

PENGARUH SUPERVISI AKADEMIK, *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB) DALAM PENINGKATAN KUALITAS KINERJA GURU
(Studi Analisis Pada Guru SD Negeri 2 Wonorejo)



Oleh:

DHEA NOVITA ANGGRAENI

NIM 1910634

TESIS

Diajukan untuk Memenuhi Sebagian Syarat Memperoleh Gelar
Magister dalam Program Studi Manajemen Pendidikan Islam

**SEKOLAH PASCASARJANA
INSTITUT AGAMA ISLAM NAHDLATUL ULAMA
KEBUMEN
2021**

NOTA DINAS PEMBIMBING

Kepada Yth,
Direktur Sekolah Pascasarjana
Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama
Kebumen

Assalamu'alaikum wr.wb

Disampaikan dengan hormat, setelah melakukan bimbingan, arahan dan koreksi terhadap penelitian tesis yang berjudul: **PENGARUH SUPERVISI AKADEMIK, EMPLOYEE ENGAGEMENT DAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) DALAM PENINGKATAN KUALITAS KINERJA GURU (Studi Analisis Pada Guru SD Negeri 2 Wonorejo)**

Yang ditulis oleh:

Nama : Dhea Novita Anggraeni
NIM : 1910634
Proram Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Tahun Akademik : 2020-2021

Maka setelah kami teliti dan diadakan perbaikan seperlunya, kami anggap tesis tersebut sebagai hasil penelitian/kajian mendalam telah memenuhi syarat untuk diajukan Sidang Munaqosyah Tesis Pascasarjana IAINU Kebumen.

Wassalamu'alaikum wr. wb.

Kebumen, Mei 2021



Dr. H. Imam Satibi, M.Pd.I
NIDN. 2123027201

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

Tesis yang berjudul: PENGARUH SUPERVISI AKADEMIK, *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB) DALAM PENINGKATAN KUALITAS KINERJA GURU (Studi Analisis Pada Guru SD Negeri 2 Wonorejo) telah dipertahankan dihadapan sidang dewan penguji tesis pada:

Hari : Kamis
Tanggal : 17 Juni 2021
Pukul : 13.00 WIB – 13.30 WIB

Oleh:

Nama : Dhea Novita Anggraeni
NIM : 1910634
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Dewan Penguji Tesis:

Ketua Sidang : Faizal, M.Ag (.....)
Sekretaris Sidang : Fikria Najitama, M.S.I (.....)
Penguji I : Dr. Sulis Rakhmawanto, M.Pd (.....)
Penguji II : Dr. Sudadi, M.Pd.I (.....)

Kebumen, 15 Juni 2021

Sekolah Pascasarjana

Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama

Direktur,



(Dr. Sulis Rakhmawanto, M.Pd.)

NIDN. 2131038501

PERNYATAAN ORISINALITAS

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Dhea Novita Anggraeni

NIM : 1910634

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis yang saya susun sebagai syarat memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd) merupakan hasil karya tulis sendiri. Adapun bagian-bagian tertentu dalam penelitian tesis ini yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah, dan etika penelitian ilmiah. Saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya peroleh dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan yang berlaku, apabila dikemudian hari ditemukan adanya plagiat dalam tesis ini.

Kebumen, 29 Mei 2021

Yang Membuat Pernyataan



Dhea Novita Anggraeni

NIM. 19105634

MOTTO

Cara kita berpikir, bersikap dan bertindak terhadap sesuatu, adalah pendidikan yang sebenarnya.

(@KiyaiKita)

Hidup adalah tentang pengabdian dan kebermanfaatan.

(Penulis)

PERSEMBAHAN

Sujud syukur kupersembahkan pada Allah yang Maha Kuasa, berkat dan rahmat detak jantung, denyut nadi, nafas dan putaran roda kehidupan yang diberikan-Nya hingga saat ini.

Sebuah karya terbaik ini sebagai ungkapan cinta yang tulus dan penuh kasih yang saya persembahkan untuk:

1. Almamater Pascasarjana IAINU Kebumen.
2. Ayah dan Ibunda tercinta (Bapak Djasimun dan Ibu Jemirah) serta kakak tersayang (Noviandri). Terimakasih atas dukungan yang telah kalian berikan, terimakasih atas doa-doa yang tiada henti dipanjatkan untukku, semoga tetesan butir-butir keringatmu membuahkan keberhasilan dan kebahagiaan untukku.
3. Orang-orang terkasih yang selalu menyemangati dan memotivasi untuk mengerjakan karya terbaik ini.
4. Teman-teman seperjuangan MPI B yang telah banyak membantu dalam menyelesaikan tesis ini.

Semoga kebaikan dan ketulusan semua pihak di balas oleh Allah SWT dengan balasan yang tiada tara. Aamiin

ABSTRAK

Dhea Novita Anggraeni, Nomor Induk Mahasiswa: 1910634. Pengaruh Supervisi Akademik, *Employee Engagement* dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Dalam Peningkatan Kualitas Kinerja Guru (Studi Analisis pada SD Negeri 2 Wonorejo), Tesis, Program Pascasarjana Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama Kebumen, 2021

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh berbagai fenomena yang ditemukan oleh peneliti berdasarkan pra-riset yang telah dilaksanakan sebelum penelitian. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh supervisi akademik kepala sekolah, *employee engagement* dan *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap kinerja guru.

Penelitian termasuk penelitian kuantitatif. Dalam penelitian ini kegiatan supervisi akademik, *employee engagement* dan *organizational citizenship behavior* (OCB) dianggap sebagai variabel bebas (X) dan kinerja guru (Y) sebagai variabel terikatnya. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini adalah *non probability sampling* dengan menggunakan teknik sampel jenuh atau total. Penelitian ini sampel yang digunakan adalah semua guru SD Negeri 2 Wonorejo yang berjumlah 8 responden. Data didapatkan dengan menggunakan kuesioner dan kemudian dianalisis menggunakan analisis deskriptif dan analisis kuantitatif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: Variabel supervisi akademik diperoleh nilai t_{hitung} sebesar $-1,666 < t_{tabel} 2,446$ dengan tingkat signifikansi sebesar $0,171 > 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa variabel supervisi akademik tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja guru dan H_0 diterima serta H_1 ditolak. Variabel *employee engagement* diperoleh nilai t_{hitung} sebesar $1,821 < t_{tabel} 2,446$ dengan tingkat signifikansi sebesar $0,143 > 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa variabel *employee engagement* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja guru dan H_0 diterima serta H_2 ditolak. Sedangkan variabel *organizational citizenship behavior* diperoleh nilai t_{hitung} sebesar $4,991 > t_{tabel} 2,446$ dengan tingkat signifikansi sebesar $0,008 < 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa variabel *organizational citizenship behavior* memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja guru dan H_0 ditolak serta H_3 diterima. Nilai F_{hitung} sebesar 13,235 dengan signifikansi sebesar 0,015 sedangkan $\alpha = 0,05$ karena angka signifikansi lebih kecil dari 0,05 berarti supervisi akademik, *employee engagement* dan *organizational citizenship behavior* bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru di SD Negeri 2 Wonorejo. Untuk nilai $R Square$ adalah 0,908 sedangkan *Adjusted R Square* sebesar 0,840. Hal ini berarti 0,840 atau 84 % variasi dari kinerja guru bisa dijelaskan oleh variasi dari ketiga variabel independent yaitu supervisi akademik, *employee engagement* dan *organizational citizenship behavior*, sedangkan 16 % dijelaskan oleh variabel lain yang tidak ada dalam penelitian ini.

Kata Kunci: Supervisi Akademik, *Employee Engagement*, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), Kinerja Guru

ABSTRACT

Dhea Novita Anggraeni, Student Identification Number: 1910634. The Effect of Academic Supervision, Employee Engagement and Organizational Citizenship Behavior (OCB) in Improving the Quality of Teacher Performance (Analytical Study at SD Negeri 2 Wonorejo), Thesis, Postgraduate Program at the Nahdlatul Ulama Kebumen Islamic Institute, 2021

This research is motivated by various phenomena found by researchers based on pre-research that has been carried out before the research. This study aims to determine the effect of principal's academic supervision, employee engagement and organizational citizenship behavior (OCB) on teacher performance.

Research includes quantitative research. In this study, academic supervision activities, employee engagement and organizational citizenship behavior (OCB) are considered as independent variables (X) and teacher performance (Y) as the dependent variable. The sampling technique in this study is non-probability sampling using a saturated or total sample technique. In this study, the samples used were all teachers of SD Negeri 2 Wonorejo, totaling 8 respondents. The data was obtained by using a questionnaire and then analyzed using descriptive analysis and quantitative analysis.

The results showed that: The academic supervision variable obtained a t count value of $-1.666 < t \text{ table } 2.446$ with a significance level of $0.171 > 0.05$, so it can be concluded that the academic supervision variable has no significant effect on teacher performance and H_0 is accepted and H_1 rejected. The employee engagement variable obtained a t value of $1.821 < t \text{ table } 2.446$ with a significance level of $0.143 > 0.05$, so it can be concluded that the employee engagement variable has no significant effect on teacher performance and H_0 is accepted and H_2 is rejected. While the variable organizational citizenship behavior obtained t value of $4.991 > t \text{ table } 2.446$ with a significance level of $0.008 < 0.05$, it can be concluded that the variable organizational citizenship behavior has a significant influence on teacher performance and H_0 is rejected and H_3 is accepted. The value of Fcount is 13,235 with a significance of 0.015 while $\alpha = 0.05$ because the significance number is less than 0.05, it means that academic supervision, employee engagement and organizational citizenship behavior together have a positive and significant effect on teacher performance at SD Negeri 2 Wonorejo. For the R Square value is 0.908 while the Adjusted R Square is 0.840. This means that 0.840 or 84% of the variation in teacher performance can be explained by variations of the three independent variables, namely academic supervision, employee engagement and organizational citizenship behavior, while 16% is explained by other variables not included in this study.

Keywords: Academic Supervision, Employee Engagement, Organizational Citizenship Behavior (OCB), Teacher Performance

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan atas kehadiran Allah SWT atas limpahan rahmat-Nya, serta shalawat dan salam disampaikan kepada junjungan besar kita Nabi Muhammad SAW, sebagai sosok teladan tunggal dan memiliki akhlak plaing mulia, yang diutus untuk membangun sebuah peradaban besar bagi terwujudnya rahmat bagi seluruh alam. Penyusunan tesis ini dimaksudkan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd) pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam di Program Pascasarjana Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama Kebumen.

Penulis sangat menyadari sepenuhnya bahwa terselesaikannya penyusunan tesis ini adalah berkat dorongan, arahan, bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak. Melalui kesempatan kali ini penulis mengucapkan terimakasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada :

1. Dr. H. Imam Satibi, M.Pd.I selaku Rektor Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama Kebumen.
2. Dr. Sulis Rokhmawanto, M.S.I selaku Direktur Program Pascasarjana Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama Kebumen.
3. Seluruh staff dan karyawan Program Pascasarjana Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama Kebumen yang juga turut membantu dalam berbagai urusan administrasi.
4. Septi Nurul Faiqoh, S.Pd dan dewan guru di SD Negeri 2 Wonorejo yang telah memberikan izin dan partisipasi dalam penyusunan tesis ini.
5. Ayahanda Djasimun, Ibunda Jemirah dan Kakak tercinta Noviandri. Karena kalian, hidup terasa begitu mudah dan penuh kebahagiaan. Terima kasih karena selalu menjaga saya dalam doa-doa ayah dan ibu serta selalu membiarkan saya mengejar impian saya apa pun itu.
6. Sosok spesial yang penulis sayangi, Eka Haryanto yang dengan penuh kasih sayang meluangkan waktu dan pikirannya serta menjadi sumber inspirasi dan motivasi penulis dalam menyelesaikan tesis ini.

7. Rekan-rekan mahasiswa Pascasarjana IAINU Kebumen yang saling memberi motivasi serta saling mendukung untuk melalui perjuangan bersama-sama.
8. Rekan-rekan kerja serta seluruh kawan yang telah menjadi *support system* yang tidak dapat disebut satu persatu.
9. Diri sendiri, terimakasih telah berjuang dan bertahan sejauh ini. Kamu hebat!

Penulis telah berusaha semaksimal mungkin dalam penyusunan tesis ini. Akhirnya saran dan kritik yang sifatnya membangun sangatlah penulis harapkan untuk penelitian selanjutnya.

Kebumen, Mei 2021

Penulis



Dhea Novita Anggraeni

NIM.1910634

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
NOTA DINAS PEMBIMBING	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS	iv
MOTTO	v
PERSEMBAHAN	vi
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
DAFTAR ISTILAH	xvi
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah	7
C. Tujuan Penelitian	7
D. Manfaat Penelitian	8
BAB II LANDASAN TEORI	
A. Deskripsi Teori.....	9
B. Kajian Hasil Penelitian yang Relevan.....	35
C. Skema Grand Teori	45
D. Hipotesis Penelitian.....	46
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Jenis Penelitian.....	47
B. Tempat dan Waktu Penelitian	47

	C. Populasi dan Sampel	47
	D. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	49
	E. Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data.....	53
	F. Validitas dan Reabilitas Instrumen	56
	G. Analisis Data	60
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
	A. Deskripsi Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	69
	B. Deskripsi Data Penelitian.....	79
	C. Pembahasan Hasil Penelitian	99
BAB V	PENUTUP	
	A. Kesimpulan	103
	B. Saran.....	104
DAFTAR PUSTAKA		
LAMPIRAN		
DAFTAR RIWAYAT HIDUP		

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Indikator dan Distribusi Kuesioner Supervisi Akademik	51
Tabel 3.2 Indikator dan Distribusi Kuesioner <i>Employee Engagement</i>	51
Tabel 3.3 Indikator dan Distribusi Kuesioner <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	52
Tabel 3.4 Indikator dan Distribusi Kuesioner Kinerja Guru	53
Tabel 3.5 Kategori Nilai <i>Cronbach' Alpha</i>	59
Tabel 4.1 Sarana dan Prasarana SDN 2 Wonorejo	74
Tabel 4.2 Keadaan Guru dan Tenaga Kependidikan SDN 2 Wonorejo	76
Tabel 4.3 Keadaan Peserta Didik SDN 2 Wonorejo	77
Tabel 4.4 Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin	80
Tabel 4.5 Karakteristik Berdasarkan Usia	80
Tabel 4.6 Karakteristik Berdasarkan Lama Mengajar di SDN 2 Wonorejo	81
Tabel 4.7 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Penelitian	83
Tabel 4.8 Hasil Uji Validitas Variabel Supervisi Akademik	85
Tabel 4.9 Hasil Uji Validitas Variabel <i>Employee Engagement</i>	86
Tabel 4.10 Hasil Uji Validitas Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	87
Tabel 4.11 Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Guru	88
Tabel 4.12 Hasil Uji <i>Reliability Statistics</i>	90
Tabel 4.13 Hasil Uji Multikolinearitas	91
Tabel 4.14 Hasil Analisis Linier Berganda	94
Tabel 4.15 Hasil Analisis Uji t	96
Tabel 4.16 Hasil Analisis Uji F	98
Tabel 4.17 Hasil Analisis Koefisien Determinasi (R^2)	98

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1 Struktur Organisasi SD Negeri 2 Wonorejo.....	73
Gambar 4.2 Hasil Uji Heterokedastisitas	92
Gambar 4.3 Hasil Uji Normalitas.....	93

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kisi-Kisi Instrumen Penelitian	109
Lampiran 2	Jadwal Kegiatan Penelitian.....	110
Lampiran 3	Kuesioner Uji Coba	111
Lampiran 4	Kuesioner Penelitian.....	118
Lampiran 5	Tabulasi Data Mentah Uji Coba	125
Lampiran 6	Tabulasi Data Mentah Penelitian	129
Lampiran 7	Hasil Analisis Deskriptif	133
Lampiran 8	Hasil Uji Validitas	134
Lampiran 9	Hasil Uji Reliabilitas	146
Lampiran 10	Hasil Analisis Kuantitatif	147
Lampiran 11	Daftar R Tabel	152
Lampiran 12	Daftar T Tabel	153
Lampiran 13	Hasil Dokumentasi	154
Lampiran 14	SK Pembimbing Tesis	155
Lampiran 15	Surat Izin Penelitian	156
Lampiran 16	Surat Keterangan telah Penelitian	157
Lampiran 17	Nota Konsultasi Bimbingan	158
Lampiran 18	Riwayat Hidup.....	159

DAFTAR ISTILAH

<i>Ability</i>	: Kemampuan.
<i>Absorption</i>	: Perilaku karyawan yang memberikan perhatian penuh terhadap pekerjaannya.
<i>Adaptability</i>	: Kemampuan beradaptasi.
<i>Altruism</i>	: Perilaku yang membantu orang lain dalam menghadapi masalah dalam pekerjaannya.
<i>Baby Boomers</i>	: Generasi yang lahir pada tahun 1946 hingga tahun 1964.
<i>Backup</i>	: Cadangan.
<i>Capacity</i>	: Kapasitas.
<i>Civic Virtue</i>	: Kontribusi terhadap instansi.
<i>Comfort Zone</i>	: Zona nyaman.
<i>Conscientiousness</i>	: Perilaku impersonal yang menunjukkan kehati-hatian.
<i>Courtesy</i>	: Sikap sopan santun dan hormat.
<i>Dedication</i>	: Pengabdian, persembahan, keterikatan karyawan secara emosional terhadap pekerjaannya.
<i>Employee Engagement</i>	: Keterikatan karyawan.
<i>Engaged</i>	: Perasaan terikat.
<i>Environment</i>	: Lingkungan.
<i>Held</i>	: Diadakan.
<i>Ice Breaking</i>	: Sebuah kegiatan untuk memecah kebuntuan dan pencairan suasana.
<i>Incentive</i>	: Kompensasi khusus yang diberikan perusahaan atau seseorang kepada karyawan di luar gaji pokok.
<i>Milenial</i>	: Kelompok demografi setelah generasi X.
<i>Motivation</i>	: Motivasi.
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	: Perilaku kewargaan.
<i>Performance</i>	: Kinerja.
<i>Presistence</i>	: Ketekunan, kegigihan.
<i>Proactivity</i>	: Proaktif.
<i>Role Expansion</i>	: Perluasan peran.
<i>Sportmanships</i>	: Menunjukkan seseorang yang tidak suka mengajukan ketidakpuasan terhadap masalah-masalah kecil.
<i>Stakeholder</i>	: Pemangku kepentingan.
<i>Support System</i>	: Sekumpulan orang di sekitar kita yang senantiasa memberikan dukungannya,

Validity
Vigour

baik secara moril atau materil, kapan pun kita butuhkan.

- : Keabsahan .
- : Keterikatan karyawan yang dibuktikan melalui kekuatan fisik dan mentalnya ketika melakukan pekerjaan.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari ilmu manajemen yang memfokuskan perhatiannya pada pengaturan peranan sumber daya manusia dalam kegiatan suatu organisasi.

Manajemen sumber daya manusia memberikan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang utama yang memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan-tujuan organisasi serta memberikan kepastian bahwa pelaksanaan fungsi dan kegiatan organisasi dilaksanakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat¹.

Rendahnya kualitas sumber daya manusia merupakan masalah mendasar yang dapat menghambat pembangunan dan perkembangan ekonomi nasional. Penataan sumber daya manusia perlu diupayakan secara bertahap dan berkesinambungan melalui sistem pendidikan yang berkualitas baik pada jalur pendidikan yang formal, informal maupun non formal mulai dari pendidikan dasar sampai pendidikan tinggi. Dikatakan lebih lanjut lagi oleh Mulyasa tentang pentingnya pengembangan sistem pendidikan yang berkualitas perlu lebih ditekankan, karena berbagai indikator menunjukkan bahwa pendidikan yang ada belum mampu menghasilkan sumber daya sesuai dengan perkembangan masyarakat dan kebutuhan pembangunan.

Guru adalah salah satu komponen manusiawi dalam proses belajar mengajar, yang ikut berperan dalam usaha pembentukan sumber daya manusia yang potensial di bidang pembangunan. Oleh karena itu guru yang merupakan salah satu unsur di bidang kependidikan harus berperan

¹ Fatah Syukur, *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan*, (Semarang : PT Pustaka Rizki Putra, 2012), hlm 2.

secara aktif dan menempatkan kedudukannya sebagai tenaga profesional sesuai dengan tuntutan masyarakat yang semakin berkembang. Dalam hal ini guru tidak semata-mata sebagai pengajar yang melakukan transfer ilmu pengetahuan, tetapi juga sebagai pendidik yang melakukan transfer nilai-nilai sekaligus sebagai pembimbing yang memberikan pengarahan dan menuntun siswa dalam belajar.

Keberhasilan pendidikan di sekolah sangat ditentukan oleh keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola tenaga kependidikan yang tersedia di sekolah. Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang berpengaruh dalam meningkatkan kinerja guru.

Kinerja menurut Kamus Umum bahasa Indonesia adalah sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, kemampuan kerja. Kinerja dipengaruhi beberapa faktor, seperti *ability, capacity, held, incentive, environment, and validity*.²

Kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana.³ Hal tersebut menjadi lebih penting sejalan dengan semakin kompleksnya tuntutan tugas kepala sekolah yang menghendaki dukungan kinerja yang semakin efektif dan efisien. Kepala sekolah sebagai pimpinan tertinggi yang sangat berpengaruh dan menentukan kemajuan sekolah harus memiliki kemampuan administrasi memiliki komitmen tinggi dan luwes dalam melaksanakan tugasnya.

Kepala sekolah merupakan sumber daya atau guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah yang mempunyai kompetensi tertentu dan dapat menjalankan tugas serta perannya sebagai seorang pemimpin atau kepala sekolah. Kepala sekolah dalam menjalankan

²Zakiyah, *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Kinerja Guru, dan Media pembelajaran terhadap Prestasi Peserta Didik*, (Kebumen : IAINU Kebumen, 2019) hlm. 54

³Khairina Darma, *Jurnal Pengaruh Kepemimpinan Sekolah terhadap Kinerja Guru di Sekolah*.

kinerjanya harus mempunyai inovasi dan strategi di setiap melaksanakan tugas dan perannya serta harus bertanggung jawab atas kepemimpinannya.

Dalam pengembangan sekolah, kepala sekolah memiliki peran dan tugas yang sangat besar dalam rangka memajukan sekolah. Kepala sekolah harus mampu menciptakan dan merancang berbagai program kegiatan untuk mengembangkan sekolah dengan melakukan kerjasama dengan berbagai pihak sekolah lainnya dan stakeholder sekolah lainnya. Selain itu, kepala sekolah juga harus mengawasi atau memonitor kinerja para guru yakni dengan melakukan supervisi. Supervisi ialah kegiatan kepengawasan yang ditujukan untuk memperbaiki kondisi-kondisi, baik personal maupun material, yang memungkinkan terciptanya situasi belajar mengajar yang lebih baik demi tercapainya tujuan pendidikan.⁴ Perbaikan dan peningkatan mutu pembelajaran di sekolah berkaitan erat dengan keefektifan layanan supervisi.⁵

Menurut Luk-Luk Nur Mufidah supervisi adalah pembinaan ke arah perbaikan situasi pendidikan. Pembinaan yang dimaksud berupa bimbingan atau tuntunan ke arah perbaikan situasi pendidikan pada umumnya dan peningkatan mutu pembelajaran pada khususnya.⁶ Pembelajaran haruslah diawasi atau disupervisi mulai dari perencanaan, pelaksanaan, dan umpan balik oleh supervisor yang dapat disebut sebagai kepala sekolah dan pengawas-pengawas lain yang ada di institusi pendidikan. Pengawasan di sini adalah pengawasan yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja para pendidik dan pegawai sekolah lainnya dengan cara memberikan pengarahan-pengarahan yang baik dan bimbingan serta masukan tentang cara atau metode mendidik yang baik dan profesional. Upaya peningkatan profesional guru adalah melalui supervisi pengajaran. Pelaksanaan supervisi pengajaran perlu dilakukan secara sistematis oleh kepala sekolah dan pengawas sekolah bertujuan memberikan pembinaan kepada guru-guru agar dapat melaksanakan tugasnya secara efektif dan

⁴ Ibid.,

⁵ Luk-luk Nur Mufidah, *Supervisi Pendidikan*, (Yogyakarta : Teras, 2009) hlm. 97

⁶ Ibid., hlm. 6

efisien. Dalam pelaksanaannya, baik kepala sekolah dan pengawas menggunakan lembar pengamatan yang berisi aspek-aspek yang perlu diperhatikan dalam peningkatan kinerja guru dan kinerja sekolah. Untuk mensupervisi guru digunakan lembar observasi yang berupa alat penilaian kemampuan guru (APKG), sedangkan untuk mensupervisi kinerja sekolah dilakukan dengan mencermati bidang akademik, kesiswaan, personalia, keuangan, sarana dan prasarana, serta hubungan masyarakat. Supervisi merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan profesionalisme dan kinerja guru, baik itu dilakukan oleh kepala sekolah maupun oleh supervisor.

Mengenai hal ini, supervisi terhadap guru merupakan salah satu perwujudan upaya pengawasan sebagaimana tercantum dalam pasal 66 Undang-Undang nomor 20 tahun 2003 tentang Sisdiknas.⁷

Selain supervisi, kinerja guru juga dipengaruhi oleh beberapa faktor. Salah satunya yaitu rasa keterikatan karyawan (dalam hal ini guru) dengan instansi. Keterikatan karyawan (*employee engagement*) menurut Rustono mendefinisikan *employee engagement* dapat berupa kerelaan untuk melakukan advokasi atas nama tempat perusahaan, hal ini mencakup kerelaan mempromosikan perusahaannya, membeli bahkan berinvestasi pada perusahaannya.

Employee engagement dalam era modern seperti sekarang ini menjadi masalah penting karena adanya kemajuan teknologi informasi yang juga diikuti dengan pergantian generasi manusianya yang didominasi generasi era milenial (generasi Y) yang mempunyai sifat dan sikap yang berbeda dari generasi sebelumnya (generasi *baby boomers* dan generasi

⁷UU nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, khususnya mengenai kepengawasan pada pasal 66 yang berbunyi: 1) Pemerintah, Pemerintah Daerah, dewan pendidikan dan komite sekolah/madrasah melakukan pengawasan atas penyelenggaraan pendidikan pada semua jenjang dan jenis pendidikan sesuai dengan kewenangan masing-masing; 2) Kewenangan sebagaimana dimaksud ayat 1, dilakukan dengan prinsip transparansi dan akuntabilitas publik. Lebih lanjut lihat dalam Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Undang-Undang Republik Indonesia No 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*, (Jakarta: Tamita Utama, 2003), hal. 32-33.

X). Generasi milenial yaitu generasi yang mempunyai sifat bebas berekspresi sesuai dengan keinginan mereka serta dikenal juga dengan generasi yang suka pindah-pindah kerja. Oleh karena itu, *employee engagement* menjadi masalah penting dalam setiap organisasi atau instansi sekarang ini dan menjadikan instansi harus mampu menghadapinya dengan berbagai cara (peningkatan karir, *feedback* dari atasan, meluangkan waktu untuk *ice breaking*, dan lain-lain) yang membuat karyawan atau guru tersebut tidak merasa bosan atau jenuh saat bekerja serta mampu meminimalisir karyawan atau guru untuk berpindah instansi.

Instansi dan perusahaan sekarang ini didominasi oleh generasi millennial juga menghadapi masalah lemahnya *organizational citizenship behavior* (perilaku kewargaan) karena pada dasarnya generasi milenial adalah generasi yang tidak suka berada dalam *comfort zone* (zona nyaman) yang mengerjakan pekerjaannya hanya dengan peraturan pekerjaan saja tetapi mereka juga mempunyai karakter bertahan pada apa yang mereka sukai. Berdasarkan fenomena-fenomena yang terdapat dalam Manajemen Sumber Daya Manusia yang sudah dijelaskan sebelumnya maka peran perusahaan atau instansi sangatlah penting untuk mengoptimalkan kinerja para karyawan, perlu disadari bahwa perilaku yang dimiliki karyawan menentukan kinerjanya. Dalam dunia pendidikan, peran seorang guru menjadi hal penting dalam mengembangkan peserta didik menjadi kompetitif dalam bersaing di dunia teknologi sekarang ini maka menjadi seorang guru dituntut bukan hanya dalam hal mendidik saja melainkan juga dapat mengikuti kemajuan teknologi digital sekarang ini. Untuk terciptanya *engaged* (terikat) yang optimal maka instansi-instansi kependidikan dituntut untuk mampu menyediakan fasilitas pendukung bagi tenaga kerjanya dalam mengembangkan kemampuan mereka di bidang teknologi, namun bukan hanya itu saja yang dapat membuat seorang tenaga kerja dengan nyaman tetapi juga faktor lingkungan kerja serta unit pekerjaan yang cocok dengan kemampuan mereka.

Berdasarkan pra-riset yang peneliti lakukan di SD Negeri 2 Wonorejo berkaitan dengan pelaksanaan supervisi akademik, peneliti menemukan bahwa pelaksanaan supervisi yang dilakukan kepala sekolah sebagian masih banyak bersifat administratif, kurang menyentuh substansi dari tujuan supervisi itu sendiri, yaitu melakukan pembinaan dan pengembangan kompetensi guru agar menjadi lebih profesional dalam melakukan tugas sebagai guru. Sebagaimana dibenarkan pernyataan dari Ibu Septi Nurul Faiqoh, S.Pd selaku kepala sekolah yang menyatakan: “bahwa kepala sekolah masih belum melaksanakan supervisi akademik sepenuhnya, hanya sekadar meneliti administrasi saja.”⁸ Serta diperkuat oleh pernyataan salah satu guru di Sekolah Dasar Negeri 2 Wonorejo Kecamatan Karanganyar, Kebumen yaitu Eka Haryanto, S.Pd: “bahwa supervisi dilakukan di sekolah masih bersifat administrasi saja.”⁹

Selanjutnya, berkaitan dengan keterikatan karyawan (*employee engagement*) peneliti telah melakukan observasi dan menemukan fenomena bahwa ada beberapa guru yang kurang mempunyai antusiasme dalam bekerja. Hal ini ditandai dengan adanya guru yang berangkat ke sekolah sering terlambat atau kesiangan. Selain itu, pengakuan dari salah satu guru mengungkapkan bahwa dirinya sudah tidak ada semangat untuk mengajar dan ingin pindah ke instansi yang lain.

Selain fenomena diatas, peneliti juga menemukan fenomena lain yaitu bahwa guru-guru di SD Negeri 2 Wonorejo mempunyai perilaku yang melebihi kewajiban formal (OCB). Hal ini ditandai dengan adanya saling tolong menolong satu sama lain. Jika ada guru yang sedang tidak bisa melaksanakan tugas mengajarnya maka dengan

⁸ Hasil Wawancara dengan Kepala Sekolah SD Negeri 2 Wonorejo , tanggal 6 Mei 2021.

⁹ Hasil Wawancara dengan salah satu guru di SD Negeri 2 Wonorejo Kecamatan Karanganyar, tanggal 6 Mei 2021.

sukarela guru lain akan mem-*backup* temannya tersebut.

Dari uraian di atas, maka perlu diketahui ada atau tidaknya pengaruh terhadap variabel-variabel tersebut maka peneliti melakukan penelitian yang berjudul “**Pengaruh Supervisi Akademik, *Employee Engagement* dan *Organizational Citizenship Behavior* dalam Peningkatan Kualitas Kinerja Guru (Studi Analisis di SDN 2 Wonorejo)**”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan latar belakang di atas, dalam penelitian ini penulis merumuskan masalah sebagai berikut :

1. Apakah supervisi akademik kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru di SD Negeri 2 Wonorejo?
2. Apakah *Employee Engagement* berpengaruh terhadap kinerja guru di SD Negeri 2 Wonorejo?
3. Apakah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh terhadap kinerja guru di SD Negeri 2 Wonorejo?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas, penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut :

1. Mengetahui pengaruh supervisi akademik kepala sekolah terhadap kinerja guru di SD Negeri 2 Wonorejo.
2. Mengetahui pengaruh *Employee Engagement* terhadap kinerja guru di SD Negeri 2 Wonorejo.
3. Mengetahui pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja guru di SD Negeri 2 Wonorejo.

D. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

- a. Sebagai tambahan ilmu pengetahuan dan wawasan dari informasi yang diperoleh mengenai pengaruh supervisi kepala sekolah, *employee engagement*, dan *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap kinerja guru.
- b. Sebagai referensi pengetahuan bagi peneliti selanjutnya yang akan meneliti mengenai pengaruh supervisi kepala sekolah, *employee engagement*, dan *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap kinerja guru.
- c. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangan pemikiran bagi khazanah keilmuan dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan secara umum.

2. Manfaat Praktis

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran ataupun pertimbangan organisasi mengenai pengaruh supervisi kepala sekolah, *employee engagement*, dan *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap kinerja guru.

Selain itu, hasil penelitian ini juga diharapkan menjadi gambaran dan motivasi bagi kepala sekolah dan guru dalam melaksanakan tugasnya sehingga dapat terus berupaya untuk menciptakan iklim sekolah yang kondusif sehingga dapat tercapai tujuan pendidikan dengan maksimal.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Deskripsi Teori

1. Supervisi Akademik Kepala Sekolah

a. Pengertian Supervisi

Istilah supervisi berasal dari bahasa Inggris “*Supervision*” yang artinya pengawasan, pemeriksaan. Sedangkan orang yang melakukan supervisi dinamakan supervisor. Dalam pendidikan dinamakan supervisor pendidikan.¹⁰ Istilah supervisi menurut bentuk perkataannya terdiri dari patah kata “super” + ”visi”: super = atas, lebih; visi = tilik, awasi”. Seorang “Supervisor” memang mempunyai posisi di atas atau mempunyai kedudukan yang lebih tinggi daripada orang yang disupervisinya. Tugasnya adalah melihat, menilik, atau mengawasi orang-orang yang disupervisinya itu.

Kimball Wiles secara singkat dalam bukunya *Supervision For Better Schools* yang dikutip oleh Soewadji Lazaruth memberi definisi sebagai berikut: "*Supervision is assistance in the development of a better teaching-learning situation.*" Maksudnya Supervisi adalah bantuan untuk mengembangkan situasi belajar-mengajar yang lebih baik.¹¹

Supervisi secara etimologis berasal dari kata “super” dan “visi” yang mengandung arti melihat dan meninjau dari atas atau

¹⁰Muhammad Fathurrohman Sulistyorini, *Meretas Pendidikan Berkualitas dalam Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Teras, 2012), hlm. 471.

¹¹ D. N. Gaiind, R. P. Shama, *Education and Secondary School Administration*, (California: Ram Prasad, 1966), hlm. 354.

menilik dan menilai dari atas yang dilakukan oleh pihak atasan terhadap aktivitas, kreativitas, dan kinerja bawahan.¹²

Pengertian supervisi mencakup arti yang terkandung dalam istilah-istilah yang sudah diterangkan itu. Di samping itu, supervisi mempunyai arti yang lebih luas, yaitu pengertian bantuan dan perbaikan. Dalam kaitannya dengan kurikulum 2013, supervisi lebih ditekankan pada pembinaan dan peningkatan kemampuan dan kinerja guru di sekolah dalam merencanakan, melaksanakan, dan menilai pembelajaran.¹³

b. Pengertian Supervisi Pendidikan

Kompetensi yang hendaknya dimiliki kepala sekolah/madrasah sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, meliputi kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, dan kompetensi sosial. Merujuk pada aturan tersebut, dalam penulisan kajian penelitian ini membahas lebih dalam mengenai kompetensi supervisi oleh kepala sekolah. Berikut ini pengertian supervisi yang dipaparkan oleh beberapa ahli:

Fathurrohman dan Suryana mengatakan supervisi pendidikan adalah layanan profesional dari atasan atau pimpinan untuk membantu guru agar semakin meningkatkan kualitas diri dan kualitas pelaksanaan tugasnya.¹⁴

¹² Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), hlm. 239.

¹³ Mulyasa, *Guru dalam Implementasi Kurikulum 2013*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2014), hlm. 182.

¹⁴ Pupuh Fathurrohman, *Supervisi Pendidikan dalam Pengembangan Proses Pengajaran*, (Bandung: Refika Aditama, 2011) hm. 34

Supervisi ialah suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif. Supervisi yang merupakan bantuan dari para pemimpin sekolah kepada guru-guru dan personel sekolah lainnya untuk mencapai tujuan pendidikan.¹⁵

Begitu pula dijelaskan oleh Pidarta, supervisi pendidikan adalah kegiatan membina para pendidik dalam mengembangkan proses pembelajaran, termasuk segala unsur penunjangnya.¹⁶ Serupa dengan pendapat Pidarta, Sagala juga menegaskan bahwa supervisi pendidikan adalah pemberian bantuan bagi guru guna memperbaiki situasi belajar mengajar dan meningkatkan kualitas mengajar untuk membantu siswa agar lebih baik dalam belajar.¹⁷

Berdasarkan uraian pengertian supervisi di atas dapat disimpulkan bahwa maksud utama dari pelaksanaan supervisi adalah untuk memberikan pelayanan yang tepat bagi guru yang mana layanan ini merupakan bantuan, dorongan atau bimbingan sebagai salah satu cara kepala sekolah untuk membantu guru agar dapat melaksanakan tugasnya dalam mengajar untuk menciptakan pembelajaran yang efektif dan efisien. Supervisi sebagai upaya untuk membantu guru memecahkan permasalahan yang dihadapi dalam pembelajaran dan diharapkan hasil belajar siswa dapat meningkat.

¹⁵ Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (21thed), (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012) hlm. 76

¹⁶ Made Pidarta, *Supervisi Pendidikan Kontekstual*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009) hlm. 2

¹⁷ Syaiful Sagala, *Supervisi Pembelajaran dalam Profesi Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2012) hlm. 89

c. Pengertian Supervisi Akademik

Seperti yang telah dipaparkan di atas, sesuai Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia No 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, kepala sekolah hendaknya berkompeten dalam melaksanakan supervisi yang pelaksanaannya meliputi beberapa tahapan sebagai berikut: 1) merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru; 2) melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik yang tepat; 3) menindaklanjuti hasil supervisi terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru. Berikut penjelasan pengertian supervisi akademik menurut beberapa ahli: menurut Fathurrohman dan Suryana supervisi akademik atau disebut juga dengan supervisi pengajaran adalah kegiatan supervisi terhadap guru-guru dan kepala sekolah dalam rangka memperbaiki kualitas pengajaran.¹⁸

Sagala menyatakan supervisi akademik adalah bantuan dan pelayanan yang diberikan kepada guru agar mau terus belajar, meningkatkan kualitas pembelajarannya, menumbuhkan kreativitas guru memperbaiki bersama-sama dengan cara melakukan seleksi dan revisi tujuan-tujuan pendidikan, bahan pengajaran, model dan metode pengajaran, dan evaluasi pengajaran untuk meningkatkan kualitas pembelajaran, pendidikan, dan kurikulum dalam perkembangan dari belajar mengajar dengan baik agar memperoleh hasil yang lebih baik.¹⁹

Menurut Daresch dalam bahan pembelajaran Lembaga Pengembangan dan Pemberdayaan Kepala Sekolah (LPPKS) Indonesia²⁰, supervisi akademik adalah serangkaian kegiatan membantu guru mengembangkan kemampuannya mengelola proses pembelajaran untuk mencapai tujuan pembelajaran. Supervisi akademik tidak terlepas dari penilaian kinerja guru dalam mengelola pembelajaran.

Pemaparan pengertian supervisi akademik menurut para ahli dapat

¹⁸ Pupuh Fathurrohman, *Supervisi Pendidikan dalam Pengembangan Proses Pengajaran*, (Bandung: Refika Aditama, 2011) hm. 34

¹⁹ Syaiful Sagala, *Supervisi Pembelajaran dalam Profesi Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2012) hlm. 106

²⁰ Lembaga Pengembangan dan Pemberdayaan Kepala Sekolah. *Supervisi Akademik*. (LPPKS Indonesia, 2011) hlm. 4

disimpulkan bahwa supervisi akademik merupakan layanan bantuan terhadap guru oleh supervisor (kepala sekolah) dalam melaksanakan dan mengelola pembelajaran, membantu guru mengatasi permasalahan yang dihadapi dalam pembelajaran dan membimbing guru untuk meningkatkan kualitas mengajar, sehingga guru dapat mencapai kinerja mengajar yang lebih baik lagi.

d. Tujuan dan Fungsi Supervisi Akademik

Supervisi akademik merupakan layanan bantuan yang dilakukan kepala sekolah terhadap guru. Layanan yang dilakukan berupa bantuan kepala sekolah mengatasi permasalahan yang dihadapi guru dalam pelaksanaan pembelajaran. Merujuk pada pengertian supervisi akademik tersebut, dapat kita ketahui bahwa tujuan supervisi akademik ditekankan pada perbaikan proses belajar mengajar dengan meningkatkan kualitas guru sebagai pengajar.

Seperti pendapat Sagala tujuan supervisi adalah untuk membantu guru meningkatkan kemampuannya agar menjadi guru yang lebih baik dan profesional dalam melaksanakan pengajaran.²¹ Berdasarkan pada tujuan supervisi akademik yang disebutkan Sagala dapat kita pahami pelaksanaan supervisi akademik meliputi tiga tugas utama guru dalam melaksanakan pembelajaran, yaitu merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, dan mengevaluasi hasil pembelajaran.

Purwanto mengemukakan bahwa:

Tujuan supervisi adalah perbaikan dan perkembangan proses belajar mengajar secara total; ini berarti bahwa tujuan supervisi tidak hanya untuk memperbaiki mutu mengajar guru, tetapi juga membina pertumbuhan profesi guru dalam arti luas termasuk di dalamnya pengadaan fasilitas yang menunjang kelancaran proses belajar mengajar, peningkatan mutu pengetahuan dan keterampilan guru-guru, pemberian bimbingan dan pembinaan dalam hal implementasi kurikulum, pemilihan dan penggunaan metode mengajar, alat-alat pelajaran, prosedur dan teknik evaluasi pengajaran, dan sebagainya.²²

Dalam bahan pembelajaran Supervisi Akademik yang ditulis Lembaga Pengembangan dan Pemberdayaan Kepala Sekolah menyebutkan tujuan

²¹ Syaiful Sagala, *Supervisi Pembelajaran dalam Profesi Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2012) hlm. 105

²² Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (21thed), (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012) hlm. 77

supervisi akademik adalah: (1) membantu guru mengembangkan kompetensinya; (2) mengembangkan kurikulum; (3) mengembangkan kelompok kerja guru, dan membimbing penelitian tindakan kelas (PTK).

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan tujuan pelaksanaan supervisi akademik untuk membantu guru memecahkan permasalahan yang dihadapi dalam pembelajaran dan membimbing guru untuk meningkatkan kinerja mengajarnya. Dengan layanan bantuan serta bimbingan dari supervisor kepada guru diharapkan muncul perbaikan kinerja guru sehingga terjadi peningkatan pada proses pembelajaran.

Adapun fungsi supervisi akademik yang dipaparkan beberapa ahli, Sagala fungsi supervisi akademik atau supervisi pengajaran adalah memberikan pelayanan supervisi pengajaran kepada guru untuk menumbuhkan proses belajar mengajar yang berkualitas baik, menyenangkan, inovatif dan dapat menjaga keseimbangan pelaksanaan tugas staf mengajar.²³

Imron menyatakan fungsi supervisi akademik adalah layanan bantuan atau bimbingan profesional untuk menumbuhkan iklim bagi perbaikan proses dan hasil belajar melalui serangkaian upaya supervisi terhadap guru-guru.²⁴ Sedangkan Fahthurrohman dan Suryana menjelaskan bahwa:

Fungsi supervisi akademik sebagai salah satu upaya yang paling berpengaruh langsung dalam peningkatan kualitas pendidikan, selain itu supervisi akademik juga merupakan strategi supervisi kinerja guru dalam peningkatan mutu profesional guru yang langsung akan mempengaruhi kualitas pendidikan.²⁵

Beberapa pendapat ahli berkenaan dengan fungsi supervisi akademik dapat disimpulkan bahwa fungsi supervisi akademik merupakan layanan untuk membantu atau membimbing agar guru dapat meningkatkan kualitas mutu pembelajaran yang dilaksanakan guru di dalam kelas.

e. Pelaksanaan Supervisi Akademik

Pelaksanaan supervisi oleh supervisor bertujuan untuk membantu guru

²³ Syaiful Sagala, *Supervisi Pembelajaran dalam Profesi Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2012) hlm. 106

²⁴ Ali Imron, *Supervisi Pembelajaran Tingkat Satuan Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011) hlm. 12

²⁵ Pupuh Fathurrohman, *Supervisi Pendidikan dalam Pengembangan Proses Pengajaran*, (Bandung: Refika Aditama, 2011) hlm. 39

dalam mengatasi permasalahannya dalam kegiatan pembelajaran seperti penggunaan model, strategi serta metode mengajar, penyampaian materi, penggunaan media/alat bantu belajar, komunikasi dengan siswa, dan permasalahan dalam kegiatan lainnya yang berkaitan dengan pelaksanaan kegiatan pembelajaran.

Supervisi akademik dapat dilaksanakan dengan beberapa teknik. Teknik-teknik supervisi akademik terdiri dari beberapa jenis, dengan tujuan agar supervisor dapat menggunakan teknik supervisi yang tepat menyesuaikan dengan permasalahan yang dihadapi oleh guru. Berikut ini beberapa teknik yang dapat diterapkan pada pelaksanaan supervisi akademik.

Dalam bahan pembelajaran supervisi akademik yang disusun oleh Lembaga Pengembangan dan Pemberdayaan Kepala Sekolah (LPPKS), teknik supervisi terdiri atas teknik supervisi individual dan teknik supervisi kelompok. Teknik supervisi individual adalah pelaksanaan supervisi perseorangan terhadap guru, adapun macamnya seperti 1) kunjungan kelas, 2) observasi kelas, 3) pertemuan individual, 4) kunjungan antarkelas, dan 5) menilai diri sendiri.²⁶

Pelaksanaan supervisi individual dilakukan dengan maksud agar guru dan kepala sekolah dapat saling bertukar pikiran atas permasalahan yang dihadapi guru, sehingga tindak lanjut yang diberikan kepala sekolah sesuai dengan permasalahan serta kemampuan guru yang disupervisi.

Teknik supervisi berkelompok menurut Sagala antara lain: 1) pertemuan orientasi; 2) rapat guru latih; 3) studi kelompok antara guru latih; 4) diskusi sebagai proses kelompok; 5) tukar-menukar pengalaman; 6) lokakarya; 7) diskusi panel; 8) seminar; 9) simposium; 10) demonstrasi mengajar; 11) perpustakaan jabatan; 12) buletin supervisi; 13) membaca langsung; 14) mengikuti kursus; 15) organisasi jabatan; 16) laboratorium kurikulum; dan 17) perjalanan sekolah (*field trips*).²⁷ Melihat dari banyaknya jenis teknik supervisi, pelaksanaan supervisi hendaknya menggunakan teknik yang tepat, yaitu yang

²⁶ Lembaga Pengembangan dan Pemberdayaan Kepala Sekolah. *Supervisi Akademik*. (LPPKS Indonesia, 2011) hlm. 10

²⁷ Syaiful Sagala, *Supervisi Pembelajaran dalam Profesi Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2012) hlm. 175

sesuai dengan kebutuhan, sesuai dengan karakteristik supervisor dan sasaran yang disupervisi, yang terpenting adalah pemilihan teknik demi mencapai tujuan dari supervisi akademik.

Langkah-langkah pelaksanaan supervisi akademik sekolah meliputi persiapan atau tahap perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi dan tindak lanjut.²⁸

Hal ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Tahap persiapan atau perencanaan merupakan tahap di mana supervisor merencanakan waktu, sasaran, dan cara yang akan diterapkan selama melakukan supervisi. Pada tahap persiapan juga tercermin kegiatan supervisi secara keseluruhan, sehingga supervisor hendaknya melibatkan atau berkoordinasi dengan pihak-pihak terkait dalam pelaksanaan supervisi.
- 2) Tahap pelaksanaan yang disebut juga tahap pengamatan adalah cara kepala sekolah untuk mengetahui pelaksanaan kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru. Pelaksanaan supervisi hendaknya dilakukan secara berkesinambungan, misalnya dilihat dari segi waktu pelaksanaan, supervisi dilaksanakan di awal dan di akhir semester, hal tersebut dimaksudkan sebagai perbandingan. Dalam melaksanakan supervisi, kepala sekolah juga harus memperhatikan aspek yang harus disupervisi, memahami instrumen yang digunakan dalam supervisi, serta memiliki wawasan yang luas karena supervisi dimaksudkan untuk memberi bantuan, membimbing atau membina guru dalam mengajar.
- 3) Tahap evaluasi/penilaian dan tindak lanjut adalah tahapan terakhir pada rangkaian kegiatan supervisi akademik oleh kepala sekolah. Penilaian pada kegiatan supervisi adalah penilaian terhadap pelaksanaan kegiatan supervisi, dapat dilihat berdasarkan ketepatan instrumen yang digunakan, keterlaksanaan program supervisi, hasil supervisi, dan kendala yang dihadapi selama pelaksanaan kegiatan supervisi. Sementara tahap tindak lanjut merupakan langkah pembinaan program supervisi. Pada tahap tindak lanjut, kepala sekolah bersama guru mengadakan pertemuan untuk

²⁸ Jasmani Asf dan Syaiful Mustofa, *Supervisi Pendidikan*. (Yogyakarta: Ar- Ruzz Media, 2013) hlm. 55

membicarakan hasil pengamatan yang dilakukan kepala sekolah, apakah terdapat kekurangan saat guru melaksanakan pembelajaran, dapat pula guru mengungkapkan permasalahan yang mungkin selama ini dihadapi dalam pembelajaran, sehingga guru dan kepala sekolah dapat bertukar pikiran mengenai permasalahan yang berkaitan dengan pembelajaran, sehingga kepala sekolah dapat memberikan solusi yang tepat bagi guru. Dapat pula tindak lanjut yang diberikan kepada guru yaitu diikutkan dalam pelatihan, *workshop*, seminar, studi lebih lanjut dan lain-lain.

Uraian mengenai teknik dan langkah-langkah dalam melaksanakan supervisi di atas menunjukkan bahwa kepala sekolah sebagai supervisor dalam melaksanakan supervisi akademik hendaknya menyesuaikan teknik dengan permasalahan yang dihadapi guru. Teknik supervisi akademik baik berkelompok maupun individual tak lepas dari tujuan utama pelaksanaan supervisi, yaitu membantu guru meningkatkan kualitas mengajar. Pelaksanaan supervisi akan berjalan dengan baik, jika pelaksanaan supervisi mendapat dukungan dari seluruh pihak terkait, serta penguasaan kepala sekolah terhadap substansi materi supervisi akademik.

f. Prinsip Supervisi Akademik

Agar supervisi akademik dilaksanakan secara efektif dan efisien harus berpedoman pada prinsip-prinsip yang mendasarinya. Sutomo menyebutkan prinsip supervisi akademik terdiri dari: 1) Praktis, yang artinya supervisi akademik dilaksanakan sesuai dengan situasi dan kondisi; 2) Fungsional maksudnya berfungsi sebagai sumber informasi; 3) Relevansi, artinya supervisi akademik dilaksanakan sesuai dan menunjang pelaksanaan yang berlaku; 4) Ilmiah yang berarti supervisi akademik harus terprogram dan berkesinambungan, obyektif, menggunakan prosedur atau instrumen yang valid; 5) Supervisi akademik harus memiliki prinsip demokrasi maksudnya adalah mengutamakan musyawarah untuk menemukan mufakat; 6) Kooperatif atau

bekerjasama; 7) Konstruktif dan kreatif.²⁹

Melengkapi pendapat tersebut, Rifai dalam Purwanto berpendapat bahwa supervisi akademik memiliki prinsip-prinsip sebagai berikut:³⁰ 1) supervisi hendaknya bersifat konstruktif dan kreatif, yaitu pada yang dibimbing dan diawasi harus dapat menimbulkan dorongan untuk bekerja; 2) supervisi harus didasarkan atas keadaan dan kenyataan yang sebenar-benarnya, realistis, dan mudah dilaksanakan; 3) supervisi harus sederhana dan informal dalam pelaksanaannya; 4) supervisi harus dapat memberikan perasaan aman pada guru-guru; 5) supervisi harus didasarkan atas hubungan professional, bukan atas dasar hubungan pribadi; 6) harus memperhitungkan kesanggupan, sikap, dan kondisi guru-guru; 7) supervisi tidak bersifat memaksa (otoriter); 8) tidak boleh didasarkan atas kekuasaan pangkat, kedudukan atau kekuasaan pribadi; 9) tidak boleh mencari-cari kesalahan dan kekurangan; 10) supervisi tidak dapat terlalu cepat mengharapkan hasil, sehingga membutuhkan kesabaran; 11) supervisi hendaknya bersifat preventif (mencegah munculnya hal-hal negatif), korektif (memperbaiki kesalahan yang telah terjadi), dan kooperatif (kesalahan dan kekurangan diperbaiki secara bersama-sama oleh supervisor dan guru).

Berdasarkan penjelasan prinsip-prinsip supervisi akademik di atas, maka dapat disimpulkan dalam melaksanakan supervisi akademik harus direncanakan secara matang, meluruskan tujuan dari supervisi akademik yaitu untuk memperbaiki kualitas kinerja guru dan bukan mencari kesalahan guru dalam kegiatan pembelajaran, serta tak kalah pentingnya hasil supervisi akademik dikomunikasikan oleh supervisor kepada guru untuk dibahas secara bersama-sama sehingga guru mendapat bimbingan yang tepat dan jelas.

g. Tugas Kepala Sekolah sebagai Supervisor

Pelaksana kegiatan supervisi disebut supervisor, yang dapat diperankan oleh pengawas, manajer, direktur atau kepala sekolah, administrator atau evaluator. Dalam kajian penelitian ini, supervisor yang dimaksud adalah kepala

²⁹ Sutomo. *Manajemen Sekolah*, (Semarang: Universitas Negeri Semarang Press, 2011), hlm. 113

³⁰ Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (21thed), (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012) hlm. 117

sekolah, sesuai dengan Permendiknas Nomor 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.

Sagala memaparkan bahwa tugas supervisor adalah meningkatkan kualitas aktivitas pembelajaran, mengembangkan kurikulum, dan mengevaluasi pembelajaran agar terus menerus menjadi semakin baik dan berkualitas.³¹ Hal tersebut juga dijelaskan oleh Purwanto:

Tugas kewajiban kepala sekolah, di samping mengatur jalannya sekolah, juga harus dapat bekerjasama dan berhubungan erat dengan masyarakat. Ia berkewajiban membangkitkan semangat staf guru-guru dan pegawai sekolah untuk bekerja lebih baik; membangun dan memelihara kekeluargaan, kekompakan dan persatuan antara guru-guru, pegawai dan murid-muridnya; mengembangkan kurikulum sekolah, mengetahui rencana sekolah dan tahu bagaimana menjalankannya; memperhatikan dan mengusahakan kesejahteraan guru-guru dan pegawai-pegawainya.³²

Tugas utama kepala sekolah sebagai supervisor menurut Gwyn dalam meliputi tugas untuk: 1) membantu guru mengerti dan memahami para siswa, 2) membantu mengembangkan dan memperbaiki segala hal yang berkaitan dengan profesionalisasi guru, 3) membantu seluruh staf sekolah agar lebih efektif dalam melaksanakan proses belajar mengajar, 4) membantu guru meningkatkan cara mengajar yang efektif, 5) membantu guru secara individual, 6) membantu guru agar dapat menilai siswa lebih baik, 7) menstimulir guru agar dapat menilai diri dan pekerjaannya, 8) membantu guru agar merasa bergairah dalam pekerjaannya dengan penuh rasa aman, 9) membantu guru dalam melaksanakan kurikulum di sekolah, 10) membantu guru agar dapat memberikan informasi yang seluas-luasnya kepada masyarakat tentang kemajuan sekolahnya.³³

Pidarta menyebutkan bahwa posisi kepala sekolah sebagai supervisor memiliki tugas untuk membina para guru menjadi professional, yang diperhatikan dan dikembangkan. Pembinaan terhadap guru meliputi aspek pribadi guru, peningkatan profesi yang kontinyu, proses pembelajaran,

³¹ Syaiful Sagala, *Supervisi Pembelajaran dalam Profesi Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2012) hlm. 103

³² Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (21thed), (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012) hlm. 75

³³ Sutomo. *Manajemen Sekolah*, (Semarang: Universitas Negeri Semarang Press, 2011), hlm. 111

penguasaan materi pelajaran, keragaman kemampuan guru, keragaman daerah, serta kemampuan guru kerja sama dengan masyarakat.³⁴

Supervisor hendaknya mampu melakukan pembinaan dan pengembangan yang meliputi pemberian bantuan atau bimbingan kepada guru berkaitan dengan proses pembelajaran yang berkualitas agar menghasilkan prestasi belajar siswa yang memuaskan. Supervisor juga memberikan nasehat kepada guru untuk menjalankan pembelajaran yang efektif. Selain itu, kepala sekolah juga hendaknya melakukan tindak lanjut dengan melaporkan perkembangan dan hasil supervisi.

Tugas supervisor yang telah disebutkan di atas merupakan bagian dari fungsi-fungsi supervisi akademik yang menjadi kewajiban kepala sekolah sebagai supervisor di sekolah. Untuk itu agar dapat melaksanakan tugas supervisi, kepala sekolah harus memiliki bekal kemampuan secara personal maupun secara profesional, sifat-sifat dan pengetahuan yang sesuai dengan profesinya sebagai supervisor.

2. Kinerja Guru

a. Pengertian Kinerja Guru

Kinerja berarti sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan atau kemampuan kerja. Lembaga Administrasi Negara merumuskan kinerja merupakan terjemahan bebas dari istilah *performance* yang artinya adalah prestasi kerja atau pelaksanaan kerja atau pencapaian kerja atau hasil kerja. Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Menurut Mangkunegara, kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja merupakan terjemahan dari bahasa Inggris, *work performance* atau *job performance*. Kinerja dalam bahasa Indonesia disebut juga prestasi kerja. Kinerja atau prestasi kerja diartikan sebagai ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap, keterampilan, dan motivasi dalam

³⁴ Made Pidarta, *Supervisi Pendidikan Kontekstual*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009) hlm. 19

menghasilkan sesuatu. Masalah kinerja selalu mendapat perhatian dalam manajemen karena sangat berkaitan dengan produktivitas lembaga atau organisasi. Hal ini sebagaimana pendapat Davis bahwa faktor yang dapat memengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*) atau dengan kata lain “*performance = ability + motivation*”.³⁵ Seperti diketahui banyak orang yang mampu bekerja tetapi tidak mempunyai motivasi untuk melaksanakan sesuatu maka tidak menghasilkan kinerja, demikian juga banyak orang yang termotivasi tetapi tidak mampu melaksanakan suatu pekerjaan maka juga tidak menghasilkan kinerja apa-apa. Kinerja adalah sesuatu yang dicapai atau prestasi yang diperlihatkan atau kemampuan bekerja. Dengan kata lain kinerja dapat diartikan sebagai prestasi kerja.

Pada umumnya para ahli memberikan batasan mengenai kinerja disesuaikan dengan pandangannya masing-masing. Menurut Simamora menegaskan bahwa kinerja yang diistilahkan sebagai karya adalah hasil pelaksanaan suatu pekerjaan, baik bersifat fisik/material maupun non fisik/nonmaterial.³⁶ Hal senada dikemukakan oleh Anwar bahwa kinerja sama dengan performance yang esensinya adalah berapa besar dan berapa jauh tugas-tugas yang telah dijabarkan telah dapat diwujudkan atau dilaksanakan yang berhubungan dengan tugas dan tanggung jawab yang menggambarkan pola perilaku sebagai aktualisasi dari kompetensi yang dimiliki.³⁷ Hal yang hampir senada dikemukakan oleh Anwar Prabu Mangkunegara mengemukakan pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya.

³⁵ Jasmani Asf dan Syaiful Mustofa, *Supervisi Pendidikan: Terobosan Baru dalam Kinerja Peningkatan Kerja Pengawas Sekolah dan Guru*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2013), hlm. 155.

³⁶ Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia.*, (Yogyakarta: Bagian Penerbitan STIE YKPN, 2000), hlm. 57.

³⁷ Anwar Prabu Mangkunegara. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Rosda Karya, 2000), hlm. 67.

Dalam kajian yang berkenaan dengan profesi guru, Anwar memberikan pengertian kinerja sebagai seperangkat perilaku yang ditunjukkan oleh seorang guru pada waktu memberikan pelajaran kepada siswanya. Kinerja guru dapat dilihat saat dia melaksanakan interaksi belajar mengajar di kelas termasuk persiapannya baik dalam bentuk program semester maupun persiapan mengajar. Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja seseorang tergantung pada: 1) faktor individu yang bersangkutan yaitu menyangkut kemampuan, kecakapan, motivasi, dan komitmen yang bersangkutan pada organisasi; 2) faktor kepemimpinan yaitu menyangkut dukungan dan bimbingan yang diberikan pada bahan serta kualitas dukungan itu sendiri; 3) faktor tim atau kelompok yaitu menyangkut kualitas dukungan yang diberikan pada bahan oleh tim (partner/teman kerja); 4) faktor sistem yaitu menyangkut sistem kerja dan fasilitas yang diberikan oleh organisasi; dan 5) faktor situasional yaitu menyangkut lingkungan dari dalam dan dari luar serta perubahan-perubahan yang terjadi. Standar kinerja perlu dirumuskan untuk dijadikan acuan dalam mengadakan penilaian, yaitu membandingkan apa yang dicapai dengan apa yang diharapkan. Standar kinerja dapat dijadikan patokan dalam mengadakan pertanggungjawaban terhadap apa yang telah dilaksanakan. Kinerja guru mempunyai spesifikasi tertentu. Kinerja guru dapat dilihat dan diukur berdasarkan spesifikasi atau kriteria kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap guru. Berkaitan dengan kinerja guru, wujud perilaku yang dimaksud adalah kegiatan guru dalam proses pembelajaran yaitu bagaimana seorang guru merencanakan pembelajaran, dan menilai hasil belajar.

Teori kinerja guru ini digunakan untuk menganalisis judul penelitian yang terkait dengan kinerja guru.

b. Indikator Kinerja Guru

Indikator penilaian terhadap kinerja guru dapat dilakukan dengan tiga kegiatan pembelajaran di kelas, yaitu:

1) Perencanaan Pembelajaran. Tahap perencanaan dalam kegiatan pembelajaran adalah tahap yang berhubungan dengan kemampuan guru menguasai bahan ajar. Kemampuan guru dapat dilihat dari cara atau proses

penyusunan program kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru, yaitu mengembangkan silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP).

2) Pelaksanaan Pembelajaran. Kegiatan pembelajaran dikelas adalah inti penyelenggaraan pendidikan yang ditandai oleh adanya kegiatan pengelolaan kelas, penggunaan media dan sumber belajar, dan penggunaan metode serta strategi pembelajaran. Semua tugas tersebut merupakan tugas dan tanggung jawab guru yang secara optimal dalam pelaksanaannya menuntut kemampuan guru.

3) Evaluasi Pembelajaran Penilaian hasil belajar adalah kegiatan atau cara yang ditujukan untuk mengetahui tercapai atau tidaknya tujuan pembelajaran dan juga proses pembelajaran yang telah dilakukan. Pada tahap ini, seorang guru dituntut memiliki kemampuan dalam pendekatan dan cara-cara evaluasi, penyusunan alat-alat evaluasi, pengelolaan dan penggunaan hasil evaluasi. Pendekatan atau cara yang dapat digunakan untuk melakukan evaluasi/ penilaian hasil belajar adalah melalui Penilaian Acuan Norma (PAN) dan Penilaian Acuan Patokan (PAP). PAN adalah cara penilaian yang tidak selalu tergantung pada jumlah soal yang diberikan atau penilaian dimasukkan untuk mengetahui kedudukan hasil belajar yang dicapai berdasarkan norma kelas. Siswa yang paling besar skor yang didapat di kelasnya, adalah siswa yang memiliki kedudukan tertinggi di kelasnya. Sedangkan PAP adalah cara penilaian, dimana nilai yang diperoleh siswa tergantung pada seberapa jauh tujuan yang tercermin dalam soal-soal tes yang dapat dikuasai siswa. Nilai tertinggi adalah nilai sebenarnya berdasarkan jumlah soal tes yang dijawab dengan benar oleh siswa. Dalam PAP ada *passing grade* atau batas lulus, apakah siswa dapat dikatakan lulus atau tidak berdasarkan batas lulus yang telah ditetapkan. Pendekatan PAN dan PAP dapat dijadikan acuan untuk memberikan penilaian dan memperbaiki sistem pembelajaran. Kemampuan lainnya yang perlu dikuasai guru pada kegiatan evaluasi/ penilaian hasil belajar adalah menyusun alat evaluasi. Di samping pendekatan penilaian dan penyusunan alat-alat tes, hal lain yang harus diperhatikan guru adalah pengolahan dan penggunaan hasil belajar.

3. *Employee Engagement*

a. Pengertian *Employee Engagement*

Employee engagement merupakan keterikatan karyawan dengan perusahaan atau organisasi. *Engagement* karyawan tumbuh karena adanya kecocokan antara karyawan dengan visi dan misi organisasi. Dibawah ini akan dijelaskan definisi *employee engagement* menurut para ahli.

Kahn mendeskripsikan *engagement* karyawan sebagai “*an harnessing of people’s selves to their work, such that they fully invest their physical, cognitive and emotional resources in their work roles*”. Menurut Kahn, *engagement* karyawan adalah karyawan yang memanfaatkan diri mereka baik secara fisik, kognitif dan emosi dengan peran pekerjaan mereka.³⁸

Pendapat lain menurut Macey mendeskripsikan *engagement* karyawan sebagai “*an manifested as energy, involvement and a focused striving toward the achievement of organizational goals*”. Dalam definisi ini, *engagement* karyawan diwujudkan sebagai energi, keterlibatan dan usaha yang terfokus menuju pencapaian tujuan organisasi.³⁹

Pengertian *engagement* yang paling sering dikutip adalah yang dikemukakan oleh Schaufeli, yang mendefinisikan *engagement* sebagai “*a positive, fulfilling, work-related state of mind that is characterized by vigour, dedication, and absorption*”. Dalam pengertian ini, *engagement* merupakan sebuah keadaan pikiran yang positif, memuaskan, dan berhubungan dengan pekerjaan yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan perhatian penuh.

Berdasarkan pendapat dari beberapa ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* merupakan karyawan yang sepenuhnya terikat dan sepenuhnya mendedikasikan dirinya terhadap pekerjaan dan organisasinya yang terhubung baik secara fisik, kognitif dan emosi.

³⁸ Shabbir, J. Iqbal, M. S., Zameer, H., Khan, I. A., & Sandhu, M. A, *Antecedents and Consequences of Employee Engagement: Evidence from Corporate Sector of Pakistan*, Paradigms: A Research Journal of Commerce, Economics, and Social Science. Vol. 11, No. 1 Page 78-86, 2017.

³⁹ P. G. Lewiuci, Mustamu, R. H. *Pengaruh Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Keluarga Senapan Angin*. AGORA Vol. 4, No. 2, 2016.

b. Prinsip untuk Menciptakan *Engagement*

Menciptakan *engagement* antara karyawan dengan organisasi bukanlah suatu hal yang mudah. Peran dari karyawan dan organisasi sangat dibutuhkan agar dapat menciptakan *engagement* ditempat kerja. Menurut Macey ada empat prinsip untuk menciptakan *engagement* tenaga kerja, antara lain:

- 1) Karyawan memiliki kapasitas untuk terikat
- 2) Karyawan memiliki alasan atau motivasi untuk terikat
- 3) Karyawan memiliki kebebasan untuk terikat
- 4) Karyawan tahu bagaimana cara untuk terikat

Dari pendapat ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa untuk menciptakan *engaged* ditempat kerja bukanlah suatu hal yang mudah. Karyawan dituntut untuk memiliki kapasitas, motivasi, kebebasan dan tahu bagaimana cara untuk terikat dengan organisasi.

c. Komponen Penting untuk bisa merasakan *Engaged*

Menurut Macey terdapat empat komponen penting untuk bisa merasakan *engaged*. Keempat komponen tersebut merupakan hal yang akan didapatkan ketika karyawan merasa *engaged*. Empat komponen tersebut adalah:⁴⁰

- 1) *Feelings of urgency*. Urgensi merupakan energi yang diarahkan pada tujuan dan determinasi. Urgensi dalam hal ini bisa disamakan dengan “*vigour*” yang didefinisikan sebagai kekuatan fisik, energi emosional, dan keaktifan kognitif, tetapi ditambahkan dengan penekanan pada pencapaian tujuan.
- 2) *Feelings of being focused*. Karyawan yang merasa *engaged* akan fokus pada pekerjaannya. Dalam keadaan normal, mereka akan memusatkan perhatian pada apa yang mereka lakukan dan tidak akan mudah terganggu dengan keadaan lain. Fokus berarti memperhatikan dan meningkatkan kapasitas kognitif pada suatu pekerjaan.
- 3) *Feelings of intensity*. Intensitas merupakan pelengkap fokus, karena kedua hal tersebut saling melengkapi dan intensitas mengandung kedalaman

⁴⁰ Ibid.,

konsentrasi. Hal ini didorong oleh sifat tuntutan pekerjaan dan tingkat keterampilan yang dimiliki oleh karyawan. Ketika level kemampuan karyawan selaras dengan tuntutan kerja, maka karyawan akan mencurahkan perhatian dan energinya untuk kesuksesan tugas tersebut.

- 4) *Feelings of enthusiasm*. Antusiasme merupakan keadaan psikologis yang secara bersamaan mencakup rasa kebahagiaan dan energi. Antusiasme merupakan istilah yang berguna untuk menggambarkan karyawan yang *engaged*.

Dari pendapat ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa karyawan harus memperhatikan komponen-komponen penting agar dapat bisa merasakan *engaged*. Ada empat komponen penting untuk merasakan *engagement* yaitu urgensi, fokus, intensitas dan antusiasme.

d. Dimensi *Employee Engagement*

Pengukuran *engagement* merupakan pengukuran yang sangat diperlukan untuk dapat mengetahui tingkat *engaged* atau keterikatan karyawan dalam sebuah organisasi. Menurut Schaufeli dan Bakker *employee engagement* terdiri dari tiga elemen yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*.

- 1) *Vigor* merupakan keterikatan karyawan yang dibuktikan melalui kekuatan fisik dan mentalnya ketika melakukan pekerjaan. *Vigor* ditandai dengan tingginya kekuatan dan resiliensi mental dalam bekerja, energi yang optimal, keberanian untuk melakukan usaha, keinginan, kemauan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh di dalam pekerjaan sehingga mampu memberikan hasil yang maksimal dalam setiap pekerjaan yang diberikan. Tetap gigih, pantang menyerah, semangat dalam menghadapi kesulitan.
- 2) *Dedication* merupakan keterikatan karyawan secara emosional terhadap pekerjaannya. *Dedication* mencerminkan perasaan antusias karyawan dalam bekerja, bangga dengan pekerjaan yang dilakukan, tetap terinspirasi pada perusahaan tanpa merasa terancam dengan tantangan yang dihadapi. Karyawan yang memiliki *dedication* yang tinggi biasanya merasa antusias dan bangga terhadap pekerjaan dan organisasi mereka.

3) *Absorption* merupakan keterikatan karyawan yang digambarkan dengan perilaku karyawan yang memberikan perhatian penuh terhadap pekerjaannya. *Absorption* mencerminkan keadaan karyawan yang merasa senang dirinya tenggelam secara total, berkonsentrasi tinggi, dan bersungguh-sungguh dalam melakukan pekerjaannya. Karyawan yang memiliki skor *absorption* yang tinggi cenderung merasa sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan.

Pendapat kedua, menurut Macey et al, karyawan yang memiliki rasa *engaged* akan ditunjukkan melalui perilakunya yaitu: 1) *Persistence* merupakan perilaku yang paling jelas memperlihatkan *employee engagement* berhubungan dengan keteguhan dalam menyelesaikan tugas. 2) *Proactivity* merupakan karakteristik kritis dari *employee engagement*. Karyawan cenderung bersikap proaktif daripada reaktif atau lebih buruk lagi, pasif. 3) *Role expansion* merupakan perluasan tugas ataupun peran. Karakteristik penting yang ditunjukkan yaitu kerelaan untuk menerima perbedaan definisi-definisi suatu tugas. Definisi tersebut mungkin hasil dari inisiatif manajemen atau mungkin inisiatif sendiri. 4) *Adaptability* merupakan kemampuan beradaptasi. Karyawan yang adaptif akan menolong perusahaannya untuk mengantisipasi dan merespon perubahan dalam pandangan kompetitif yang lebih cepat, lebih sukses, dan dengan biaya lebih rendah.

Dari beberapa penjelasan di atas, kriteria tersebut mengidentifikasi faktor-faktor apa saja yang memengaruhi *engagement*, sehingga dapat digunakan untuk mengukur *engagement* karyawan. Penggunaan indikator tersebut, memiliki tujuan untuk mengukur tingkat *employee engagement* dalam mencapai efektivitas organisasi.

4. Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Konsep OCB pertama kali didiskusikan dalam literatur penelitian organisasional pada awal 1980an. Robbins mengemukakan bahwa OCB merupakan perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang

karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif.⁴¹ Menurut Organ, OCB adalah perilaku individu yang bebas, tidak secara langsung atau eksplisit diakui dalam sistem pemberian penghargaan dan dalam mempromosikan fungsi efektif organisasi. Atau dengan kata lain, OCB adalah perilaku karyawan yang melebihi peran yang diwajibkan, yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem *reward* formal.

Bebas dalam arti bahwa perilaku tersebut bukan merupakan persyaratan yang harus dilaksanakan dalam peran tertentu atau deskripsi kerja tertentu, atau perilaku yang merupakan pilihan pribadi.

OCB juga sering diartikan sebagai perilaku yang melebihi kewajiban formal (ekstra *role*) yang tidak berhubungan dengan kompensasi langsung. Artinya, seseorang yang memiliki OCB tinggi tidak akan dibayar dalam bentuk uang atau bonus tertentu, namun OCB lebih kepada perilaku sosial dari masing-masing individu untuk bekerja melebihi apa yang diharapkan, seperti membantu rekan di saat jam istirahat dengan sukarela adalah salah satu contohnya.

Kedudukan OCB sebagai salah satu bentuk perilaku *extra-role*, telah menarik perhatian dan perdebatan panjang di kalangan praktisi organisasi, peneliti maupun akademisi. Podsakoff mencatat lebih dari 150 artikel yang diterbitkan di jurnal-jurnal ilmiah dalam kurun waktu 1997 hingga 1998. Basis dari perilaku *extra-role* dapat ditemukan dalam analisis organisasional yang dilakukan Barnard, yang menekankan adanya kemauan para anggota organisasi untuk memberikan kontribusi pada organisasi.

Marshall dalam Vigoda dan Golembiewski mengemukakan bahwa secara umum *citizenship behavior* merujuk pada 3 elemen utama yaitu, kepatuhan (*obedience*), loyalitas (*loyalty*), dan partisipasi. Kepatuhan dan loyalitas secara alami merupakan definisi *citizenship* dalam pengertian yang luas, sehingga esensi dari *citizenship behavior* adalah partisipasi. Dalam partisipasi, perhatian terutama

⁴¹S.P. Robbins, *Perilaku Organisasi Edisi Lengkap*, (Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia, 2006)

ditujukan pada arena nasional (*governance*), arena komunal (*local lives*), dan arena organisasional (tempat kerja).

Sedangkan Graham dalam Bolino, Turnley dan Bloodgood memberikan konseptualisasi OCB yang berbasis pada filosofi politik dan teori politik modern. Dengan menggunakan perspektif teoritis ini, Graham mengemukakan tiga bentuk OCB yaitu:⁴²

- a. Ketaatan (*Obedience*) yang menggambarkan kemauan karyawan untuk menerima dan mematuhi peraturan dan prosedur organisasi.
- b. Loyalitas (*Loyalty*) yang menggambarkan kemauan karyawan untuk menempatkan kepentingan pribadi mereka untuk keuntungan dan kelangsungan organisasi.
- c. Partisipasi (*Participation*) yang menggambarkan kemauan karyawan untuk secara aktif mengembangkan seluruh aspek kehidupan organisasi. Partisipasi terdiri dari:
 - 1) Partisipasi sosial yang menggambarkan keterlibatan karyawan dalam urusanurusan organisasi dan dalam aktivitas sosial organisasi. Misalnya: selalu menaruh perhatian pada isu-isu aktual organisasi atau menghadiri pertemuan-pertemuan tidak resmi.
 - 2) Partisipasi advokasi, yang menggambarkan kemauan karyawan untuk mengembangkan organisasi dengan memberikan dukungan dan pemikiran inovatif. Misalnya: memberi masukan pada organisasi dan memberi dorongan pada karyawan lain untuk turut memberikan sumbangan pemikiran bagi pengembangan organisasi.
 - 3) Partisipasi fungsional, yang menggambarkan kontribusi karyawan yang melebihi standar kerja yang diwajibkan. Misalnya: kesukarelaan untuk melaksanakan tugas ekstra, bekerja lembur untuk menyelesaikan proyek penting, atau mengikuti pelatihan tambahan yang berguna bagi pengembangan organisasi.

⁴² M.C Bolino, Turnley, W.H., dan Bloodgood, J.M, *Citizenship Behavior and the Creation of Social Capital in Organization*. Academy of Management Journal, Vol. 7, No. 4, 2002 pp. 502 – 522, 2002

Menurut Organ, OCB mempunyai lima dimensi yaitu *altruism*, *conscientiousness*, *civic virtue*, *courtesy* dan *sportmanships*. *Altruism* merupakan perilaku yang membantu orang lain dalam menghadapi masalah dalam pekerjaannya. *Conscientiousness* mengacu pada perilaku seseorang yang tepat waktu, tingkat kehadiran tinggi, dan berada di atas persyaratan normal yang diharapkan. *Civic virtue* menunjukkan kontribusi terhadap isu-isu politik dalam suatu organisasi pada suatu tanggung jawab. *Courtesy* menunjukkan sikap sopan santun dan hormat yang ditunjukkan dalam setiap perilaku. *Sportmanships* menunjukkan seseorang yang tidak suka memprotes atau mengajukan ketidakpuasan terhadap masalah-masalah kecil.

Lima dimensi OCB tersebut kemudian berkembang menjadi dua tipe OCB, yaitu *altruism* dan *generalized compliance (conscientiousness)*. Altruisme merupakan perilaku karyawan yang selalu membantu karyawan lainnya dalam pekerjaan, sedangkan *conscientiousness* menunjuk pada perilaku impersonal yang menunjukkan kehati-hatian dan sifat mendengarkan kata hati, yang lebih dari sekedar *good citizen*.

Dalam studi yang mengintegrasikan 3 teori yang mempengaruhi OCB karyawan, yaitu teori atribusi, pertukaran sosial dan kepribadian evaluasi diri, Ariani mengemukakan bahwa motif organisasi dan kepribadian evaluasi diri merupakan faktor inti yang dapat mendorong OCB anggota organisasi secara individual. Sedangkan Spector, mengemukakan bahwa kepuasan terhadap kualitas kehidupan kerja adalah penentu utama OCB dari seorang karyawan.

Organ dan Sloat dalam Zurasaka, mengemukakan beberapa faktor yang mempengaruhi OCB sebagai berikut:⁴³

1. Budaya dan iklim organisasi
2. Kepribadian dan suasana hati

⁴³ A.Zurasaka, *Teori Perilaku Organisasi*. <http://zurasaka.wordpress.com/2008/11/25/perilaku-organisasi>. Diakses tanggal 03 Desember 2020

3. Persepsi terhadap dukungan organisasional
4. Persepsi terhadap kualitas hubungan/interaksi atasan bawahan
5. Masa kerja, dan
6. Jenis Kelamin

Berbeda dengan beberapa pendapat di atas, menurut Zurasaka, OCB lebih dipengaruhi oleh kepribadian atau lebih tepatnya kecerdasan emosi dibandingkan faktor-faktor situasional dan kondisi kerja di atas, atau OCB merupakan mediator atau perantara dari faktor-faktor tersebut. Karena berdasarkan pengalaman kerja selama ini, dapat dilihat bahwa banyak karyawan yang puas dengan kondisi dan situasi kerja mereka namun tetap tidak memiliki perilaku ekstra seperti ini.

B. Kajian Hasil Penelitian Yang Relevan

1. Anitha (2014)

Penelitian yang dilakukan Anitha (2014) dengan judul “*Determinants of Employee Engagement and Their Impact on Employee Performance*” memiliki tujuan untuk mengidentifikasi faktor penentu utama dari keterikatan karyawan dan prediktibilitas konsepnya. Selain itu, untuk mempelajari dampak dari keterikatan karyawan terhadap kinerja karyawan. Sampel yang digunakan dalam penelitian Anitha (2014) adalah karyawan dari tingkat manajerial menengah dan tingkat manajerial rendah dari organisasi berskala kecil yang terdaftar dalam asosiasi industri kecil di kabupaten Coimbatore. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara keterikatan karyawan dan kinerja karyawan. Lingkungan, tim kerja, dan hubungan pekerja ditemukan memiliki nilai t yang signifikan dengan keterikatan karyawan.

Persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian ini adalah penggunaan variabel *employee engagement* dan kinerja. Sedangkan perbedaannya adalah penambahan variabel supervisi kepala sekolah dan *organizational citizenship behavior*. Selain itu, perbedaannya adalah lokasi penelitian dimana Anitha (2014) melakukan penelitian di organisasi yang terdaftar dalam asosiasi industri kecil di

kabupaten Coimbatore sedangkan penelitian selanjutnya akan dilakukan di institusi pendidikan.

2. Nazir (2016)

Penelitian yang dilakukan oleh Nazir (2016) dengan judul “*Enhancing organizational commitment and employee performance through employee engagement*” memiliki tujuan untuk menguji hubungan antara dukungan organisasi yang dirasakan, keterikatan karyawan, kinerja karyawan dan komitmen afektif dalam konteks pendidikan tinggi India. Responden dari penelitian ini adalah karyawan dari berbagai departemen yang bekerja pada posisi yang berbeda seperti staf administrasi, fakultas, staf olahraga dan insinyur TI. Dari 600 kuesioner terdistribusi, 410 kuesioner diisi kembali. Analisis data awal dilakukan terlebih dahulu; dimana keakuratan data, outlier, normalitas, nilai yang hilang dan multi-collinearity dari semua variabel diperiksa. Selanjutnya, analisis faktor konfirmatori menggunakan AMOS 20 dijalankan untuk memeriksa karakteristik psikometrik timbangan yang digunakan dengan menguji validitas konvergen dan diskriminan. SEM digunakan untuk menguji model yang diusulkan dan menilai hubungan yang diusulkan antara konstruksi penelitian ini. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel *employee engagement* memiliki hubungan positif terhadap kinerja karyawan.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah penggunaan variabel *employee engagement* dan kinerja karyawan. Namun, dalam penelitian yang dilakukan oleh Nazir (2016) variabel *employee engagement* merupakan variabel intervening dan kinerja karyawan sebagai variabel dependent. Sedangkan dalam penelitian yang akan dilakukan selanjutnya, variabel *employee engagement* sebagai variabel independent. Selain itu, persamaan penelitian ini adalah lokasi penelitian yang mengambil lokasi di institusi pendidikan. Perbedaannya adalah penambahan variabel supervisi kepala sekolah dan OCB. Selain itu, alat analisis yang digunakan untuk menganalisis data juga berbeda.

3. Meswantri dan Awaludin (2018)

Penelitian yang dilakukan oleh Meswantri dan Awaludin (2018) dengan judul “*Determinant of Employee Engagement and its Implications on Employee Performance*” memiliki tujuan untuk mengetahui pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan. Sampel dari penelitian ini sejumlah 237 responden. Analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) melalui program lisrel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional, penempatan, kompetensi, dan *employee engagement* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja baik secara parsial maupun simultan.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah penggunaan variabel *employee engagement* dan kinerja karyawan. Perbedaannya adalah penambahan variabel budaya organisasi dan kepuasan kerja. Alat analisis yang digunakan juga berbeda, dimana penelitian sebelumnya menggunakan SEM melalui program lisrel sedangkan penelitian ini menggunakan SPSS. Selain itu, lokasi penelitian juga berbeda dimana penelitian sebelumnya dilakukan di perusahaan konstruksi dan bangunan di Jakarta, sedangkan penelitian ini akan dilakukan di Sekolah Dasar

4. Joushan dkk (2015)

Penelitian yang dilakukan oleh Joushan dkk (2015) dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi dan *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan pada PT PLN (Persero) Area Bekasi” memiliki tujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap keterikatan karyawan, dan menganalisis pengaruh budaya organisasi dan keterikatan karyawan terhadap kinerja karyawan PT PLN (Persero) Area Bekasi. Responden dalam penelitian ini adalah karyawan PT PLN (Persero) area Bekasi sebanyak 73 karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, keterikatan karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah sama-sama menggunakan variabel *employee engagement*. Sedangkan perbedaannya adalah penambahan variabel Supervisi Kepala

Sekolah dan OCB. Selain itu, lokasi penelitian juga berbeda. Penelitian yang dilakukan Joushan dkk (2015) melakukan penelitian di PT PLN, sedangkan penelitian ini akan mengambil lokasi Sekolah Dasar.

5. Maria Rosiana dalam Tesis yang berjudul Pengaruh Employee Engagement dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Guru Millennial di SMA Kristen YSKI Semarang.

Dalam era digital persaingan tenaga kerja semakin tinggi dalam bidang teknologi dan informasi yang dikuasai oleh generasi millennial dimulai dari generasi Y (tahun 1980-1994) adanya masalah penting dibidang Manajemen Sumber Daya Manusia pada kinerja karyawan yang dipengaruhi perilaku *Employee Engagement* yaitu keterlekatan karyawan pada tempatnya bekerja baik secara fisik maupun emosional dan *Organizational Citizenship Behavior* yaitu perilaku karyawan yang menjadi pilihan mereka tanpa adanya paksaan dan larangan diluar tugas utamanya. Dalam penelitian ini dihasilkan beberapa kesimpulan penting bahwa *Employee Engagement* dan *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah penggunaan variabel *employee engagement* dan *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja guru. Perbedaannya adalah penambahan variabel Supervisi Kepala Sekolah. Selain itu, lokasi penelitian juga berbeda dimana penelitian sebelumnya dilakukan di salah satu SMK di Semarang sedangkan penelitian ini akan dilakukan di Sekolah Dasar di Kecamatan Karanganyar Kabupaten Kebumen.

6. Ida dalam Jurnal Analisis Pengaruh Employee Engagement Dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Individu Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Inti (Persero))

Kesimpulan penelitian ini adalah: (1) Employee engagement, organizational citizenship behavior, dan kinerja individu karyawan di PT INTI (Persero) berada pada tingkat tinggi yaitu persentase 82,5% untuk employee engagement, persentase 87,7% untuk organizational citizenship behavior dan persentase 92,6% untuk kinerja

individu karyawan; (2) Terdapat pengaruh signifikan antara employee engagement terhadap kinerja individu karyawan di PT INTI (Persero) dimana pengaruh tersebut adalah kuat dengan R square 52,4%; (3) Terdapat pengaruh signifikan antara organizational citizenship behavior terhadap kinerja individu karyawan di PT INTI (Persero) dimana pengaruh tersebut adalah kuat dengan R square 53,3%; (4) Terdapat pengaruh signifikan antara employee engagement dan organizational citizenship behavior secara simultan terhadap kinerja individu dimana pengaruh tersebut adalah kuat dengan R square 63,5%. Hasil yang didapatkan untuk variabel employee engagement, organizational citizenship behavior, dan kinerja individu karyawan yang berada pada tingkat tinggi, menunjukkan bahwa karyawan dan karyawan PT INTI (Persero) telah memiliki perilaku organisasi yang berada pada tingkat yang baik. Berdasarkan hasil yang didapatkan dari beberapa penelitian yang menunjukkan bahwa perilaku yang jauh melebihi kebutuhan formal pekerjaan dapat memfasilitasi kinerja organisasi melalui dampak atas konteks organisasi, budaya organisasi, dan produktivitas individu (Farh, Zhong, & Organ, 2004; Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000), dapat dikatakan bahwa karyawan – karyawan PT INTI (Persero) telah memiliki perilaku yang melebihi kebutuhan formal pekerjaan dan dapat memfasilitasi kinerja organisasi. Artinya adalah sumber daya manusia sebagai salah satu komponen dalam menjalankan bisnis, telah menunjukkan kualitas engagement, organizational citizenship behavior dan kinerja tinggi, sehingga PT INTI (Persero) pun sekiranya akan mampu untuk menghasilkan kinerja tinggi.

7. Jurnal Pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja guru di SDI Raudlatul Jannah

Mengelola sumber daya manusia secara efektif perlu mengetahui faktor-faktor yang memengaruhi manusia berperilaku di tempat kerja. Suatu organisasi yang sukses akan menginginkan dan membutuhkan sumber daya manusia yang bersedia melakukan lebih dari tugas mereka, yang akan memberikan kinerja yang melebihi harapan. Perilaku itu disebut dengan organizational citizenship behavior. Begitu pula dalam dunia pendidikan, organizational citizenship behavior memperlihatkan perilaku prososial yang akan memberikan nilai tambah seorang guru. Penelitian ini

bertujuan untuk menjawab rumusan masalah diantaranya: (1) Apakah terdapat pengaruh organizational citizenship behavior terhadap kinerja guru di SDI Raudlatul Jannah Sidoarjo? (2) Seberapa besar pengaruh organizational citizenship behavior terhadap kinerja guru di SDI Raudlatul Jannah Sidoarjo? Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Variabel dalam penelitian ini yaitu organizational citizenship behavior sebagai variabel bebas (X) dan kinerja guru sebagai variabel terikat (Y). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru kelas SDI Raudlatul Jannah Sidoarjo yang berjumlah 62 guru. Oleh karena jumlah populasi kurang dari 100, maka penelitian ini adalah penelitian populasi dimana seluruh populasi dijadikan responden penelitian. Teknik pengumpulan data menggunakan angket dan dokumentasi. Pengambilan keputusan uji hipotesis menggunakan bantuan program SPSS versi 25. Teknik pengujian hipotesis menggunakan analisis korelasi, analisis koefisien determinasi, dan analisis regresi linier sederhana. Hasil yang diperoleh melalui perhitungan menghasilkan t hitung sebesar 3,765. Pengujian hipotesis taraf signifikansi (α) ditetapkan 0,05 (5%) dan menggunakan uji dua pihak (sig. 2-tailed), serta didasarkan pada derajat kebebasan (degree of freedom) $dk = n - 2$, yaitu $50 - 2 = 48$, sehingga diperoleh nilai t tabel = 2,010. Maka nilai t hitung $>$ t tabel ($3,765 > 2,010$), sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya organizational citizenship behavior memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru. Untuk mengetahui berapa persen pengaruh tersebut, maka perlu dicari koefisien determinasi (R Square) dengan rumus $r^2 \times 100\%$. Dan ditemukan bahwa pengaruh organizational citizenship behavior terhadap kinerja guru di SDI Raudlatul Jannah Sidoarjo sebesar 22,4%

Jadi, perbedaan dan persamaan penelitian diatas dengan penelitian ini secara umum terdapat pada variabel yang digunakan. Tidak ada judul yang sama persis dengan variabel penelitian yang akan digunakan peneliti. Selain itu, lokasi yang digunakan juga berbeda. Sedangkan persamaannya, dalam penelitian terdahulu ada satu variabel yang sama dengan yang digunakan peneliti. Selain itu, dalam hal jenis penelitian, teknik pengumpulan dan teknik analisis data juga sama.

8. Dhanik Riastuti dalam Tesis yang berjudul Pengaruh Supervisi Akademik dan Motivasi Kerja Guru PAI terhadap Kinerja Guru PAI di Sekolah Dasar Negeri Kabupaten Sukoharjo Tahun 2017.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui 1). Pengaruh antara Supervisi Akademik Pengawas terhadap kinerja guru, 2) pengaruh Motivasi Kerja Guru terhadap Kinerja Guru, 3) pengaruh Supervisi Akademik dan Motivasi Kerja Guru terhadap Kinerja Guru di Sekolah Negeri di Kabupaten Sukoharjo.

Penelitian termasuk penelitian kuantitatif menggunakan jenis penelitian *ex post facto*. Dalam penelitian ini kegiatan supervisi akademik dan motivasi kerja guru dianggap sebagai variabel bebas (X) dan Kinerja Guru (Y) sebagai variabel terikatnya. Populasi dari penelitian ini adalah 300 orang guru PAI Sekolah Dasar. Sampel pada penelitian ini ditentukan dengan menggunakan *Quota Sampling*, yaitu sebanyak 75 responden. Data didapatkan dengan menggunakan kuisioner dan kemudian dianalisis menggunakan teknik analisis regresi sederhana dan regresi berganda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan supervisi akademik terhadap kinerja dengan nilai t hitung $4.209 > t$ tabel 1.993 , sementara kontribusi yang diberikan sebesar $19,5\%$, (2) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan motivasi kerja guru terhadap kinerja guru dengan nilai t hitung $3.715 > 1.993$, sementara kontribusi yang diberikan sebesar $15,9\%$ (3) terdapat pengaruh positif dan signifikan supervisi akademik dan motivasi kerja guru terhadap kinerja guru dengan nilai f hitung $14.287 > f$ tabel 3.124 . Sedangkan kontribusi supervisi akademik dan motivasi kerja guru terhadap kinerja guru sebesar 28.4% . adapun sisanya sebesar $71,6\%$ dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini.

Perbedaan dan persamaan penelitian diatas dengan penelitian ini secara umum terdapat pada variabel yang digunakan. Tidak ada judul yang sama persis dengan variabel penelitian yang akan digunakan peneliti. Selain itu, lokasi yang digunakan juga berbeda. Sedangkan persamaannya, dalam penelitian terdahulu ada

satu variabel yang sama dengan yang digunakan peneliti. Selain itu, dalam hal jenis penelitian, teknik pengumpulan dan teknik analisis data juga sama.

9. Fuad Hartadi dalam Tesis yang berjudul Pengaruh Supervisi Akademik Pengawas Sekolah dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Pada SMK Negeri Di Kabupaten Gunungkidul

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh supervisi akademik pengawas sekolah dan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru di SMK negeri. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif dengan analisis regresi linier berganda. Sampel dalam penelitian ini diambil dengan menggunakan area random sampling, sebanyak 65 orang responden dari 547 orang guru.

Hasil analisis menunjukkan; (1) nilai koefisien Beta variabel supervisi akademik sebesar 0,156 dengan \dot{I} sebesar 0,256 lebih besar dari 0,05; (2) nilai koefisien Beta variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah sebesar 0,510 dengan \dot{I} sebesar 0,00 lebih kecil dari 0,05. Berdasarkan hasil analisis tersebut dapat dikatakan bahwa pengaruh supervisi akademik pengawas sekolah tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, sedangkan kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Variabel dummy dimasukkan untuk meminimalisir pengaruh variabel lain dalam penelitian ini. Hasil analisis menunjukkan; (1) nilai koefisien Beta variabel supervisi akademik sebesar 0,189 dengan \dot{I} sebesar 0,165 lebih besar dari 0,05; (2) nilai koefisien Beta variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah sebesar 0,503 dengan \dot{I} sebesar 0,00 lebih kecil dari 0,05; (3) nilai koefisien Beta variabel dummy tingkat pendidikan sebesar -0,22 dengan \dot{I} sebesar 0,826 lebih besar dari 0,05; (4) nilai koefisien Beta variabel dummy wilayah sebesar 0,198 dengan \dot{I} sebesar 0,048 lebih kecil dari 0,05.

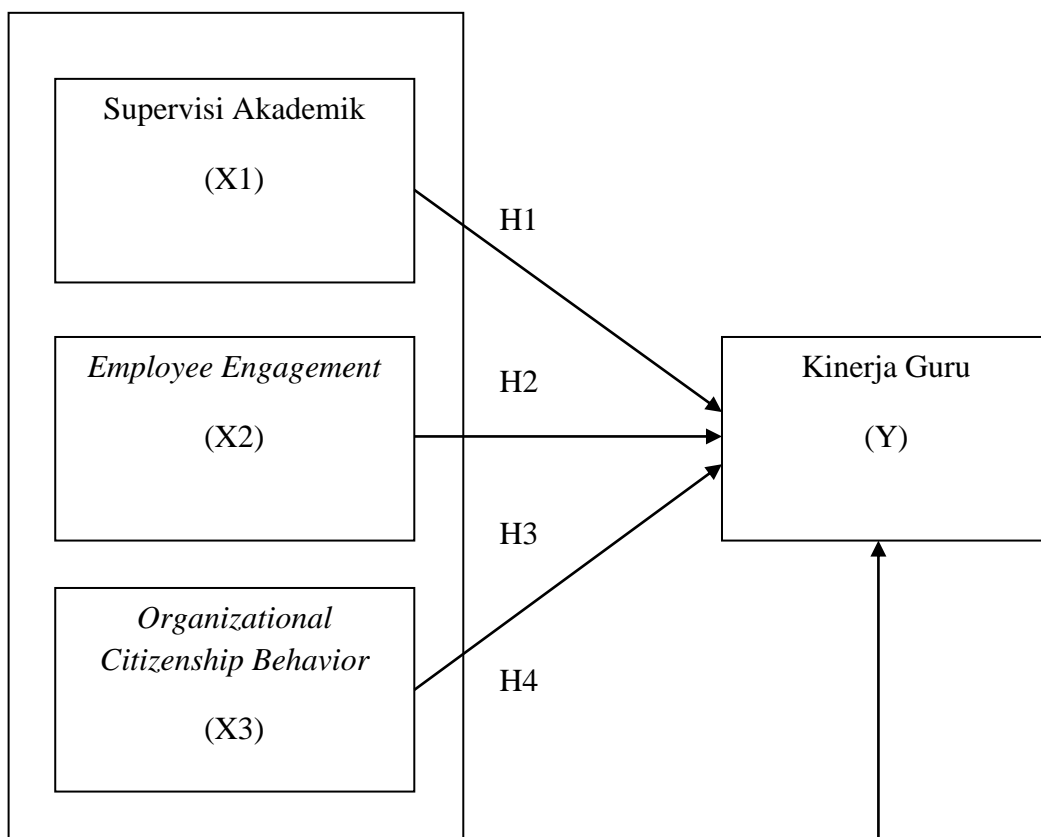
Berdasarkan hasil analisis tersebut dapat dikatakan bahwa pengaruh supervisi akademik pengawas sekolah tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, sedangkan kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Variabel dummy tingkat pendidikan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, sedangkan variabel dummy wilayah berpengaruh signifikan terhadap

kinerja guru. Jauh dekatnya wilayah atau lokasi sekolah mempengaruhi kinerja guru yang terkait dengan supervisi akademik dan kepemimpinan kepala sekolah.

Perbedaan dan persamaan penelitian diatas dengan penelitian ini secara umum terdapat pada variabel yang digunakan. Tidak ada judul yang sama persis dengan variabel penelitian yang akan digunakan peneliti. Selain itu, lokasi yang digunakan juga berbeda. Sedangkan persamaannya, dalam penelitian terdahulu ada satu variabel yang sama dengan yang digunakan peneliti. Selain itu, dalam hal jenis penelitian, teknik pengumpulan dan teknik analisis data juga sama.

C. Skema Grand Teori

Kinerja guru adalah variabel yang sangat penting untuk diteliti. Kinerja guru akan sangat menentukan performa dari berlangsungnya proses belajar mengajar dalam suatu sekolah. Kinerja ini akan sangat menentukan kualitas madrasah. Untuk itu maka perlu ada beberapa variabel lain yang dimungkinkan mempengaruhi terhadap kinerja dari guru ini. Untuk itu dalam penelitian ini digunakan 3 variabel independent yang mempengaruhi terhadap variabel dependent. Ketiga variabel tersebut adalah supevisi kepala sekolah, *employee engagement* dan *organizational citizenship behavior*. Secara ringkas kerangka berpikir dari penelitian ini dapat dilihat pada paradigma penelitian pada gambar dibawah ini.



Keterangan :

1. X1 = Variabel Bebas (Supervisi Akademik) mencakup : perencanaan supervisi, pelaksanaan supervisi dan tindak lanjut supervisi.
2. X2 = Variabel Bebas (*Employee Engagement*), meliputi : *vigor*, *dedication*, dan *absorption*.
3. X3 = Variabel Bebas (*Organizational Citizenship Behavior (OCB)*), meliputi: *altruism*, *conscientiousness*, *civic virtue*, *courtesy* dan *sportmanships*.
4. Y = Variabel Terikat (Kinerja Guru), meliputi: kinerja guru dalam perencanaan pembelajaran, kinerja guru dalam pelaksanaan pembelajaran, dan kinerja guru dalam evaluasi pembelajaran.

D. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan teori yang telah dikemukakan maka hipotesis penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

1. Supervisi akademik memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru
2. *Employee engagement* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru
3. *Organizational citizenship behavior (OCB)* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru
4. Supervisi Kepala Sekolah, *employee engagement* dan *organizational citizenship behavior* secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis pendekatan penelitian ini adalah kuantitatif, yaitu penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.⁴⁴

Disebut kuantitatif yaitu karena penelitian ini banyak menuntut penggunaan angka, mulai dari pengumpulan data, penafsiran terhadap data tersebut serta penampilan dari hasilnya dengan maksud untuk mengidentifikasi pengaruh supervisi akademik kepala sekolah, *employee engagement* dan *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap kinerja guru di SDN 2 Wonorejo.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Tempat penelitian dilaksanakan di SDN 2 Wonorejo yang berlokasi di daerah Karanganyar, tepatnya di dukuh Kaliurang Wetan RT 001 RW 005 Desa Wonorejo Kecamatan Karanganyar Kabupaten Kebumen. Adapun waktu pelaksanaan penelitian yaitu bulan Januari 2021 sampai dengan bulan Mei 2021. Waktu tersebut penulis gunakan mulai dari observasi pendahuluan, pengumpulan data, penyajian data sampai dengan penarikan kesimpulan.

C. Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.⁴⁵ Populasi merupakan keseluruhan gejala

⁴⁴ Sugiyono, *Metode Penelitian Kombinasi*, (Bandung : Alfabeta, 2012), hal. 11.

⁴⁵ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, (Bandung : Alfabeta, 2012), hal. 117.

atau satuan yang ingin diteliti.⁴⁶ Penelitian ini yang menjadi populasinya adalah guru pada SD Negeri 2 Wonorejo yang berjumlah 8 orang.

Menurut Bungin, populasi homogen merupakan populasi yang unsur-unsurnya memiliki sifat yang sama.⁴⁷ Penelitian ini terdiri dari satu jenis pekerjaan yang sama yaitu guru.

Sedangkan sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Sampel merupakan bagian dari populasi yang ingin diteliti. Oleh karena itu, sampel harus dilihat sebagai suatu pendugaan terhadap populasi dan bukan populasi itu sendiri.⁴⁸

Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga, waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel itu, kesimpulannya akan diberlakukan untuk populasi. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini adalah *non probability sampling* dengan menggunakan teknik sampel jenuh atau total. Penelitian ini sampel yang digunakan adalah semua guru SD Negeri 2 Wonorejo yang berjumlah 8 responden. Sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel.

Berikut adalah nama-nama responden penelitian.

1. Dewi Larasati, S.Pd
2. Dedi Rahman, S.Pd
3. Nopri Atiningsih, S.Pd.SD
4. Eka Haryanto, S.Pd
5. Eni Suprihatin, S.Pd
6. Febri Antoro, S.Pd
7. Herman, S.Pd
8. Amalia Tyas Adiningsih, S.Pd

D. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

1. Variabel Penelitian

⁴⁶ Bambang Prasetyo, *Metode Penelitian Kuantitatif*, (Jakarta : Raja Grafindo, 2005), hal. 119.

⁴⁷ Bungin, Burhan. 2018. *Metodologi Penelitian Kuantitatif: Komunikasi, Ekonomi, dan Kebijakan Publik serta Ilmu-Ilmu Sosial Lainnya*, Edisi Kedua. Depok: Prenadamedia Group.

⁴⁸ Ibid.,

Secara teoritis variabel dapat didefinisikan sebagai atribut seseorang atau obyek yang mempunyai variasi antara satu orang dengan yang lain atau satu obyek dengan obyek lain. Kerlinger menyatakan bahwa variabel adalah konstruk dalam (*constructs*) atau sifat yang akan dipelajari.⁴⁹ Jadi variabel penelitian pada dasarnya adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya. Variabel dalam penelitian ini meliputi variabel bebas (*independen*) dan variabel terikat (*dependen*).

a. Variabel Bebas (*Independen Variabel*)

Menurut Sugiyono, variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi atau yang sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (*terikat*).⁵⁰ Menurut Bahri, keberadaan variabel independen tidak bergantung pada adanya variabel yang lain atau bebas dari ada atau tidaknya variabel lain.⁵¹ Variabel bebas sering juga dikenal sebagai variabel stimulus, pengaruh dan prediktor. Variabel independen umumnya digambarkan dengan X. Dalam penelitian ini variabel bebasnya yaitu Supervisi Kepala Sekolah (X1), Employee Engagement (X2) dan Organizational Citizenship Behavior (X3).

b. Variabel Terikat (*Dependen Variabel*)

Menurut Sugiyono, variabel dependen adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas. Menurut Bahri, dinamakan variabel terikat karena kondisi atau variasinya terikat atau dipengaruhi oleh variasi variabel lain, yaitu dipengaruhi variabel bebas. Variabel terikat juga disebut sebagai variabel tergantung, karena variasinya tergantung kepada variasi variabel yang lain. Variabel dependen dikenal sebagai variabel standar atau patokan dan variabel output. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja guru.

⁴⁹ Sugiyono, *Metode Penelitian Kombinasi*, (Bandung : Alfabeta, 2012), hal. 63.

⁵⁰ Ibid.,

⁵¹ Bahri, Syaiful. 2018. *Metodologi Penelitian Bisnis- Lengkap dengan Teknik Pengumpulan data SPSS*. Yogyakarta: Andi.

2. Definisi Operasional

Menurut Hidayat dalam Echdar definisi operasional variabel adalah mendefinisikan variabel secara operasional berdasarkan karakteristik yang diamati, memungkinkan peneliti untuk melakukan observasi atau pengukuran secara cermat terhadap suatu objek atau fenomena.⁵²

a. Supervisi Akademik

Dalam organisasi pendidikan, istilah supervisi sudah lama dikenal dan dibicarakan. Perhatian utamanya ialah masalah mutu pengajaran dan upaya-upaya perbaikannya. Kegiatan ini mengacu kepada misi utama organisasi pendidikan, yaitu kegiatan yang ditujukan untuk memperbaiki dan meningkatkan mutu akademik. Dengan kata lain, kegiatan ini merupakan kegiatan yang berurusan dengan perbaikan dan peningkatan proses dan hasil pembelajaran.

Tabel 3.1

Indikator dan Distribusi Kuesioner Supervisi Akademik

No	Indikator	Butir Ke	Jumlah
1	Perencanaan Supervisi	1,2,3,4,5	5
2	Pelaksanaan Supervisi	6,7,8	3
3	Tindak Lanjut Supervisi	9,10,11	3
	Jumlah		11

b. *Employee Engagement*

Definisi *employee engagement* yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan definisi dari Schaufeli & Bakker yang menyatakan *employee*

⁵²Saban Echdar, *Metodologi Penelitian Manajemen dan Bisnis*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2017)

engagement merupakan sebuah keadaan pikiran yang positif, perasaan terpenuhi, dan berhubungan dengan pekerjaan yang ditandai dengan adanya semangat, dedikasi, dan perhatian penuh. Menurut Schaufeli dan Bakker *employee engagement* terdiri dari tiga elemen yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*.

Tabel 3.2

Indikator dan Distribusi Kuesioner *Employee Engagement*

No	Indikator	Butir Ke	Jumlah
1	<i>Vigor</i>	1,2,3,4,5	5
2	<i>Dedication</i>	6,7,8,9,10	5
3	<i>Absorption</i>	11,12,13,14	4
	Jumlah		14

c. Organizational Citizenship Behavior (OCB)

OCB adalah perilaku karyawan yang melebihi peran yang diwajibkan, yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem *reward* formal.

Indikator dari OCB yaitu *altruism*, *conscientiousness*, *civic virtue*, *courtesy* dan *sportmanships*.

Tabel 3.3

Indikator dan Distribusi Kuesioner *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

No	Indikator	Butir Ke	Jumlah
1	<i>Altruism</i>	1,2,3	3
2	<i>Conscientiousness</i>	4,5,6,7	4
3	<i>Courtesy</i>	8,9	2

4	<i>Sportsmanship</i>	10,11,12	3
5	<i>Civic Virtue</i>	13,14,15	3
	Jumlah		15

d. Kinerja Guru

Kinerja guru adalah hasil yang dicapai oleh guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu dengan output yang dihasilkan tercermin baik kuantitas maupun kualitasnya. Untuk melihat kinerja diukur dengan melalui kegiatan perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, pelaksanaan penilaian pembelajaran, tindak lanjut hasil penelitian.

Tabel 3.4

Indikator dan Distribusi Kuesioner Kinerja Guru

No	Indikator	Butir Ke	Jumlah
1	Perencanaan Pembelajaran	1,2,3,4	4
2	Pelaksanaan Pembelajaran	5,6,7,8,9,10,11,12	8
3	Evaluasi Pembelajaran	13,14,15,16,17,18,19	7
	Jumlah		19

E. Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data

1. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling utama dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Tanpa mengetahui teknik pengumpulan data, maka peneliti tidak akan mendapatkan data

yang memenuhi standar data yang ditetapkan.⁵³ Adapun teknik pengumpulan data yang peneliti gunakan adalah :

a. Metode Observasi

Observasi adalah melakukan pengamatan secara langsung ke objek penelitian untuk melihat dari dekat kegiatan yang dilakukan.⁵⁴ Metode ini selanjutnya peneliti kumpulkan dalam catatan lapangan yang nantinya digunakan sebagai kelengkapan data peneliti.

Metode ini digunakan untuk mengadakan pengamatan dan memperoleh data mengenai letak geografis sekolah, keadaan bangunan dan lingkungannya serta keadaan guru, siswa sarana prasarana dan kegiatan peserta didik di sekolah.

b. Metode Kuesioner / Angket

Angket adalah cara mengumpulkan data dengan menyebarkan daftar pertanyaan kepada responden, dengan harapan mereka akan memberikan respons atas daftar pertanyaan tersebut.⁵⁵

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien apabila peneliti mengetahui variabel yang akan diukur dan mengetahui apa yang bisa diharapkan responden. Metode ini digunakan untuk memperoleh data tentang variabel bebas dan variabel terikat.

c. Metode Dokumentasi

Dokumentasi ditujukan untuk memperoleh data langsung dari tempat penelitian, meliputi buku-buku yang relevan, peraturan-peraturan, laporan kegiatan, foto-foto, data yang relevan dengan penelitian.⁵⁶

Dokumentasi dalam penelitian adalah data-data kegiatan siswa selama mengikuti kegiatan pembelajaran, prestasi belajar, profil sekolah, visi misi serta tujuan sekolah, daftar guru, daftar sarana dan prasarana sekolah, daftar ruang dan gedung sekolah, dan daftar inventaris sekolah.

⁵³ Sugiyono, *Metode Penelitian Kombinasi*, (Bandung : Alfabeta, 2012), hal. 308.

⁵⁴ Riduwan, *Pengantar Statistika Sosial*, (Bandung : Alfabeta, 2009), hal. 42.

⁵⁵ M. Ma'ruf Abdullah, *Metodologi Penelitian Kuantitatif*, (Yogyakarta : Aswaja Pressindo, 2015), hal.

⁵⁶ Riduwan, *Op.Cit.*, hal. 43.

Dokumentasi digunakan untuk mengumpulkan data-data tertulis yang berada pada SDN 2 Wonorejo dengan melihat atau mencatat laporan yang sudah tersedia. Metode ini digunakan untuk mengumpulkan data-data mengenai visi misi di SDN 2 Wonorejo.

d. Wawancara

Wawancara adalah suatu cara mengumpulkan data penelitian yang dilakukan secara langsung (tatap muka) antara peneliti dan responden.⁵⁷

Metode ini digunakan oleh peneliti untuk memperoleh data-data dari kepala sekolah, guru serta karyawan sesuai dengan yang dibutuhkan oleh peneliti sebagai kelengkapan data penelitian.

2. Instrumen Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang ditujukan kepada responden untuk memperoleh jawaban. Setelah mendapatkan data dari penyebaran kuesioner, kemudian peneliti melakukan penilaian atau skoring terhadap data yang terkumpul berupa angka pada jawaban untuk mendapatkan data kuantitatif yang diperlukan dalam pengujian hipotesis dengan menggunakan *Skala Likert*. *Skala Likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dalam penelitian fenomena sosial ini telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian. Jawaban setiap item yang menggunakan skala likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif⁵⁸, yang berupa kata-kata antara lain:

- | | | |
|------------------------------|-------------|-----|
| a. Sangat Setuju (SS) | diberi skor | = 5 |
| b. Setuju (S) | diberi skor | = 4 |
| c. Netral (N) | diberi skor | = 3 |
| d. Tidak Setuju (TS) | diberi skor | = 2 |
| e. Sangat Tidak Setuju (STS) | diberi skor | = 1 |

⁵⁷ M. Ma'ruf Abdullah, *Metodologi Penelitian Kuantitatif*, (Yogyakarta : Aswaja Pressindo, 2015), hal. 250.

⁵⁸ Sugiyono, *Metode Penelitian Kombinasi*, (Bandung : Alfabeta, 2012), hal. 300.

Penelitian ini menggunakan analisis kuantitatif, maka jawaban tersebut perlu dimodifikasi sebagai berikut:

- | | | |
|-----------------------|-------------|-----|
| a. Sangat Setuju (SS) | diberi skor | = 5 |
| b. Setuju (S) | diberi skor | = 4 |
| c. Kurang Setuju (KS) | diberi skor | = 2 |
| d. Tidak Setuju (TS) | diberi skor | = 1 |

Pemberian skor pada jenis skala likert diberikan skor 1 sampai 4, skor ini diberikan berdasarkan jawaban yang diberikan responden sebagai sampel dalam penelitian. Pengurangan alternatif pilihan jawaban netral atau ragu-ragu pada kuesioner didasarkan pendapat yang dikemukakan oleh Sutrisno.⁵⁹

- Kategori netral mempunyai arti ganda sehingga sulit diartikan sesuai atau tidak sesuai. Kategori yang mempunyai arti ganda tentu tidak diharapkan dalam suatu instrumen penelitian.
- Tersediannya jawaban ditengah dapat menimbulkan kecenderungan memilih jawaban di tengah-tengah tersebut, bagi subjek yang masih ragu-ragu atas arah kecenderungan jawaban.
- Maksud dari kategori SS-S-KS-TS adalah untuk melihat kecenderungan pendapat subjek ke salah satu kutub.

F. Validitas dan Reliabilitas Instrumen

1. Uji Validitas Instrumen

Menurut Ghazali, uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner.⁶⁰ Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Uji validitas digunakan untuk mengetahui seberapa cermat suatu item dalam mengukur apa yang ingin diukur. Item dikatakan valid jika adanya korelasi dengan

⁵⁹ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Kencana, 2004), hlm. 10

⁶⁰ Imam Ghazali, *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, (Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2005), hlm. 36

skor totalnya.⁶¹ Dengan demikian, instrumen atau kuesioner yang valid hasilnya yaitu yang benar-benar tepat sesuai dengan apa yang hendak diukur oleh peneliti. Berikut rumus *product moment* untuk mengukur validitas:

$$r_{xy} = \frac{n\Sigma xy - (\Sigma x)(\Sigma y)}{\sqrt{(n \Sigma x^2 - (\Sigma x)^2)(n \Sigma y^2 - (\Sigma y)^2)}}$$

Keterangan :

r : Koefisien korelasi

n : Banyaknya sampel (responden)

x : Skor tiap item

y : Skor total variabel

Σx^2 : Jumlah kuadrat nilai x

Σy^2 : Jumlah kuadrat nilai y

Dari hasil product moment, apabila hasil yang diperoleh $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka instrumen tersebut valid. Tingkat validitas diperoleh dengan membandingkan $\alpha < 0,05$ maka alat ukur tersebut dinyatakan valid. Menurut Ghozali dasar pengambilan keputusan sebagai berikut:

- a. Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ dan nilai positif, maka dinyatakan valid.
- b. Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ dan nilai negatif, maka dinyatakan tidak valid.

Dalam penelitian ini, untuk uji validitas instrument, peneliti akan menggunakan program aplikasi SPSS, yaitu menggunakan metode *Correlate Bivariate*, yaitu mengorelasikan pernyataan setiap item dengan total item setiap variable dengan memperhatikan skala yang dipakai yaitu apakah skalanya berbentuk ordinal, interval, atau rating.

⁶¹ Duwi Priyatno, *SPSS Panduan Mudah Olah Data bagi Mahasiswa dan Umum*, (Yogyakarta: Andi, 2018), hlm. 21

2. Uji Reliabilitas Instrumen

Menurut Priyatno, uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui keajekan atau konsistensi alat ukur yang biasanya menggunakan kuesioer. Maksudnya, apakah alat ukur tersebut akan mendapatkan pengukuran yang tetap konsisten jika pengukuran diulang kembali. Uji reliabilitas sebenarnya adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Menurut Ghozali, tujuan dari uji reliabilitas adalah menunjukkan konsistensi skor-skor yang diberikan skorer satu dengan skorer lainnya, dengan kata lain untuk mengetahui konsistensi hasil pengukuran variabel. Suatu instrumen dikatakan reliabel apabila memiliki Cronbach Alpha $> 0,60$.

$$r_{11} = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\Sigma \partial b^2}{\partial t^2} \right)$$

Keterangan:

r_{11} : Reliabilitas instrumen

k : banyaknya butir soal atau pertanyaan

$\Sigma \partial b^2$: Jumlah varians butir

$\Sigma \partial t^2$: Varians total

Tujuan dari adanya pengujian validitas dan reliabilitas yaitu untuk mengetahui valid dan reliabelnya sebuah butir pertanyaan yang ada dalam kuesioner. Jika butir pertanyaan tersebut sudah valid dan reliabel, maka dapat digunakan untuk mengukur faktor atau variabel yang digunakan. Butir pertanyaan yang dibuat kemungkinan akan terjadi tidak valid dan reliabel, maka peneliti harus menggantinya dengan pertanyaan yang baru atau yang lainnya.

Dalam penelitian ini, untuk uji reliabilitas instrument penelitian akan menggunakan program aplikasi SPSS, yaitu menggunakan teknik *Cronbach's Alpha*.

Cronbach's Alpha merupakan sebuah ukuran keandalan yang memiliki nilai berkisar dari nol sampai satu. Menurut Eisingerich dan Rubera nilai tingkat keandalan *Cronbach's Alpha* minimum adalah 0,70. Ada dua alasan peneliti menggunakan nilai keandalan *Cronbach's Alpha* minimum 0,70. Pertama, *Cronbach's Alpha* yang andal (0,70), dapat memberikan dukungan untuk konsistensi internal. Rata-rata varians dan realibilitas komposit melebihi ambang batas yang disarankan. Kedua, karena peneliti mengikuti penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Eisingerich dan Rubera.

Tabel 3.5

Kategori Nilai Cronbach' Alpha

Nilai Cronbach' Alpha	Kategori
Lebih dari atau sama dengan 0,900	Excellent (Sempurna)
0,800 – 0,899	Good (Baik)
0,700 – 0,799	Acceptable (Diterima)
0,600 – 0,699	Quistionable (Dipertanyakan)
0,500 – 0,599	Poor (Lemah)
Kurang dari 0,500	Unacceptable (Tidak diterima)

Sumber: Sugiyono, 2010: 184

Berdasarkan tabel tersebut, keputusan secara umum reliabilitas instrument dapat diketahui dari nilai *Cronbach's Alpha* pada output *reliability statistics* dibandingkan dengan kriteria, dengan ketentuan:

- a. Jika alpha cronbach $> 0,60$ atau 60%, maka butir atau variabel tersebut reliabel.
- b. Jika alpha cronbach $< 0,60$ atau 60%, maka butir atau variabel tersebut tidak reliabel.

G. Analisis Data

Teknik analisis data merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden terkumpul, kemudian dapat ditarik kesimpulan terhadap data yang memberikan informasi tentang pemahaman responden atau sifat-sifat data tersebut dapat menjawab permasalahan dalam kegiatan penelitian. Teknik analisis data dapat dibedakan menjadi beberapa, yaitu:

1. Analisis Deskriptif

Menurut Sugiyono, analisis deskriptif adalah analisis yang berfungsi untuk mendeskripsikan atau memberi gambaran terhadap objek yang diteliti melalui data sampel atau populasi sebagaimana adanya, tanpa melakukan analisis dan membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum. Pada analisis deskriptif akan dikemukakan cara-cara penyajian data, dengan tabel biasa maupun distribusi frekuensi; grafik garis maupun batang; diagram lingkaran; pictogram; penjelasan kelompok melalui modus, median, mean, dan variasi kelompok melalui rentang dan simpangan baku.

2. Analisis Kuantitatif

Analisis data kuantitatif merupakan hasil dari data kuesioner yang diambil dari responden menggunakan metode statistik. Penelitian ini menggunakan teknik analisis data program *SPSS for windows (Statistical Product and Services Solutions)* versi 25. Analisis kuantitatif ini terdiri dari beberapa uji, yaitu:

a. Uji Asumsi Klasik

1) Uji Multikolinieritas

Menurut Ghozali, uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen).⁶² Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen. Jika variabel independen saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel independen yang nilai korelasi antar sesama variabel

⁶² Imam Ghozali, *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, (Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2005), hlm. 107

independen sama dengan nol. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas di dalam model regresi adalah sebagai berikut:

- a) Nilai R^2 yang dihasilkan oleh suatu estimasi model regresi empiris sangat tinggi, tetapi secara individual variabel-variabel independen banyak yang tidak signifikan mempengaruhi variabel dependen.
- b) Menganalisis matrik korelasi variabel-variabel independen. Jika antar variabel independen adanya korelasi yang cukup tinggi (umumnya di atas 0,90), maka hal ini merupakan indikasi adanya multikolinieritas. Tidak adanya korelasi yang tinggi antar variabel independen tidak berarti bebas dari multikolinieritas. Multikolinieritas dapat disebabkan karena adanya efek kombinasi dua atau lebih variabel independen.
- c) Multikolinieritas dapat dilihat dari nilai *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF). Untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinieritas yaitu semakin kecil nilai *tolerance* dan semakin besar nilai VIF maka semakin mendekati terjadinya masalah multikolinieritas. Dalam kebanyakan penelitian menyebutkan bahwa jika *tolerance* lebih dari 0,10 dan VIF kurang dari 10 maka tidak terjadi multikolinieritas.

2) Uji Heteroskedastisitas

Manurut Ghozali, uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya.⁶³ Jika *variance* dari residual satu ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Cara yang digunakan untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas yaitu melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat (dependen) yaitu ZPRED dengan residualnya SRESID. Deteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat adanya pola tertentu

⁶³ Ibid., hlm. 137

pada grafik *scatterplot* antara SRESID dan ZPRED dimana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi, dan sumbu X adalah residual (Y prediksi– Y sesungguhnya) yang telah di-*studentized*. Berikut adalah dasar analisis heteroskedastisitas:

- a) Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.
- b) Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

3) Uji Normalitas

Menurut Ghozali, uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Seperti diketahui bahwa uji t dan F mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Kalau asumsi ini dilanggar maka uji statistik menjadi tidak valid untuk jumlah sampel kecil. Ada dua cara untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak yaitu dengan analisis grafik dan statistik. Analisis grafik merupakan salah satu cara termudah untuk melihat normalitas residual adalah dengan melihat grafik histogram yang membandingkan antara data observasi dengan distribusi yang mendekati distribusi normal. Pada grafik normal plot, dengan asumsi dasar pengambilan keputusan sebagai berikut:

- a) Jika data menyebar di atas garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tersebut memenuhi asumsi normalitas.
- b) Jika data menyebar jauh dari garis diagonal atau tidak mengikuti arah garis, maka model regresi tersebut tidak memenuhi asumsi normalitas.

b. Analisis Regresi Linear Berganda

Menurut Pramesti, analisis regresi linear berganda merupakan salah satu alat dalam statistika yang digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan variabel bebas terhadap variabel terikat.⁶⁴ Menurut Priyatno, analisis

⁶⁴ Getut Pramesti, *Statistika Penelitian dengan SPSS 24*, (Jakarta: Elex Media Komputindo, 2017), hlm. 25

regresi linear berganda adalah analisis untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh yang signifikan secara parsial atau simultan antara dua atau lebih variabel independen terhadap satu variabel dependen.⁶⁵ Selain itu, untuk mengetahui bagaimana pengaruhnya (positif atau negatif) dan seberapa besar pengaruhnya serta memprediksi nilai variabel dependen dengan menggunakan variabel independen.

Persamaan linear berganda dengan tiga variabel independen dapat digunakan rumus sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Keterangan:

Y = Kinerja Guru

a = Kostanta

b_1 = Koefisien untuk variabel Supervisi Akademik

b_2 = Koefisien untuk variabel *Employee Engagement*

b_3 = Koefisien untuk variabel OCB

X_1 = Supervisi Akademik

X_2 = *Employee Engagement*

X_3 = *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

e = error

c. Uji Hipotesis

1) Uji Parsial (Uji t)

Menurut Ghozali, uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas/independen secara

⁶⁵ Duwi Priyatno, *SPSS Panduan Mudah Olah Data bagi Mahasiswa dan Umum*, (Yogyakarta: Andi, 2018), hlm. 107

individual dalam menerangkan variasi variabel dependen. Uji parsial digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Dalam penelitian ini menggunakan tingkat signfikasi 5% ($\alpha = 0,05$). Menurut Ghozali rumus uji parsial yang digunakan sebagai berikut:

$$t_{hitung} = \frac{r\sqrt{n-k-1}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Keterangan:

- r : Koefisien korelasi parsial
- k : Jumlah variabel independen
- n : Jumlah data

Menentukan tabel dengan rumus $df = n - k$, dimana:

- n : Sampel
- k : Jumlah variabel

Menurut Ghozali kriteria uji parsial atau uji t sebagai berikut:

- a) Terdapat pengaruh signifikan apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan signifikansi $< 0,05$.
- b) Tidak terdapat pengaruh signifikan apabila $t_{hitung} < t_{tabel}$ dan signifikansi $> 0,05$.

2) Uji Simultan (Uji F)

Menurut Ghozali, uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen atau terikat. Uji F atau uji pengaruh bersama-sama digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen secara bersama-sama atau *joint* mempengaruhi variabel dependen. Uji ini menggunakan tingkat signifikansi sebesar 5% ($\alpha = 0,05$) terhadap variabel. Menurut Sugiyono rumus yang digunakan dalam uji F sebagai berikut:

$$F_{hitung} = \frac{R^2 (n - k - 1)}{K (1 - R^2)}$$

Keterangan:

F : Nilai koefisien

R^2 : Koefisien determinan

n : Jumlah sampel

k : Jumlah variabel bebas

Menurut Ghozali untuk mengetahui F_{tabel} dengan rumus sebagai berikut:

df1 (dengan pembilang) = k-1

df2 (dengan penyebut) = n-k

Keterangan:

df = *Degree of freedom*

n = Sampel

k = Jumlah Variabel

Kriteria yang digunakan dalam uji F menurut Ghozali yaitu sebagai berikut:

- a) Apabila F_{hitung} yang diperoleh dari hasil perhitungan regresi signifikasinya lebih kecil dari 0,05 dan $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka hipotesis diterima.
- b) Apabila F_{hitung} yang diperoleh dari hasil perhitungan regresi signifikasinya lebih besar dari 0,05 dan $F_{hitung} < F_{tabel}$ maka hipotesis ditolak.

3) Koefisien Determinasi (R^2)

Menurut Ghozali, koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen. Menurut Ghozali nilai determinasi atau R^2 dapat dicari menggunakan rumus sebagai berikut:

$$R^2 = \frac{\alpha \sum y + b \sum xy - n (y)^2}{\sum y^2 - n (y)^2}$$

Keterangan:

- R^2 : Banyaknya koefisien determinasi sampel
- α : Titik potong kurva terhadap sumbu Y (konstanta)
- b : Slope garis estimasi yang paling baik
- n : Banyaknya data
- x : Nilai variabel x
- y : Nilai variabel y

Kegunaan dari koefisien determinasi atau R^2 adalah:

- a) Untuk mengukur ketetapan suatu garis regresi yang ditetapkan terhadap suatu kelompok data hasil observasi. Semakin besar nilai R^2 , semakin tepat garis regresinya. Sebaliknya semakin kecil nilai R^2 , maka semakin tidak tepat garis regresinya untuk mewakili data hasil observasi. Nilai R^2 antara nol sampai dengan satu. Model persamaan dianggap baik apabila koefisien determinasi sama dengan satu atau mendekati satu.
- b) Untuk mengukur besarnya pengaruh dari variabel bebas terhadap naik turunnya nilai Y.

