

Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Lingkungan Kerja dan Employee Engagement terhadap Kinerja Guru SMA XYZ Palembang

Juniarti Manalu

Universitas Pelita Harapan, UPH Tower, Jalan MH Thamrin Boulevard 1100, Lippo Karawaci, Kec. Karawaci, Kota Tangerang, Banten
juniarti.sph@gmail.com

Abstract

The achievement of the vision and mission of an educational institution is strongly influenced by the teacher. As educators, teachers have a crucial role for the sustainability of a school as an education institution. Teachers' performance is used as a measure of the quality of the teaching and learning process. This study aims to examine the influence of the principal's leadership, work environment and employee engagement on teacher performance at SMA XYZ Palembang. This study used quantitative methods with 28 teachers as respondents. The technique of data collection is by using a questionnaire. The data analysis method used is descriptive analysis and statistics analysis using SmartPLS Software with Structural Equation Modeling (SEM). The result showed that the principal's leadership factor, work environment and employee engagement had an effect on increasing teacher performance by 36.2% and the principal's leadership factor and work environment had an effect on increasing employee engagement by 37.2%.

Keywords: Principal's Leadership, Work Environment, employee engagement, Teacher's Performance and Software SmartPLS

Abstrak

Pencapaian visi dan misi sebuah lembaga pendidikan sangat dipengaruhi oleh guru. Peran guru sebagai tenaga pendidikan mencakup area fundamental dalam keberlangsungan pendidikan di sebuah sekolah. Kinerja guru menjadi ukuran keberhasilan dalam proses pembelajaran. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, lingkungan kerja dan keterikatan karyawan terhadap kinerja guru di SMA XYZ Palembang. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan 28 guru sebagai responden. Teknik pengumpulan data yang dilakukan adalah dengan menggunakan kuesioner. Analisa data dengan analisis deskripsi dan analisis statistika menggunakan software SmartPLS melalui Structural Equation Modelling (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor kepemimpinan kepala sekolah, lingkungan kerja dan keterikatan guru berpengaruh terhadap peningkatan kinerja guru sebesar 36,2% , dan faktor kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap peningkatan keterikatan guru sebesar 37,2%.

Kata Kunci: Kepemimpinan Kepala Sekolah, Lingkungan Kerja, Employee Engagement, Kinerja Guru dan Software SmartPLS

Copyright (c) 2023 Juniarti Manalu

Corresponding author: Juniarti Manalu

Email Address: juniarti.sph@gmail.com (Universitas Pelita Harapan, Kota Tangerang, Banten)

Received 22 January 2023, Accepted 28 January 2023, Published 31 January 2023

PENDAHULUAN

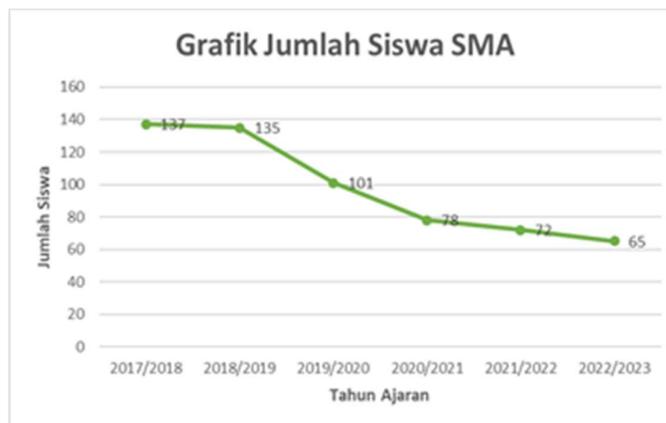
Sekolah sebagai institusi dan lembaga pendidikan yang bergerak dalam bidang pelayanan jasa, harus mampu memastikan sumber daya manusia memiliki kinerja yang baik. Menurut Utami (2019, 9) keberhasilan pelayanan yang dikerjakan oleh sekolah tidak terlepas dari tingkat kinerja guru di dalamnya. Guru sebagai komponen penting untuk mengerjakan visi dan misi sekolah merupakan ujung tombak dalam memastikan kualitas pembelajaran. Janah (2019, 5) menambahkan bahwa kinerja guru dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya di sekolah akan berdampak pada tercapainya tujuan lembaga pendidikan. Kinerja guru dalam menjalankan tugasnya sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala sekolah. Kepala Sekolah sebagai pemimpin harus mampu untuk mengarahkan,

menuntun dan mendorong setiap guru menunjukkan kinerja yang maksimal dan berkualitas. Hal ini sejalan dengan ungkapan Hemphill & Coons (Gary Yukl, 2010, 76) bahwa kepemimpinan merupakan sebuah perilaku seseorang untuk menuntun satu kelompok manusia untuk mencapai tujuan yang ditetapkan secara bersama.

Peningkatan kualitas pembelajaran dari setiap guru di dalam kelas tidak dapat dilepaskan dari pengaruh lingkungan kerja yang mereka miliki. Lingkungan kerja dapat berupa fisik maupun non-fisik. Nitisemito (2000, 183) mengatakan bahwa lingkungan kerja merupakan sumber informasi dan tempat melakukan berbagai aktifitas, dimana karyawan merasakan kenyamanan untuk melakukan pekerjaan dan efektif dalam menyelesaikan pekerjaannya. Rasa nyaman yang dimiliki oleh guru di lingkungan sekolah akan memberikan peningkatan kinerja guru dalam proses pembelajaran.

Selain keberadaan kepemimpinan dan lingkungan kerja, *employee engagement* juga merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja seorang guru. Keterikatan guru terhadap sekolah, rekan kerja atau budaya sekolah bahkan akan visi dan misi sekolah akan mampu memberikan rasa nyaman dan rasa memiliki yang secara otomatis mampu mempengaruhi kinerja guru. Menurut Bakker dan Demerouti (2008) dalam Lewiuci dan Mustamu (2016, 101), karyawan yang memiliki keterikatan terhadap sebuah organisasi akan menunjukkan kerja keras dengan pikiran dan perasaan yang positif, sehingga mereka lebih efektif dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.

Sekolah XYZ yang berlokasi di Kota Palembang yang berdiri mulai tahun 2012 memiliki jenjang TK sampai SMA pada gedung yang sama. Secara umum keberlanjutan jenjang sekolah setiap siswa akan mengikuti jenjang sebelumnya. Artinya mayoritas siswa SMP di sekolah ini berasal dari siswa SD dan begitu juga siswa SMA mayoritas berasal dari SMP-nya. Sejak tahun 2018, jenjang SMA mengalami penurunan minat yang cukup signifikan, ditunjukkan pada grafik berikut:



Gambar 1. Grafik Jumlah Siswa SMA XYZ

Dari grafik yang ditunjukkan maka lima tahun terakhir terjadi penurunan minat siswa melanjutkan di SMA XYZ, dikarenakan pada tahun 2018 sekitar 64% siswa SMP XYZ tidak melanjutkan di SMA XYZ dan kondisi ini terus terjadi sampai pada tahun 2022 sebesar 60%. Berdasarkan observasi yang dilakukan menunjukkan, banyak faktor yang mempengaruhi penurunan

minat siswa melanjutkan sekolah di sekolah ini. Guru-guru yang masih muda dan masih kurang berpengalaman, kualitas jenjang SMA tidak mampu mempersiapkan anak pada jenjang pendidikan selanjutnya, tingkat kebosanan dalam lingkungan sekolah yang sama, dan cukup tingginya pergantian guru setiap tahunnya. Rendahnya pengalaman yang dimiliki oleh guru-guru dikarenakan secara data guru yang ada masih sangat tergolong muda dan secara umum merupakan fresh graduate. Selain itu tingginya turnover guru di sekolah diasumsikan karena rendahnya employee engagement terhadap sekolah. Keputusan untuk melakukan resign dari sebuah organisasi sangat dipengaruhi oleh employee engagement terhadap organisasi yang ada (Saks, 2006, 580). Selain itu fakta dalam lima tahun terakhir terjadi pergantian kepemimpinan sebanyak 3 kali di jenjang SMA sejak 2017 sampai 2022. Hal ini sangat mempengaruhi sistem kerja di SMA XYZ. Baik pemimpin maupun guru-guru perlu melakukan penyesuaian dari setiap ekspektasi dan cara kerja. Kondisi dan fakta yang terjadi di SMA XYZ mendorong penulis untuk melakukan penelitian ini. Tujuan penelitian ini adalah untuk melihat pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, lingkungan kerja, dan employee engagement terhadap kinerja guru SMA sekolah XYZ di Palembang.

METODE

Pendekatan Penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif. Menurut Suranto (2009, 25), penelitian kuantitatif menitik beratkan pada proses analisis berupa angka dan adanya pengolahan secara metode statistika. Selanjutnya Bryman (2004, 63) mengungkapkan bahwa proses dalam penelitian kuantitatif secara umum dilakukan dengan tahapan teori, hipotesis, desain penelitian, pemilihan objek, pengumpulan data, memproses respon data, melakukan analisis data dan menarik sebuah kesimpulan dari data yang ada. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur.

Menurut David Garson (2005) dalam Ghodang (2020, 17) analisis jalur merupakan analisis perluasan dari regresi yang bertujuan untuk menguji keselarasan sebuah korelasi dari dua atau lebih variabel dan mampu menunjukkan model sebab akibat. Dalam penelitian ini akan dilakukan analisis jalur untuk menguji pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, lingkungan kerja dan employee engagement terhadap kinerja guru.

Tempat penelitian dilakukan di SMA XYZ Palembang. Waktu penelitian dibagi dalam tiga tahapan, yaitu tahapan persiapan, tahapan pelaksanaan dan tahapan penyelesaian. Subjek penelitian terdiri dari 28 responden yang merupakan populasi guru SMA XYZ Palembang.

Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan instrumen berbentuk kuesioner kepada subjek penelitian, yaitu guru-guru SMA di Sekolah XYZ. Kuesioner yang disusun didasarkan pada skala likert 1, 2, 3, 4 dan 5 dengan 1: Sangat Tidak Setuju, 2: Tidak Setuju, 3: Netral, 4: Setuju dan 5: Sangat Setuju. Skala likert merupakan skala pengukuran butir pernyataan atau pertanyaan dengan merespon 5 titik pilihan: sangat setuju, setuju, ragu-ragu, tidak setuju, dan sangat tidak setuju (Likert; 1932 dalam Budiaji; 2013).

Dalam penyusunan instrumen ada beberapa langkah-langkah yang dilakukan oleh peneliti, yaitu: (1) menentukan tujuan penyusunan instrumen, (2) mencari teori yang relevan, (3) menyusun indikator butir instrument, (4) menyusun butir instrument, (5) validasi isi instrument (6) revisi berdasarkan validator, (7) melakukan uji coba responden, (8) melakukan analisis dan (9) merakit instrument

Teknik analisis data dengan menggunakan angka disebut sebagai analisis data kuantitatif. Menurut Swastha dan Irawan (2000, 92) analisis data kuantitatif adalah pengolahan data yang berbentuk angka yang merepresentasikan sebuah kuantitas atau hasil konversi angka dari data kualitatif. Pada penelitian ini teknik analisis data kuantitatif yang digunakan adalah analisis statistik deskriptif dan analisis statistik inferensial.

Analisis statistik deskriptif merupakan analisis yang merupakan hasil analisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang berkumpul tanpa memberikan sebuah kesimpulan yang berlaku secara umum (Sugiyono, 2014, 207). Analisis statistik inferensial merupakan analisis yang bukan hanya menggambarkan keberadaan data akan tetapi merupakan hasil analisa yang dapat menarik kesimpulan dan memberikan keputusan terhadap hasil analisa data yang ada. Analisis pada penelitian ini akan menggunakan metode Partial Least Square (PLS) dengan software SmartPLS versi 4.0. Menurut Ghazali (2014, 10) PLS merupakan metode analisis yang cocok digunakan terhadap data yang relatif kecil.

Dalam metode PLS terdapat dua model, yaitu measurement model dan structural model. Measurement model sering disebut sebagai outer model yang meliputi uji validitas dan uji reliabilitas, yang terdiri dari convergent validity, discriminant validity dan composite reliability. Suatu indikator dinyatakan valid jika dalam convergent validity nilai AVE masing-masing konstruk memiliki nilai lebih besar dari 0,5. Suatu indikator dinyatakan memiliki discriminant validity yang baik jika nilai loading factor diatas 0,7 terhadap konstruk yang dituju. Selain nilai loading factor untuk menentukan validitas dari indikator yang ada dapat menggunakan nilai akar kuadrat dari AVE (Average Variance Extracted) yang lebih besar dari 0,5. Pengujian reliabilitas jika nilai composite reliability lebih besar dari 0,7 maka indikator stabil atau reliabel. Sedangkan structural model sering disebut sebagai inner model yang dapat memberikan pengukuran untuk melihat hubungan antar variabel dalam penelitian. Pengujian dalam hubungan ini adalah meliputi uji multikolinearitas, uji kesesuaian model dan uji hipotesis. Pengujian multikolinearitas ditunjukkan dengan menggunakan nilai VIF (Variance Inflation Factor). Menurut Ghazali & Laten (2015, 74) kriteria pengujian VIF dalam multikolinearitas adalah: (1) jika nilai $VIF > 5$, maka terdapat korelasi antara variabel bebas penelitian, artinya terdapat masalah multikolinearitas dan (2) jika nilai $VIF < 5$, maka tidak terdapat korelasi antara variabel bebas penelitian, artinya tidak terdapat permasalahan multikolinearitas. Pengujian kesesuaian model merupakan perhitungan besar pengaruh dari setiap variabel bebas terhadap variabel terikat. Nilai pengaruh yang ada ditunjukkan oleh nilai r-square. Pengujian hipotesis dilakukan untuk menjawab hipotesis penelitian, yaitu dengan melihat nilai path coefficient. Jika nilai path coefficient berada pada

rentang 0 sampai 1 maka pengaruh variabel eksogen (bebas) terhadap variabel endogen (terikat) positif dan jika nilai path coefficient pada rentang -1 sampai 0 maka pengaruh variabel eksogen (bebas) terhadap variabel endogen (terikat) negatif.

HASIL DAN DISKUSI

Analisis deskriptif yang dilakukan dengan melihat penggambaran hasil kuesioner terhadap setiap variabel penelitian yang digunakan. Dari hasil persentase penyebaran tanggapan yang ada terlihat bahwa variabel kinerja guru mendapatkan tanggapan rata-rata 87%. Artinya 87% dari guru menyatakan setuju bahwa kinerja guru di sekolah XYZ sudah memenuhi standar dalam pelaksanaan pembelajaran. Tanggapan dalam bagian kepemimpinan kepala sekolah menunjukkan bahwa secara rata-rata terdapat 77% responden yang menyatakan bahwa variabel kepemimpinan kepala sekolah sudah berjalan dengan baik, sedangkan tanggapan dalam variabel lingkungan kerja menunjukkan bahwa 81% setuju bahwa lingkungan kerja di sekolah XYZ sudah baik bagi guru-guru, baik secara fisik maupun non-fisik dalam mendukung kegiatan pembelajaran. Persentase tanggapan variabel employee engagement secara keseluruhan dalam menunjukkan bahwa 68% setuju bahwa guru di sekolah XYZ menunjukkan keterikatan sebagai karyawan atau guru. Analisis statistika inferensial dalam Uji Convergent Validity menggunakan nilai Average Variance Extracted (AVE). Jika nilai $AVE > 0,5$ maka variabel penelitian dikatakan valid. Nilai AVE ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 1 Nilai Average Variance Extracted

Construct reliability and validity - overview	
	Average Variance Extracted (AVE)
Kinerja Guru	0,691
Kepemimpinan Kepala Sekolah	0,677
Employee Engagement	0,727
Lingkungan Kerja	0,538

Berdasarkan hasil penelitian untuk semua variabel terlihat bahwa nilai $AVE > 0,5$ artinya keempat variabel sudah baik dijelaskan oleh setiap indikator yang dimilikinya. Selain itu sebuah indikator memiliki convergent validity yang baik jika nilai loading factor-nya diatas 0,7.

Outer Loading - Matriks

	Employee Engagement	Kepemimpinan Kepala Sekolah	Kinerja Guru	Lingkungan Kerja
M1	0,803			
M2	0,944			
M3	0,803			
X1		0,799		
X2		0,868		
X3		0,893		
X4		0,727		
X5		0,873		
X6		0,779		
X7		0,805		
Y1			0,786	
Y2			0,897	
Y3			0,807	
Z1				0,763
Z2				0,627
Z3				0,798

Gambar 2. Nilai Loading Factor

Nilai loading factor dari hasil penelitian menunjukkan bahwa indikator kedua dari variabel lingkungan kerja bernilai 0,627. Menurut Chin dalam Ghozali (2015, 74) nilai loading factor 0,5 – 0,6

sudah cukup dalam menunjukkan convergent validity. Hal ini memberikan kesimpulan semua indikator dalam penelitian masih dapat dianggap layak dan valid.

Sedangkan hasil Perhitungan discriminant validity dengan menggunakan nilai cross loading ditunjukkan pada gambar tabel berikut:

Discriminant Validity - Cross Loading				
	Employee Engagement	Kepemimpinan Kepala Sekolah	Kinerja Guru	Lingkungan Kerja
M1	0,803	0,408	0,48	0,347
M2	0,944	0,569	0,483	0,643
M3	0,803	0,335	0,39	0,458
X1	0,458	0,799	0,448	0,535
X2	0,526	0,868	0,406	0,606
X3	0,499	0,893	0,418	0,539
X4	0,246	0,727	0,503	0,389
X5	0,295	0,873	0,376	0,524
X6	0,444	0,779	0,336	0,569
X7	0,488	0,805	0,376	0,627
Y1	0,386	0,374	0,786	0,21
Y2	0,528	0,465	0,897	0,379
Y3	0,391	0,395	0,807	0,21
Z1	0,41	0,473	0,226	0,763
Z2	0,297	0,691	0,118	0,627
Z3	0,522	0,412	0,326	0,798

Gambar 3. Nilai Cross Loading

Gambar 3 menunjukkan bahwa *loading factor* untuk indikator *employee engagement* (M1 sampai dengan M3) mempunyai *loading factor* untuk konstruk *employee engagement* lebih tinggi dibandingkan dengan konstruk lain, seperti *loading factor* M1 Terhadap konstruksi *employee engagement* (0,803) lebih tinggi dari *loading factor* M1 terhadap konstruk kepemimpinan kepala sekolah (0,408), konstruk kinerja guru (0,480) dan konstruk lingkungan kerja (0,347). Dari hasil output *loading factor* yang ada terlihat bahwa nilai *loading factor* Z2 terhadap konstruk lingkungan kerja (0,627) lebih kecil dari *loading factor* Z2 terhadap konstruk kepemimpinan kepala sekolah. Hal ini memberikan makna bahwa indikator kedua dari variabel lingkungan kerja, yaitu lingkungan kerja non-fisik yang merupakan relasi kepala sekolah dengan guru – guru tidak menunjukkan perbedaan yang signifikan terhadap variabel kepemimpinan kepala sekolah.

Pengujian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan nilai *composite reliability* seperti ditunjukkan pada pada tabel berikut:

Tabel 2. Nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha*

Construct Reliability and Validity - overview	
	Composite Reliability
Kinerja Guru	0,791
Kepemimpinan Kepala Sekolah	0,924
Employee Engagement	0,85
Lingkungan Kerja	0,619

Dari tabel 2 menunjukkan bahwa, variabel lingkungan kerja menunjukkan nilai *composite reliability* (0,619) lebih kecil dari 0,7. Hal ini menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja kurang reliabel dalam penelitian. Variabel penelitian sudah tepat sasaran akan tetapi kurang konsisten dari setiap tanggapan responden yang ada.

Pengujian multikolinearitas dilakukan dengan melihat nilai VIF. Nilai VIF antar variabel bebas diberikan dalam tabel berikut:

Tabel 3. Nilai *Variance Inflation Factor*

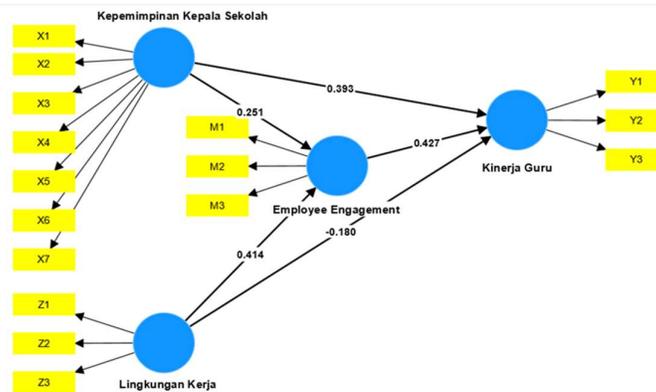
Collinearity statistics (VIF) - Inner Model		
	Kinerja Guru	Employee Engagement
Kepemimpinan Kepala Sekolah	1,885	1,784
Employee Engagement	1,593	
Lingkungan Kerja	2,057	1,784

Berdasarkan nilai $VIF < 5$, maka semua variabel tidak menunjukkan gejala multikolinearitas. Pengujian kesesuaian model dilakukan dengan melihat nilai r-square. Hasil pengujian nilai r-square dalam penelitian ditunjukkan dalam tabel berikut:

Tabel 4. Nilai r-square

R-square - Overview	
Variabel	R-square
Kinerja Guru	0.362
Employee Engagement	0.372

Dari hasil pengujian yang dilakukan, variabel kinerja guru menunjukkan nilai r-square 0,362, artinya variabel kinerja guru sebagai variabel terikat dipengaruhi oleh tiga variabel bebas, yaitu lingkungan kerja, kepemimpinan kepala sekolah dan employee engagement sebesar 36,2%, sedangkan 63,8% kinerja guru dipengaruhi oleh faktor lainnya. Nilai r-square pada variabel employee engagement sebesar 0,372 artinya variabel employee engagement sebagai variabel terikat dipengaruhi oleh dua variabel bebas, yaitu lingkungan kerja dan kepemimpinan kepala sekolah sebesar 37,2% sedangkan 62,8% employee engagement dipengaruhi oleh faktor lainnya. Nilai path coefficient ditunjukkan pada grafik output SmartPLS berikut:



Gambar 4. Grafik *Path Coefficient*

Berdasarkan gambar dari *path coefficient*, dapat dibentuk persamaan struktural variabel terikat kinerja guru (Y_1) terhadap variabel bebas kepemimpinan kepala sekolah (X_1), *employee engagement* (X_2) dan lingkungan kerja (X_3) adalah $Y_1 = 0,393X_1 + 0,427X_2 - 0,18X_3 + 0,362$, sedangkan persamaan struktural dengan variabel terikat *employee engagement* (Y_2) terhadap variabel

bebas kepemimpinan kepala sekolah (X_1) dan lingkungan kerja (X_2) adalah $Y_1 = 0,251X_1 + 0,414X_2 + 0,372$.

Dari hasil yang ditunjukkan maka hasil pengujian hipotesis ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 5. Hasil Pengujian Hipotesis

Jalur Hipotesa	Path coefficient	Pengujian Hipotesis	Kesimpulan Hipotesis
Kepemimpinan Kepala Sekolah >> Kinerja Guru	0,393	$H_1: \rho > 0$ H_0 ditolak dan hipotesa diterima	Terdapat pengaruh positif kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru
Kepemimpinan Kepala Sekolah >> <i>Employee Engagement</i>	0,251	$H_1: \rho > 0$ H_0 ditolak dan hipotesa diterima	Terdapat pengaruh positif kepemimpinan kepala sekolah terhadap <i>employee engagement</i>
Lingkungan Kerja >> Kinerja Guru	-0,180	$H_0: \rho \leq 0$ H_0 diterima dan hipotesa ditolak	Tidak terdapat pengaruh positif lingkungan kerja terhadap kinerja guru
Lingkungan Kerja >> <i>Employee Engagement</i>	0,414	$H_1: \rho > 0$ H_0 ditolak dan hipotesa diterima	Terdapat pengaruh positif lingkungan kerja terhadap <i>employee engagement</i>
<i>Employee Engagement</i> >> Kinerja Guru	0,427	$H_1: \rho > 0$ H_0 ditolak dan hipotesa diterima	Terdapat pengaruh positif <i>employee engagement</i> terhadap kinerja guru

Berdasarkan hasil pengujian hipotesa yang ada, maka dari lima hipotesis penelitian terdapat empat hipotesis yang diterima dan satu hipotesis ditolak. Berdasarkan latar belakang penelitian dimana terjadinya penurunan jumlah siswa yang melanjutkan studi di jenjang SMA. Berdasarkan hasil observasi pra penelitian beberapa orang tua menyatakan bahwa kualitas guru yang ada menunjukkan kinerja yang menurun. Penurunan kinerja guru ini disinyalir karena tingginya *turnover* guru setiap tahunnya. Sesuai dengan karakteristik guru-guru di sekolah ini, per lima tahun setiap guru diberikan kesempatan untuk memilih apakah akan melanjutkan karirnya ditempat ini atau berpindah ke tempat lain. Lima tahun mereka berkarir di sekolah XYZ merupakan bentuk pengabdian dalam masa resiprokasi. Tingginya *turnover* guru menunjukkan bahwa hampir semua guru setelah menjalani masa resiprokasi memilih untuk berpindah dari sekolah XYZ.

Setiap guru yang menyelesaikan resiprokasi digantikan oleh guru lulusan tahun pertama, artinya guru-guru tersebut masih belum memiliki pengalaman mengajar sebelumnya. Selain itu latar belakang pergantian kepemimpinan kepala sekolah juga mempengaruhi sistem yang berjalan. Hal ini secara langsung atau tidak langsung akan menunjukkan pengaruh pada sistem yang berjalan dan kinerja guru yang ada. Peningkatan kinerja guru secara keseluruhan diasumsikan akan mampu meningkatkan kualitas guru yang mengajar di SMA XYZ. Peningkatan kinerja guru akan memberikan dampak pada peningkatan kepercayaan orang tua dalam melanjutkan studi anaknya di jenjang SMA.

Oleh karena itu permasalahan penurunan minat siswa SMA dan tingkat *turnover* guru yang tinggi harus diselesaikan dengan memastikan kualitas kinerja guru yang ada di sekolah XYZ. Apakah tiga hal yang diasumsikan oleh peneliti berpengaruh positif akan hal ini menjadi fokus penelitian.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja guru dipengaruhi oleh ketiga variabel bebas, yaitu kepemimpinan kepala sekolah, lingkungan kerja dan *employee engagement* sebesar 36,2%. Jika melihat hasil hipotesis, dari tiga variabel yang mempengaruhi kinerja guru lingkungan kerja tidak menunjukkan pengaruh positif, sedangkan dua variabel lainnya menunjukkan pengaruh positif bahkan variabel *employee engagement* menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru.

Hipotesa pertama diterima, bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif terhadap kinerja guru sebesar 0,393 artinya peningkatan kepemimpinan kepala sekolah akan mendorong peningkatan kinerja guru. Sesuai dengan latar belakang yang disampaikan SMA XYZ dalam 5 tahun terakhir mengalami pergantian kepala sekolah sebanyak tiga kali, hal ini sangat mungkin mempengaruhi sistem yang sedang berjalan. Ada banyak adaptasi yang perlu dilakukan baik dari guru maupun sistem yang dijalankan. Gaya kepemimpinan dan respon kepala sekolah dalam menyikapi setiap sistem pengembangan dan pendampingan guru sangat fluktuatif dalam 5 tahun terakhir. Dengan melihat pengaruh positif kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru, maka SMA XYZ perlu untuk memastikan kepala sekolah menyadari hal ini sehingga kualitas kepemimpinan kepala sekolah dapat dimaksimalkan. Adanya peningkatan kepemimpinan kepala sekolah akan mempengaruhi peningkatan kinerja guru dalam melaksanakan pembelajaran dan hal ini akan mempengaruhi kualitas guru dalam kelas sehingga orang tua juga kembali memiliki kepercayaan dalam melanjutkan studi SMA anak-anaknya.

Hipotesa kedua diterima, bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif terhadap *employee engagement* sebesar 0,251 artinya peningkatan kepemimpinan kepala sekolah akan mendorong keterikatan guru di sekolah tersebut. Sesuai dengan latar belakang yang disampaikan SMA XYZ, guru-guru yang menjalani ikatan dinas atau resiprokasi akan cenderung untuk meninggalkan sekolah, maka hal ini dapat menjadi perhatian kepala sekolah sebagai pemimpin. Dengan melihat pengaruh positif kepemimpinan kepala sekolah terhadap *employee engagement* maka jika terdapat peningkatan kinerja kepemimpinan kepala sekolah akan mendorong para guru untuk berdedikasi dan terikat dengan sekolah sehingga hal ini akan memberikan dampak, bahwa guru-guru yang berpengalaman memilih untuk melanjutkan karirnya. Keberadaan guru yang bertahan akan memberikan penguatan kepada orang tua untuk mempercayakan anak-anaknya melanjutkan SMA di sekolah ini.

Hipotesa ketiga ditolak, bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh positif terhadap kinerja guru. Hal ini memberikan makna peningkatan kondisi lingkungan kerja tidak akan diikuti dengan peningkatan kinerja guru di SMA XYZ. Keberadaan lingkungan kerja baik fisik maupun non-fisik dianggap bukan hal yang mempengaruhi bagaimana guru bekerja selama ini. Jika melihat hasil perhitungan reliabilitas variabel lingkungan kerja maka hal ini menjadi perhatian bahwa variabel

lingkungan kerja dalam penelitian ini kurang konsisten. Artinya jawaban responden terhadap indikator yang ada dalam variabel lingkungan kerja kurang konsisten. Meskipun demikian, sekolah tetap harus memikirkan bagaimana menghadirkan lingkungan kerja yang nyaman dan aman bagi setiap guru dan kalau selama ini sudah baik maka perlu untuk menjaga kekonsistenan dalam menghadirkan lingkungan kerja yang baik.

Hipotesa keempat diterima, bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap *employee engagement* sebesar 0,414 artinya peningkatan lingkungan kerja baik fisik dan non-fisik akan mendorong keterikatan guru di sekolah tersebut. Sesuai dengan latar belakang yang disampaikan SMA XYZ, guru-guru yang menjalani ikatan dinas atau resiprokasi akan cenderung untuk meninggalkan sekolah, maka hal ini dapat menjadi perhatian kepala sekolah sebagai pemimpin. Dengan melihat pengaruh positif lingkungan kerja terhadap *employee engagement* maka jika terdapat peningkatan keberadaan lingkungan kerja fisik dan non fisik akan mendorong para guru untuk berdedikasi dan terikat dengan sekolah sehingga hal ini akan memberikan dampak, bahwa guru-guru yang berpengalaman memilih untuk melanjutkan karirnya. Keberadaan guru yang bertahan akan memberikan penguatan kepada orang tua untuk mempercayakan anak-anaknya melanjutkan SMA di sekolah ini.

Hipotesa kelima diterima, bahwa *employee engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja guru sebesar 0,427 artinya peningkatan semangat bekerja, dedikasi dan totalitas bekerja dari guru akan mendorong peningkatan kinerja guru. Hal ini seharusnya menjadi perhatian sekolah XYZ bagaimana menghasilkan sikap semangat bekerja, dedikasi dan totalitas bekerja ada dalam diri guru-guru. Sekolah perlu kembali melihat hal apa yang dapat membangun *employee engagement* ini sehingga mempengaruhi peningkatan kinerja guru.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang dilakukan dalam penelitian, maka beberapa kesimpulan adalah kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif sebesar 0,393 terhadap kinerja guru. Artinya semakin baik kepala sekolah dalam menjalankan perannya sebagai pemimpin maka akan mendorong peningkatan kinerja guru di SMA XYZ. kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif sebesar 0,251 terhadap *employee engagement*. Artinya semakin baik kepala sekolah dalam menjalankan perannya sebagai pemimpin maka akan mendorong keterikatan dalam diri guru -guru terhadap sekolah XYZ. lingkungan kerja tidak berpengaruh positif terhadap kinerja guru, artinya berdasarkan penelitian yang dilakukan pengaruh lingkungan kerja terhadap peningkatan kinerja guru di SMA XYZ bernilai negative. Hal ini dapat menjadi dasar penelitian berikutnya untuk melihat kelengkapan indikator yang dibutuhkan, khususnya ketika melihat nilai reliabilitas variabel lingkungan kerja yang tidak reliabel. lingkungan kerja berpengaruh positif sebesar 0,414 terhadap peningkatan *employee engagement*. Artinya semakin baik lingkungan kerja sekolah XYZ akan meningkatkan keterikatan guru di dalamnya. *employee engagement* berpengaruh positif

sebesar 0,427 terhadap kinerja guru. Artinya semakin baik employee engagement yang ada di SMA XYZ akan mendorong peningkatan kinerja guru. Variabel lingkungan kerja dan kepemimpinan kepala sekolah menjadi faktor yang mempengaruhi employee engagement sebesar 37,2% di SMA XYZ. Variabel kepemimpinan kepala sekolah, lingkungan kerja dan employee engagement menjadi faktor yang mempengaruhi kinerja guru sebesar 36,2% di SMA XYZ.

REFERENSI

- Budiaji, W. (2013). Skala pengukuran dan jumlah respon skala likert. *Jurnal Ilmu Pertanian dan Perikanan*, 2(2), pp.127- 133
- Bryman, Alan. *Social Research Methods*, (edisi ketiga). (2004). United Kingdom: Oxford University Press.
- Depdiknas. (2008). *Penilaian Kinerja Guru*. Jakarta: Direktorat Tenaga Kependidikan Dirjen Peningkatan Mutu dan Tenaga Kependidikan Depdiknas.
- Federman, Brad. (2009). *Employee Engagement: A Roadmap for Creating Profits, Optimizing Performance and Increasing Loyalty*. San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- Ghodang, H. (2020). *Analisis Jalur; Konsep dan Praktik dalam Penelitian*. Medan: PT.Penerbit Mitra Group.
- Ghozali, Imam. (2014). *Structural Equation Modeling – Metode Alternatif dengan Partial Least Squares (PLS)*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam dan Hengky Latan. (2015). *Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan Smart PLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. BP Semarang: Universitas Diponegoro.
- Janah, R., Akbar, Z., dan Yeti, E. (2019). Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Guru PAUD di Kota Depok. *Jurnal Obsesi : Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini*, 4(1), 234. <https://doi.org/10.31004/obsesi.v4i1.236> (accessed 18 October 2022)
- Jelantik Ketut. (2015). *Menjadi Kepala Sekolah Yang Profesional*. Yogyakarta: Budi Utama.
- Juliantoro, M. (2017). Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan. *Al Hikmah: Jurnal Kependidikan Dan Syariah*, 5(2), 24-38.
- Lewiuci, P. Grace, & Ronny H. Mustamu. (2016). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Keluarga Produsen Senapan Angin. *AGORA IV*, no. 2, 101-107.
- Nitisemito, Alex. (2014). *Manajemen Personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nitisemito, Alex. (2008). *Manajemen Personalia*. 2nd ed. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Saks, Alan. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Manajerial Psychology*. Vol.26. No.7, Page 600-619.
- Schaufeli, W. & Bakker, A. (2004). Job Demands, Job Resources, And Their Relationship With Burnout And Engagement: A Multi-Sample Study, *Journal of Organization Behavior*. Vol.25, Page 293- 315.

- Sedarmayanti. (2017). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Refika Aditama.
- Sudjana, Nana. (2004). *Dasar-dasar Proses Belajar Mengajar*. Bandung: Sinar Baru Algensido Offse.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, dan R&D*. Bandung: PT. Alfabet.
- Suranto. (2009). *Metodologi Penelitian dalam Pendidikan dengan Program SPSS*. Semarang: CV. Ghiyyas Putra.
- Swasth, Basu dan Irawan. (2000). *Manajemen Pemasaran Modern*. 2. Yogyakarta: Liberty.