**Tractare Jurnal Ekonomi-Manajemen**
Available online at : https://journal.stiebpbatam.ac.id/tractare
***DOI:*** https://doi.org/10.62820/trt.v9i2

# Analysis Of The Influence Of Digital Resiliency, Administrative Burden And Organizational Support On Teacher Performance With Work Engagement As An Intervening Variable In SMA Negeri 12 Medan

# Analisis Pengaruh Kesiapan Digital, Beban Administratif Dan Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Guru Dengan Work Engagement Sebagai Variabel Intervening Di SMA Negeri 12 Medan

**Lenny Faridawaty [1]; Darmilisani [2]; Saimara AM. Sebayang [3]**
*[1,2,3] Study Program of Master Management, Faculty of Economic, Universitas Pembangunan Panca Budi*
**Email: [1] ramotiketiga70@gmail.com**

***How to Cite :***
Faridawaty, L., Darmilisani, D., Sebayang, S.A.M. (2026). Analysis of the Influence of Digital Resiliency, Administrative Burden and Organizational Support on Teacher Performance with Work Engagement as an Intervening Variable in SMA Negeri 12 Medan. Tractare Jurnal Ekonomi-Manajemen, 9 (2). DOI: https://doi.org/10.62820/trt.v9i2

**ARTICLE HISTORY**
*Received [28 September 2026]*
*Revised [22 November 2026]*
*Accepted [25 November 2026]*

***KEYWORDS***
Administrative Burden, Digital Readiness, Organizational Support, Teacher Performance, Work Engagement.

***This is an open access article under the CC–BY-SA license***

**ABSTRAK**

Perkembangan teknologi digital dalam dunia pendidikan mendorong guru untuk terus menyesuaikan kompetensi dan pola kerjanya, sementara tuntutan administrasi dan tanggung jawab pembelajaran tetap harus dipenuhi. Situasi ini memunculkan pertanyaan mengenai bagaimana kesiapan digital, beban administratif, dan dukungan organisasi berperan dalam membentuk keterikatan kerja serta kinerja guru di tengah perubahan lingkungan pendidikan. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kesiapan digital, beban administratif, dan dukungan organisasi terhadap kinerja guru dengan work engagement sebagai variabel intervening di SMA Negeri 12 Medan. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode asosiatif. Populasi penelitian mencakup seluruh guru SMA Negeri 12 Medan sebanyak 42 orang, dengan teknik sampling jenuh sehingga seluruh anggota populasi menjadi sampel penelitian. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan metode Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap work engagement, sedangkan work engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Selain itu, work engagement terbukti memediasi pengaruh dukungan organisasi terhadap kinerja guru. Sebaliknya, kesiapan digital dan beban administratif tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap work engagement maupun kinerja guru, baik secara langsung maupun melalui work engagement. Temuan ini menegaskan bahwa dukungan organisasi yang mampu membangun keterikatan kerja merupakan aspek penting dalam mendorong kinerja guru. Oleh karena itu, sekolah perlu memperkuat dukungan kepada guru melalui pendampingan, umpan balik, apresiasi, serta pengelolaan tugas yang lebih efektif agar keterikatan kerja dapat berkembang dan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja.

***ABSTRACT***

*The development of digital technology in the world of education encourages teachers to continue to adjust their competencies and work patterns, while*

*administrative demands and learning responsibilities must still be met. This situation raises questions about how digital readiness, administrative burden, and organizational support play a role in shaping work attachment and teacher performance in the midst of changing educational environments. This study aims to analyze the influence of digital readiness, administrative burden, and organizational support on teacher performance with work engagement as an intervening variable at SMA Negeri 12 Medan. The research uses a quantitative approach with an associative method. The research population includes all teachers of SMA Negeri 12 Medan as many as 42 people, with saturated sampling techniques so that all members of the population become a research sample. Data were collected through questionnaires and analyzed using the Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) method with the help of SmartPLS. The results of the study showed that organizational support had a positive and significant effect on work engagement, while work engagement had a positive and significant effect on teacher performance. In addition, work engagement has been proven to mediate the influence of organizational support on teacher performance. On the other hand, digital readiness and administrative burden do not show a significant influence on work engagement or teacher performance, either directly or through work engagement. These findings confirm that organizational support that is able to build work attachment is an important aspect in encouraging teacher performance. Therefore, schools need to strengthen support for teachers through mentoring, feedback, appreciation, and more effective task management so that work attachment can develop and contribute to improving performance.*

## PENDAHULUAN

Revolusi Industri 4.0 yang kemudian berlanjut menuju era Society 5.0 menuntut seluruh elemen pendidikan, mulai dari kebijakan, kurikulum, hingga tenaga pendidik untuk beradaptasi secara cepat dan adaptif terhadap perubahan ekosistem teknologi digital. Tuntutan terhadap kinerja guru di era digital semakin dipertegas oleh berbagai regulasi pemerintah. Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen menetapkan bahwa guru adalah pendidik profesional yang wajib memiliki empat kompetensi utama: pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional. Lebih jauh, Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru yang diperbarui melalui Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2017 menegaskan bahwa guru harus senantiasa meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik serta kompetensinya sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni. Kualitas pendidikan tidak dapat dipisahkan dari kualitas kinerja guru yang mengampu proses pembelajaran di setiap satuan pendidikan.

Kinerja guru merupakan cerminan dari kemampuan profesional seorang pendidik dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, mulai dari perencanaan pembelajaran, pelaksanaan proses belajar mengajar, evaluasi hasil belajar siswa, hingga pengembangan diri secara berkelanjutan. Kinerja guru yang tinggi akan berdampak langsung pada kualitas pembelajaran dan pencapaian prestasi peserta didik. Pengembangan kemampuan dan kompetensi pegawai merupakan bagian penting dari pengelolaan sumber daya manusia karena dapat membantu individu memenuhi tuntutan pekerjaan dan meningkatkan kontribusinya terhadap pencapaian tujuan organisasi (Darmilisani, 2023). Sebaliknya, rendahnya kinerja guru dapat menghambat proses pendidikan. Namun demikian, berbagai penelitian menunjukkan bahwa kinerja guru di Indonesia masih menghadapi sejumlah tantangan struktural dan situasional yang kompleks, termasuk di dalamnya adalah tantangan adaptasi terhadap perkembangan teknologi digital, tingginya beban administrasi, serta variasi tingkat dukungan yang diterima dari institusi. Kinerja guru sangat penting untuk diperhatikan dan dievaluasi karena guru mengemban tugas profesional. Artinya, tugas tugas

Tractare Jurnal Ekonomi-Manajemen
Available online at : https://journal.stiebpbatam.ac.id/tractare
**DOI:** https://doi.org/10.62820/trt.v9i2

hanya dapat dikerjakan dengan kompetensi khusus yang diperoleh melalui program pendidikan" (Farmawaty et al., 2018; Susanto, 2016).

Kesiapan digital (digital readiness) guru merupakan prasyarat fundamental bagi keberhasilan integrasi teknologi dalam pembelajaran. Chapnick (2000) mendefinisikan kesiapan digital sebagai kondisi mental, fisik, dan sosial seseorang yang memungkinkannya untuk berhasil dalam lingkungan belajar berbasis teknologi digital. kesiapan digital guru mencakup kemampuan mengoperasikan perangkat keras dan lunak, memanfaatkan platform pembelajaran daring, serta mengintegrasikan media digital dalam proses belajar-mengajar. Penelitian (Tondeur et al., 2016) menunjukkan bahwa kesiapan digital guru secara signifikan berpengaruh terhadap efektivitas pembelajaran dan kinerja guru. Transformasi digital pendidikan semakin dipercepat sejak pandemi COVID-19, yang menuntut guru untuk menguasai berbagai platform teknologi pembelajaran dalam waktu singkat. Kompetensi digital terus berkembang dalam popularitas di pendidikan tinggi dengan pesatnya perkembangan jaringan komputer, dan media online yang diwakili oleh Internet, realitas virtual, kecerdasan buatan, saat ini telah membawa peningkatan perhatian sosial terhadap kebutuhan akan keterampilan digital (Zhao et al., 2021). Rendahnya kesiapan digital guru akan berdampak langsung pada kualitas pembelajaran yang dihasilkan, yang pada akhirnya memengaruhi kinerja guru secara keseluruhan. Kondisi ini menunjukkan bahwa tantangan utama transformasi digital tidak hanya terletak pada ketersediaan teknologi, tetapi juga pada kesiapan individu dan organisasi dalam mengadopsi perubahan digital (Putra & Hutasuhut, 2026).

Di balik tuntutan kompetensi digital yang terus meningkat, guru Indonesia juga menghadapi tantangan besar berupa tingginya beban administratif yang harus dipikul setiap harinya. Beban administratif merujuk pada tuntutan pekerjaan yang bersifat non-pengajaran, seperti pencatatan, pelaporan, pengisian formulir, dan berbagai tugas birokrasi lainnya yang menguras waktu dan energi guru. Beban kerja yang berlebihan berdampak buruk pada kesehatan, kesejahteraan, serta aspek-aspek lain di luar kehidupan pekerjaan mereka (Anwar et al., 2023). Penelitian (Skaalvik & Skaalvik, 2017) di Norwegia menemukan bahwa beban administratif yang tinggi berkorelasi negatif dengan kepuasan kerja dan kinerja guru. Kondisi serupa juga ditemukan di Indonesia, di mana guru seringkali mengeluhkan banyaknya tugas administratif yang harus diselesaikan, mulai dari penyusunan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP), pengisian rapor digital, hingga penyusunan berbagai laporan kegiatan. Beban administratif yang berlebihan ini tidak hanya mengurangi waktu guru untuk fokus pada kegiatan pembelajaran, tetapi juga dapat menimbulkan kelelahan kerja yang berpengaruh negatif terhadap kinerja. Beban kerja guru yang tidak proporsional ini menjadi sorotan dalam berbagai kajian akademis dan laporan kebijakan pendidikan. Federasi Guru Independen Indonesia (FGII) dalam laporannya mencatat bahwa rata-rata guru di Indonesia menghabiskan lebih dari 40 jam per minggu untuk tugas administratif, melebihi alokasi waktu yang seharusnya. Peningkatan beban administrasi juga bisa memiliki dampak negatif, seperti kelelahan guru, terutama jika tidak diimbangi dengan sumber daya dan dukungan yang memadai (Rosyada et al., 2024).

Setiap pegawai merasakan perlu adanya dukungan-dukungan yang diberikan sebagai perwujudan dari apresiasi organisasi terhadap dirinya (Supriadi et al., 2021; Umihastanti & Frianto, 2022). Dukungan organisasi sekolah dapat berupa penyediaan fasilitas pembelajaran yang memadai, program pengembangan profesional, iklim kerja yang kondusif, serta apresiasi terhadap kontribusi guru. Sebaliknya, ketika guru merasa kurang mendapat dukungan dari organisasi, hal ini dapat berdampak negatif terhadap motivasi dan kinerja mereka. Menurut (Mujibburahman et al., 2020) menjelaskan dukungan organisasi dapat membawa efektivitas terhadap peningkatan kinerja karyawan, dengan adanya kinerja yang tinggi maka akan memberikan pengaruh yang cukup besar terhadap organisasi, semakin besar dukungan yang diberikan maka akan memberikan dampak pada kinerja seorang karyawan. Penelitian (Nabila & Mulyana, 2025) menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat dukungan organisasi yang dirasakan oleh karyawan, maka semakin tinggi pula keterikatan kerja yang ditunjukkan oleh karyawan, seperti semangat dalam bekerja, dedikasi

terhadap tugas, serta penghayatan dalam menjalankan peran. (Bonaiuto et al., 2022; Melinda & Salendu, 2021) juga menyatakan hal yang sama bahwa dukungan organisasi berhubungan positif signifikan dengan keterikatan kerja. Semakin tinggi dukungan organisasi, semakin tinggi keterikatan kerja pegawai.

Work engagement (keterikatan kerja) sering kali secara langsung dikaitkan dengan peningkatan kinerja (Hanifah et al., 2025). Work engagement atau keterikatan kerja adalah kondisi motivasional yang positif dan terkait dengan pekerjaan yang dicirikan oleh semangat (vigor), dedikasi (dedication), dan penghayatan (absorption). Keterikatan kerja ialah keadaan aktif terkait pekerjaan yang positif para pegawai dalam menjalankan pekerjaannya dengan turut aktif serta ditandai oleh semangat, dedikasi, dan penyerapan (Schaufeli & Bakker, 2004) dalam (Mina, 2021). Guru yang memiliki work engagement yang tinggi akan lebih bersemangat dalam mengajar, lebih berkomitmen terhadap profesinya, dan lebih tenggelam dalam pekerjaan mereka. Pegawai yang memiliki work engagement tinggi akan lebih produktif, kreatif, dan berorientasi pada kualitas dalam menyelesaikan tugasnya. Guru yang memiliki kesiapan digital yang baik akan merasa lebih percaya diri dan termotivasi dalam menjalankan tugasnya, sehingga tingkat work engagement-nya pun lebih tinggi. Sebaliknya, beban administratif yang tinggi termasuk dalam kategori tuntutan pekerjaan (job demands) yang dapat menguras sumber daya kognitif dan emosional guru, sehingga berpotensi menurunkan work engagement dan pada akhirnya berdampak negatif terhadap kinerja. Temuan tersebut sejalan dengan penelitian (Darmilisani et al., 2026) yang menunjukkan bahwa dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap work engagement, dan work engagement berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Penelitian tersebut juga menemukan bahwa work engagement memediasi hubungan antara dukungan organisasi dan kinerja. Pegawai yang memiliki work engagement tinggi akan lebih produktif, kreatif, dan berorientasi pada kualitas dalam menyelesaikan tugasnya (Darmilisani et al., 2025).

SMA Negeri 12 Medan merupakan salah satu satuan pendidikan menengah atas negeri yang berada di bawah naungan Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Utara dan berlokasi di Kecamatan Medan Helvetia, Kota Medan. Sebagai sekolah negeri yang melayani ratusan peserta didik setiap tahunnya, SMA Negeri 12 Medan dituntut untuk terus meningkatkan kualitas layanan pendidikannya di tengah arus transformasi digital yang semakin deras. Implementasi Kurikulum Merdeka yang dicanangkan oleh Kemendikbudristek turut membawa konsekuensi bagi guru di SMA Negeri 12 Medan untuk melakukan penyesuaian besar-besaran dalam hal perencanaan pembelajaran, metode pengajaran berbasis teknologi, dan sistem penilaian yang lebih autentik.

Dampak kumulatif dari rendahnya kesiapan digital, tingginya beban administratif, dan terbatasnya dukungan organisasi tersebut termanifestasi dalam melemahnya work engagement (Z) dan kinerja guru (Y) di SMA Negeri 12 Medan. Sejumlah guru mengakui bahwa antusiasme dan kegairahan mereka dalam mengajar tidak lagi setinggi ketika mereka pertama kali memulai karir, yang sebagian besar disebabkan oleh kelelahan akibat beban administratif dan kurangnya apresiasi. Kondisi ini tidak dapat dibiarkan berlarut-larut mengingat kinerja guru merupakan faktor determinan utama kualitas pendidikan yang diterima oleh peserta didik. Jika kinerja guru buruk, maka manajemen perlu memberikan perhatian yang lebih besar kepada guru dalam memaksimalkan kinerja mereka

## LANDASAN TEORI

### Kinerja Guru

Dalam dunia pendidikan, maka kinerja guru difenisikan secara inplisit dalam Undang-Undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas pasal 39 ayat (2), menyatakan bahwa pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi. Menurut (Silaen et al., 2021) kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan. Kinerja guru sangat berpengaruh dalam proses belajar mengajar di sekolah, seperti

Tractare Jurnal Ekonomi-Manajemen
Available online at : https://journal.stiebpbatam.ac.id/tractare
**DOI:** https://doi.org/10.62820/trt.v9i2

halnya cara mengajar guru dapat dilihat dari bagaimana cara penyampaian materi kepada siswa sehingga siswa dapat memahami materi yang diberikan (Darmilisani et al., 2024). Kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja.Jika kinerja berdasarkan hasil maka yang dilihat adalah jumlah kualitas dan kuantitas yang dihasilkan oleh seseorang namun jika dilihat dari perilaku kerja, maka yang dinilai adalah perilaku karyawan dalam menjalankan kewajibannya yang berkontribusi secara positif maupun negatif terhadap pemenuhan tujuan organisasi (Farmawaty et al., 2018). Kinerja tenaga pengajar ialah suatu ukuran bagi keberhasilan seseorang dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugasnya. Kinerja tenaga pengajar hingga saat ini masih menjadi perbincangan untuk selalu diperbaiki dari waktu ke waktu (Ramadhina, 2025). Kinerja organisasi mencakup perilaku kerja, integritas, komitmen, disiplin, dan kerja sama tim (Reza et al., 2026). Tujuan dari organisasi sulit bisa tercapai jika setiap anggota organisasi tidak memiliki kinerja yang baik dalam mengerjakan dan menyelesaikan setiap tugas dan tanggung jawabnya di organisasi (Daulay et al., 2024).

**Kesiapan Digital**

Kesiapan digital merupakan kemampuan individu dalam mengadopsi dan memanfaatkan teknologi digital untuk mendukung aktivitas kerja. Kesiapan ini mencerminkan kemampuan karyawan dalam menggunakan perangkat digital, memahami sistem teknologi, serta menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan kerja berbasis teknologi (Mona, 2023; Putra & Hutasuhut, 2026). Selain itu, kesiapan digital juga dipengaruhi oleh pengalaman penggunaan teknologi, keterampilan teknis, serta dukungan organisasi dalam proses digitalisasi (Vrchota et al., 2019).

Menurut Kepmendiknas No.045/U/2002 “kompetensi adalah seperangkat tindakan cerdas, penuh tanggung jawab, yang dimiliki seseorang sebagai syarat untuk dianggap mampu oleh masyarakat dalam melaksanakan tugastugas dibidang pekerjaan tertentu” dalam (Farmawaty et al., 2018). Kompetensi digital merupakan kemampuan untuk mengeksplorasi dalam menghadapi situasi teknologi baru untuk menganalisis, memilih, mengevaluasi data dan informasi untuk memanfaatkan potensi teknologi guna memecahkan masalah (Gallardo et.al., dalam Cahyarini, 2021). Pengetahuan dan keterampilan seseorang di era digitalisasi ini disebut kompetensi digital. Kompetensi digital melibatkan keterampilan untuk mengakses, mengevaluasi, mengintegrasikan, dan berbagi informasi digital melalui berbagai media dan format. Kompetensi digital juga memerlukan sikap kritis, kreatif, kolaboratif, dan etis dalam berinteraksi dengan teknologi digital dan konten digital (Štefotič, 2021).

**Beban Administratif**

Berdasarkan Permendagri No. 12/2008 mengatur bahwa beban kerja adalah jumlah pekerjaan yang harus dilakukan oleh suatu jabatan/unit organisasi dan merupakan hasil kali beban kerja dan norma waktu. Sedangkan menurut Permendikbud Nomor 15 Tahun 2018 tentang Pemenuhan Beban Kerja Guru pasal 1, menjelaskan bahwa Guru merupakan tenaga pendidik profesional yang memiliki tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah. Beban kerja merujuk pada situasi di mana individu, dalam hal ini guru, mengalami tekanan untuk menyelesaikan tugas yang melebihi kapasitas atau kemampuan yang mereka miliki. Menurut Abdulaziz et al. (2022), beban kerja dapat diartikan sebagai kondisi di mana tuntutan pekerjaan yang harus dipenuhi oleh seorang guru tidak sebanding dengan sumber daya yang tersedia, baik itu waktu, dukungan, maupun keterampilan. Hal ini sering kali menyebabkan stres dan kelelahan, yang pada gilirannya dapat memengaruhi kinerja dan kepuasan kerja guru. Beban kerja menurut (Koesomowidjojo, 2017) adalah menetapkan jumlah jam kerja, sumber daya manusia yang bekerja, digunakan dan ditentukan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan dalam kurun waktu tertentu.

**Dukungan Organisasi**

Menurut (Eisenberger et al., 2020) Teori dukungan organisasi menyatakan bahwa untuk memenuhi kebutuhan emosional dan menilai keuntungan dari peningkatan usaha dalam bekerja, karyawan membentuk persepsi umum mengenai sejauhmana organisasi menghargai kontribusinya dan peduli terhadap kesejahteraannya (persepsi dukungan organisasi). Menurut (Yusuf & Syarif, 2018) persepsi dukungan organisasi adalah tingkat keyakinan karyawan dengan melakukan evaluasi terhadap perlakuan organisasi atas apa yang telah dikerjakan karyawan dan apa yang karyawan dapatkan.

Dukungan organisasi merupakan bagaimana suatu organisasi mampu mengapresiasi kontribusi karyawan atas kemajuan organisasi serta perhatian yang diberikan terhadap karyawan atas kehidupan serta kebutuhannya (Untari et al., 2021) dalam (Tamba et al., 2025). Persepsi dukungan organisasi didefinisikan sebagai persepsi pegawai kepada organisasi dengan melihat nilai kontribusi, dukungan, serta peduli kepda kesejahteraan dalam bekerja pada pegawai. Organisasi memberikan dukungan pada pegawai melalui bantuan formal maupun informal, seperti hal nya dukungan formal yakni promosi kenaikan jabatan, mendapat bonus, adanya kenaikan gaji, serta tunjangan, selain itu organisasi juga memberikan dukungan informal yakni seperti pemberian pelatihan pada pegawai, dan pemberian fasilitas jaringan internet, karena hal ini salah satu wujud adanya umpan balik dari organisasi dengan pegawai atas pekerjaan yang diselesaikan oleh pegawai di organisasi yang ditempati untuk bekerja (Mina, 2021).

**Work Engagement**

Keterikatan kerja ialah keadaan aktif terkait pekerjaan yang positif para pegawai dalam menjalankan pekerjaannya dengan turut aktif serta ditandai oleh semangat, dedikasi, dan penyerapan (Bakker (2011) dalam (Mina, 2021). (Ngo & Hui, 2017) menyatakan bahwa work engagement adalah kondisi mental atau pikiran positif dan memuaskan yang berhubungan dengan pekerjaan ditandai dengan adanya vigor (semangat), dedication (dedikasi), dan absorption (penyerapan). Karyawan yang terlibat secara emosional dan kognitif dalam pekerjaannya cenderung memiliki motivasi yang lebih tinggi serta keinginan yang lebih kuat untuk berkontribusi terhadap organisasi (Pratiwi et al., 2025). (Chen, 2016) mengungkapkan bahwa work engagement juga berdampak pada kesehatan yang lebih baik, membantu karyawan mengatasi pekerjaan yang membuat stres, dan dapat meningkatkan kinerja karyawan serta organisasi. Ini sejalan dengan pernyataan (Sulistyawati & Sufriad, 2020) yang mengungkapkan bahwa karyawan yang terikat akan mengarahkan energinya untuk bekerja sejalan dengan strategi prioritas yang dimiliki perusahaan. Maka, karyawan dengan tingkat work engagement yang tinggi memiliki potensi positif bagi perusahaan seperti peningkatan pendapatan.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain asosiatif kausal yang bertujuan menguji pengaruh Kesiapan Digital, Beban Administratif, dan Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Guru, dengan Work Engagement sebagai variabel intervening (Sugiyono, 2019). Penelitian dilaksanakan di SMA Negeri 12 Medan pada bulan Juli 2026. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru yang mengajar di SMA Negeri 12 Medan yang berjumlah 42 orang. Karena jumlah populasi relatif kecil, sampel ditentukan dengan teknik sampel jenuh (sensus), yaitu seluruh anggota populasi dijadikan responden sehingga jumlah sampel sama dengan populasi, yaitu 42 orang (Sugiyono, 2019). Data primer dikumpulkan melalui kuesioner tertutup yang disebarkan secara daring dan diukur dengan skala Likert lima tingkat, dari 1 (sangat tidak setuju) sampai 5 (sangat setuju). Instrumen terdiri atas lima variabel, yaitu Kesiapan Digital (6 indikator), Beban Administratif (12 indikator), Dukungan Organisasi (6 indikator), Work Engagement (6 indikator), dan Kinerja Guru (10 indikator), ditambah pertanyaan karakteristik responden (jenis kelamin, umur, lama bekerja, dan pendidikan terakhir). Data yang terkumpul dianalisis menggunakan metode

Tractare Jurnal Ekonomi-Manajemen
Available online at : https://journal.stiebpbatam.ac.id/tractare
DOI: https://doi.org/10.62820/trt.v9i2

Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan SmartPLS. Tahap analisis dimulai dengan statistik deskriptif untuk menggambarkan karakteristik responden dan jawaban atas setiap indikator (mean, median, nilai minimum dan maksimum, standar deviasi, skewness, dan kurtosis). Selanjutnya dilakukan evaluasi model pengukuran (outer model) melalui pengujian validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk; evaluasi model struktural (inner model) melalui nilai koefisien determinasi (R2) dan ukuran efek (f2); serta pengujian pengaruh langsung dan tidak langsung melalui prosedur bootstrapping untuk menilai signifikansi hubungan antarvariabel dan peran mediasi work engagement. Pengujian hipotesis dilakukan pada tingkat signifikansi 5% dengan mengacu pada nilai p-value di bawah 0,05.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

### Karakteristik Responden

Karakteristik responden dalam penelitian ini adalah gambaran latar belakang demografis guru SMA Negeri 12 Medan yang menjadi sampel, yaitu jenis kelamin, usia, lama bekerja, dan pendidikan terakhir.

**Tabel 1. Karakteristik Responden**

| Karakteristik | Kategori | Jumlah (orang) | Persentase (%) |
|---|---|---|---|
| Jenis Kelamin | Pria | 14 | 33,3 |
| | Wanita | 28 | 66,7 |
| Umur | 20–30 tahun | 11 | 26,2 |
| | >30–40 tahun | 14 | 33,3 |
| | >40–50 tahun | 7 | 16,7 |
| | >50 tahun | 10 | 23,8 |
| Lama Bekerja | <5 tahun | 9 | 21,4 |
| | >5–10 tahun | 8 | 19 |
| | >11–20 tahun | 14 | 33,3 |
| | >20 tahun | 11 | 26,2 |
| Pendidikan Terakhir | Strata 1 (S1) | 29 | 69 |
| | Strata 2 (S2) | 13 | 31 |
| Total | | 42 | 100 |

*Sumber: Data Diolah, 2026*

Berdasarkan Tabel 1, responden dalam penelitian ini berjumlah 42 guru SMA Negeri 12 Medan yang didominasi oleh wanita (28 orang; 66,7%) dibandingkan pria (14 orang; 33,3%). Dari segi umur, kelompok terbanyak berada pada rentang >30–40 tahun (14 orang; 33,3%), diikuti usia 20–30 tahun (26,2%), >50 tahun (23,8%), dan >40–50 tahun (16,7%). Berdasarkan lama bekerja, sebagian besar responden telah bekerja >11–20 tahun (33,3%) dan >20 tahun (26,2%), sehingga mayoritas guru memiliki pengalaman kerja lebih dari 10 tahun. Dari sisi pendidikan terakhir, responden didominasi lulusan Strata 1 (29 orang; 69,0%), sedangkan lulusan Strata 2 berjumlah 13 orang (31,0%). Komposisi ini menunjukkan bahwa responden umumnya guru perempuan berusia produktif dengan pengalaman mengajar yang cukup panjang dan latar belakang pendidikan yang memadai, sehingga dinilai mampu memberikan penilaian yang memadai terhadap variabel yang diteliti.

**Statistik Deskriptif Variabel Penelitian**

Statistik deskriptif variabel penelitian digunakan untuk menggambarkan kondisi kesiapan digital, beban administratif, dukungan organisasi, work engagement, dan kinerja guru berdasarkan jawaban responden melalui nilai rata-rata, standar deviasi, nilai minimum, dan maksimum.

**Tabel 2. Analisis Statistik Deskriptif**

| | Mean | Median | Min | Max | Standard Deviation | Excess Kurtosis | Skewness |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| KD1 | 4.214 | 4.000 | 2.000 | 5.000 | 0.741 | 0.428 | -0.743 |
| KD2 | 4.071 | 4.000 | 2.000 | 5.000 | 0.703 | 0.557 | -0.530 |
| KD3 | 4.214 | 4.000 | 2.000 | 5.000 | 0.803 | 0.867 | -0.994 |
| KD4 | 4.071 | 4.000 | 2.000 | 5.000 | 0.768 | 0.811 | -0.781 |
| KD5 | 4.143 | 4.000 | 2.000 | 5.000 | 0.710 | 0.658 | -0.635 |
| KD6 | 4.143 | 4.000 | 2.000 | 5.000 | 0.710 | 0.658 | -0.635 |
| BA1 | 3.429 | 4.000 | 1.000 | 5.000 | 1.050 | -0.774 | -0.316 |
| BA2 | 3.476 | 4.000 | 1.000 | 5.000 | 1.006 | 0.147 | -0.515 |
| BA3 | 3.452 | 4.000 | 1.000 | 5.000 | 1.095 | -0.493 | -0.325 |
| BA4 | 3.643 | 4.000 | 2.000 | 5.000 | 0.996 | -0.947 | -0.262 |
| BA5 | 3.524 | 4.000 | 2.000 | 5.000 | 0.982 | -0.972 | -0.147 |
| BA6 | 3.571 | 4.000 | 2.000 | 5.000 | 0.904 | -0.670 | -0.221 |
| BA7 | 3.548 | 4.000 | 2.000 | 5.000 | 0.905 | -0.661 | -0.347 |
| BA8 | 3.619 | 4.000 | 2.000 | 5.000 | 0.999 | -0.996 | -0.193 |
| BA9 | 3.452 | 4.000 | 2.000 | 5.000 | 0.851 | -0.632 | -0.327 |
| BA10 | 3.405 | 4.000 | 1.000 | 5.000 | 0.927 | -0.132 | -0.361 |
| BA11 | 3.643 | 4.000 | 2.000 | 5.000 | 0.868 | -0.274 | -0.574 |
| BA12 | 3.500 | 3.000 | 2.000 | 5.000 | 0.880 | -0.643 | 0.109 |
| DO1 | 4.071 | 4.000 | 2.000 | 5.000 | 0.856 | -0.989 | -0.378 |
| DO2 | 4.000 | 4.000 | 3.000 | 5.000 | 0.655 | -0.596 | 0.000 |
| DO3 | 4.048 | 4.000 | 3.000 | 5.000 | 0.653 | -0.588 | -0.050 |
| DO4 | 4.143 | 4.000 | 3.000 | 5.000 | 0.742 | -1.154 | -0.244 |
| DO5 | 4.119 | 4.000 | 3.000 | 5.000 | 0.730 | -1.100 | -0.195 |
| DO6 | 4.048 | 4.000 | 3.000 | 5.000 | 0.722 | -1.065 | -0.074 |
| KG1 | 4.262 | 4.000 | 3.000 | 5.000 | 0.726 | -0.985 | -0.461 |
| KG2 | 4.238 | 4.000 | 3.000 | 5.000 | 0.717 | -0.975 | -0.402 |
| KG3 | 4.262 | 4.000 | 3.000 | 5.000 | 0.726 | -0.985 | -0.461 |
| KG4 | 4.286 | 4.000 | 3.000 | 5.000 | 0.733 | -0.980 | -0.522 |
| KG5 | 4.262 | 4.000 | 3.000 | 5.000 | 0.726 | -0.985 | -0.461 |
| KG6 | 4.310 | 4.000 | 3.000 | 5.000 | 0.636 | -0.627 | -0.385 |
| KG7 | 4.357 | 5.000 | 3.000 | 5.000 | 0.750 | -0.879 | -0.716 |
| KG8 | 4.262 | 4.000 | 3.000 | 5.000 | 0.726 | -0.985 | -0.461 |
| KG9 | 4.238 | 4.000 | 3.000 | 5.000 | 0.648 | -0.653 | -0.287 |
| KG10 | 4.310 | 4.000 | 3.000 | 5.000 | 0.707 | -0.847 | -0.541 |
| WE1 | 4.286 | 4.000 | 3.000 | 5.000 | 0.700 | -0.855 | -0.476 |
| WE2 | 4.167 | 4.000 | 3.000 | 5.000 | 0.687 | -0.851 | -0.237 |
| WE3 | 4.214 | 4.000 | 3.000 | 5.000 | 0.708 | -0.950 | -0.345 |
| WE4 | 4.262 | 4.000 | 3.000 | 5.000 | 0.657 | -0.699 | -0.348 |
| WE5 | 4.286 | 4.000 | 3.000 | 5.000 | 0.700 | -0.855 | -0.476 |
| WE6 | 4.143 | 4.000 | 3.000 | 5.000 | 0.710 | -0.980 | -0.220 |

*Sumber: Data Diolah, 2026*

Tractare Jurnal Ekonomi-Manajemen
Available online at : https://journal.stiebpbatam.ac.id/tractare
**DOI:** https://doi.org/10.62820/trt.v9i2

Berdasarkan Tabel 2, seluruh indikator penelitian memiliki nilai rata-rata (mean) pada kisaran 3,405 hingga 4,357 dengan median dominan 4,000, yang menunjukkan bahwa responden cenderung memberikan penilaian setuju terhadap pernyataan kuesioner. Indikator Kinerja Guru (KG) memiliki rata-rata tertinggi (4,238–4,357), dan nilai tertinggi terdapat pada KG7 (4,357; median 5,000). Indikator Work Engagement (WE; 4,143–4,286), Kesiapan Digital (KD; 4,071–4,214), dan Dukungan Organisasi (DO; 4,000–4,143) juga berada pada kategori tinggi. Indikator Beban Administratif (BA) memiliki rata-rata terendah (3,405–3,643), dengan nilai terendah pada BA10 (3,405), serta median 3,000 pada BA12. Hal ini menunjukkan bahwa beban administratif dirasakan guru pada tingkat sedang hingga tinggi. Nilai minimum 1,000 hanya muncul pada beberapa indikator BA (BA1, BA2, BA3, dan BA10), sedangkan indikator KG dan WE memiliki nilai minimum 3,000, yang berarti tidak ada responden yang menilai kedua variabel tersebut rendah. Standar deviasi berkisar antara 0,636 hingga 1,095. Variasi jawaban terbesar terdapat pada BA3 (1,095) dan BA1 (1,050), sedangkan KG6 (0,636) memiliki jawaban yang paling seragam.

Dari sisi distribusi data, nilai skewness berada antara -0,994 hingga 0,109 dan nilai excess kurtosis antara -1,154 hingga 0,867. Seluruh nilai tersebut berada dalam rentang ±2, yang menurut George dan Mallery (2010) menunjukkan distribusi data mendekati normal. Nilai skewness yang umumnya negatif menunjukkan jawaban responden lebih banyak terkonsentrasi pada skor tinggi. Dengan demikian, data layak dianalisis lebih lanjut menggunakan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), yang pada dasarnya tidak mensyaratkan data berdistribusi normal.

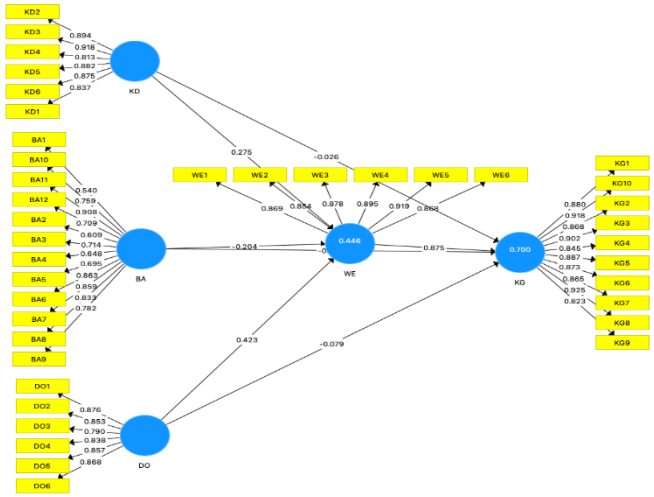
## Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Evaluasi model pengukuran (outer model) digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas indikator dalam mengukur setiap variabel penelitian.

### Uji Validitas Konvergen

Uji validitas konvergen dilakukan untuk memastikan setiap indikator mampu mengukur variabel penelitian secara tepat melalui nilai outer loading ≥ 0,70 dan AVE ≥ 0,50.

**Gambar 1. Outer Model 1**




Berdasarkan Gambar 1, hasil evaluasi outer model tahap pertama menunjukkan bahwa indikator B1, BA2, B4, dan B5 memiliki nilai outer loading di bawah 0,70 sehingga dieliminasi dari model untuk meningkatkan validitas konvergen, dengan tetap mempertimbangkan landasan teori dan kualitas pengukuran konstruk.

**Tabel 3**. **Outer Loading Setelah Eliminasi**

| | BA | DO | KD | KG | WE |
|---|---|---|---|---|---|
| BA10 | 0,789 | | | | |
| BA11 | 0,915 | | | | |
| BA12 | 0,772 | | | | |
| BA3 | 0,758 | | | | |
| BA6 | 0,898 | | | | |
| BA7 | 0,877 | | | | |
| BA8 | 0,872 | | | | |
| BA9 | 0,785 | | | | |
| DO1 | | 0,876 | | | |
| DO2 | | 0,853 | | | |
| DO3 | | 0,790 | | | |
| DO4 | | 0,838 | | | |
| DO5 | | 0,857 | | | |
| DO6 | | 0,868 | | | |
| KD1 | | | 0,837 | | |
| KD2 | | | 0,894 | | |
| KD3 | | | 0,918 | | |
| KD4 | | | 0,813 | | |
| KD5 | | | 0,882 | | |
| KD6 | | | 0,875 | | |
| KG1 | | | | 0,880 | |
| KG10 | | | | 0,917 | |
| KG2 | | | | 0,868 | |
| KG3 | | | | 0,902 | |
| KG4 | | | | 0,845 | |
| KG5 | | | | 0,887 | |
| KG6 | | | | 0,873 | |
| KG7 | | | | 0,865 | |
| KG8 | | | | 0,925 | |
| KG9 | | | | 0,823 | |
| WE1 | | | | | 0,870 |
| WE2 | | | | | 0,853 |
| WE3 | | | | | 0,878 |
| WE4 | | | | | 0,895 |
| WE5 | | | | | 0,919 |
| WE6 | | | | | 0,868 |

*Sumber: Data Diolah, 2026*

Berdasarkan Tabel 3, hasil evaluasi outer loading setelah eliminasi menunjukkan bahwa seluruh indikator pada variabel Beban Administratif (BA), Dukungan Organisasi (DO), Kesiapan Digital (KD), Kinerja Guru (KG), dan Work Engagement (WE) memiliki nilai outer loading di atas 0,70, dengan rentang nilai 0,758–0,925. Dengan demikian, seluruh indikator yang tersisa telah memenuhi kriteria validitas konvergen dan layak digunakan untuk analisis selanjutnya.

**Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui konsistensi indikator dalam mengukur variabel penelitian melalui nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability yang umumnya ≥ 0,70.

Tractare Jurnal Ekonomi-Manajemen
Available online at : https://journal.stiebpbatam.ac.id/tractare
**DOI:** https://doi.org/10.62820/trt.v9i2

**Tabel 4. Construct Reliability and Validity**

| | Cronbach's Alpha | Composite Reliability | Average Variance Extracted (AVE) |
|---|---|---|---|
| BA | 0,955 | 0,948 | 0,698 |
| DO | 0,922 | 0,939 | 0,718 |
| KD | 0,936 | 0,949 | 0,758 |
| KG | 0,967 | 0,971 | 0,773 |
| WE | 0,942 | 0,954 | 0,775 |

*Sumber: Data Diolah, 2026*

Berdasarkan Tabel 4, seluruh variabel penelitian memiliki nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability di atas 0,70 serta nilai Average Variance Extracted (AVE) di atas 0,50, sehingga seluruh konstruk dinyatakan reliabel dan memenuhi kriteria validitas konvergen.

**Uji Validitas Diskriminan**

Uji validitas diskriminan dilakukan untuk memastikan bahwa setiap variabel penelitian memiliki perbedaan yang jelas dengan variabel lainnya melalui nilai HTMT < 0,90 atau kriteria Fornell–Larcker.

**Tabel 5. Fornell-Larcker Criterion**

| | BA | DO | KD | KG | WE |
|---|---|---|---|---|---|
| BA | 0,835 | | | | |
| DO | 0,060 | 0,848 | | | |
| KD | -0,093 | 0,615 | 0,871 | | |
| KG | -0,200 | 0,413 | 0,423 | 0,879 | |
| WE | -0,165 | 0,584 | 0,560 | 0,829 | 0,881 |

*Sumber: Data Diolah, 2026*

Berdasarkan Tabel 5, hasil pengujian Fornell-Larcker Criterion menunjukkan bahwa nilai akar kuadrat AVE pada setiap variabel, yaitu BA (0,835), DO (0,848), KD (0,871), KG (0,879), dan WE (0,881), lebih besar daripada nilai korelasi antarvariabel terkait, sehingga seluruh konstruk memenuhi kriteria validitas diskriminan.

**Tabel 6. Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)**

| | BA | DO | KD | KG | WE |
|---|---|---|---|---|---|
| BA | | | | | |
| DO | 0,186 | | | | |
| KD | 0,133 | 0,652 | | | |
| KG | 0,113 | 0,426 | 0,436 | | |
| WE | 0,109 | 0,617 | 0,591 | 0,865 | |

*Sumber: Data Diolah, 2026*

Berdasarkan Tabel 6, hasil pengujian Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) menunjukkan bahwa seluruh nilai korelasi antarvariabel berada di bawah batas 0,90, dengan nilai tertinggi sebesar 0,865 pada hubungan Kinerja Guru (KG) dan Work Engagement (WE). Dengan demikian, seluruh variabel penelitian memenuhi kriteria validitas diskriminan dan dapat dibedakan secara empiris satu sama lain.

**Evaluasi Model Struktural (Inner Model)**

Evaluasi model struktural (inner model) digunakan untuk menilai kemampuan model dalam menjelaskan dan memprediksi hubungan antarvariabel penelitian serta menguji kekuatan pengaruh antarvariabel.

**Koefisien Determinasi**

Koefisien determinasi (R2) dianalisis untuk mengetahui seberapa besar variabel kesiapan digital, beban administratif, dan dukungan organisasi mampu menjelaskan variasi work engagement dan kinerja guru di SMA Negeri 12 Medan.

**Tabel 7. Koefisien Determinasi (R2)**

| | R Square | R Square Adjusted |
|---|---|---|
| KG | 0,698 | 0,666 |
| WE | 0,432 | 0,387 |

*Sumber: Data Diolah, 2026*

Berdasarkan Tabel 7, nilai R Square untuk variabel Kinerja Guru (KG) sebesar 0,698 dengan R Square Adjusted 0,666. Artinya, 69,8% variasi kinerja guru dapat dijelaskan oleh kesiapan digital, beban administratif, dukungan organisasi, dan work engagement, sedangkan sisanya sebesar 30,2% dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian. Nilai R Square untuk Work Engagement (WE) sebesar 0,432 dengan R Square Adjusted 0,387, yang berarti 43,2% variasi work engagement dapat dijelaskan oleh kesiapan digital, beban administratif, dan dukungan organisasi, sedangkan 56,8% sisanya dipengaruhi variabel lain yang tidak diteliti. Mengacu pada kriteria Chin (1998), yaitu 0,67 (kuat), 0,33 (moderat), dan 0,19 (lemah), model untuk Kinerja Guru termasuk kategori kuat dan model untuk Work Engagement termasuk kategori moderat.

**Effect Size (f2)**

Effect Size dianalisis untuk mengetahui besarnya kontribusi masing-masing variabel eksogen terhadap kemampuan model dalam menjelaskan work engagement dan kinerja guru di SMA Negeri 12 Medan.

**Tabel 8. f Square**

| | KG | WE |
|---|---|---|
| BA | 0,008 | 0,046 |
| DO | 0,012 | 0,186 |
| KD | 0,001 | 0,088 |
| KG | | |
| WE | 1,473 | |

*Sumber: Data Diolah, 2026*

Berdasarkan Tabel 8, nilai f Square diinterpretasikan dengan kriteria Cohen, yaitu 0,02 (kecil), 0,15 (sedang), dan 0,35 (besar). Work Engagement berpengaruh besar terhadap Kinerja Guru dengan $f^2$ sebesar 1,473, sehingga menjadi prediktor yang paling dominan bagi kinerja guru. Terhadap Work Engagement, Dukungan Organisasi berpengaruh sedang (0,186), sedangkan Kesiapan Digital (0,088) dan Beban Administratif (0,046) berpengaruh kecil. Pengaruh langsung Beban Administratif (0,008), Dukungan Organisasi (0,012), dan Kesiapan Digital (0,001) terhadap Kinerja Guru berada di bawah 0,02, sehingga dapat diabaikan. Hasil ini menunjukkan bahwa kesiapan digital, beban administratif, dan dukungan organisasi lebih berperan memengaruhi kinerja guru secara tidak langsung melalui Work Engagement.

Tractare Jurnal Ekonomi-Manajemen
Available online at : https://journal.stiebpbatam.ac.id/tractare
**DOI:** https://doi.org/10.62820/trt.v9i2

**Hasil Pengujian Hipotesis**

Pengujian hipotesis dilakukan melalui prosedur bootstrapping pada SmartPLS, dengan hipotesis dinyatakan berpengaruh signifikan apabila nilai T-statistics > 1,96 dan P-values < 0,05 pada tingkat signifikansi 5%.

**Tabel 9. Path Coefficients**

| | Original Sample (O) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics (\|O/STDEV\|) | P Values |
|---|---|---|---|---|
| KD -> KG | -0,024 | 0,139 | 0,172 | 0,864 |
| BA -> KG | -0,051 | 0,115 | 0,447 | 0,655 |
| DO -> KG | -0,086 | 0,184 | 0,465 | 0,642 |
| KD -> WE | 0,288 | 0,147 | 1,955 | 0,051 |
| BA -> WE | -0,163 | 0,187 | 0,873 | 0,383 |
| DO -> WE | 0,417 | 0,146 | 2,852 | 0,005 |
| WE -> KG | 0,884 | 0,101 | 8,750 | 0,000 |

*Sumber: Data Diolah, 2026*

Hasil pengujian menunjukkan bahwa dari tujuh jalur langsung, hanya dua yang berpengaruh signifikan, yaitu Dukungan Organisasi terhadap Work Engagement dan Work Engagement terhadap Kinerja Guru.

Pertama, Dukungan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Work Engagement (β = 0,417; t = 2,852; p = 0,005). Semakin kuat dukungan yang dirasakan guru dari sekolah, semakin tinggi keterikatan mereka terhadap pekerjaan.

Kedua, Work Engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Guru dengan koefisien jalur tertinggi dalam model (β = 0,884; t = 8,750; p = 0,000). Guru yang memiliki keterikatan kerja tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Temuan ini sejalan dengan nilai $f^2$ sebesar 1,473 yang menunjukkan pengaruh sangat besar.

Ketiga, Kesiapan Digital terhadap Work Engagement memiliki koefisien positif (β = 0,288), tetapi belum signifikan (t = 1,955; p = 0,051). Nilai ini sangat mendekati batas signifikansi (t = 1,96 dan p = 0,05) sehingga secara statistik hipotesis tetap ditolak, tetapi hubungan ini menunjukkan kecenderungan positif.

Keempat, Beban Administratif terhadap Work Engagement (β = -0,163; p = 0,383) tidak signifikan. Arahnya negatif sesuai teori, namun pengaruhnya belum cukup kuat secara statistik.

Kelima, Kesiapan Digital, Beban Administratif, dan Dukungan Organisasi tidak berpengaruh langsung yang signifikan terhadap Kinerja Guru (p = 0,642–0,864). Koefisien yang sangat kecil dan sebagian bertanda negatif menunjukkan tidak ada pengaruh langsung yang berarti.

**Tabel 10. Specific Indirect Effects**

| | Original Sample (O) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics (\|O/STDEV\|) | P Values |
|---|---|---|---|---|
| KD -> WE -> KG | 0,255 | 0,136 | 1,867 | 0,062 |
| BA -> WE -> KG | -0,145 | 0,165 | 0,878 | 0,380 |
| DO -> WE -> KG | 0,369 | 0,139 | 2,644 | 0,008 |

*Sumber: Data Diolah, 2026*

Dari tiga jalur tidak langsung yang diuji, hanya satu yang signifikan, yaitu pengaruh Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Guru melalui Work Engagement (β = 0,369; t = 2,644; p = 0,008). Pada Tabel 9, pengaruh langsung Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Guru tidak signifikan (p = 0,642). Kombinasi ini menunjukkan bahwa Work Engagement memediasi hubungan tersebut secara penuh (full mediation atau indirect-only mediation). Artinya, dukungan organisasi baru meningkatkan kinerja guru apabila lebih dulu meningkatkan keterikatan guru terhadap pekerjaannya.

Pengaruh tidak langsung Kesiapan Digital terhadap Kinerja Guru melalui Work Engagement bernilai positif (β = 0,255) tetapi belum signifikan (t = 1,867; p = 0,062). Nilainya mendekati batas signifikansi, dan pengaruh langsungnya juga tidak signifikan (p = 0,864). Dengan demikian, Work Engagement belum terbukti memediasi hubungan ini, meskipun arahnya menunjukkan kecenderungan positif.

Pengaruh tidak langsung Beban Administratif terhadap Kinerja Guru melalui Work Engagement juga tidak signifikan (β = -0,145; t = 0,878; p = 0,380). Pengaruh langsungnya pun tidak signifikan (p = 0,655), sehingga Work Engagement tidak memediasi hubungan ini.

**Pembahasan**

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kesiapan digital, beban administratif, dan dukungan organisasi tidak berpengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja guru (p = 0,642 sampai 0,864). Kesiapan digital dan dukungan organisasi tidak otomatis meningkatkan kinerja, dan beban administratif juga belum terbukti langsung menurunkannya. Faktor-faktor tersebut memengaruhi kinerja melalui kondisi psikologis guru dalam bekerja. Temuan ini sejalan dengan Job Demands-Resources Theory (Bakker & Demerouti, 2007), yang menyatakan bahwa sumber daya dan tuntutan kerja memengaruhi kinerja melalui keterikatan kerja.

Dukungan organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap work engagement (β = 0,417; p = 0,005). Guru yang merasa dihargai, dibantu, dan diperhatikan oleh sekolah cenderung lebih bersemangat, berdedikasi, dan terserap dalam tugasnya. Hasil ini sesuai dengan Organizational Support Theory (Eisenberger et al., 1986), bahwa dukungan yang dirasakan karyawan menumbuhkan keterikatan dan timbal balik positif terhadap organisasi. Kesiapan digital berpengaruh positif terhadap work engagement tetapi belum signifikan (β = 0,288; p = 0,051). Nilai ini sangat mendekati batas signifikansi, sehingga kesiapan digital tetap menunjukkan kecenderungan memperkuat keterikatan kerja guru. Beban administratif berpengaruh negatif terhadap work engagement, sesuai dengan arah yang diharapkan secara teori, tetapi belum signifikan (β = -0,163; p = 0,383). Ini mungkin karena sebagian guru telah terbiasa dengan tuntutan administrasi, yang tecermin pada sebaran jawaban yang beragam.

Work engagement berpengaruh positif dan sangat kuat terhadap kinerja guru (β = 0,884; p = 0,000), dengan $f^2$ sebesar 1,473 yang termasuk kategori besar. Guru yang memiliki semangat, dedikasi, dan penghayatan tinggi terhadap pekerjaan (Schaufeli et al., 2002) terbukti menunjukkan kinerja yang lebih baik dalam merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses belajar mengajar, dan menilai hasil belajar siswa. Karena itu work engagement menjadi penentu utama kinerja guru dalam model ini.

Peran work engagement sebagai variabel intervening terbukti pada hubungan dukungan organisasi dengan kinerja guru. Pengaruh tidak langsung dukungan organisasi terhadap kinerja guru melalui work engagement signifikan (β = 0,369; p = 0,008), sedangkan pengaruh langsungnya tidak signifikan. Kombinasi ini menunjukkan mediasi penuh (Zhao et al., 2010): dukungan organisasi meningkatkan kinerja guru hanya apabila lebih dulu menumbuhkan keterikatan guru terhadap pekerjaannya. Sebaliknya, work engagement belum terbukti memediasi pengaruh kesiapan digital (β = 0,255; p = 0,062) maupun beban administratif (β = -0,145; p = 0,380) terhadap kinerja guru.

Model penelitian ini mampu menjelaskan 69,8% variasi kinerja guru (kategori kuat) dan 43,2% variasi work engagement (kategori moderat). Sisanya dipengaruhi faktor lain di luar model, seperti kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, kompensasi, dan iklim sekolah. Secara praktis, sekolah perlu memprioritaskan penguatan dukungan organisasi, misalnya melalui kepemimpinan

yang suportif, pemberian apresiasi, pelatihan, dan penyediaan fasilitas kerja, karena jalur inilah yang terbukti meningkatkan kinerja guru melalui keterikatan kerja. Peningkatan kesiapan digital dan penyederhanaan beban administratif tetap perlu dijaga sebagai pendukung agar guru dapat lebih fokus pada tugas utamanya mengajar.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengujian model pengukuran, seluruh indikator yang dipertahankan telah memenuhi kriteria validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas, sehingga layak digunakan dalam analisis lanjutan. Hasil evaluasi model struktural menunjukkan bahwa kesiapan digital, beban administratif, dukungan organisasi, dan work engagement mampu menjelaskan 69,8% variasi kinerja guru, sedangkan kesiapan digital, beban administratif, dan dukungan organisasi menjelaskan 43,2% variasi work engagement. Pada pengujian pengaruh langsung, kesiapan digital tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru maupun work engagement. Beban administratif juga tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru maupun work engagement. Dukungan organisasi tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja guru, tetapi berpengaruh positif dan signifikan terhadap work engagement. Selanjutnya, work engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Pada pengujian pengaruh tidak langsung, work engagement tidak terbukti memediasi pengaruh kesiapan digital maupun beban administratif terhadap kinerja guru, tetapi terbukti memediasi secara positif dan signifikan pengaruh dukungan organisasi terhadap kinerja guru.

### Saran

Pihak sekolah disarankan memprioritaskan penguatan dukungan organisasi karena jalur inilah yang terbukti meningkatkan kinerja guru, misalnya dengan supervisi dan pendampingan kepala sekolah secara rutin setiap semester, pemberian apresiasi atau penghargaan guru berprestasi secara berkala, pelatihan pengembangan kompetensi, serta penyediaan fasilitas kerja yang memadai. Sekolah juga perlu menjaga keterikatan kerja guru melalui kegiatan kolaboratif seperti komunitas belajar guru dan diskusi rutin antarguru. Kesiapan digital dan penyederhanaan administrasi tetap perlu dilakukan sebagai penunjang, misalnya dengan pelatihan teknologi dan penyeragaman format pelaporan agar guru lebih fokus mengajar. Peneliti selanjutnya disarankan menambahkan variabel lain seperti kepemimpinan kepala sekolah, motivasi, dan iklim sekolah, serta memperbesar jumlah sampel agar hasilnya lebih dapat digeneralisasi.

## DEKLARASI

1. **Pengungkapan Penggunaan Kecerdasan Buatan (AI Use Disclosure):** Para penulis menyatakan bahwa kecerdasan buatan (Artificial Intelligence/AI) generatif tidak digunakan dalam perancangan penelitian, pengumpulan data, pengolahan dan analisis statistik, maupun interpretasi hasil penelitian. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain asosiatif kausal dan metode Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) menggunakan perangkat lunak SmartPLS. Seluruh informasi dan hasil penelitian telah ditinjau serta menjadi tanggung jawab penulis atas keaslian, keakuratan, dan integritas penelitian.
2. **Kontribusi Penulis (Author Contributions):** LF: Konseptualisasi, metodologi penelitian, pengumpulan data melalui kuesioner, pengolahan data, analisis statistik menggunakan SmartPLS, interpretasi hasil penelitian, serta penyusunan draf awal artikel. D: Supervisi penelitian, pengembangan metodologi, pengarahan analisis data, validasi hasil penelitian, serta penelaahan dan penyuntingan naskah ilmiah. SAMS: Supervisi penelitian, evaluasi dan

interpretasi hasil analisis, validasi pembahasan, serta penelaahan dan penyuntingan akhir artikel. Seluruh penulis berkontribusi dalam penyusunan naskah dan memberikan persetujuan terhadap versi akhir artikel untuk dipublikasikan.

3. **Pernyataan Pendanaan (Funding Statement):** Penelitian ini tidak menerima hibah atau pendanaan khusus dari lembaga pemerintah, sektor komersial, maupun organisasi nirlaba. Seluruh kegiatan penelitian dilaksanakan secara mandiri menggunakan dana pribadi tanpa dukungan pendanaan eksternal.
4. Konflik Kepentingan (Conflict of Interest): Para penulis menyatakan tidak memiliki konflik kepentingan, baik secara finansial maupun nonfinansial, yang dapat memengaruhi pelaksanaan penelitian, pengumpulan dan analisis data, interpretasi hasil, maupun proses publikasi artikel ilmiah ini.
5. **Ketersediaan Data (Data Availability):** Data penelitian diperoleh melalui pengumpulan data primer terhadap 42 guru SMA Negeri 12 Medan menggunakan kuesioner tertutup yang disebarkan secara daring dengan skala Likert lima tingkat dan teknik sampling jenuh (sensus). Data penelitian mencakup variabel kesiapan digital, beban administratif, dukungan organisasi, work engagement, dan kinerja guru. Data dianalisis menggunakan metode PLS-SEM dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS, meliputi statistik deskriptif, evaluasi model pengukuran (outer model), evaluasi model struktural (inner model), serta pengujian pengaruh langsung dan tidak langsung melalui prosedur bootstrapping. Permintaan akses terhadap data pendukung penelitian dapat disampaikan kepada penulis korespondensi dengan mempertimbangkan kerahasiaan identitas responden, perlindungan data pribadi, dan ketentuan penggunaan data penelitian.
6. **Persetujuan Etik dan Persetujuan Partisipan (Ethics Approval / Consent):** Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Juli 2026 dengan melibatkan 42 guru SMA Negeri 12 Medan sebagai responden dalam pengumpulan data melalui kuesioner daring. Penelitian dilakukan untuk kepentingan akademik dengan memperhatikan prinsip etika penelitian, termasuk partisipasi sukarela, kerahasiaan identitas responden, dan perlindungan informasi pribadi. Status izin pelaksanaan penelitian dari pihak sekolah, persetujuan etik formal, serta mekanisme persetujuan partisipan perlu dikonfirmasi berdasarkan pelaksanaan penelitian yang sebenarnya.

## DAFTAR PUSTAKA

Anwar, Y., Suwarno, B., & Harianti, S. (2023). The Effect Of Teacher Motivation, Compensation, And Workload On Turnover Intention Through Job Satisfaction As A Mediating Variable. Jurnal Aplikasi Manajemen, 21(4), 1109–1122. https://doi.org/10.21776/ub.jam.2023.021.04.18

Bonaiuto, F., Fantinelli, S., Milani, A., Cortini, M., Vitiello, M. C., & Bonaiuto, M. (2022). Perceived Organizational Support And Work Engagement: The Role Of Psychosocial Variables. Journal of Workplace Learning, 34(5), 418–436. https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JWL-11-2021-0140

Chen, I.-S. (2016). Examining the Linkage between Creative Self-efficacy and Work Engagement : The Moderating Role of Openness to Experience. Baltic Journal of Management, 11(4), 516–534. https://doi.org/https://doi.org/10.1108/BJM-04-2015-0107

Darmilisani. (2023). Concepts and Challenges in the Implementation of Talent Management in Improving Employee Performance at the Company. East Asian Journal of Multidisciplinary Research, 2(9), 3699–3718. https://doi.org/10.55927/eajmr.v2i9.5106

Darmilisani, D., Lumbanraja, P., Absah, Y., & Gultom, P. (2025). Improving employee wellbeing in plantation companies: The role of job crafting capability and work engagement. Edelweiss Applied Science and Technology, 9(6), 1065–1076. https://doi.org/10.55214/25768484.v9i6.8029

Mujibburahman, E. A., Hidayati, T., & AS, D. L. (2020). Pengaruh Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Dimediasi oleh Keadilan Organisasi. Jurnal Syntax Admiration, 1(4), 315–329.

Psikologi, 12(1), 193–201. https://doi.org/https://doi.org/10.26740/cjpp.v12n01.p193-201

Ngo, H.-Y., & Hui, L. (2017). Individual Orientations and Career Satisfaction : The Mediating Roles of Work Engagement and Self-Efficacy. Journal of Career Development, 45(5). https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0894845317706759

Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2017). Motivated For Teaching? Associations With School Goal Structure, Teacher Self-Efficacy, Job Satisfaction And Emotional Exhaustion. Teaching and Teacher Education, 67, 152–160. https://doi.org/https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/j.tate.2017.06.006

Sulistyawati, U. S., & Sufriad, D. (2020). Perceived Organization Support Towards Employee Engagement and The Impact of Employee Job Satisfaction. Journal of Social Science and Business, 4(4), 513–518. https://doi.org/https://doi.org/10.23887/ijssb.v4i4.28587

Supriadi, D., Satrya, A., & Priyati, R. Y. (2021). Employee Engagement : Determinan Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai DITJEN Perbendaharaan Di Masa Pandemi Covid-19. Indonesian Treasury Review: Jurnal Perbendaharaan, Keuangan Negara Dan Kebijakan Publik, 6(4), 329–344.

Susanto, A. (2016). Konsep Strategi dan Implementasi: Manajemen Peningkatan Kinerja Guru. Prenada Media Group.

Tondeur, J., Braak, J. van, Siddiq, F., & Scherer, R. (2016). Time For A New Approach To Prepare Future Teachers For Educational Technology Use: Its Meaning And Measurement. Computers & Education, 94, 134–150. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.compedu.2015.11.009

Umihastanti, D., & Frianto, A. (2022). Pengaruh Dukungan Organisasi Dan Employee Engagement Terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah. Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika Dan Bisnis Universitas Negeri Surabaya, 10(1), 219–232.

Zhao, Y., Llorente, A. M. P., & Gómez, M. C. S. (2021). Digital Competence In Higher Education Research: A Systematic Literature Review. Computers and Education, 168. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.compedu.2021.104212