

Kepemimpinan Dan Work Environment: Employee Engagement

Andrian¹, Hery Winoto Tj², Melitina Tecolalu³
Universitas Kristen Krida Wacana, Indonesia

hery.winoto@ukrida.ac.id²

Kata Kunci:

Kepemimpinan, Work Environment, Penerapan Kebijakan Pimpinan, Employee Engagement.

Abstrak

Penelitian ini dilakukan untuk menguji pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap keterikatan karyawan yang dimediasi oleh implementasi kebijakan manajerial di SMA X dan SMA Y. Dengan menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif dengan desain asosiatif, penelitian ini melibatkan seluruh 100 guru dan staf di kedua sekolah tersebut. Analisis data dilakukan dengan menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan SmartPLS. Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan dan lingkungan kerja secara signifikan dan positif memengaruhi implementasi kebijakan dan keterikatan karyawan. Selain itu, implementasi kebijakan manajerial terbukti memediasi hubungan antara kepemimpinan, lingkungan kerja, dan keterikatan karyawan secara signifikan dan positif.

Abstract

Key Word:

Leadership, Work Environment, Implementation of Leadership Policies, Employee Engagement.

This study was conducted to examine the effects of leadership and work environment on employee engagement, mediated by managerial policy implementation at SMA X and SMA Y. Employing a quantitative descriptive approach with an associative design, the study involved all 100 teachers and staff members of both schools. Data analysis was performed using Structural Equation Modeling (SEM) with SmartPLS. Findings indicated that leadership and work environment significantly and positively influenced both policy implementation and employee engagement. Moreover, managerial policy implementation was found to significantly and positively mediate the relationship between leadership, work environment, and employee engagement.

Copyright © 2024 Andrian, Hery Winoto Tj, Melitina Tecolalu

This work is licensed under an Attribution-ShareAlike 4.0 International (CC BY-SA 4.0)

PENDAHULUAN

Sebagai profesi yang strategis, guru berperan sentral untuk meningkatkan kualitas pendidikan di Indonesia. Melalui peran tersebut, diharapkan dapat menghasilkan lulusan yang tidak hanya memiliki pengetahuan yang kuat, tetapi juga keterampilan dan sikap yang dibutuhkan di dunia kerja, sesuai dengan amanat Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen. Peran guru dalam dunia pendidikan sangat strategis. Kinerja mereka yang tinggi akan berimplikasi pada peningkatan kualitas lulusan dan reputasi lembaga pendidikan. Oleh karena itu, manajemen harus secara proaktif mengelola dan mengembangkan potensi guru.

Sebagai lembaga pendidikan yang menjadi objek penelitian, SMA X dan SMA Y perlu menerapkan pengelolaan guru yang baik untuk meningkatkan kinerja dan kontribusi mereka dalam memajukan mutu pendidikan di seluruh sekolah dibawah naungan Yayasan secara keseluruhan. Peningkatan peran aktif guru dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya merupakan salah satu upaya yang krusial untuk memajukan mutu pendidikan.

Konsep *employee engagement* telah didefinisikan oleh berbagai ahli. Robbins & Judge (2018) menggambarkan sebagai keterlibatan emosional, kognitif, dan perilaku karyawan terhadap pekerjaan mereka. Di sisi lain, Robinson dkk. (2015) memberikan definisi yang lebih luas, menekankan pada sikap positif karyawan terhadap perusahaan dan nilai-nilainya, serta kontribusi mereka terhadap keberhasilan organisasi.

Melalui penelitian kualitatif, Schaufeli dkk. (2017) mengungkapkan bahwa karyawan yang engaged memiliki karakteristik yang khas, yaitu energi yang tinggi, efikasi diri yang kuat, dan sikap positif. Energi positif ini tidak hanya tercermin dalam kinerja kerja, tetapi juga dalam kehidupan pribadi mereka. Selain itu, karyawan yang engaged cenderung menciptakan umpan balik positif bagi diri mereka sendiri melalui pencapaian dan pengakuan, sehingga semakin memperkuat engagement mereka. Schaufeli (2017) mendefinisikan *employee engagement* sebagai suatu kondisi psikologis yang positif, di mana karyawan tidak hanya secara fisik hadir dalam pekerjaan, tetapi juga secara mental terlibat secara penuh. *Engagement* ini

ditandai oleh tiga dimensi utama, yaitu vigor yang mencerminkan tingkat energi dan ketahanan yang tinggi, dedikasi yang menunjukkan rasa memiliki dan komitmen terhadap pekerjaan, serta penyerapan yang menggambarkan konsentrasi penuh dan kesenangan dalam melaksanakan tugas.

Berdasarkan survei pendahuluan yang dilakukan tentang *employee engagement* menunjukkan adanya *employee engagement* guru dan karyawan di SMA X dan SMA Y masih kurang tinggi. Rendahnya tingkat *employee engagement* pada kedua SMA dapat berdampak negatif pada kinerja dan produktivitas. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mencari solusi yang dapat meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan.

Selain kebijakan pimpinan dan kepemimpinan kepala sekolah, lingkungan kerja juga menjadi faktor penting yang memengaruhi tingkat *employee engagement* guru dan karyawan. Suksesnya pelaksanaan kebijakan sekolah, khususnya yang berwawasan lingkungan hidup, sangat bergantung pada kerjasama yang solid antara seluruh elemen sekolah. Hal ini sejalan dengan pendapat Zabir (2018) tentang pentingnya kebijakan pimpinan dalam mencapai tujuan organisasi.

Penerapan kebijakan pimpinan yang efektif dapat meningkatkan berbagai aspek *employee engagement* guru, seperti semangat kerja, antusiasme, konsentrasi, dan inovasi. Temuan penelitian Chiemekwe et al. (2018) dan Yosminaldi et al. (2022) yang menunjukkan pengaruh signifikan kebijakan pimpinan terhadap *employee engagement* sejalan dengan pandangan Wahjosumidjo (2013). Kemampuan kepala sekolah dalam membangun hubungan interpersonal yang positif dan menciptakan visi yang jelas bagi sekolah menjadi kunci dalam memotivasi guru dan staf untuk terlibat aktif dalam pelaksanaan kebijakan, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja sekolah secara keseluruhan.

Sejumlah penelitian, seperti yang dilakukan oleh Abdalmenem & Rosillah (2021), Gemechu (2021), Abbas (2017), Chen (2022), Akanji et al. (2018), Sulamuthu & Yusof (2018), Hallowell (2022), Dash & Mohanty (2019), Judeh (2021), Kamanja et al. (2019), dan Setiyani et al. (2019), telah secara konsisten menunjukkan bahwa kepemimpinan dan lingkungan kerja merupakan dua faktor kunci yang mempengaruhi penerapan kebijakan sekolah dan tingkat *employee engagement* guru. Kepemimpinan yang efektif dapat mendorong penerapan kebijakan yang lebih baik, sementara lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas guru. Hasil-hasil penelitian ini mengindikasikan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan kepemimpinan yang transformatif untuk meningkatkan kinerja organisasi sekolah.

Penelitian tentang *employee engagement* telah menjadi topik yang menarik bagi banyak peneliti. Namun, hasil penelitian yang beragam mengindikasikan adanya celah pengetahuan atau *gap research* yang perlu diisi. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji lebih lanjut pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap *employee engagement* guru, dengan mempertimbangkan peran mediasi kebijakan pimpinan. Dengan mengambil kasus SMA X dan SMA Y, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris yang signifikan pada bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam konteks pendidikan.

METODE

Subjek dan Objek Penelitian

Penelitian dalam tesis ini akan dilakukan terhadap guru dan karyawan pada SMA X yang berada di kelapa Gading, Jakarta Utara dan SMA Y yang berada di Muara Karang, Jakarta Utara

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah semua guru dan karyawan SMA X dan SMA Y yang berjumlah 100 orang terdiri dari 90 tenaga pendidik dan 10 tenaga kependidikan. Sampel adalah bagian dari populasi yang dipilih secara cermat untuk mewakili keseluruhan populasi. Perhitungan ukuran sampel merupakan langkah penting dalam penelitian PLS. Hair et al. (2019) merekomendasikan rentang 100-200 responden. Dalam penelitian ini, dengan 20 indikator, perhitungan menunjukkan kebutuhan minimal 100 responden. Karena populasi penelitian hanya 100 orang, maka seluruh populasi digunakan sebagai sampel.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data utama dalam penelitian ini adalah kuesioner. Kuesioner ini dirancang untuk memperoleh informasi terkait dengan variabel-variabel yang telah ditentukan, yaitu kepemimpinan, *work environment*, penerapan kebijakan sekolah, dan *employee engagement*.

Teknik Analisis Data

Analisis data kuantitatif dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan *Partial Least Squares*

Structural Equation Modeling (PLS-SEM) 3.0. Metode PLS-SEM dipilih karena merupakan pendekatan yang cocok untuk memodelkan hubungan kompleks antar variabel laten dan indikatornya. PLS-SEM, yang diperkenalkan oleh Wold (1985), merupakan alat analisis yang kuat dan fleksibel. Berbeda dengan SEM berbasis kovarian yang lebih fokus pada pengujian teori, PLS lebih cocok untuk model-model prediksi. Keunggulan PLS terletak pada kemampuannya dalam menangani berbagai jenis data, tidak memerlukan asumsi yang ketat, dan dapat menganalisis model dengan konstruk reflektif dan formatif (Ghozali, 2015). Model indikator reflektif merupakan representasi dari suatu konstruk laten melalui sejumlah indikator. Model ini mengasumsikan bahwa indikator merefleksikan atau mencerminkan konstruk laten yang lebih mendasar. Ciri khas model ini adalah: (1) hubungan sebab akibat dari konstruk ke indikator, (2) saling keterkaitan antar indikator, (3) stabilitas makna konstruk meskipun ada indikator yang dihilangkan, dan (4) adanya komponen kesalahan pengukuran yang mempengaruhi skor indikator.

Konstruk dengan indikator formatif umumnya bersifat komposit, mirip dengan indeks seperti *index of sustainable economic welfare*, *human development index*, dan *quality of life index* dalam literatur ekonomi. Konsep ini berakar pada definisi operasional, yang menjadi dasar penggunaan model formatif atau reflektif. Apabila η mendeskripsikan suatu variabel laten sedangkan x adalah indikator, maka dapat disimpulkan $\eta = x$. Dengan demikian, dalam model formatif, variabel laten seolah-olah menjadi konsekuensi dari indikator-indikatornya, sehingga arah kausalitasnya berbalik dari indikator menuju variabel laten. Dalam analisis dengan menggunakan PLS ada dua hal yang perlu untuk dilakukan yaitu menilai outer model dan inner model.

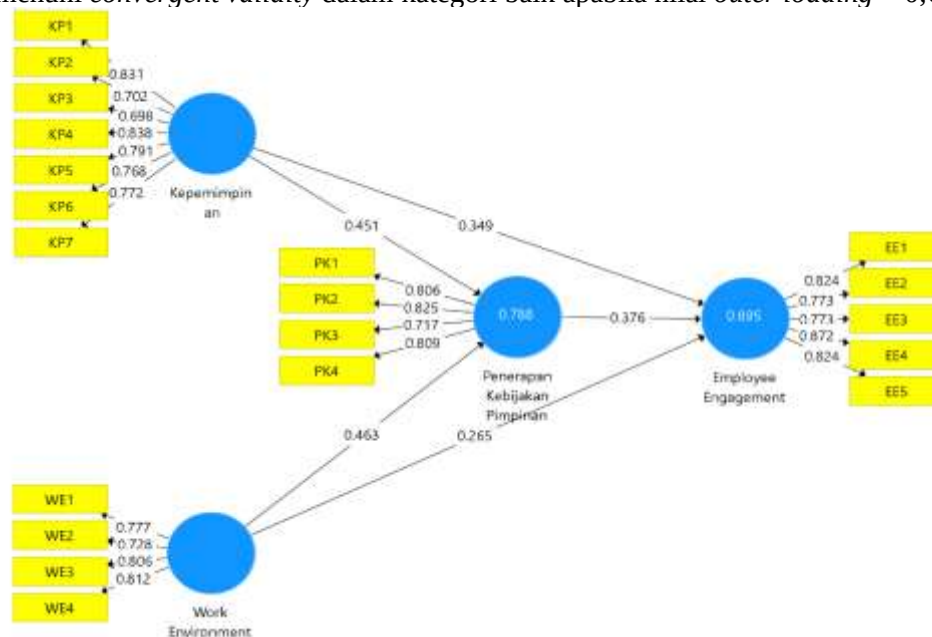
Hipotesis ini bersifat sementara dan perlu diuji kebenarannya melalui penelitian. Sebelum dilakukan pengujian, hipotesis nol – H_0 (yang menyatakan tidak ada hubungan) dan hipotesis alternatif – H_a (yang menyatakan adanya hubungan) harus dirumuskan dengan jelas. Pengujian hipotesis pada penelitian ini, digunakan uji t. Nilai t-hitung yang diperoleh dari analisis data kemudian dibandingkan dengan nilai t-tabel pada taraf signifikansi 0,05 (satu arah). Jika nilai t-hitung lebih besar dari nilai t-tabel, maka hipotesis alternatif diterima, yang berarti terdapat bukti empiris yang mendukung hipotesis tersebut.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Evaluasi Outer Model

Convergent Validity

Untuk menguji *convergent validity* digunakan nilai *outer loading* atau *loading factor*. Suatu indikator dinyatakan memenuhi *convergent validity* dalam kategori baik apabila nilai *outer loading* > 0,6.



Gambar 1. Outer Model (PLS Algorithm)

Hasil analisis outer model pada gambar 1 membuktikan bahwa semua indikator memiliki hubungan yang kuat dengan konstruk latennya, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai *outer loading* yang melebihi ambang batas 0,6. Hal ini sesuai pendapat Chin yang dikutip oleh Ghozali (2015:39), nilai *outer loading* antara 0,5 – 0,6 sudah dianggap cukup untuk memenuhi syarat *convergent validity*. Data di atas

menunjukkan tidak ada indikator variabel yang nilai *outer loading*-nya di bawah 0,6, sehingga semua indikator dinyatakan layak atau valid untuk digunakan penelitian dan dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Discriminant Validity

Untuk memastikan bahwa konstruk-konstruk dalam model ini benar-benar berbeda dan tidak tumpang tindih, dilakukan uji validitas diskriminan. Kriteria yang digunakan adalah nilai *average variant extracted* (AVE) harus melebihi 0,5. Berdasarkan hasil uji semua variabel penelitian (kepemimpinan, work environment, penerapan kebijakan pimpinan, dan *employee engagement*) memiliki nilai AVE di atas 0,5. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa setiap variabel telah memiliki *discriminant validity* yang baik.

Composite Reliability

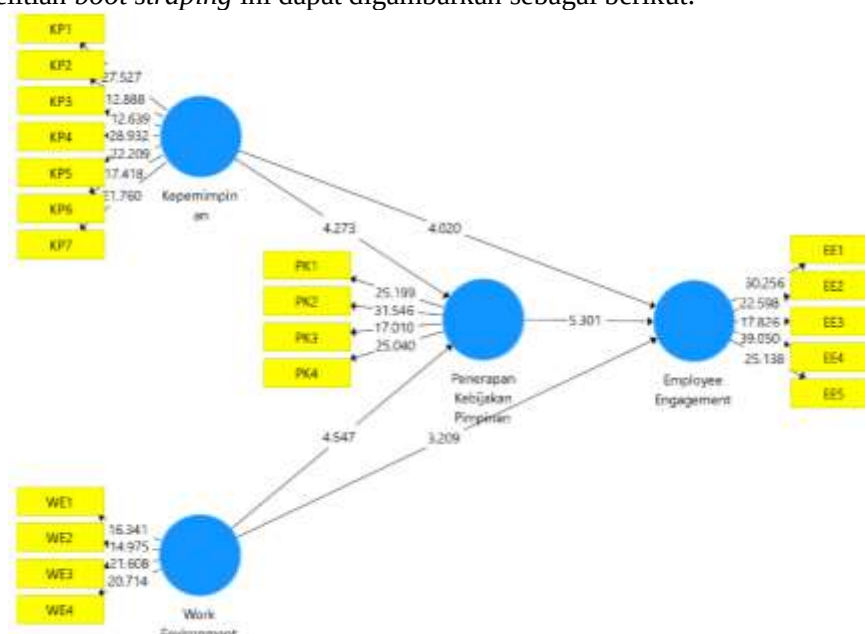
Composite Reliability merupakan salah satu indikator penting untuk menilai reliabilitas suatu konstruk. Suatu konstruk dianggap reliabel jika nilai *Composite Reliability*-nya $\geq 0,7$, yang berarti indikator-indikatornya saling konsisten dalam mengukur konstruk yang sama. Berdasarkan hasil perhitungan, dapat diketahui bahwa nilai *composite reliability* yang diperoleh pada semua variabel penelitian $\geq 0,7$. Hasil ini menunjukkan bahwa masing-masing variabel telah memenuhi *composite reliability* sehingga dapat disimpulkan keseluruhan variabel adalah reliabel dengan tingkat yang tinggi.

Cronbach Alpha

Untuk memastikan reliabilitas konstruk, baik *composite reliability* maupun Cronbach's alpha digunakan. Nilai *Cronbach's alpha* yang lebih dari 0,7 menunjukkan konsistensi internal item-item dalam suatu variabel. Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai *Cronbach's alpha* untuk masing-masing variabel penelitian. Nilai *Cronbach's alpha* yang lebih dari 0,7 mengindikasikan bahwa item-item dalam setiap variabel saling konsisten dalam mengukur konsep yang sama. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semua variabel penelitian memiliki reliabilitas yang tinggi.

Evaluasi Inner Model

Pengujian hipotesis penelitian dilakukan dengan bantuan software SmartPLS (Partial Least Square) 3.0. Nilai tersebut dapat dilihat dari hasil *bootstrapping*. *Rules of thumb* yang digunakan pada penelitian ini adalah t-statistik $>1,96$ dengan tingkat signifikansi p-value 0,05 (5%) dan koefisien beta bernilai positif. Hasil model penelitian *boot strapping* ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2. Inner Model (Boot Strapping)

Uji Path Coefficient

Analisis *path coefficient* digunakan untuk mengukur besarnya pengaruh langsung suatu variabel terhadap variabel lainnya dalam model struktural. Di sisi lain, *R-square* digunakan untuk mengukur proporsi varians variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen. Mengacu pada Gambar 4.1, dapat dilihat bahwa hubungan kausal yang paling kuat dalam model ini adalah antara work environment dan

penerapan kebijakan pimpinan, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,463. Hubungan antara kepemimpinan dan penerapan kebijakan pimpinan juga signifikan dengan nilai koefisien jalur 0,451. Sementara itu, hubungan antara work environment dan employee engagement memiliki nilai koefisien jalur terkecil sebesar 0,265, yang mengindikasikan pengaruh yang lebih lemah. Analisis pada Gambar 4.2 menunjukkan bahwa hubungan antara penerapan kebijakan pimpinan dan *employee engagement* memiliki signifikansi tertinggi ($t = 5,301$). Hubungan antara *work environment* dan penerapan kebijakan pimpinan juga signifikan ($t = 4,547$). Namun, hubungan antara *work environment* dan *employee engagement* memiliki signifikansi paling rendah ($t = 3,209$).

Uji Kebaikan Model (*Goodness of Fit*)

Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan diperoleh Nilai *R-square* yang menunjukkan seberapa baik model regresi dapat memprediksi variabel dependen. Untuk variabel penerapan kebijakan pimpinan, model mampu menjelaskan 78,8% variansnya, sedangkan untuk *employee engagement*, model mampu menjelaskan 89,5% variansnya. Artinya, variabel-variabel independen yang dimasukkan dalam model memiliki pengaruh yang cukup kuat terhadap kedua variabel dependen tersebut.

Berdasarkan hasil uji *f-square* diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0,286 menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan dan *work environment* terhadap *employee engagement* tidak terjadi secara langsung, melainkan melalui variabel perantara yaitu penerapan kebijakan pimpinan. Artinya, kepemimpinan dan *work environment* berkontribusi sebesar 28,6% dalam menjelaskan variasi *employee engagement* melalui mekanisme penerapan kebijakan pimpinan. Penilaian *goodness of fit* diketahui dari nilai *Q-Square predictive relevance*, dimana nilai $Q^2 > 0$ menunjukkan model memiliki *predictive relevance*, sedangkan nilai $Q^2 < 0$ menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*.

Berdasarkan perhitungan nilai *Q-Square* dengan *blind folding*, diperoleh nilai *Q-Square* untuk penerapan kebijakan pimpinan sebesar 0,483 sedangkan untuk *employee engagement* sebesar 0,581. Hal ini menunjukkan bahwa nilai *Q-Square* tersebut berada di atas 0. Hasil analisis menunjukkan bahwa model penelitian yang telah dikembangkan memiliki kesesuaian yang baik dengan data empiris, sehingga dapat dikatakan bahwa model ini memiliki *goodness of fit* yang memadai.

Uji Hipotesis

Pengaruh secara langsung kepemimpinan dan *work environment* terhadap penerapan kebijakan pimpinan dan *employee engagement* serta penerapan kebijakan pimpinan terhadap *employee engagement* dapat dilihat dari *path coefficient* yang disajikan pada tabel berikut:

Tabel 1. Pengaruh Langsung

Hipotesis	Pengaruh	Original Sample	T-Statistik	P-Values	Hasil
H1	Kepemimpinan => Penerapan kebijakan pimpinan	0,451	4,273	0,000	Diterima
H2	<i>Work environment</i> => Penerapan kebijakan pimpinan	0,463	4,547	0,000	Diterima
H3	Kepemimpinan => <i>Employee engagement</i>	0,349	4,020	0,000	Diterima
H4	<i>Work environment</i> => <i>Employee engagement</i>	0,265	3,209	0,001	Diterima
H5	Penerapan kebijakan pimpinan => <i>Employee engagement</i>	0,376	5,301	0,000	Diterima

Sumber: Hasil Pengolahan PLS, 2024

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa nilai t hitung untuk semua variabel independen lebih besar dari nilai t tabel (1,96). Hal ini membuktikan bahwa pengaruh variabel kepemimpinan, *work environment*, dan penerapan kebijakan pimpinan terhadap penerapan kebijakan pimpinan dan *employee engagement* adalah signifikan secara statistik.

Pengaruh secara tidak langsung kepemimpinan dan *work environment* terhadap *employee engagement* melalui penerapan kebijakan pimpinan dapat dilihat dari *total indirect effect* yang disajikan pada tabel berikut:

Tabel 2. Pengaruh Tidak Langsung

Hipotesis	Pengaruh	Original Sample	T-Statistik	P-Values	Hasil
H6	Kepemimpinan => <i>Employee engagement</i> dimediasi Penerapan kebijakan pimpinan	0,170	3,434	0,001	Diterima
H7	<i>Work environment</i> => <i>Employee engagement</i> dimediasi Penerapan kebijakan pimpinan	0,174	3,363	0,001	Diterima

Sumber: Hasil Pengolahan PLS, 2024

Nilai koefisien jalur yang signifikan pada Tabel 4.2 menunjukkan bahwa penerapan kebijakan

pimpinan berperan sebagai variabel perantara dalam hubungan antara kepemimpinan dan *work environment* dengan *employee engagement*. Artinya, peningkatan kepemimpinan dan *work environment* akan berdampak lebih besar pada *employee engagement* jika disertai dengan peningkatan penerapan kebijakan pimpinan di kedua sekolah.

Pembahasan Hasil Penelitian

Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Penerapan Kebijakan Pimpinan

Analisis data menunjukkan adanya hubungan yang kuat dan positif antara kepemimpinan dengan penerapan kebijakan pimpinan. Nilai t hitung yang signifikan ($t = 4,273$) dan koefisien jalur sebesar 0,451 mengindikasikan bahwa kepemimpinan merupakan faktor yang penting dalam menjelaskan variasi penerapan kebijakan pimpinan, meskipun masih terdapat faktor lain yang berkontribusi sebesar 54,9%. Kepemimpinan kepala sekolah, sebagaimana didefinisikan oleh Wahjosumidjo (2013), adalah jantung dari sebuah sekolah. Gaya kepemimpinan yang demokratis dan partisipatif dapat menciptakan rasa memiliki di antara guru dan karyawan, sehingga mereka lebih termotivasi untuk mencapai tujuan bersama. Hal ini sejalan dengan temuan penelitian yang menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan keberhasilan penerapan kebijakan.

Pengaruh Work Environment Terhadap Penerapan Kebijakan Pimpinan

Nilai t hitung sebesar 4,547 yang lebih besar dari t tabel (1,96) menunjukkan bahwa pengaruh *work environment* terhadap penerapan kebijakan pimpinan sangat signifikan secara statistik. Koefisien jalur sebesar 0,463 mengindikasikan bahwa *work environment* berkontribusi sebesar 46,3% dalam menjelaskan variasi penerapan kebijakan pimpinan. Lingkungan kerja yang baik merupakan faktor penting dalam mendukung kinerja guru dan karyawan. Menurut Afandi (2018), aspek-aspek seperti suhu, pencahayaan, dan kebersihan tempat kerja dapat memengaruhi produktivitas dan kepuasan kerja. Hasil penelitian ini mendukung temuan Hallowell (2022) yang menyoroti peran penting lingkungan kerja dalam keberhasilan penerapan kebijakan.

Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Employee Engagement

Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap keterlibatan karyawan. Nilai t hitung sebesar 4,020 menunjukkan bahwa pengaruh ini sangat signifikan pada taraf signifikansi 5%. Koefisien jalur sebesar 0,349 mengindikasikan bahwa 34,9% dari total varians *employee engagement* dapat dijelaskan oleh kepemimpinan. Sisanya, yaitu 65,1%, dapat dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak diukur dalam penelitian ini. Penerapan kebijakan pimpinan yang dilaksanakan dengan baik dapat meningkatkan *employee engagement* seorang guru dan karyawan, yang membuat guru dan karyawan merasa menjadi bagian dari organisasi sekolah, memiliki semangat kerja yang tinggi, antusias dalam bekerja, memiliki konsentrasi penuh dalam bekerja, memiliki inspirasi atau inovasi dan lain sebagainya. Temuan penelitian ini sejalan dengan studi sebelumnya oleh Abbas (2017), Chen (2022), Akanji et al. (2018), dan Sulamuthu & Yusof (2018) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap *employee engagement*.

Pengaruh Work Environment Terhadap Employee Engagement

Hasil analisis menunjukkan bahwa *work environment* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* ($t = 3,209$, $p < 0,05$). Koefisien jalur sebesar 0,265 mengindikasikan bahwa sekitar 26,5% variasi dalam *employee engagement* dapat dijelaskan oleh *work environment*. *Work environment* yang baik dapat mendukung guru dan karyawannya dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepadanya, lingkungan kerja yang kondusif menjadikan guru dan karyawan merasa lebih nyaman dan aman dalam bekerja, semangat kerja tinggi, lebih fokus dalam bekerja, sehingga dapat meningkatkan *employee engagement* guru dan karyawan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Dash & Mohanty (2019), Judeh (2021), Kamanja et al. (2019), Setiyani et al. (2019) yang menyatakan bahwa *work environment* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*.

Pengaruh Penerapan Kebijakan Pimpinan Terhadap Employee Engagement

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa penerapan kebijakan pimpinan berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap *employee engagement*. Nilai t hitung sebesar 5,301 menunjukkan bahwa pengaruh ini sangat signifikan pada taraf signifikansi 5%. Koefisien jalur sebesar 0,376 mengindikasikan bahwa 37,6% dari total varians *employee engagement* dapat dijelaskan oleh penerapan kebijakan pimpinan. Sisanya, yaitu 62,4%, dapat dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak diukur dalam penelitian ini. Penerapan kebijakan pimpinan yang dilaksanakan dengan baik dapat meningkatkan *employee engagement*

seorang guru, yang membuat guru merasa menjadi bagian dari perusahaan, memiliki semangat kerja yang tinggi, antusias dalam bekerja, memiliki konsentrasi penuh dalam bekerja, memiliki inspirasi atau inovasi dan lain sebagainya. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Chiemeké et al. (2018), Yosminaldi et al. (2022) yang menyatakan bahwa penerapan kebijakan pimpinan berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*.

Pengaruh Kepemimpinan Terhadap *Employee Engagement* yang Dimediasi Penerapan Kebijakan Pimpinan

Berdasarkan hasil penelitian pengaruh secara tidak langsung kepemimpinan terhadap *employee engagement* melalui penerapan kebijakan pimpinan diperoleh nilai t-value $3,434 > 1,96$ artinya penerapan kebijakan pimpinan dapat memediasi hubungan antara kepemimpinan dengan *employee engagement*. Penerapan kebijakan pimpinan dapat memediasi secara parsial hubungan antara kepemimpinan dengan *employee engagement*. Hal ini terlihat bahwa secara parsial kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap penerapan kebijakan pimpinan dan *employee engagement*. Demikian juga penerapan kebijakan pimpinan berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*.

Pengaruh *Work Environment* Terhadap *Employee Engagement* yang Dimediasi Penerapan Kebijakan Pimpinan

Berdasarkan hasil penelitian pengaruh tidak langsung *work environment* terhadap *employee engagement* melalui penerapan kebijakan pimpinan diperoleh nilai t-value $3,363 > 1,96$ artinya penerapan kebijakan pimpinan dapat memediasi hubungan antara *work environment* dengan *employee engagement*. Penerapan kebijakan pimpinan dapat memediasi secara parsial hubungan antara *work environment* dengan *employee engagement*. Hal ini terlihat bahwa secara parsial *work environment* berpengaruh signifikan terhadap penerapan kebijakan pimpinan dan *employee engagement*. Demikian juga penerapan kebijakan pimpinan berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*.

KESIMPULAN

Berdasarkan pada hasil penelitian yang telah dipaparkan pada bab sebelumnya, dapat dirumuskan 7 kesimpulan terkait dengan *employee engagement* dan faktor-faktor yang mempengaruhinya, yaitu: 1) Kepemimpinan signifikan berpengaruh positif terhadap penerapan kebijakan pimpinan artinya *fit – in* tipe kepemimpinan, maka kebijakan kepemimpinan dapat diterapkan dengan baik bagi guru dan karyawan di kedua sekolah; 2) Kepemimpinan yang kuat di kedua sekolah, seiring dengan terciptanya lingkungan kerja yang positif, telah menciptakan sinergi yang luar biasa dalam penerapan kebijakan sekolah. Guru dan karyawan merasa termotivasi untuk berpartisipasi aktif dalam setiap perubahan, seperti terlihat dari partisipasi tinggi dalam program pengembangan profesional, inisiatif proyek berbasis tim yang sukses, maka adanya pengaruh positif dan signifikan *work environment* terhadap penerapan kebijakan pimpinan pada guru dan karyawan kedua sekolah; 3) Kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pimpinan SMA X dan SMA Y telah berhasil meningkatkan *employee engagement* guru dan karyawan. Melalui visi yang jelas, dukungan yang kuat, dan kesempatan untuk tumbuh, para pendidik merasa lebih terhubung dengan tujuan sekolah dan lebih bersemangat dalam memberikan kontribusi. Jadi terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan terhadap *employee engagement* guru dan karyawan kedua sekolah; 4) Lingkungan kerja yang positif di kedua sekolah telah menjadi fondasi yang kuat untuk meningkatkan *employee engagement* guru dan karyawan. Suasana kerja yang kondusif, hubungan antarpersonal yang baik, dan dukungan dari pimpinan telah menciptakan rasa memiliki dan kebanggaan terhadap sekolah. Jadi terdapat pengaruh positif dan signifikan *work environment* terhadap *employee engagement* guru dan karyawan kedua sekolah.; 5) Penerapan kebijakan yang mendukung kesejahteraan dan pengembangan profesional di kedua sekolah telah secara signifikan meningkatkan *employee engagement* guru dan karyawan. Kebijakan-kebijakan ini membuat para pendidik merasa dihargai dan didukung oleh sekolah, sehingga mereka lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik. Jadi terdapat pengaruh positif dan signifikan penerapan kebijakan pimpinan terhadap *employee engagement* guru dan karyawan kedua sekolah; 6) Penerapan kebijakan pimpinan berperan sebagai jembatan yang menghubungkan gaya kepemimpinan dengan *employee engagement* guru dan karyawan di kedua sekolah. Kebijakan yang efektif dapat memperkuat dampak positif dari gaya kepemimpinan yang baik dan meminimalkan dampak negatif dari gaya kepemimpinan yang kurang efektif. Jadi penerapan kebijakan pimpinan dapat memediasi secara parsial hubungan antara kepemimpinan dengan *employee engagement* guru dan karyawan kedua sekolah; 7) Penerapan kebijakan pimpinan berperan sebagai jembatan yang menghubungkan lingkungan kerja dengan *employee engagement* guru dan karyawan di kedua sekolah. Kebijakan yang efektif dapat memperkuat dampak positif dari lingkungan kerja yang baik dan

meminimalkan dampak negatif dari lingkungan kerja yang kurang kondusif. Jadi penerapan kebijakan pimpinan dapat memediasi secara parsial hubungan antara *work environment* dengan *employee engagement* guru dan karyawan kedua sekolah.

DAFTAR REFERENSI

- Abbas, M. (2017). The Effect of Organizational Culture and Leadership Style towards Employee Engagement and Their Impact towards Employee Loyalty. *Asian Journal of Technology and Management Research (AJTMR)* ISSN: 2249-0892. Vol. 07– Iss. 02.
- Abdalmenem, Said Z.S. & Rosillah Binti Jamil. (2021). Factors Affecting Public Policy Implementation In Palestine During Covid-19 Pandemic. *World Bulletin of Management and Law (WBML)*. Vol. 5.
- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Riau: Zanafa Publishing.
- Akanji, B., Mordi, T., Ajonbadi, H. & Mojeed-Sanni, B. (2018). Impact of Leadership Styles On Employee Engagement and Conflict Management Practices In Nigerian Universities. *Issues in Educational Research*. 28(4).
- Amhalhal, A., Anchor, J., & Dastgir, S. (2015). The Effectiveness of the Use of Multiple Performance Measures: The Influence of Organizational Contingencies. London: Sage.
- Chen, Q. (2022). The Relationship between Principal's Leadership Style and Teachers' Work Engagement in Hainan, China during COVID-19. *Frontiers in Educational Research*. Vol. 5, Issue 6: 32-36.
- Chiemeke, K. Chiedu, Ashari, H. BT & Muktar, S. N. BT. (2018). Investigating the Impact of Organizational Policy Towards Quality of Work Life on Employee Engagement in Manufacturing Company Nigeria. *European Journal of Economics and Business Studies*. Vol. 4 No.2.
- Dash, B., & Mohanty, P. Kumar. (2019). The Effects of Work Environment, Self-evaluation at Workplace and Employee Morale on Employee Engagement. *Srusti Management Review*, Vol -XII, Issue, PP 33 – 39.
- Gemechu, D. Terefe. (2021). The Role of Leadership in Policy Implementation: The Case of Selected Federal Public Institutions in Ethiopia. *International Journal of Science, Technology and Society*. 9(4): 188-208.
- Ghozali, Imam., (2015). *Structural Equation Modeling: Teori, Konsep dan Aplikasi dengan Program Lisrel 9.10*, Edisi 4. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Hallowell, S. G. (2022). An Exploratory Study of the Associations Between the Hospital Work Environment and Implementation of Baby-Friendly Hospital Policy. *The Journal of Perinatal Education*, 31(3), 142–150.
- Hasbullah, M. (2015). *Kebijakan Pendidikan*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- Judeh, M. (2021). Effect of Work Environment On Employee Engagement: Mediating Role of Ethical Decision-Making. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 221-229.
- Kahn, W.A. (2010), *The Essence of Engagement*, in Albrecht, S.L. (Ed.), *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice*, Edward Elgar, Cheltenham.
- Kamanja, D. M., Ogolla, D. & Gichunge, E. (2019). Influence of Work Environment On Employee Engagement Among Central Government Ministries In Kenya, A Case Of Meru County. *Strategic Journal of Business & Change Management*, 6 (4), 1416 – 1434.
- Mulyasa, (2015). *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Robbins, Stephen P. dan Mary Coulter. (2016). *Management*. Global Edition. England: Pearson Education Limited.
- Robbins, Stephen P. & Timothy A. Judge. (2018). *Perilaku Organisasi. Organizational Behavior*. (Buku 1, Edisi Ke-12). Jakarta: Salemba Empat.
- Rohman, A. (2012). *Kebijakan Pendidikan: Analisis Dinamika Formulasi dan Implementasi*. Yogyakarta: Aswaja Pressindo.
- Schaufeli, W.B. (2017). Applying the Job Demands-Resources model: A 'how to' Guide To Measuring And Tackling Work Engagement and Burnout. *Organizational Dynamics*. 46, 120-132.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Setiyani, A., Djumarno, Riyanto, S. & Nawangsari, L. Ch. (2019). The Effect of Work Environment on Flexible Working Hours, Employee Engagement and Employee Motivation. *International Review of Management and Marketing*, 9(3), 112-116.
- Shuck, B., Ghosh, R., Zigarmi, D., & Nimon, K. (2013). The Jingle Jangle of Employee Engagement: Further Exploration of the Emerging Construct and Implications for Workplace Learning and

- Performance. Human Resource Development Review, 12, 11-35.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, Bandung: Alfabeta.
- Sulamuthu, G. Ann & Yusof, H. Mohd. (2018). Leadership Style and Employee Engagement. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Bandung, Indonesia*.
- Tilaar. H.A.R, & Nugroho, R. (2012). *Kebijakan Pendidikan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Wahjosumidjo. (2013). *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Winoto, H.Tj., Tecolalu, M. & Wijaya, S. (2021). The Effect of Compensation and Supervisor Support Mediated by Job Satisfaction on Employee Retention (Case Study at PT Pradu). *Primanomics : Jurnal Ekonomi Dan Bisnis* - Vol. 19. No. 1.
- Yosminaldi, Tunas, B., & Ahmad, G. Nazir. (2022). The Influence Of Hr Policy, Leadership And Personality On Employee Engagement With Job Satisfaction As An Intervening Variable At Pt. East Jakarta Industrial Park (Ejip). *Journal of Positive School Psychology*, Vol. 6, No. 9, 1528-1545.
- Zabir, M. (2018). Kebijakan Pimpinan dalam Memotivasi Kerja Pegawai Baitul Mal Aceh, *Al Idarah*, Vol. 2, No. 1.