data berdistribusi tidak normal dan ukuran sampel relatif kecil (Sarwono, 2012; Muhammad Nusrang et al., 2023).

Analisis data dilakukan dalam dua tahap, yaitu analisis deskriptif dan analisis inferensial. Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik responden berdasarkan usia, masa kerja, dan variabel penelitian, sedangkan analisis inferensial menggunakan model jalur

(*path analysis*) untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsung antarvariabel dalam model penelitian. Persamaan struktural yang diuji adalah:

$Z = P1X1 + P2X2 + \varepsilon_1$

$Y = P3X1 + P4X2 + P5Z + \varepsilon_2$

dimana X1 = *Organizational Trust*, X2 = *Job Satisfaction*, Z = *Employee Engagement*, dan Y = *Job Performance*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini dilaksanakan pada guru-guru Sekolah Alam Insan Mulia (SAIM) Surabaya, sebuah lembaga pendidikan yang dikenal dengan pendekatan pembelajaran berbasis alam, kreativitas, dan penguatan karakter. Responden penelitian berjumlah 50 orang guru dari berbagai jenjang pendidikan dengan karakteristik usia dan lama mengajar yang beragam.

Tabel 1. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Lama Bekerja	Jumlah	Persentase
< 2 Tahun	16	32%
2–5 Tahun	19	38%
> 5 Tahun	15	30%

Sumber: Olah Data Peneliti (2025)

Sebagian besar responden memiliki masa kerja 2–5 tahun (38%), menunjukkan bahwa mayoritas guru berada pada fase karier menengah, di mana mereka sudah memahami budaya organisasi namun masih dalam tahap berkembang.

Tabel 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah	Persentase
< 25 Tahun	8	16%
26–35 Tahun	30	60%
36–45 Tahun	12	24%

Sumber: Olah Data Peneliti (2025)

Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas menggunakan korelasi *Product Moment Pearson* dengan kriteria valid jika *r hitung* > *r tabel* (0,444). Hasil uji terhadap semua item pada empat instrumen penelitian (Organizational Trust, Job Satisfaction, Employee Engagement, dan Job Performance) menunjukkan bahwa seluruh item valid.

Selanjutnya, uji reliabilitas menggunakan Cronbach's Alpha menunjukkan hasil seluruh variabel reliabel ($\alpha > 0{,}6$), sebagaimana ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

Variabel	Cronbach's Alpha	Jumlah Item	Keterangan
Employee Engagement	0.733	9	Reliabel
Job Performance	0.455	30	Reliabel
Organizational Trust	0.467	31	Reliabel
Job Satisfaction	0.712	36	Reliabel

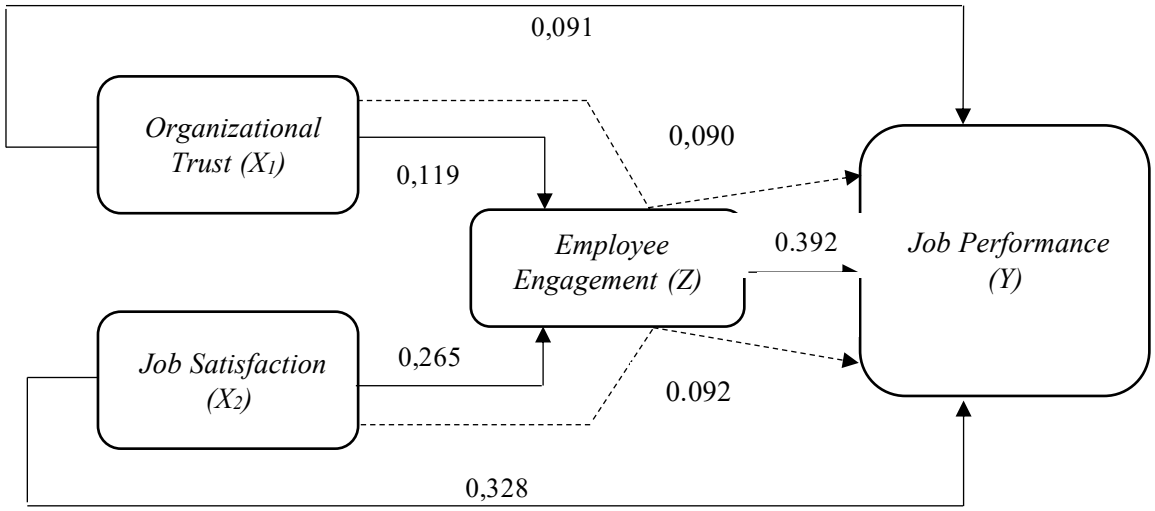
Sumber: Olah Data Peneliti (2025)

Dengan demikian, seluruh instrumen penelitian dapat digunakan untuk analisis berikutnya karena memenuhi syarat validitas dan reliabilitas.

Analisis Data

Analisis data dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares* (SEM-PLS) untuk menguji pengaruh antara *organizational trust*, *job satisfaction*, *employee engagement*, dan *job performance*. Berdasarkan hasil analisis jalur (*path analysis*),

diketahui bahwa hubungan antara variabel-variabel tersebut memiliki kekuatan pengaruh yang bervariasi, mulai dari rendah hingga tinggi.



Gambar 1. Nilai Koefisien Jalur Antar Variabel
Sumber: Hasil Olahan SmartPLS (2025)

Analisis jalur dilakukan untuk mengetahui hubungan langsung dan tidak langsung antarvariabel penelitian menggunakan SEM-PLS.

Tabel 4. Direct Effect Path Analysis

Hubungan Antar Variabel	Koefisien	Keterangan
Employee Engagement → Job Performance	0,392	Positif
Job Satisfaction → Employee Engagement	0,265	Positif
Job Satisfaction → Job Performance	0,328	Positif
Organizational Trust → Employee Engagement	0,119	Positif
Organizational Trust → Job Performance	0,091	Positif

Sumber: Hasil Olahan SmartPLS (2025)

Tabel 5. Indirect Effect Path Analysis

Hubungan Tidak Langsung	Koefisien	Keterangan
Job Satisfaction → Employee Engagement → Job Performance	0,092	Positif
Organizational Trust → Employee Engagement → Job Performance	0,090	Positif

Sumber: Hasil Olahan SmartPLS (2025)

Hasil menunjukkan bahwa semua pengaruh bersifat positif, baik langsung maupun tidak langsung, dengan kekuatan pengaruh bervariasi antara kecil hingga sedang.

Uji R Square dan F Square

Tabel 6. Nilai R Square

Variabel Endogen	R Square	R Square Adjusted	Kategori
Employee Engagement	0,354	0,334	Sedang
Job Performance	0,340	0,356	Sedang

Sumber: Hasil Olahan SmartPLS (2025)

Nilai R Square menunjukkan bahwa Job Satisfaction dan Organizational Trust menjelaskan 35,4% variasi Employee Engagement, sedangkan Job Satisfaction, Organizational Trust, dan Employee Engagement menjelaskan 34% variasi Job Performance. Keduanya termasuk kategori pengaruh sedang.

Tabel 7. Nilai F Square (Effect Size)

Hubungan Antar Variabel	F Square	Kategori
Job Satisfaction → Employee Engagement	0,271	Sedang
Job Satisfaction → Job Performance	0,245	Sedang
Employee Engagement → Job Performance	0,174	Sedang
Organizational Trust → Employee Engagement	0,031	Kecil
Organizational Trust → Job Performance	0,037	Kecil

Sumber: Hasil Olahan SmartPLS (2025)

Hasil menunjukkan bahwa pengaruh terbesar terdapat pada variabel Job Satisfaction, baik terhadap Employee Engagement maupun Job Performance.

Pengaruh *Organizational Trust* terhadap *Employee Engagement* (H1)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Organizational Trust* berpengaruh positif terhadap *Employee Engagement* dengan koefisien sebesar **0,119**. Meskipun arah hubungan bersifat positif, pengaruhnya relatif kecil. Artinya, semakin tinggi kepercayaan guru terhadap sekolah dan pimpinan, maka semakin besar pula tingkat keterikatan mereka terhadap pekerjaan, tetapi dampaknya tidak dominan.

Dalam konteks Sekolah Alam Insan Mulia (SAIM), kondisi ini dapat dimaknai bahwa kultur organisasi yang terbuka dan kolaboratif telah menciptakan tingkat kepercayaan yang stabil, sehingga kepercayaan tidak menjadi satu-satunya faktor pendorong keterikatan. Hasil ini sejalan dengan pendapat *Mayer et al.* (1995) bahwa kepercayaan merupakan dasar hubungan kerja, namun tingkat pengaruhnya terhadap keterikatan dapat bervariasi tergantung konteks organisasi.

Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Employee Engagement* (H2)

Nilai koefisien sebesar 0,265 menunjukkan bahwa *Job Satisfaction* berpengaruh positif dan cukup kuat terhadap *Employee Engagement*. Hal ini berarti semakin tinggi tingkat kepuasan guru terhadap pekerjaan—baik dari segi lingkungan kerja, hubungan dengan rekan, maupun pengakuan atas kinerja—semakin besar keterikatan emosional dan profesional mereka terhadap sekolah.

Guru yang merasa puas akan lebih bersemangat, berdedikasi, dan fokus pada tanggung jawabnya. Hasil ini mendukung teori *Herzberg* (1966) yang menegaskan bahwa faktor motivasional menumbuhkan keterikatan kerja, serta penelitian *Saks* (2006) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan positif dengan tingkat *engagement* karyawan. Dengan demikian, kepuasan kerja berperan sebagai "bahan bakar psikologis" yang memperkuat komitmen guru di SAIM.

Pengaruh *Organizational Trust* terhadap *Job Performance* (H3)

Koefisien jalur sebesar **0,091** menunjukkan bahwa *Organizational Trust* memiliki pengaruh positif namun kecil terhadap *Job Performance*. Artinya, guru yang mempercayai organisasi dan pimpinannya cenderung menunjukkan kinerja yang baik, tetapi pengaruhnya tidak signifikan dibandingkan faktor lain seperti kepuasan kerja.

Dalam konteks SAIM, hasil ini mengindikasikan bahwa kepercayaan guru terhadap sistem, kebijakan, dan pimpinan sekolah memang sudah terbangun dengan baik sehingga menciptakan rasa aman dan loyalitas dalam bekerja. Namun, kepercayaan tersebut belum menjadi faktor utama yang mendorong peningkatan kinerja.

Temuan ini mendukung penelitian *Colquitt et al.* (2007) yang menjelaskan bahwa kepercayaan lebih berperan membentuk iklim kerja yang positif dibandingkan secara langsung meningkatkan performa kerja. Dengan demikian, di SAIM, *organizational trust* berfungsi sebagai fondasi hubungan yang sehat antara guru dan lembaga, namun bukan faktor dominan dalam peningkatan performa individu.

Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Job Performance* (H4)

Dengan nilai koefisien sebesar 0,328, *Job Satisfaction* terbukti memiliki pengaruh terbesar terhadap *Job Performance* dibandingkan variabel lainnya. Artinya, guru yang puas dengan pekerjaannya cenderung menunjukkan kinerja lebih tinggi. Kepuasan kerja yang baik dapat memotivasi guru untuk lebih disiplin, meningkatkan kualitas pembelajaran, dan berinovasi.

Hasil ini mendukung teori *Locke* (1976) dan penelitian *Judge et al.* (2001) yang menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan prediktor utama kinerja individu. Dalam konteks SAIM, kepuasan kerja menjadi faktor paling dominan yang berkontribusi terhadap keberhasilan guru dalam melaksanakan tanggung jawab profesionalnya.

Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Job Performance* (H5)

Koefisien sebesar 0,392 menunjukkan bahwa *Employee Engagement* berpengaruh positif terhadap *Job Performance* dengan kekuatan pengaruh sedang. Artinya, semakin tinggi keterikatan kerja guru, semakin baik pula kinerja yang dihasilkan.

Namun demikian, hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa pengaruh *engagement* terhadap kinerja masih lebih kecil dibandingkan dengan pengaruh *Job Satisfaction*. Hal ini menandakan bahwa meskipun guru SAIM sudah memiliki semangat dan komitmen yang tinggi, kepuasan terhadap pekerjaan, seperti kenyamanan lingkungan, dukungan pimpinan, dan kesempatan mengembangkan diri, masih menjadi pendorong utama kinerja mereka.

Temuan ini sejalan dengan teori *Schaufeli & Bakker* (2004) yang menekankan bahwa *engagement* merupakan pendorong penting performa kerja, meskipun bukan satu-satunya faktor utama. Dengan demikian, di SAIM, *employee engagement* dapat dikatakan sebagai faktor pelengkap yang memperkuat pengaruh kepuasan kerja terhadap performa guru.

Mediasi *Employee Engagement* antara *Organizational Trust* dan *Job Performance* (H6)

Hasil *indirect effect* menunjukkan bahwa *Employee Engagement* memediasi hubungan antara *Organizational Trust* dan *Job Performance* dengan nilai koefisien 0,090. Artinya, kepercayaan terhadap organisasi dapat meningkatkan kinerja guru secara tidak langsung melalui peningkatan keterikatan kerja.

Dalam konteks SAIM, hal ini berarti bahwa guru yang mempercayai sistem dan kepemimpinan sekolah merasa lebih nyaman dan memiliki keterikatan emosional yang lebih kuat terhadap pekerjaannya. Kepercayaan ini menumbuhkan rasa aman dan komitmen yang kemudian berpengaruh pada kualitas kinerja mereka, seperti kesiapan mengajar, kedisiplinan, dan tanggung jawab terhadap siswa. Meskipun efek mediasi ini kecil, temuan ini tetap menunjukkan bahwa *engagement* berperan sebagai jembatan psikologis antara kepercayaan dan performa kerja di SAIM.

Mediasi *Employee Engagement* antara *Job Satisfaction* dan *Job Performance* (H7)

Nilai koefisien *indirect effect* sebesar 0,092 menunjukkan bahwa *Employee Engagement* juga memediasi pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Job Performance*, meskipun efeknya kecil. Guru yang puas dengan pekerjaannya, baik dalam hal penghargaan, dukungan pimpinan, maupun keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi, akan lebih *engaged*, dan pada gilirannya menunjukkan kinerja yang lebih baik.

Dalam konteks SAIM, hal ini tercermin dari guru yang merasa dihargai dan nyaman dengan lingkungan kerja yang kolaboratif. Mereka menunjukkan komitmen tinggi terhadap proses belajar mengajar serta aktif berkontribusi dalam kegiatan sekolah. Namun demikian, jalur langsung antara *Job Satisfaction* dan *Job Performance* tetap lebih dominan dibandingkan efek tidak langsung melalui *engagement*. Artinya, kepuasan kerja tetap menjadi faktor utama

yang mendorong kinerja guru SAIM, sedangkan *employee engagement* memperkuat, tetapi tidak menggantikan, pengaruh tersebut.

KESIMPULAN

Hasil penelitian ini secara umum menjawab permasalahan yang telah dirumuskan dalam pendahuluan, yaitu bagaimana pengaruh *Organizational Trust* dan *Job Satisfaction* terhadap *Employee Engagement* serta dampaknya terhadap *Job Performance* guru di Sekolah Alam Insan Mulia (SAIM) Surabaya. Berdasarkan hasil analisis menggunakan metode *Structural Equation Modeling – Partial Least Squares (SEM-PLS)*, diperoleh bahwa hubungan antar variabel bersifat positif dengan tingkat pengaruh yang bervariasi, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Secara khusus, penelitian ini menunjukkan bahwa *Job Satisfaction* memiliki pengaruh paling kuat terhadap *Job Performance*, baik secara langsung maupun melalui *Employee Engagement*. Temuan ini menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor dominan dalam membentuk kinerja guru di SAIM. Guru yang merasa puas terhadap lingkungan kerja, sistem penghargaan, hubungan interpersonal, serta dukungan pimpinan cenderung memiliki semangat dan tanggung jawab tinggi dalam mengajar. Kondisi ini sejalan dengan karakteristik SAIM sebagai sekolah berbasis alam yang menekankan kebebasan berekspresi, kolaborasi, dan kesejahteraan psikologis tenaga pendidiknya.

Sementara itu, *Organizational Trust* memiliki pengaruh positif namun relatif kecil terhadap *Employee Engagement* maupun *Job Performance*. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kepercayaan guru terhadap sistem dan kepemimpinan sekolah sudah cukup baik, tetapi belum menjadi faktor penentu utama dalam peningkatan keterikatan dan performa. Kepercayaan di SAIM tampaknya telah menjadi bagian dari budaya kerja yang mapan (*given value*), sehingga kontribusinya terhadap kinerja tidak lagi menonjol.

Selain itu, *Employee Engagement* terbukti memiliki pengaruh positif terhadap *Job Performance* dengan kategori sedang. Artinya, guru yang memiliki tingkat keterikatan tinggi, ditandai dengan antusiasme, dedikasi, dan konsentrasi pada pekerjaan, cenderung menunjukkan hasil kerja yang lebih baik. Namun demikian, efek keterikatan ini masih lebih lemah dibandingkan dengan kepuasan kerja, sehingga peningkatan kinerja guru di SAIM lebih efektif dilakukan melalui strategi peningkatan kepuasan kerja, seperti pemberian apresiasi, pengembangan profesional, dan keseimbangan beban kerja.

Nilai *R Square* sebesar 0,354 untuk model *Employee Engagement* dan 0,340 untuk model *Job Performance* menunjukkan bahwa pengaruh gabungan dari *Job Satisfaction* dan *Organizational Trust* terhadap keterikatan dan kinerja berada pada kategori sedang. Hal ini mengindikasikan bahwa selain dua variabel tersebut, masih terdapat faktor lain yang dapat memengaruhi kinerja guru, seperti gaya kepemimpinan, motivasi intrinsik, dan lingkungan kerja inovatif yang khas di SAIM.

Dari sisi metodologi, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang dapat menjadi peluang perbaikan pada penelitian berikutnya. Pertama, jumlah sampel hanya mencakup 50 guru dari total populasi 115 orang, sehingga hasilnya belum sepenuhnya merepresentasikan keseluruhan kondisi guru di SAIM. Kedua, penelitian ini hanya menggunakan pendekatan kuantitatif, padahal pemahaman mendalam mengenai *trust* dan *engagement* dapat diperkuat dengan wawancara atau observasi kualitatif. Ketiga, variabel lain seperti kepemimpinan transformasional, iklim organisasi, atau motivasi spiritual belum dimasukkan dalam model, padahal faktor-faktor tersebut sangat relevan dalam konteks sekolah berbasis nilai seperti SAIM.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini memperkaya kajian tentang perilaku organisasi di bidang pendidikan dan memberikan implikasi praktis bagi pengelolaan sumber daya manusia di sekolah berbasis karakter. Bagi SAIM, temuan ini menegaskan bahwa strategi peningkatan kinerja guru perlu difokuskan pada peningkatan kepuasan kerja dan penguatan budaya kerja

kolaboratif. Sementara itu, bagi penelitian selanjutnya, model ini dapat dikembangkan lebih lanjut dengan melibatkan variabel kontekstual lain serta jumlah responden yang lebih besar agar menghasilkan model yang lebih komprehensif dan representatif.

REFERENSI

Adams, S. A. (2017). *Leadership and trust: A mixed methods study of the rural elementary principal* [Doctoral dissertation, Northwest Nazarene University]. Department of Graduate Education, Northwest Nazarene University.

Akbar, D. S. (2011). *Pengaruh persepsi kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan* [Skripsi, Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta]. https://repository.uinjkt.ac.id/dspace/handle/123456789/5170

Akbar, I. N. (2020). Organizational trust dan organizational culture terhadap employee engagement melalui satisfaction. *Jurnal Ilmu Manajemen, 5*(2), 206–218.

Ali, H., & Limakrisna, N. (2017). *Metodologi penelitian: Metodologi penelitian skripsi.* Rake Sarasin.

Alzyoud, A. A. Y. (2018). The influence of human resource management practices on employee work engagement. *Foundations of Management, 10*(1), 251–256. https://doi.org/10.2478/fman-2018-0019

Alzyoud, A. (2019). Job satisfaction and work engagement. *Journal of Management Studies, 6*(11), 125–139.*

Casey, S. (2013). Job performance. In *Cultural sociology of divorce: An encyclopedia.* https://doi.org/10.4135/9781452274447.n222

Chairunnisah, R., KM, S., & Mataram, P. M. F. H. (2021). *Teori sumber daya manusia.* In *Kinerja karyawan.* http://digilib.uinsgd.ac.id/40781/1/KINERJA%20KARYAWAN%202%20CETAK.pdf#page=38

Edeh, E., Lo, W.-J., & Khojasteh, J. (2023). Review of partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal, 30*(1). https://doi.org/10.1080/10705511.2022.2108813

Efendi, Butarbutar, M., & Nababan, M. (2020). Analisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Toledo Tuktuk Samosir. *Jurnal Ilmu Ekonomi, 1*(5).

Freund, R., & Mallette, L. (2014). Determining the effects of employee trust on organizational commitment. *ProQuest Dissertations and Theses,* 172. https://www.proquest.com/dissertations-theses/determining-effects-employee-trust-on/docview/1546718664

Gilbert, J. A., & Tang, T. L. P. (1998). An examination of organizational trust antecedents. *Public Personnel Management, 27*(3), 321–335. https://doi.org/10.1177/009102609802700303

Hardiani, A. D. (2018). Pengaruh kepercayaan organisasional dan kompetensi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja (studi pada karyawan PT PLN Persero Distribusi Jawa Barat Area Bekasi). *Jurnal Administrasi Bisnis.*

Herawati, T. R. (2020). *Koleksi perpustakaan Universitas Terbuka.* Universitas Terbuka.

Indayati, N., Thoyib, A., & Rofiaty. (2012). Pengaruh keterlibatan karyawan, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasional dalam meningkatkan kinerja karyawan (studi pada Universitas Brawijaya). *Jurnal Aplikasi Manajemen, 10*(2), 344–356.

Jankingthong, K., & Rurkkhum, S. (2012). Factors affecting job performance: An integrative review of literature. *Management Research Review, 42*(2), 263–289. https://doi.org/10.1108/MRR-02-2018-0051

Jensen, J. M., & Raver, J. L. (2012). When self-management and surveillance collide: Consequences for employees' organizational citizenship and counterproductive work

behaviors. *Group and Organization Management, 37*(3), 308–346. https://doi.org/10.1177/1059601112445804

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal, 33*(4), 692–724. https://doi.org/10.5465/256287

Kendrick, K. C. (2013). The relationships between employee engagement, work engagement, and leader-member exchange [Doctoral dissertation, University of Maryland]. *Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences, 75*(4-A(E)).

Lewicki, R. J., & Bunker, B. B. (2012). Developing and maintaining trust in work relationships. In *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (pp. 114–139). Sage. https://doi.org/10.4135/9781452243610.n7

Li, Y. (2016). The impact of leadership behavior on employee engagement [Doctoral dissertation]. *ProQuest Dissertations and Theses.*

Licki, M. M. P., & van der Walt, F. (2021). The influence of perceived cultural intelligence of school principals on teachers' job satisfaction and trust. *Management Dynamics, 30*(2), 15–30.

Lienardo, S., & Setiawan, R. (2017). Pengaruh organizational trust dan job satisfaction terhadap employee engagement pada karyawan PT Bangun Wisma Sejahtera. *Agora, 5*(1), 29–38.

Lubis, R. K. (2018). Pengaruh kepercayaan pada atasan dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada Dinas Pendapatan Kota Medan. *Universitas Sumatera Utara, 1*(3), 82–91.

Mauli, A., & Mukaram, M. (2016). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Riset Bisnis dan Investasi, 2*(2), 15. https://doi.org/10.35697/jrbi.v2i2.71

Muayyad, D. M., & Gawi, A. I. O. (2017). Pengaruh kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja pegawai bank syariah X kantor wilayah II. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa, 9*(1), 75–98. https://doi.org/10.25105/jmpj.v9i1.1396

Muhammad Nusrang, M., Fahmuddin, M., & Hafid, H. (2023). Penerapan metode structural equation modelling-partial least squares (SEM-PLS) dalam mengevaluasi faktor-faktor yang mempengaruhi PDRB di Indonesia. *Seminar Nasional Dies Natalis 62, 1,* 543–548. https://doi.org/10.59562/semnasdies.v1i1.1088

Muliana, & Rahmi, A. (2019). Pengaruh self efficacy dan kepuasan kerja terhadap employee engagement (keterikatan kerja) pada guru SMK Negeri di Aceh Timur. *Jurnal Studi Pemikiran, Riset dan Pengembangan Pendidikan Islam, 7*(2), 195–208.

Pongton, P., & Suntrayuth, S. (2019a). Communication satisfaction, employee engagement, job satisfaction, and job performance in higher education institutions. *ABAC Journal, 39*(3), 90–110.

Purwanti, R. S., Yustini, I., Ekonomi, F., Galuh, U., & Ciamis, K. (2020). Pengaruh organizational trust dan employee engagement terhadap job satisfaction (suatu studi pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Galuh, Kabupaten Ciamis). *Business Management and Entrepreneurship Journal, 2,* 13–25.

Puspitasari, I. (2018). Pengaruh organizational trust terhadap kesiapan individu untuk menjalankan perubahan sistem manajemen SDM di PT "X" Bandung. *Humanitas (Jurnal Psikologi), 2*(2), 153–164. https://doi.org/10.28932/humanitas.v2i2.1571

Putri, G. V. (2019). *Dampak kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.* Universitas Negeri Padang.

Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). *The drivers of employee engagement.* Institute for Employment Studies. http://www.managingpeople4profit.com/uploads/2/8/1/6/2816853/www-employment-studies-co-uk_drivers_of_engagement.pdf

Sari, W. P. (2020). Job satisfaction and job performance dalam konteks komunikasi organisasi. *Jurnal Muara Ilmu Ekonomi dan Bisnis, 4*(1), 29. https://doi.org/10.24912/jmieb.v4i1.7537

Saroh, T., & Ekhsan, M. (2021). Pengaruh employer branding terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh organizational trust (studi pada PT Yamaha Music Manufacturing). *International Journal of Management Science and Information Technology, 1*(2). https://doi.org/10.35870/ijmsit.v1i2.353

Sarwono, J. (2012). *Mengenal PLS-SEM.*

Sausan, N. S., Nasution, A. M. U., & Sabrina, H. (2021). Pengaruh kepuasan kerja dan loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan foods manufacture. *Economics, Business and Management Science Journal, 1*(1), 6–13. https://doi.org/10.34007/ebmsj.v1i1.3

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement, 66*(4), 701–716. https://doi.org/10.1177/0013164405282471

Siswono, D. (2016). Pengaruh employee engagement terhadap kinerja karyawan di Rodex Travel Surabaya. *Agora, 4*(2).

Songgor, E. Y., & Suryana, N. M. (2019). Pengaruh kinerja pegawai terhadap efektivitas organisasi di kantor Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Manggarai Barat. *Sintesa: Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, 10*(1), 19–22.

Soto-Pérez, M., Sánchez-García, J. Y., & Núñez-Ríos, J. E. (2020). Factors to improve job performance and school effectiveness. *International Journal of Educational Management, 34*(5), 805–822. https://doi.org/10.1108/IJEM-07-2019-0237

Supartha, W. G., & Sintaasih, D. K. (2017). *Pengantar perilaku organisasi: Teori, kasus, dan aplikasi penelitian.* Universitas Udayana. https://simdos.unud.ac.id/uploads/file_pendidikan_1_dir/b9ca64feeb1d962d5d06f51ea4d7577b.pdf

Teguh Iman Santoso, & Indrajaya, D. (2023). Penggunaan SEM–PLS dan aplikasi SmartPLS untuk dosen dan mahasiswa. *Jurnal Pengabdian Masyarakat Akademisi, 2*(2), 97–104. https://doi.org/10.54099/jpma.v2i2.630

Ugwu, F. O., Onyishi, I. E., & Rodríguez-Sánchez, A. M. (2014). Linking organizational trust with employee engagement: The role of psychological empowerment. *Personnel Review, 43*(3), 377–400. https://doi.org/10.1108/PR-11-2012-0198

Wijaya, I. K. (2018). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan CV Bukit Sanomas. *Agora, 6*(2), 287–109.

Yamin, S. (2023). *SmartPLS 3, SmartPLS 4, Amos & Stata.* PT Dewangga Energi Internasional.

Yuliafi, R. D. (2021). Pengaruh job satisfaction terhadap job stres pada karyawan PT Inka Multi Solusi Service Madiun. *Stikes Bhakti Husada Mulia.*

Zahro, S., Safitri, D. N. N., & Setiawan, E. (2022). Peran yayasan dalam mengatasi problematika manajemen sarana prasarana dan kurikulum. *Journal of Education Research, 3*(1), 22–27.