
Peran Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Dalam Memediasi Pengaruh *Employee Engagement Terhadap Intention To Stay* Guru Gen Z SD/MI di Kecamatan Srono

Ahmad Fauzi¹⁾ Yunionita Indah Handayani²⁾ Lia Rachmawati³⁾

¹²³Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Institut Teknologi Dan Sains Mandala,
Jember, Indonesia

ABSTRAK

Generasi Z kerap dikenal sebagai generasi yang dinamis dan mudah berpindah kerja. Namun, fenomena berbeda justru terlihat pada guru-guru Gen Z di SD/MI Kecamatan Srono, yang menunjukkan keinginan tinggi untuk tetap bertahan dalam profesinya. Penelitian ini menggali lebih dalam faktor-faktor yang mendorong loyalitas tersebut, dengan fokus pada peran *employee engagement* serta bagaimana *kepuasan kerja* dan *komitmen organisasional* menjadi jembatan yang memperkuat niat mereka untuk bertahan. Pendekatan kuantitatif digunakan melalui penyebaran kuesioner dan analisis data menggunakan teknik *Structural Equation Modeling* (SEM-PLS). Hasilnya menunjukkan bahwa keterlibatan guru dalam pekerjaan (*employee engagement*) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keinginan untuk tetap bertahan (*intention to stay*), baik secara langsung maupun secara tidak langsung melalui *komitmen organisasional*. Sementara pengaruh tidak langsung melalui *kepuasan kerja* terbukti tidak signifikan. Temuan ini memberikan pesan penting bahwa ketika guru merasa dihargai, dilibatkan, dan didukung oleh lingkungan kerjanya, mereka akan tumbuh menjadi sosok pendidik yang tidak hanya bertahan, tetapi juga berkomitmen untuk terus mengabdikan dan berkembang bersama institusinya.

Kata Kunci: *employee engagement*, guru Generasi Z, *intention to stay*, kepuasan kerja, komitmen organisasi

ABSTRACT

Generation Z was often known as a dynamic generation that easily switched jobs. However, a different phenomenon was observed among Gen Z teachers in SD/MI in the Srono District, who showed a strong desire to remain in their profession. This study explored the factors that encouraged such loyalty, focusing on the role of *employee engagement* and how *job satisfaction* and *organizational commitment* served as bridges that strengthened their *intention to stay*. A quantitative approach was employed through questionnaire distribution and data analysis using the *Structural Equation Modelling* (SEM-PLS) technique. The results indicated that teachers' involvement in their work (*employee engagement*) had a positive and significant influence on their *intention to stay*, both directly and indirectly through *organizational commitment*. Meanwhile, the indirect effect through *job satisfaction* was found to be insignificant. These findings conveyed an important message: when teachers felt valued, involved, and supported by their work environment, they developed into educators who not only stayed but also committed themselves to continuously serve and grow with their institutions.

Keywords: *employee engagement*, Generation Z teachers, *intention to stay*, *job satisfaction*, *organizational commitment*

PENDAHULUAN

Guru memiliki peran sentral dalam keberhasilan pembelajaran di sekolah dan memegang posisi strategis dalam peningkatan mutu pendidikan (Undang-Undang Republik Indonesia, 2003). Namun, fenomena yang muncul saat ini yakni meningkatnya angka pengunduran diri guru muda, khususnya dari kalangan Generasi Z, yang menurut laporan Kemendikbudristek (2023) mengalami kenaikan sebesar 20% dalam lima tahun terakhir. Niat bertahan (*intention to stay*) guru di berbagai wilayah Indonesia cenderung rendah, padahal keberadaan guru sangat vital dalam menjaga stabilitas dan kualitas pendidikan. Kesenjangan ini diperburuk oleh ketidaksesuaian antara karakteristik Generasi Z yang dikenal dinamis, menghargai fleksibilitas, serta menuntut lingkungan kerja yang adaptif dengan pendekatan manajemen SDM di institusi pendidikan yang masih cenderung konvensional. Namun demikian, konteks lokal seperti di Kecamatan Srono justru menunjukkan tren yang berbeda, di mana hasil studi awal (*pilot study*) mengungkap bahwa 66,7% guru SD/MI Generasi Z memiliki niat bertahan tinggi.

Salah satu indikator keberhasilan pengelolaan guru adalah *intention to stay*, yaitu keinginan untuk tetap bekerja di institusi pendidikan (Stamolampros et al., 2020). Faktor-faktor seperti kepuasan kerja, lingkungan kerja kondusif, dan keterikatan emosional terhadap organisasi memengaruhi niat ini. Untuk itu, pendekatan seperti *employee engagement* dinilai efektif dalam memperkuat hubungan guru dengan institusi (Saks, 2006). *Employee engagement* sendiri mencerminkan keterlibatan emosional, kognitif, dan perilaku terhadap pekerjaan dan organisasi. Saks (2006) menegaskan bahwa keterlibatan tinggi berdampak pada niat bertahan karena individu merasa puas dan loyal. Hal ini sangat relevan bagi guru Generasi Z (lahir 1997–2012), yang menghargai fleksibilitas, pengembangan diri, dan pengakuan atas kinerja. Oleh sebab itu, pengelolaan SDM perlu disesuaikan dengan karakteristik generasi ini agar *engagement* meningkat. Keterlibatan yang rendah dapat menurunkan *intention to stay*. Maka, sekolah harus menciptakan lingkungan yang mendukung, dengan mempertimbangkan keseimbangan kerja dan sumber daya yang dimiliki guru, sebagaimana dijelaskan dalam model *Job Demands-Resources* (JD-R) oleh Bakker & Demerouti (2008). Ketika sumber daya memadai, guru akan lebih terlibat secara emosional dan menunjukkan komitmen tinggi.

Robinson et al. (2004) menambahkan bahwa komunikasi terbuka, kerja sama tim, dan keseimbangan kerja-hidup memperkuat keterikatan emosional dan keputusan bertahan. Guru yang merasa dihargai dan didengar menunjukkan loyalitas lebih besar. Keterlibatan tinggi juga meningkatkan semangat, dedikasi, dan konsentrasi (Robinson et al., 2004). Tett & Meyer (1993) menyatakan bahwa perhatian terhadap kesejahteraan karyawan berkontribusi dalam meningkatkan loyalitas dan menurunkan turnover. Selain itu, peluang pengembangan karier juga penting. Ng & Feldman (2010) menemukan bahwa pelatihan, promosi, dan pengakuan atas prestasi mendorong komitmen jangka panjang. Firmansyah & Rahayu (2022) mencatat hanya 65% guru muda memiliki niat bertahan jangka panjang. Namun, di Kecamatan Srono, *pilot study* menunjukkan 66,7% guru SD/MI Generasi Z menyatakan niat bertahan. Fakta ini menandakan perlunya kajian lokal terhadap peran *employee engagement*.

Kebaruan (*novelty*) dari penelitian ini terletak pada beberapa aspek penting. Pertama, fokus penelitian diarahkan pada guru Generasi Z di Kecamatan Srono, wilayah dengan karakteristik lokal yang belum banyak dieksplorasi dalam literatur akademik. Kedua, penelitian ini mengintegrasikan tiga variabel utama dalam satu model konseptual secara simultan, yaitu *employee engagement* sebagai prediktor, kepuasan kerja dan komitmen organisasi sebagai mediator, serta *intention to stay* sebagai variabel outcome. Ketiga, pendekatan yang digunakan didasarkan pada teori *Job Demands-Resources* (JD-R) dari Bakker dan Demerouti (2008), namun disesuaikan secara kontekstual dengan karakteristik generasi muda di sektor pendidikan dasar. Selain itu, penelitian ini menjawab kebutuhan baik secara praktis maupun teoretis dalam menyusun strategi manajemen SDM yang efektif dan relevan untuk meningkatkan retensi guru muda. Model ini juga dikembangkan berdasarkan temuan empiris lokal melalui *pilot study* di Srono, sehingga memberikan kontribusi kontekstual yang jarang dijumpai dalam studi-studi sebelumnya.

Secara teoretis, penelitian ini berupaya mengisi gap dalam literatur yang selama ini lebih banyak berfokus pada hubungan langsung antara employee engagement dan intention to stay tanpa mempertimbangkan proses psikologis yang melatarbelakangi hubungan tersebut. Padahal, beberapa penelitian sebelumnya seperti oleh Robinson et al. (2004) dan Tett & Meyer (1993) menunjukkan bahwa keterlibatan kerja tidak selalu berdampak langsung terhadap niat bertahan, melainkan melalui faktor-faktor perantara seperti kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Di sisi lain, studi yang secara spesifik menguji model mediasi ganda dalam konteks guru Generasi Z di wilayah rural masih sangat terbatas. Alasan teoretis memasukkan kepuasan kerja sebagai mediator didukung oleh temuan Saks (2006) yang menyatakan bahwa individu yang memiliki employee engagement tinggi cenderung lebih puas dengan pekerjaannya, dan kepuasan tersebut menjadi prediktor kuat untuk bertahan dalam organisasi. Sementara itu, komitmen organisasi sebagai mediator relevan karena keterlibatan kerja juga meningkatkan rasa memiliki dan loyalitas terhadap institusi, yang pada akhirnya mendorong niat untuk bertahan (Ng & Feldman, 2010). Dengan demikian, penggunaan mediasi ganda ini tidak hanya menjelaskan mekanisme yang lebih rinci mengenai hubungan antara employee engagement dan intention to stay, tetapi juga menyediakan landasan untuk intervensi manajerial yang lebih tepat sasaran, yakni dengan terlebih dahulu meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Penelitian ini diharapkan mampu mengisi kekosongan literatur dan memberikan kontribusi praktis bagi institusi pendidikan dalam menyusun strategi retensi guru muda secara kontekstual dan psikologis. Kepuasan kerja dapat menjadi mekanisme psikologis antara employee engagement dan intention to stay. Artinya, keterlibatan kerja guru akan meningkatkan kepuasan mereka terhadap pekerjaan, dan kepuasan inilah yang mendorong mereka untuk bertahan. Oleh karena itu, kepuasan kerja dimasukkan sebagai mediator karena memperkuat jalur hubungan secara tidak langsung dan memberikan pemahaman yang lebih dalam tentang proses keputusan bertahan guru di institusi pendidikan.

Keterlibatan emosional, dukungan organisasi, dan makna dalam pekerjaan menjadi indikator penting. Bila diperkuat, guru akan lebih termotivasi dan berkomitmen. Maka, penelitian ini bertujuan mengkaji pengaruh *employee engagement* terhadap *intention to stay* guru Generasi Z di Srono, serta peran mediasi kepuasan kerja dan komitmen organisasi sebagai strategi peningkatan retensi pendidik dan kualitas pendidikan secara menyeluruh.

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

Employee engagement

Employee engagement merupakan keterikatan emosional, kognitif, dan fisik karyawan terhadap pekerjaannya (Kahn, 1990; Luthans & Peterson, 2002; Truss et al., 2013), yang mendorong dedikasi dan kontribusi optimal (Harter, 2018; Gallup, 2023). Schaufeli dan Bakker (2020) menyebutnya sebagai kondisi psikologis positif dengan tiga elemen: energi, dedikasi, dan keterlibatan. Faktor-faktor yang memengaruhi engagement meliputi kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi (Ardiansyah & Budiono, 2022), pelatihan (Tamsuri, 2022), dan teamwork (Octavia & Budiono, 2021). Selain itu, motivasi, budaya organisasi, dan prestise eksternal turut berpengaruh (Fajrina & Noer, 2021; Anggraini et al., 2016). Indikator *employee engagement* berdasarkan UWES mencakup vigor, assimilation, dan commitment (Schaufeli & Bakker, 2004; Srie Intan Maisyuri & Ariyanto, 2021), dan diklasifikasikan dalam tiga tingkat: engaged, not engaged, dan actively disengaged (Gallup, 2023). *Employee engagement* merupakan faktor kunci dalam pengelolaan SDM yang mencerminkan keterlibatan emosional, kognitif, dan perilaku karyawan terhadap pekerjaan dan organisasinya (Marciano, 2010). Karyawan yang *engaged* cenderung lebih bersemangat dan memiliki loyalitas tinggi, sehingga lebih mungkin untuk bertahan dalam organisasi (Kahn, 1990; Shantz et al., 2016). Dalam konteks guru, *employee engagement* meningkatkan komitmen terhadap sekolah serta konsistensi dalam mengajar.

Kepuasan kerja dan Komitmen organisasi

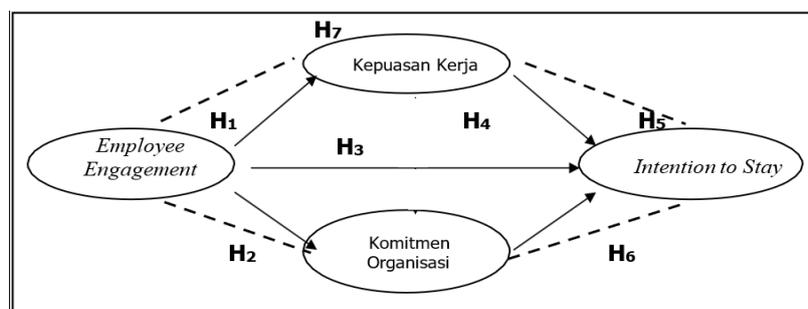
Kepuasan kerja didefinisikan sebagai sikap positif terhadap pekerjaan, dipengaruhi oleh gaji, pekerjaan itu sendiri, hubungan sosial, pengembangan karier, dan kondisi kerja (Robbins & Judge, 2019). Komitmen organisasi, menurut Allen dan Meyer (1990), terdiri atas komitmen afektif, berkelanjutan, dan normatif, yang diperkuat oleh investasi individu dalam organisasi (Bakker & Demerouti, 2008; Meyer & Herscovitch, 2001). Komitmen ini memediasi hubungan antara *engagement* dan *intention to stay* (Vance, 2006; Hidayanti et al., 2024). *Job Satisfaction* memiliki hubungan erat dengan *employee engagement*. Karyawan yang terlibat cenderung merasa lebih puas karena mereka mendapat makna dan dukungan dari lingkungan kerja (Schaufeli & Bakker, 2004). Kepuasan kerja sendiri merupakan kondisi emosional positif akibat pengalaman kerja yang menyenangkan (Sunyoto, 2012). Penelitian Lu et al. (2013) dan Sharma & Bajpai (2011) menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara signifikan memengaruhi *intention to stay*. Dengan demikian, job satisfaction berfungsi sebagai variabel mediasi antara *engagement* dan *intention to stay*. *Organizational Commitment* juga dipengaruhi oleh *employee engagement*. Karyawan yang engaged cenderung memiliki komitmen tinggi dalam bentuk afektif, normatif, maupun kontinuan (Allen & Meyer, 1990). Penelitian Meyer & Herscovitch (2001) serta Vance (2006) menegaskan bahwa *engagement* menumbuhkan *emotional commitment* yang memperkuat niat untuk bertahan di organisasi. Komitmen ini dipengaruhi oleh kepercayaan terhadap manajemen, budaya kerja, dan peluang berkembang.

Intention to stay

Intention to stay mencerminkan keinginan individu bertahan dalam organisasi (Zeffane, 1994; Ajzen, 1980; Chen et al., 2020; Liu et al., 2021), yang dipengaruhi oleh motivasi, *engagement*, keadilan organisasi (Rahmawati et al., 2021; Deniel et al., 2020; Puspita & Atmaja, 2020), dan prospek karier (Greenhaus et al., 2010; Joo & Ready, 2012). *Intention to stay* diukur oleh keinginan bertahan (Tett & Meyer, 1993; Griffeth et al., 2000), loyalitas (Meyer & Allen, 1991; Mowday et al., 1982), kepuasan kerja (Locke, 1976; Robbins & Judge, 2013), dan peluang eksternal (March & Simon, 1958; Mobley et al., 1979). Guru Generasi Z, yang menghargai makna kerja, fleksibilitas, dan pengembangan diri (Zis, Effendi & Roem, 2021), baik kepuasan kerja maupun komitmen organisasi berperan sebagai mediasi penting. Organisasi pendidikan yang mampu mengelola *employee engagement* dengan baik akan mendorong kepuasan dan komitmen yang kuat, sehingga meningkatkan *intention to stay* dan menurunkan turnover guru muda.

Generasi Z

Generasi Z, menurut Kupperschmidt (2000) dan Grail Research (2011), adalah generasi digital yang lahir antara 1995–2010, sangat bergantung pada teknologi dan internet (Zis et al., 2021; Effendi et al., 2021). Mereka memiliki karakteristik tech-savvy, multitasking, sosial, ekspresif, dan senang berbagi (Cristiani & Iksari, 2020; Rachmawati, 2021; Parent Survey, 2018). Perbedaan karakter ini menjadi penting dalam memahami perilaku kerja dan strategi manajemen sumber daya manusia yang tepat.



Sumber: Schaufeli et al. (2002); Tett & Meyer (1993); Locke (1976); Meyer & Allen (1991)

Gambar 1. Model Penelitian

Hipotesis Penelitian Berdasarkan kerangka konseptual yang telah disusun, hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. H1: *Employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Intention to stay* pada guru Generasi Z.
2. H2: *Employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada guru Generasi Z.
3. H3: *Employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional pada guru Generasi Z.
4. H4: Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Intention to stay* pada guru Generasi Z.
5. H5: Komitmen Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Intention to stay* pada guru Generasi Z.
6. H6: *Employee engagement* berpengaruh secara tidak langsung terhadap *Intention to stay* melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi.
7. H7: *Employee engagement* berpengaruh secara tidak langsung terhadap *Intention to stay* melalui Komitmen Organisasional sebagai variabel mediasi.

METODE

Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori, yaitu penelitian yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis berdasarkan data numerik. Teknik yang digunakan adalah metode survei, yang memungkinkan pengumpulan data dalam jumlah besar secara efisien melalui penyebaran kuesioner. Penelitian dilakukan di seluruh Sekolah Dasar (SD/MI) negeri dan swasta yang berada di Kecamatan Srono, Kabupaten Banyuwangi, dengan subjek penelitian yaitu guru Generasi Z (lahir antara tahun 1997 hingga 2012) yang telah mengajar minimal satu tahun dan berstatus sebagai guru honorer.

Jumlah populasi dalam penelitian ini sebanyak 147 guru, dan pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan teknik non-probability sampling, khususnya purposive sampling, berdasarkan kriteria tertentu. Jumlah sampel ditentukan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat presisi 5%, sehingga diperoleh 107 responden. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner tertutup yang disusun dalam skala Likert 5 poin, mulai dari "Sangat Tidak Setuju" hingga "Sangat Setuju", dan dibagikan baik secara langsung maupun melalui Google Form kepada guru-guru melalui MKKS atau KKM Kecamatan Srono. Instrumen penelitian ini mengukur empat variabel utama, yaitu:

- (1) *Employee engagement* (variabel independent atau X) dengan indikator vigor, *dedication*, dan *absorption* berdasarkan *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES);
- (2) Kepuasan Kerja (variabel mediasi atau Z1) dengan indikator kepuasan terhadap gaji, rekan kerja, atasan, dan tugas kerja;
- (3) Komitmen Organisasi (variabel mediasi atau Z2) berdasarkan dimensi komitmen afektif, berkelanjutan, dan normatif dari Allen & Meyer (1990);
- (4) *Intention to stay* (variabel dependen atau Y) yang mencerminkan keinginan dan loyalitas guru untuk tetap bekerja dalam jangka panjang.

Data dianalisis menggunakan pendekatan Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS) dengan bantuan software SmartPLS 4.0. Tahapan analisis meliputi:

- (1) Evaluasi model pengukuran (outer model) untuk menguji validitas (convergent dan discriminant) dan reliabilitas instrumen (melalui composite reliability dan Cronbach's Alpha);
- (2) Evaluasi model struktural (inner model) dengan melihat nilai R-square, Q-square, dan Goodness of Fit (GoF) untuk menilai kekuatan model dalam menjelaskan variabel dependen;
- (3) Pengujian hipotesis dilakukan melalui teknik *bootstrapping*, dan untuk uji mediasi digunakan Sobel Test untuk mengetahui signifikansi pengaruh tidak langsung. Hasil analisis ini diharapkan dapat menggambarkan secara empiris bagaimana *employee engagement* berpengaruh terhadap *intention to stay*, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja dan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Mei hingga Juni 2025 di Kecamatan Srono, Kabupaten Banyuwangi, yang dipilih secara purposif karena memiliki jumlah guru Generasi Z yang cukup signifikan di jenjang SD/MI, baik negeri maupun swasta. Populasi dalam penelitian ini terdiri dari 147 guru Generasi Z yang memenuhi kriteria, dengan penentuan jumlah sampel minimal sebanyak 107 responden menggunakan rumus Slovin pada margin of error 5%. Dari penyebaran kuesioner, terkumpul 166 respons, namun setelah seleksi berdasarkan kriteria inklusi (lahir tahun 1997–2012 dan memiliki masa kerja minimal 1 tahun), diperoleh 116 responden valid. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode analisis *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares* (SEM-PLS) melalui aplikasi SmartPLS versi 4.0. Terdapat empat variabel utama yang diteliti, yaitu *Employee engagement* (X) sebagai variabel independen, Kepuasan Kerja (Z1) dan Komitmen Organisasi (Z2) sebagai variabel mediasi, serta *Intention to stay* (Y) sebagai variabel dependen. Setiap variabel diukur melalui indikator-indikator terstandar yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Proses analisis mencakup uji outer model, inner model, serta pengujian hipotesis yang menggambarkan hubungan antar variabel dalam model struktural penelitian ini.

Hasil Pengujian Outer Model

Outer model berfokus pada hubungan antara variabel laten dan indikator. Pengujian pada outer model bertujuan untuk memastikan bahwa instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel laten memiliki validitas dan reliabilitas yang baik. Uji dalam outer yaitu Convergent Validity dan Construct Reliability.

Tabel 1. Hasil Uji Outer Model

Variabel	Indikator	Outer Loading	AVE	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Keterangan
<i>Employee engagement</i>	X1	0.930	0.823	0.893	0.933	Valid & Reliabel
	X2	0.911				
	X3	0.881				
<i>Intention to stay</i>	Y1	0.915	0.796	0.871	0.921	Valid & Reliabel
	Y2	0.923				
	Y3	0.835				
Kepuasan Kerja	Z1.1	0.888	0.725	0.874	0.913	Valid & Reliabel
	Z1.2	0.809				
	Z1.3	0.816				
	Z1.4	0.889				
Komitmen Organisasional	Z2.1	0.851	0.810	0.882	0.927	Valid & Reliabel
	Z2.2	0.895				
	Z2.3	0.951				

Sumber: Output SmartPLS Versi 4.0, 2025

Uji outer model pada penelitian ini mencakup *convergent validity* dan *construct reliability*. Hasil pengujian menunjukkan bahwa semua indikator memiliki nilai outer loading > 0.70, dan nilai AVE masing-masing variabel > 0.50, sehingga memenuhi kriteria validitas konvergen. Selain itu, nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* seluruh variabel juga berada di atas 0.70, yang menunjukkan bahwa instrumen yang digunakan reliabel. Dengan demikian, seluruh konstruk dalam model dinyatakan valid dan reliabel, sehingga layak untuk digunakan dalam tahap analisis selanjutnya.

Hasil Pengujian Inner Model

Uji model fit dilakukan dengan melihat hasil estimasi smartPLS 4.0 dibandingkan dengan kriteria seperti penjelasan pada tabel berikut.

Tabel 2. Uji Fit Model

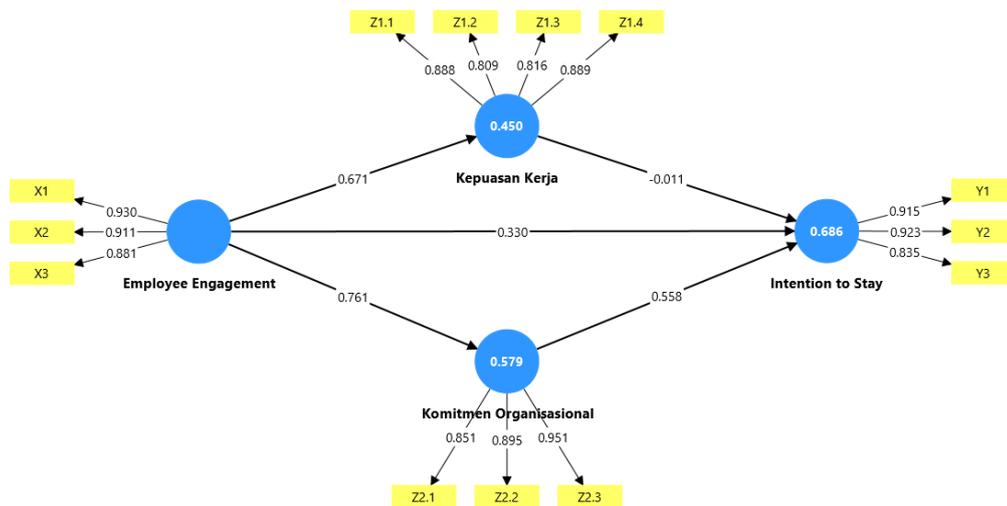
Parameter	Rule of Thumb	Nilai Parameter	Keterangan
SRMR	Lebih kecil dari 0.10	0.1	Fit (acceptable fit)
d-ULS	> 0.05	1.09	Fit
d-G	> 0.05	1.06	Fit
Chi Square	χ^2 statistik $\geq \chi^2$ tabel	495.407 \geq 21.026	Fit
NFI	Mendekati nilai 1	0.687	Fit
GoF	0.1 (GoF kecil), 0.25 (GoF moderate), 0.36 (GoF kuat)	0.668	Fit
Q ² Predictive Relevance	Q ² > 0: memiliki predictive relevance Q ² < 0: kurang memiliki predictive relevance, (lemah), 0.15 (moderate), 0.35 (kuat)	Q ² <i>Intention to stay</i> 0.549 > 0 Q ² Kepuasan Kerja 0.430 > 0 Q ² Komitmen Organisasional 0.566 > 0	Fit

Sumber: Output SPSS Versi 25, 2023

Berdasarkan hasil uji model fit, dapat disimpulkan bahwa model dalam penelitian ini memiliki kesesuaian yang baik dan layak digunakan untuk menganalisis hubungan antar variabel laten. Nilai SRMR sebesar 0.1 menunjukkan bahwa perbedaan antara matriks kovarians yang diamati dan yang diprediksi oleh model masih dalam batas acceptable. Nilai d-ULS sebesar 1.09 dan d-G sebesar 1.06, yang keduanya melebihi ambang batas minimum 0.05, mengindikasikan tidak terdapat penyimpangan signifikan dalam struktur model. Selain itu, nilai Chi-Square sebesar 495.407 lebih besar dari nilai tabel (21.026), yang memperkuat bahwa struktur model secara statistik sesuai dengan data yang diperoleh. Nilai NFI sebesar 0.687 meskipun belum mendekati 1 secara optimal, namun masih dapat diterima sebagai representasi model yang cukup baik. Nilai GoF sebesar 0.668 termasuk dalam kategori kuat, mengindikasikan bahwa model memiliki tingkat kesesuaian yang sangat baik secara keseluruhan. Selanjutnya, hasil Q² predictive relevance menunjukkan nilai sebesar 0.549 untuk *intention to stay*, 0.430 untuk kepuasan kerja, dan 0.566 untuk komitmen organisasional, yang semuanya lebih dari 0. Hal ini menandakan bahwa model memiliki kemampuan prediksi yang relevan dan kuat terhadap variabel-variabel yang diteliti. Dengan demikian, model ini dapat dikatakan valid dan dapat digunakan untuk menjelaskan serta memprediksi hubungan antar konstruk dalam penelitian ini.

Tabel 3. Hasil Uji R-Square (R^2)

Var. Dependen	R-square	R-square adjusted
<i>Intention to stay</i>	0.686	0.678
Kepuasan Kerja	0.450	0.446
Komitmen Organisasional	0.579	0.575



Gambar 2. R² model

Berdasarkan hasil analisis, model struktural dalam penelitian ini menunjukkan kemampuan yang baik dalam menjelaskan variabel-variabel utama. Nilai R-square sebesar 0,686 pada variabel *intention to stay* menunjukkan bahwa sebesar 68,6% variabilitas niat guru Generasi Z untuk tetap bertahan dapat dijelaskan oleh *employee engagement*, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional. Hal ini termasuk dalam kategori sangat kuat, menandakan model memiliki daya jelaskan yang tinggi.

Pada variabel Kepuasan Kerja, nilai R-square sebesar 0,450 menunjukkan bahwa 45,0% variasinya dijelaskan oleh *employee engagement*. Meskipun pengaruhnya cukup kuat, masih ada ruang untuk eksplorasi variabel lain yang mungkin berkontribusi lebih lanjut. Selanjutnya, variabel Komitmen Organisasional memiliki R-square sebesar 0,579, yang berarti 57,9% variasinya dapat dijelaskan oleh *employee engagement*. Hal ini menunjukkan bahwa keterlibatan kerja guru memiliki pengaruh signifikan dalam membentuk loyalitas dan rasa memiliki terhadap organisasi.

Tabel 4. Hasil *Direct & Indirect Effect*

Jalur Pengaruh	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics	P Values	Keterangan
Direct Effect						
<i>Employee engagement</i> → <i>Intention to stay</i>	0.330	0.306	0.114	2.885	0.002	Signifikan
<i>Employee engagement</i> → Kepuasan Kerja	0.671	0.667	0.090	7.454	0.000	Signifikan
<i>Employee engagement</i> → Komitmen Organisasional	0.761	0.757	0.066	11.596	0.000	Signifikan
Kepuasan Kerja → <i>Intention to stay</i>	-0.011	0.014	0.115	0.099	0.461	Tidak Signifikan

Komitmen Organisasional → <i>Intention to stay</i>	0.558	0.553	0.122	4.586	0.000	Signifikan
Indirect Effect						
<i>Employee engagement</i> → Komitmen Organisasional → <i>Intention to stay</i>	0.425	0.420	0.106	4.010	0.000	Signifikan
<i>Employee engagement</i> → Kepuasan Kerja → <i>Intention to stay</i>	-0.008	0.011	0.078	0.097	0.461	Tidak Signifikan

Berdasarkan hasil analisis direct dan indirect effect, dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* memiliki peran penting dalam membentuk niat guru Generasi Z untuk tetap bertahan (*intention to stay*). *Employee engagement* berpengaruh langsung secara signifikan terhadap *intention to stay* dengan koefisien sebesar 0.330 ($p = 0.002$). Hal ini menunjukkan bahwa keterlibatan guru, baik melalui partisipasi dalam kegiatan sekolah maupun pengakuan atas kontribusi mereka, mampu membentuk ikatan emosional yang mendorong loyalitas. Temuan ini sejalan dengan teori Kahn (1990) yang menyatakan bahwa keterlibatan individu dalam pekerjaan akan menciptakan keterikatan yang mendalam terhadap organisasi.

Employee engagement juga menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja ($O = 0.671$; $p = 0.000$). Guru Gen Z, meskipun berstatus honorer, merasa puas ketika diberi ruang untuk berkembang, misalnya melalui tanggung jawab sebagai pembina ekstrakurikuler atau pengelola media sosial sekolah. Kepuasan tersebut lahir dari pengalaman kerja yang bermakna, bukan semata-mata dari aspek finansial. Hal ini didukung oleh pendapat Robbins & Judge (2017) yang menyatakan bahwa *employee engagement* memengaruhi persepsi positif terhadap pekerjaan dan berdampak langsung pada kepuasan kerja. Selanjutnya, *employee engagement* juga berpengaruh sangat signifikan terhadap komitmen organisasional ($O = 0.761$; $p = 0.000$). Keterlibatan yang bermakna memunculkan rasa memiliki terhadap institusi, terutama ketika guru merasa didengar, dihargai, dan dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan. Komitmen ini bersifat afektif, yaitu didasari oleh kedekatan emosional dengan organisasi, seperti yang dijelaskan oleh Allen & Meyer (1991) dalam konsep affective commitment. Namun, pengaruh kepuasan kerja terhadap *intention to stay* tidak signifikan ($O = -0.011$; $p = 0.461$). Artinya, meskipun guru merasa puas secara individu, hal tersebut belum tentu membuat mereka bertahan, terutama jika tidak disertai kejelasan karier atau status kepegawaian.

Hal ini mengindikasikan bahwa bagi Generasi Z yang pragmatis dan realistis, kepuasan kerja tanpa prospek jangka panjang tidak cukup menjadi dasar loyalitas. Kepuasan bersifat situasional dan tidak selalu berbanding lurus dengan niat bertahan jika tidak dibarengi dengan harapan masa depan yang jelas. Sebaliknya, komitmen organisasional terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *intention to stay* ($O = 0.558$; $p = 0.000$). Guru honorer yang merasa menjadi bagian dari “keluarga sekolah” menunjukkan loyalitas yang kuat, meskipun kondisi ekonominya belum ideal. Temuan ini memperkuat teori Meyer & Allen (1991) yang menekankan bahwa komitmen emosional menjadi kunci dalam membentuk loyalitas karyawan.

Employee engagement memiliki pengaruh signifikan terhadap *intention to stay* melalui komitmen organisasional ($O = 0.425$; $p = 0.000$). Hal ini menunjukkan bahwa keterlibatan guru menjadi efektif mendorong niat bertahan ketika diiringi rasa memiliki dan komitmen terhadap sekolah. Namun, jalur tidak langsung melalui kepuasan kerja tidak signifikan ($O = -0.008$; $p = 0.461$), menegaskan bahwa kepuasan semata tidak cukup tanpa komitmen emosional. Secara keseluruhan, temuan ini menunjukkan bahwa untuk membangun loyalitas guru Gen Z, strategi yang menekankan pada peningkatan *employee*

engagement harus dibarengi dengan penciptaan iklim organisasi yang mampu menumbuhkan komitmen emosional.

SIMPULAN DAN IMPLIKASI

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *employee engagement* berperan penting dalam meningkatkan *intention to stay* guru Generasi Z di SD/MI Kecamatan Srono, baik secara langsung maupun melalui komitmen organisasional sebagai mediator. Hasil analisis SEM-PLS mengungkap bahwa keterlibatan guru secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan niat untuk bertahan. Namun, kepuasan kerja tidak terbukti berpengaruh signifikan terhadap *intention to stay*, dan juga tidak menjadi mediator efektif dalam hubungan tersebut. Artinya, meskipun guru merasa puas, tanpa adanya ikatan emosional yang kuat terhadap sekolah, mereka tetap berpotensi keluar. Sebaliknya, *komitmen organisasional* terbukti menjadi jalur penting yang memperkuat hubungan antara *employee engagement* dan niat bertahan. Secara teoritis, penelitian ini mendukung teori *Job Demands-Resources* (Bakker & Demerouti, 2007), keterlibatan kerja Kahn (1990), dan teori komitmen organisasional Allen & Meyer (1991), yang menekankan pentingnya dukungan organisasi dan ikatan emosional dalam membentuk loyalitas karyawan. Secara praktis, temuan ini menjadi acuan penting bagi kepala sekolah dan pengelola lembaga pendidikan untuk meningkatkan *employee engagement* melalui komunikasi terbuka, partisipasi guru dalam pengambilan keputusan, dan pemberian ruang bagi pengembangan karier. Pemerintah daerah juga dapat menggunakan hasil ini untuk merancang program pembinaan dan retensi guru muda berbasis generasi. Dengan menciptakan iklim kerja yang inklusif dan memberi pengakuan atas kontribusi guru, sekolah dapat mempertahankan guru-guru muda yang potensial dan loyal.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustina, R., Farida, N., Wicaksono, S., Rahmawati, Y., Istiani, A., & Arnidha, Y. (2020). Experimentation of problem-based learning model on critical thinking ability in learning number theory. *Journal of Physics: Conference Series*, 1467(1), 12035.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Ardiansyah, F., & Budiono, B. (2022). Pengaruh Kompensasi terhadap *Employee engagement* dan Dampaknya pada Employee Performance. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(1), 110–122. <https://doi.org/10.26740/jim.v10n1.p110-122>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). Sage.
- Dwiputri, R., Rumijati, A., & Utama, E. K. (2023). The effect of organizational climate on *intention to stay* with *employee engagement* as intervening variable. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan*, 2(3), 45–58. <https://doi.org/10.22219/jamanika.v2i03.22750>
- Effect, T. H. E., Perceived, O. F., Support, O., Intention, O. N., Stay, T. O., By, M., & Satisfaction, J. O. B. (2024). *ORGANIZATIONAL SUPPORT ON INTENTION*. 22(2), 476–491.
- Firmansyah, M., & Rahayu, D. (2022). Analisis faktor-faktor yang memengaruhi *intention to stay* pada tenaga pendidik generasi muda. *Jurnal Pendidikan Dan Manajemen*, 9(2), 115–130.

- Gallup. (2023). *State of the Global Workplace: 2023 Report*.
<https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1995). *Multivariate Data Analysis with Readings* (4th ed.). Prentice Hall.
- Harter, J. (2018). *Employee engagement on the rise in the US. Gallup Poll News Service*.
- Hidayanti, F., nur aini, S., & Wibowo, D. (2024). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Turnover Intention Generasi-Z Yang Bekerja Sebagai Guru SMK. *JIGC (Journal of Islamic Guidance and Counseling)*, 8, 48–61. <https://doi.org/10.30631/jigc.v8i1.91>
- Hidayatullah, M., Hatami, H., & Fauziannor, A. (2025). Retensi Karyawan Generasi Z Di Indonesia Berdasarkan Kajian Literatur Sistematis. *Jurnal Kajian Dan Penalaran Ilmu Manajemen*, 3, 1–16. <https://doi.org/10.59031/jkpim.v3i2.601>
- Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Kemendikbudristek). (2023). *Laporan statistik pendidikan nasional 2023*. Pusat Data dan Statistik Pendidikan.
- Luthans, F., & Peterson, S. J. (2002). *Employee engagement and manager self-efficacy. Journal of Management Development*, 21(5), 376–387.
- Luthfiana, N., Zamralita, Z., & Idulfilastri, R. M. (2023). Peran Kesejahteraan di Tempat Kerja terhadap Keinginan untuk Tetap bertahan pada Milenial. *GUIDENA: Jurnal Ilmu Pendidikan, Psikologi, Bimbingan Dan Konseling*, 13, 999–1007. <https://doi.org/10.24127/gdn.v13i4.8261>
- Mufidawati, H., & Desiana, P. M. (2024). *Predicting Gen Z 's Intention to stay : The Role of Workplace Fun , Psychological Capital , and Work Engagement*. 17(3), 415–431.
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2010). The relationships of age with job attitudes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 63(3), 677–718. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01184.x>
- Octavia, D. H., & Budiono, B. (2021). Pengaruh Teamwork terhadap Kinerja Karyawan melalui Job Satisfaction. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(3), 954–965. <https://doi.org/10.26740/jim.v9n3.p954-965>
- Priatna, S. F., Emilisa, N., & Khairana, S. (2024). *Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Organizational Citizenship Behaviour Pada Karyawan Mandiri University Group*. 22(3). <https://doi.org/10.26623/slsi.v22i4.9592>
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Judge, T. (2019). *Organizational Behavior*. Pearson. https://books.google.co.id/books?id=_cwqtgEACAAJ
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). *The drivers of employee engagement*. Institute for Employment Studies.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of *employee engagement. Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Sari, S. N., Safitri, A., Mahrizal, M., Wulandari, A. R., Sinaga, V. L., & Mulyani, N. (2025). Analisis pengaruh lingkungan kerja, work engagement dan work life balance terhadap motivasi kerja tenaga pengajar. *Edu Cendikia: Jurnal Ilmiah Kependidikan*, 4(03), 1333–1339. <https://doi.org/10.47709/educendikia.v4i03.5220>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>

- Stamolampros, P., Korfiatis, N., Chalvatzis, K., & Buhalis, D. (2020). Job satisfaction and employee turnover determinants in the hospitality industry: A global perspective. *Tourism Management*, 81, 104241. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104241>
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R\&D*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R\&D*. Alfabeta.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259–293. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
- Truss, C., Delbridge, R., Alfes, K., Shantz, A., & Soane, E. (2013). *Employee engagement in theory and practice*. Routledge London.
- Undang-Undang Republik Indonesia. (2003). Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional. *UNDANG-UNDANG REPUBLIK INDONESIA*. <https://peraturan.bpk.go.id/Details/43920/uu-no-20-tahun-2003>
- Wildan, A. I. (2024). *YUME : Journal of Management Pengaruh Employee Engagment terhadap Intention to stay di Industri Teknologi*. 7(3), 1556–1565.
- Zeffane, R. (1994). Patterns of organizational commitment and perceived management style: A comparison of public and private sector employees. *Human Relations*, 47(8), 977–1010. <https://doi.org/10.1177/001872679404700806>