

Peran Mediasi *Employee Engagement* terhadap *School Commitment*

Wanda Novita

Institut Teknologi dan Bisnis Sabda Setia dan wanda.novita@itbss.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis peran mediasi *employee engagement* terhadap *school commitment* pada sekolah mutiara kasih, yang berlokasi pada kabupaten tangerang. Studi ini berfokus pada studi manajemen sumber daya manusia, dengan responden penelitian sebanyak 125 guru. Dalam penelitian ini data dianalisis menggunakan SPSS 23 dengan analisis jalur. Penelitian ini dilakukan berdasarkan uji asumsi klasik dan berdasarkan uji t dan uji F sebagai fit of goodness dan uji hipotesis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *idealized influence* tidak berpengaruh signifikan terhadap *school commitment* melalui *employee engagement*. Namun, *contingent reward* memiliki komitmen positif dan signifikan terhadap *school commitment* melalui *employee engagement*. Kontribusi *employee engagement* sebagai variabel pemediasi menghasilkan mediasi yang tinggi antar variabel. Hasil penelitian ini diharapkan agar dapat berguna pada bidang penelitian sumber daya manusia, khususnya pada sekolah mutiara kasih, tangerang.

Kata Kunci: Komitmen Sekolah, Keterikatan Kerja, Pengaruh Ideal, Penghargaan

ABSTRACT

This research aims to examine and analyze the mediating variable of employee engagement onto school organization. This study focuses on the study of human resource management. Respondents of this study are 125 teachers.. In this research data was analyzed using SPSS 23 with path analysis. The study was test based on classic assumption and based on t test and F test as fit of goodness and hypotheses test. The results showed that the Idealized Influence did not have a significant effect to commitment organization through employee engagement. However, contingent reward had a positive and significant to commitment organization through employee engagement. The contribution of employee engagement as mediator role of idealized influence and contingent reward to organizational commitment was high. The results contributed to resource-based view and expand the human resource management theory, particularly in the context of private high school commitment in sekolah mutiara kasih, tangerang.

Keywords: Employee Engagement, School Organization, Idealized Influence, Contingent Reward

PENDAHULUAN

Dalam beberapa dekade terakhir, *employee engagement* telah mendapat perhatian yang baru dalam literatur bidang sumber daya manusia, tak banyak yang mengetahui tentang efek praktik organisasi (misalnya praktik sumber daya manusia) pada keterlibatan karyawan (Chen, 2018; Karatepe & Demir, 2014; Wollard & Shuck, 2011; Lee & Ok, 2016). Selain itu, beberapa peneliti (misalnya Presbitero, 2017; Rai, et al., 2017; Lee & Ok, 2016; Suan & Nasurdin, 2014; Karatepe, 2011) menunjukkan bahwa studi yang meneliti prediktor keterlibatan karyawan terbatas pada organisasi sekolah swasta. Hasil yang tidak meyakinkan dari studi empiris sebelumnya (misalnya Suan & Nasurdin, 2014; Baik-Kyoo, 2010; Karatepe, 2013) dan juga perdebatan kritis makalah konseptual (Brown dan Reilly, 2013; Welch, 2011; Whittington & Galpin, 2010; Bakker & Demerouti, 2008) menunjukkan bahwa perlu studi lebih lanjut tentang faktor-faktor yang mempengaruhi keterlibatan karyawan. Menurut Yilmaz, et al., (2014) menyatakan bahwa komitmen sekolah merupakan *employee engagement* dan nilai-nilai guru secara parsial dan efektif dengan menjalankan perannya di sekolah. Guru di sekolah swasta lebih berkomitmen daripada guru negeri dengan memberikan penghargaan kepada keterlibatan guru mereka yang luar biasa (Garipagaogiu, 2013).

Selain itu, komitmen guru yang tinggi tidak terlepas dari kepercayaan guru terhadap komitmen manajemen untuk memiliki perlakuan yang baik terhadap mereka seperti guru yang diterima lebih mementingkan pendapatan ekonomi daripada kepuasan pribadi (Cemaloğlu, et al., 2012). Komitmen guru terhadap sekolah dianggap sebagai kepercayaan utama dalam menentukan keberhasilan sistem pendidikan suatu negara karena guru bertanggung jawab untuk menerapkan

setiap kebijakan pendidikan dalam organisasi sekolah (Leithwood, et al., 2006). Kepemimpinan transformasional menjadi strategi yang efektif untuk digunakan di sektor sosial dan salah satu benang merah yang paling umum di antara organisasi nirlaba berdampak tinggi (Hughes, et al., 2012). Motivasi oleh kepemimpinan pengaruh ideal bagi karyawan merupakan faktor penting bagi sekolah karena merupakan satu-satunya faktor yang dapat meningkatkan kemampuan guru dan dapat mengarah pada keberhasilan sekolah di negara berkembang (Ahmad, et al., 2014 ; Ghasabeh, et al., 2015). Dalam studi organisasi sekolah, lebih khusus lagi, keterlibatan karyawan lebih penting karena peran penting dari praktik organisasi (Presbitero, 2017; Yeh, 2013; Ashill & Rod, 2011). Tulisan ini menyajikan kajian sekolah swasta di Kabupaten Tangerang, yaitu Sekolah Mutiara Kasih. Dengan demikian, merupakan isu penting untuk menyelidiki peran keterlibatan karyawan sekolah swasta di Kabupaten Tangerang.

LANDASAN TEORI

A. Pengaruh *Idealized Influence terhadap Employee Engagement*

Kenikmatan dan kepuasan kerja dapat ditingkatkan dengan lingkungan yang mendukung, sehingga secara efektif meningkatkan motivasi karyawan untuk terlibat dalam pekerjaan yang kompleks dan inisiatif kreatif untuk (Sattayaraksa & Boon-itt, 2018; Ma & Jiang, 2018) dan dukungan serta umpan balik untuk solusi kreatif dan optimal juga membutuhkan lingkungan ini (Tse, et al., 2018; Wang, et al., 2014). (Qu, et al., 2015) mengungkapkan pengaruh kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif pada hasil kreativitas karyawan. Merancang lingkungan tugas yang konduktif dan dengan memberikan otonomi dan fleksibilitas yang diperlukan dapat memberikan dampak Pengaruh kepemimpinan yang ideal untuk meningkatkan keterlibatan proses kreatif karyawan (Mahmood, et al., 2019). Menurut Burns (1978) pemimpin transformasional menciptakan tempat kerja yang mendukung melalui inspirasional, motivasi dan pertimbangan individual. Dengan demikian, pemimpin transformasional dapat mendorong keterbukaan, eksperimen, dan perilaku pengambilan risiko karyawan, yang akibatnya mempromosikan kreativitas dalam konteks organisasi (Howell & Avolio, 1993). Oleh karena itu, berdasarkan premis teoritis dan tinjauan pustaka di atas, penelitian ini mengajukan hipotesis berikut :

H1: Pengaruh ideal memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap karyawan keterlibatan dalam sekolah mutiara kasih tangerang.

B. Pengaruh *Contigent Reward terhadap Employee Engagement*

Penghargaan dan pengakuan yang tepat penting untuk keterlibatan (Maslach & Leiter, 2008). Menurut Ghosh, et al., (2016) menyatakan bahwa Penghargaan dan pengakuan juga dapat dilihat sebagai output terhadap input seperti upaya dan keahlian yang diberikan karyawan untuk pekerjaan mereka. Banyak karyawan lebih suka dihargai dan diakui secara khas atas kinerja mereka yang luar biasa (Andrew dan Sofian, 2011). Insentif dapat meningkatkan semangat inovatif bawahan, keterlibatan guru seringkali berhubungan positif dengan tingkat insentif (Xu dan Wang, 2018). Penghargaan dan pengakuan adalah sarana bagi organisasi sekolah untuk menunjukkan betapa berharganya karyawan bagi mereka bahwa tingkat penghargaan dan pengakuan merupakan bagian penting dari pengalaman kerja (Koyuncu, et al., 2006) dan juga memprediksi ketiga ukuran keterlibatan karyawan yang dikembangkan (Schaufeli, et al., 2002) yaitu, kekuatan, dedikasi dan penyerapan. Namun, imbalance yang tidak mencukupi dalam hal keuangan, kelembagaan atau sosial akan meningkatkan kerentanan masyarakat terhadap kelelahan (Maslach & Leiter, 2008) berdasarkan studi empiris di atas, penelitian ini mengajukan hipotesis berikut:

H2: Contingent reward memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap karyawan keterlibatan dalam sekolah mutiara kasih tangerang

C. Pengaruh *Idealized Influence* terhadap *School Commitment*

Terkait dengan perubahan teknologi, sekolah perlu memperhatikan gaya kepemimpinan mereka untuk mencapai harapan guru mereka dan visi dan misi sekolah (Northhouse, 2010; [Zhu, et al., 2017](#)), menerima pemimpin yang efektif untuk mendapatkan lebih banyak perhatian dari para peneliti. (Raman, et al., 2015) menyatakan bahwa keterlibatan kerja karyawan menjadi lebih kuat dipengaruhi dalam kepemimpinan transformasional dalam keterlibatan kerja kadet angkatan laut Norwegia lebih tinggi pada hari-hari ketika pemimpin mereka (Breevaart et al., 2014). Mengenai perusahaan teknologi tinggi, mengingat kebutuhan mereka untuk inovasi kolektif, berbagi pengetahuan sangat penting untuk pengembangan mereka (Tsai, et al., 2017). Sangat penting bagi kepala sekolah untuk memberikan visi inspiratif tentang pengembangan organisasi untuk membantu guru menetapkan tujuan, menyalakan antusiasme kerja mereka dan meningkatkan harapan mereka, sehingga mempertahankan pola pikir positif dan suasana hati yang optimis. Berdasarkan kajian empiris di atas, terbentuklah hipotesa, sebagai berikut :

H3: Pengaruh ideal memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap karyawan keterlibatan dalam sekolah mutiara kasih Tangerang.

D. Pengaruh *Contigent Reward* terhadap *School Commitment*

Kepuasan guru dapat dimotivasi oleh pemimpin transaksional berdasarkan kebutuhan seperti gaji atau imbalan lain sebagai imbalan atas usaha kerja (Yulk, 2010). Ini memungkinkan guru menghasilkan lebih banyak hasil yang diharapkan para pemimpin. Namun, guru memenuhi permintaan kepala sekolah karena pertukaran atau penghargaan yang ditawarkan oleh pemimpin, bukan karena mereka mengabdikan diri pada pekerjaan mereka. (Yulk, 2010) juga menyatakan bahwa proses pertukaran tidak mungkin menghasilkan semangat dan komitmen di antara para guru. *Contingent reward* dapat diterapkan dalam organisasi yang tepat dalam mendorong guru untuk mengajar sebagai standar sekolah (Aarons, 2006). Selain itu, gaya ini juga mengarahkan untuk menetapkan tujuan dan komitmen mereka serta untuk komitmen sekolah. Dengan demikian, semua guru akan mendapatkan penghargaan berdasarkan atau prestasi mereka dan akan menerima hukuman atas kinerja buruk mereka dan ini menunjukkan sekolah harus berkomitmen untuk menyelesaikan untuk mendapatkan menerima hadiah atau untuk menghindari hukuman (Bass, et al., 1985). Berdasarkan teori-teori di atas dan penelitian sebelumnya, hipotesis berikut diajukan:

H4: Penghargaan kontingen memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap sekolah swasta komitmen di sekolah mutiara kasih tangerang.

E. Peran Mediasi *Employee Engagement* terhadap *School Commitment*

Ada tiga kondisi keterlibatan guru untuk memiliki komitmen yang lebih baik yaitu (1) guru merasa aman secara fisiologis; (2) mereka memiliki sumber daya pribadi yang cukup yang mendorong pengabdian mereka pada komitmen tersebut; (3) pekerjaan mereka cukup bermakna sehingga investasi pribadi semacam itu dianggap bermanfaat (Xu & Thomas, 2011).

Ketika guru merasakan dan menerima keamanan psikologis dan juga lingkungan kerja tim yang positif dari prinsipnya ditekankan dan kemudian pada gilirannya keterlibatan (Liao, et al., 2013). Karyawan dengan sumber daya yang lebih besar dapat mengelola tuntutan pekerjaan dengan lebih baik, dan mengalami keterlibatan yang lebih tinggi (Bakker & Demerouti, 2017; Hobfoll, 2011). Analisis *Employee Engagement* sebagai Mediator antara *Transformational Leadership* dan *Intention to Quit* menunjukkan bahwa berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi melalui *employee engagement* (Badawi & Bassiony, 2014). Praktik pengembangan dapat dibangun oleh

sumber daya Love di sekolah seperti pendampingan atau pembinaan yang memberikan kesempatan belajar dan pengembangan, atau inisiatif keberlanjutan perusahaan yang selaras dengan sekolah visi dan tujuan (De Roeck et al., 2016). Sementara itu keterlibatan adalah sumber daya cinta, mengacu pada investasi karyawan dari seluruh diri mereka dalam peran mereka (Thomas, et al., 2018). Mempertimbangkan teori-teori di atas dan studi sebelumnya, hipotesis berikut diajukan:

H5: Keterlibatan karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap sekolah komitmen di sekolah mutiara kasih tangerang

METODE PENELITIAN

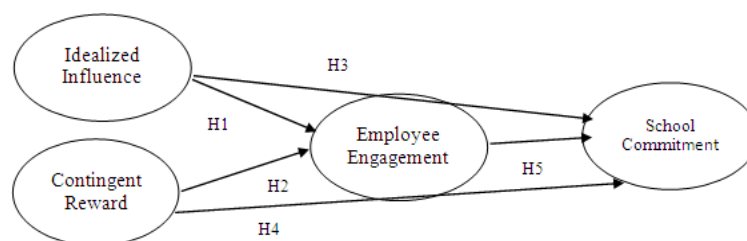
Penelitian ini mengadopsi *desain cross-sectional* dan mengumpulkan data kuantitatif melalui wawancara terstruktur untuk mengukur dampak pengaruh ideal dan penghargaan kontingen terhadap komitmen sekolah swasta melalui keterlibatan karyawan di sekolah Cristian Mutiara Kasih Tangerang (SKM) di Tangerang, Indonesia. Populasi penelitian ini adalah 125 guru SKM dan mempertimbangkan jumlah populasi ini yang sedikit, sehingga penelitian ini menggunakan semua guru untuk menguji. Pengumpulan data dilakukan sejak 20 Mei 2019 hingga 30 Mei 2019. Akibatnya, total 125 responden memungkinkan para peneliti untuk mengumpulkan data dari mereka melalui wawancara.

1. Instrumen Penelitian

Kuesioner dirancang menggunakan pernyataan sederhana untuk memungkinkan responden memahami pertanyaan dengan mudah. Pertama, lima item yang mengukur pengaruh ideal diadopsi dari (Podsakoff, et al., 1996). Selanjutnya, ada lima item yang diukur hadiah kontingen yang diperoleh dari (Bass, B.M & Avolio, 1990). Untuk mengukur Keterlibatan Karyawan, lima item diperoleh dari (Ruck, et al., 2017) dan (Shantz, 2016). Selain itu, lima item yang mengukur komitmen sekolah diadopsi dari (Meyer & Allen, 1997). Skala Likert lima poin (dari "1-sangat tidak setuju" menjadi "5-sangat setuju") digunakan untuk menanggapi semua variabel dalam penelitian ini.

2. Metode Analisis Data

Regresi Berganda digunakan untuk memprediksi nilai suatu variabel berdasarkan nilai dua atau lebih variabel lain (Hair, et al., 2014). Karena penelitian ini bersifat eksploratif dengan SPSS 23 yang digunakan. Analisis ini dilaporkan berdasarkan pendekatan yang disarankan oleh (Hair, et al., 2014). Pendekatan tersebut meliputi validitas indikator, reliabilitas, ukuran efek asumsi klasik, estimasi koefisien jalur dan relevansi prediktif.



Gambar 1. Metode Penelitian

Sumber: Data diolah penulis

3. Karakteristik Demografis

Dari 125 guru sekolah swasta Kristen Mutiara Kasih Tangerang, 24 persen di antaranya adalah guru berusia 20 hingga 24 tahun. 24 persen dari mereka adalah guru berusia 20 hingga 24 tahun dan 24 persen dari mereka berusia 30 hingga 39 tahun, juga 30 persen dari mereka berusia 30 hingga 39 tahun dan di samping itu, 22 persen dari mereka berusia di atas 50 tahun. Selain itu, 52 persen adalah laki-laki dan sisanya adalah guru perempuan. Dalam hal pendidikan, 16 persen responden menyelesaikan sekolah menengah mereka, 45 persen dari mereka memperoleh Diploma, 36 persen dari mereka adalah pemegang gelar dan 3 persen dari mereka menerima gelar master mereka. 13 persen guru kurang dari 1 tahun, 1 sampai 5 tahun sekitar 8 persen, 20 persen 6-10 tahun

mengajar, dan 46 persen 11-15 tahun, 16 sampai 20 tahun sekitar 8 persen dan hanya 6 persen lebih dari 20 tahun (Tabel 1)

Tabel 1 Profil Responden

Karakteristik demografis	n	Persentase
Umur		
20-29	30	24
30-39	30	24
40-49	38	30
>50	27	22
Total	125	100
Jenis kelamin		
Laki-laki	65	52
Perempuan	60	48
Total	125	100
Pendidikan		
Sekolah menengah	20	16
Ijazah	56	45
Sarjana	45	36
Tuan	4	3
Total	125	100
Periode Mengajar		
< 1 tahun	16	13
1-5 tahun	10	8
6-10 tahun	25	20
11-15 tahun	57	46
16-20 tahun	10	8
>20 tahun	7	6
Total	125	100

Sumber: Data diolah Penulis

4. Validitas dan Reliabilitas

Dalam penelitian ini digunakan Produk Pearson untuk menguji Validitas dengan Rresult minimal \geq Rtable yang ditunjukkan oleh Tabel 2 dan alpha Cronbach digunakan untuk mengukur reliabilitas yang ditunjukkan oleh Tabel 2. Analisis menunjukkan bahwa nilai alfa Validitas dan Cronbach untuk semua variabel lebih besar dari 0,70 (Ghozali, 2016). Ini membuktikan bahwa semua item valid dan dapat diandalkan.

5. Normalitas

Berdasarkan Satu sampel Kolmogorov -Smirnov Uji menunjukkan bahwa Asymp Sig. (2 ekor) adalah 0,200. Itu berarti data penelitian ini normal. Dalam regresi multi, jika skor data lebih dari 0,50 menunjukkan data normal (Ghozali, 2016).

Tabel 2 Validitas Dan Reliabilitas

Variabel	Item	Korelasi Pearson	Cronbach Alpha > 0,60
	Rasa aman	0,870	

Pengaruh Ideal	Kemampuan kepemimpinan	0,938	
	Kepercayaan guru	0,779	0,787
	Sensitivitas	0,736	
	Pengambil Keputusan yang Baik	0,787	
Hadiah Kontingen	Hadiah	0,891	
	Pujian pekerjaan	0,930	0,901
	hukuman	0,922	
	Tanggung jawab pekerjaan	0,864	
Keterlibatan Karyawan	Tunjangan yang tepat	0,808	
	Keadilan	0,897	0,715
	Hubungan baik dengan team work	0,820	
	Kewajaran gaji	0,739	
	Komitmen afektif	0,709	
Komitmen Sekolah	Komitmen normatif	0,721	
	Tanggung jawab yang kuat	0,710	0,885
	Komitmen Kontinuitas	0,828	
	Prioritas pekerjaan	0,757	

Sumber: Data diolah penulis

6. Statistik Deskriptif

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa mean untuk setiap variabel adalah 2,278 dari pengaruh Idealized, dan contingent Reward adalah 3,74 dan 2,11 dari employee engagement dan 2,42 dari komitmen organisasi masing-masing dengan standar Deviasi sekitar 0 sampai 1. Ini menunjukkan bahwa sampel penelitian ini memenuhi syarat untuk menggambarkan populasi. Lihat Tabel 3

Tabel 3 Statistik Deksriftif

Variabel	Benda	Berarti	SE	SD	Kemiringan	Kurtosis
Pengaruh Ideal	5	2.278	0.1458	1.03094	1.18	0.872
Hadiah Kontingen	3	3.7444	0.09451	0.66827	-0.619	0.013
Keterlibatan Karyawan	5	2.1175	0.06118	0.43258	0.219	-0.228
Organisasi Performa	5	2.4255	0.08079	0.57126	0.301	0.233

Sumber: Data diolah penulis

HASIL DAN PEMBAHASAN

Ketika para guru terlibat dengan sebuah organisasi, para guru memiliki kesadaran akan organisasi tersebut. Kesadaran organisasi ini bahwa guru akan memberikan semua kemampuan terbaiknya kepada organisasi dan itu menunjukkan bahwa karyawan yang terlibat adalah karyawan yang lebih produktif melalui komunikasi, keseimbangan kehidupan kerja dan kepemimpinan (Bedarkar & Pandita, 2014). Karyawan yang memberikan kemampuan terbaik akan berdampak pada kinerja organisasi. Siddhanta & Roy, (2010) menyatakan bahwa kemampuan organisasi untuk berinovasi dan berhasil dapat menerapkan strategi bisnis dan mencapai keunggulan kompetitif yang tergantung pada seberapa banyak pekerjaan karyawan yang terlibat seperti produktivitas, profitabilitas, fokus pada pelanggan dan berbagai lainnya hal-hal terkait. Hasil penelitian ini juga ditemukan hubungan negatif antara *reward kontinjensi* terhadap komitmen organisasi karena pimpinan salah dalam membuat komitmen karyawan karena *reward* yang diberikan hanya bersifat intrinsik sedangkan secara ekstrinsik tidak terpenuhi padahal yang menjadi masalah utama guru adalah aspek ekstrinsik dari insentif, gaji, tunjangan, pembayaran lembur yang sesuai ketentuan. Sehingga, semakin banyak penghargaan intrinsik yang diberikan dan pemimpin tidak mampu mempertahankan guru, komitmen guru. Hasil penelitian ini didukung oleh Biswas & Bhatnagar, (2013) menunjukkan bahwa guru yang merasa puas baik secara intrinsik maupun ekstrinsik akan

berkomitmen terhadap organisasi karena tingkat kepercayaan terhadap organisasi sangat tinggi. hasil penemuan sebelumnya (Brunetto, et al., 2012) yang menyatakan bahwa jika seorang karyawan memiliki keterlibatan kerja yang tinggi dapat diartikan mempengaruhi karyawan Komitmen berkelanjutan dan Keterlibatan Karyawan secara langsung mempengaruhi komitmen organisasi dan mereka akan menolak pekerjaan mereka. Semua kesimpulan dari hasilnya dapat dilihat pada Tabel 4:

Tabel 4 Kesimpulan Hasil

Tidak	Arah	Nilai < 0,05	Koefisien Standar Beta
1	Pengaruh ideal untuk empl_eng	0.003	0.020
2	Hadiah kontingen untuk empl_eng	0.000	0.060
3	Empl_eng untuk org_com	0.000	0.780
4	Pengaruh ideal terhadap org_com (efek langsung)	0.015	0.260
5	Hadiah kontingen untuk org_com (efek langsung)	0.033	0.390
6	Pengaruh ideal untuk org_com melalui empl_eng (efek tidak langsung)		$0,26 \times 0,78 =$ 0.210
7	Hadiah kontingen untuk org_com melalui empl_eng (efek tidak langsung)		$0,39 \times 0,78 =$ 0.300
8	Efek total pengaruh ideal untuk org_com melalui empl_eng		$0,02 \times 0,21 =$ 0.004
9	Hadiah kontingen efek total untuk org_com melalui empl_eng		$0,06 \times 0,30 =$ 0.018

Sumber: Data diolah penulis

KESIMPULAN

Agar manajemen dapat menjalankan strategi yang tepat dalam mengelola guru seperti memberikan *reward* yang sesuai dengan kebutuhan guru dan juga memberikan komitmen manajemen untuk meningkatkan komitmen guru. Tidak hanya pengaruh ideal yang dibutuhkan oleh karyawan, tetapi ada banyak aspek yang mempengaruhi kebutuhan dan moral karyawan atau guru menjadi fokus untuk sekolah swasta. Ada pengaruh yang signifikan antara penghargaan *kontigen* pada keterlibatan karyawan dan juga signifikan terhadap komitmen sekolah swasta. Sementara pengaruh Ideal tidak signifikan pada keterlibatan karyawan dan komitmen sekolah swasta. Namun, keterlibatan karyawan bisa menjadi mediator penuh dalam penelitian ini.

Dalam aspek keterbatasan, penelitian ini tidak memasukkan faktor-faktor lain yang mungkin mempengaruhi komitmen sekolah swasta. Meskipun dimensi orientasi kewirausahaan menonjol dalam literatur, batas-batas "orientasi kewirausahaan" tetap tidak jelas. Selain itu, penelitian ini hanya terbatas pada sekolah swasta di Tangerang, Indonesia, dan tidak dapat digeneralisasikan ke jenis sekolah swasta lain di berbagai negara. Oleh karena itu, studi masa depan harus memasukkan variabel kontekstual seperti manajemen bakat dan gaya kepemimpinan lainnya untuk memprediksi kinerja sekolah swasta menggunakan lebih banyak sampel. Selanjutnya, rekomendasi ini akan meningkatkan pemahaman kita tentang kinerja sekolah swasta.

REFERENSI

- Aarons, G. A. 2006. "Transformational and Transactional Leadership: Association with Attitudes Toward Evidence-Based Practice". *Psychiatric Services*, 57(8), 1162–1169.
- Ahmad, Farid Tasawar Abbas, Shahid Latif, A. R. 2014. "Impact of Transformational Leadership on Employee Motivation in Telecommunication Sector". *Pranjana: The Journal of Management Awareness*, 2(2), 11–15.

- Andrew, O., C. A and Sofian, S. 2011. "Engaging People who Drive Execution and Organizational Performance". *Journal of Economics and Business*, 3(3), 569–575.
- Ashill, N. J., and Rod, M. 2011. "Burnout Processes in Non-Clinical Health Service Encounters". *Journal of Business Research*, 64(10), 1116–1127.
- Badawi El, T., Bassiony, M. 2014. "Employee Engagement as Mediator between Transformational Leadership and Intention to Quit". *13(2)*, 37–50.
- Baek-Kyoo, J. 2010. "Organizational Commitment for Knowledge Workers: The Roles of Perceived Organizational Learning Culture, Leader – Member Exchange Quality, and Turnover Intention". *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 69–85.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. 2008. Towards A Model of Work Engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. 2017. *Job Demands – Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward*. 22(3), 273–285.
- Barney, J. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Bass, B.M., Avolio, B. J. 1990. *Manual for The Multifactor Leadership Questionnaire*, Consulting Psychologists. The Free Press, New York, NY.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., and Binghamton, S. 1985. *Transformational Leadership and Organizational Culture*. The Free Press, New York, NY.
- Bedarkar, M., and Pandita, D. 2014. A Study on The Drivers of Employee Engagement Impacting Employee Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 133, 106–115.
- Biswas, S., and Bhatnagar, J. 2013. Mediator Analysis of Employee Engagement: Role of Perceived Organizational Support, P-O Fit, Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Vikalpa*, 38(1), 27–40.
- Bobbe, B. J., and Kober, R. 2015. Measuring Organisational Capabilities in the Higher Education Sector. *Education and Training*, 57(3), 322–342.
- Breevaart, K., Bakker, A., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., & Espevik, R. 2014. Daily Transactional and Transformational Leadership and Daily Employee Engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), 138–157.
- Brunetto, Y., Teo, S. T. T., Shacklock, K., and Farr-Wharton, R. 2012. Emotional Intelligence, Job Satisfaction, Well-Being and Engagement: Explaining Organisational Commitment and Turnover Intentions in Policing. *Human Resource Management Journal*, 22(4), 428–441.
- Burns, J. M. 1978. *Leadership*. Harper & Row, New York, NY.
- Cemaloğlu, n., Sezgin, F., & Kilinç, a. Ç. (2012). Examining the Relationships between School Principals ' Transformational and Transactional Leadership Styles and Teachers ' Organizational Commitment. *The Online Journal of New Horizons in Education*, 2(2), 53–64.
- Chen, S. L. (2018). Cross-Level Effects of High-Commitment Work Systems on Work Engagement: The Mediating Role of Psychological Capital. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56(3), 384–401.
- De Roeck, K., El Akremi, A., & Swaen, V. (2016). Consistency Matters! How and When Does Corporate Social Responsibility Affect Employees' Organizational Identification? *Journal of Management Studies*, 53(7), 1141–1168.
- Duguid, P. (2005). "The Art of Knowing": Social and Tacit Dimensions of Knowledge and the Limits of The Community of Practice. *Information Society*, 21(2), 109–118

- Garipagaogiu Burcak Cagla. (2013). Examining Organizational Commitment of Private School Teachers. *Journal of Educational and Instructional Studies in The World*, (July), 3(2):22-28.
- Gary Dessler. (2015). *Human Resource Management* (15 Edition). Personnel Management, USA.
- Ghasabeh, M. S., Soosay, C., & Reaiche, C. (2015). The Emerging Role of Transformational Leadership. *The Journal of Developing Areas*, 49(6), 459–467.
- Ghosh, P., Rai, A., Chauhan, R., Baranwal, G., & Srivastava, D. (2016). Rewards and Recognition to Engage Private Bank Employees: Exploring The “Obligation Dimension.” *Management Research Review*, 39(12), 1738–1751.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariete dengan Program IBM SPSS 23*. (Edisi 8). Cetakan ke VIII. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, Jr., Joseph F., Black., W., C. Black; Babin., B., J., Andreson., R., E. (2014). *Multivariate Data Analysis*. (7ed). Pearson Education Limited. United States of America.
- Hjertø, K. B., Paulsen, J. M., & Tihverainen, S. P. (2014). Social-Cognitive Outcomes of Teachers’ Engagement in Learning Communities. *Journal of Educational Administration*, 52(6), 775–791.
- Hobfoll, S. E. (2011). Conservation of Resource Caravans and Engaged Settings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(1), 116–122.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891– 902.
- Huang, Y., Ma, Z., & Meng, Y. (2018). High-Performance Work Systems and Employee Engagement: Empirical Evidence from China. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56(3), 341–359.
- Hughes, D. J., Rowe, M., Batey, M., & Lee, A. (2012). A Tale of Two Sites: Twitter vs Facebook and The Personality Predictors of Social Media Usage. *Computers in Human Behavior*, 28(2), 561–569.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Karatepe, O. M. (2011). Do Job Resources Moderate The Effect of Emotional Dissonance on Burnout?: A Study in The City of Ankara, Turkey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(1), 44–65.
- Karatepe, O. M. (2013). High-Performance Work Practices and Hotel Employee Performance: The Mediation of Work Engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 32(1), 132–140.
- Karatepe, O. M., & Demir, E. (2014). Linking Core Self-Evaluations and Work Engagement to Work-Family Facilitation: A Study in The Hotel Industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(2), 307–323.
- Kingira, S., & Mescib, M. (2010). *Factors That Affect Hotel Employees Motivation*. 5(1), 59– 76.
- Koyuncu, M., Burke, R. J., & Fiksenbaum, L. (2006). Work Engagement Among Women Managers and Professionals in a Turkish bank. *Equal Opportunities International*, 25(4), 299–310.
- Lee, J. (Jay), & Ok, C. M. (2016). Hotel Employee Work Engagement and its Consequences. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 25(2), 133–166.
- Leithwood, K., Jantzi, D., & McElheron-Hopkins, C. (2006). The Development and Testing of A School Improvement Model. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(4), 441–464.
- Lerner, M., & Almor, T. (2002). Relationships among Strategic Capabilities and The Performance of Women-Owned Small Ventures. *Journal of Small Business Management*, 40(2), 109–125.

- Liao, F. Y., Yang, L. Q., Wang, M., Drown, D., & Shi, J. (2013). Team-Member Exchange and Work Engagement: Does Personality Make a Difference? *Journal of Business and Psychology*, 28(1), 63–77.
- Ma, X., & Jiang, W. (2018). Transformational Leadership, Transactional Leadership, and Employee Creativity in Entrepreneurial Firms. *Journal of Applied Behavioral Science*, 54(3), 302–324.
- Mahmood, M., Uddin, M. A., & Fan, L. (2019). The Influence of Transformational Leadership on Employees' Creative Process Engagement: A Multi-Level Analysis. *Management Decision*, 57(3), 741–764.
- Marescaux, E., de Winne, S., & Sels, L. (2012). HR Practices and HRM Outcomes: The Role of Basic Need Satisfaction. *Personnel Review*, 42(1), 4–27.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early Predictors of Job Burnout and Engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 498–512.
- Menguc, B., Auh, S., Fisher, M., & Haddad, A. (2013). To be Engaged or not to be Engaged: The Antecedents and Consequences of Service Employee Engagement. *Journal of Business Research*, 66(11), 2163–2170.
- Meyer, J.P. and Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Northouse, P. G. (2010). *Leadership: Theory and Practice*. 5th ed., Sage, Thousand Oaks, CA.
- Park, S., Henkin, A. B., & Egley, R. (2005). Teacher Team Commitment, Teamwork and Trust: Exploring Associations. *Journal of Educational Administration*, 43(5), 462– 479.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., and Bommer, W. H. 1996. "Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and organizational Citize". *Journal of Management*, 22(2), 259– 298.
- Presbitero, A. 2017. "How do Changes in Human Resource Management Practices Influence Employee Engagement? A Longitudinal Study in A Hotel Chain in The Philippines". *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 16(1), 56–70.
- Qu, R., Janssen, O., and Shi, K. (2015). "Transformational Leadership and Follower Creativity: The Mediating Role of Follower Relational Identification and The Moderating Role of Leader Creativity Expectations". *Leadership Quarterly*, 26(2), 286–299.
- Rai, A., Ghosh, P., Chauhan, R., and Mehta, N. K. 2017. "Influence of Job Characteristics on Engagement: Does Support at Work Act as Moderator?". *International Journal of Sociology and Social Policy*, 37(1–2), 86–105.
- Raman, A., Mey, C. H., Don, Y., Daud, Y., and Khalid, R. 2015. "Relationship between Principals' Transformational Leadership Style and Secondary School Teachers' Commitment". *Asian Social Science*, 11(15), 221–228.
- Ruck, K., Welch, M., and Menara, B. 2017. "Employee Voice: An Antecedent to Organisational Engagement? *Public Relations Review*, 43(5), 904–914.
- Saks, A. M. 2006. "Antecedents and Consequences of Employee Engagement". *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.
- Sattayaraksa, T., and Boon-itt, S. (2018). "The Roles of CEO Transformational Leadership and Organizational Factors on Product Innovation Performance". *European Journal of Innovation Management*, 21(2), 227–249.

- Schaufeli, W., Salanova, M., González-romá, V., and Bakker, A. (2002). "The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach". *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92.
- Shantz, A. K. A. L. A. 2016. "HRM in Healthcare: The Role of Work Engagement in Disability and Employment". (45).
- Siddhanta, A., and Roy, D. 2010. Employee Engagement • Engaging the 21st Century Workforce. *Asian Journal of Management Research*, 170–189.
- Suan, C. L., and Nasurdin, A. M. 2014. An Empirical Investigation into The Influence of Human Resource Management Practices on Work Engagement: The Case of Customer-Contact Employees in Malaysia. *International Journal of Culture, Tourism, and Hospitality Research*, 8(3), 345–360.
- Thomas, C., H. D., Xu, J., and M. Saks, A. 2018. The Differential Value of Resources in Predicting Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 33(4–5), 326– 344.
- Tsai, Y. H., Joe, S. W., Lin, C. P., Wu, P. H., and Cheng, Y. H. 2017. Modeling Knowledge Sharing among High-Tech Professionals in Culturally Diverse Firms: Mediating Mechanisms of Social Capital. *Knowledge Management Research and Practice*, 15(2), 225–237.
- Tse, H. H. M., To, M. L., and Chiu, W. C. K. 2018. When and Why does Transformational Leadership Influence Employee Creativity? The Roles of Personal Control and Creative Personality". *Human Resource Management*, 57(1), 145–157.
- Ugwu, C., C. 2016. "Human Resource Management (HRM) Practices and Work Engagement in Nigeria: The Mediating Role of Psychological Capital (PSYCAP)". *International Journal of Social Sciences and Humanities Reviews*, 6(4), 71–81.
- Wang, C. J., Tsai, H. T., and Tsai, M. T. 2014. "Linking Transformational Leadership and Employee Creativity in The Hospitality Industry: The Influences of Creative Role Identity, Creative Self-Efficacy, and Job Complexity". *Tourism Management*, 40, 79– 89.
- Welch, M. 2011. "The Evolution of The Employee Engagement Concept: Communication Implications". *Corporate Communications*, 16(4), 328–346.
- Whittington, J. L., and Galpin, T. J. 2010. "The Engagement Factor: Building A High- Commitment Organization in A Low-Commitment World". *Journal of Business Strategy*, 31(5), 14–24.
- Wollard, K. K., and Shuck, B. 2011. "Antecedents to Employee Engagement: A Structured Review of The Literature". *Advances in Developing Human Resources*, 13(4), 429– 446.
- Xu, F., and Wang, X. 2018. "Transactional Leadership and Dynamic Capabilities: The Mediating Effect of Regulatory Focus". *Management Decision*.
- Xu, J., and Thomas, H. C. 2011. "How Can Leaders Achieve High Employee Engagement". *Leadership and Organization Development Journal*, 32(4), 399–416.
- Yeh, C. M. 2013. Tourism Involvement, Work Engagement and Job Satisfaction among Frontline Hotel Employees. *Annals of Tourism Research*, 42, 214–239.
- Yilmaz, K. 2014. "The Relationship between Teachers' Teacher Leadership Roles and Organizational Commitment Levels". *Educational Process: International Journal*, 3(1– 2), 35– 51.
- Yulk, G. 2010. *Leadership in Organizations*. 7th ed., Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Zhu, Chunling, Mu, R. 2017. "Followers' Innovative Behavior in Organizations: The Role of Transformational Leadership, Psychological Capital and Knowledge Sharing". *Frontiers of Business Research in China*, 10(4), 663–666.