



PENGARUH *EMPLOYEE ENGAGEMENT*, SPIRITUALITAS KERJA, BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIMODERASI KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH

H. Franky Ari Andriprianto^{1*}, Herry Maridjo²

¹SMA Kolese De Britto, Yogyakarta

²Universitas Sanata Dharma

E-mail: hfrankyari@gmail.com, herrym@usd.ac.id

Abstrak

Sekolah merupakan lembaga pendidikan yang berorientasi pada siswa sebagai pusat layanan. Segala sumber daya diarahkan untuk memberikan layanan yang optimal pada siswa dalam proses pembelajaran. Oleh karena itu, kinerja karyawan (guru dan tenaga kependidikan) di sekolah perlu ditingkatkan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *employee engagement*, spiritualitas kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepemimpinan kepala sekolah sebagai variabel moderasi. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan SMA Kolese de Britto. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 73 karyawan yang pengambilannya dengan *proportinied clustered random sampling*. Selanjutnya data dianalisis dengan metode SEM-PLS dengan bantuan *software SMARTPLS v.3.0*. Hasil analisis penelitian ini menunjukkan bahwa *employee engagement* dan spiritualitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan, budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, variabel kepemimpinan kepala sekolah tidak memoderasi pengaruh *employee engagement*, budaya organisasi, dan spiritualitas kerja terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci: budaya organisasi; *employee engagement*; kepemimpinan kepala sekolah; kinerja karyawan; spiritualitas kerja

THE INFLUENCE OF *EMPLOYEE ENGAGEMENT*, WORK SPIRITUALITY, ORGANIZATIONAL CULTURE ON EMPLOYEE PERFORMANCE MODERATED BY PRINCIPAL LEADERSHIP

Abstract

Schools as student-oriented educational institutions are service centers. All resources are directed to provide optimal services in the student learning process. Therefore, the performance of employees (teachers and education personnel) in schools needs to be improved. This study aims at determining the effect of *employee engagement*, work spirituality, and organizational culture on employee performance with the principal's leadership as a moderating variable. The population in this study was all employees of SMA Kolese de Britto. The sample in this study was 73 employees taken by using proportional clustered random sampling. Data analysis using the SEM-PLS method with the help of SMARTPLS v.3.0 software was utilized. The results of the analysis indicate that *employee engagement* and work spirituality have a positive and significant effect on employee performance variables. Meanwhile, organizational culture has no effect on employee

performance and principal leadership variable do not moderate the effect of employee engagement, organizational culture, and work spirituality on employee performance.

Keywords: *organizational culture; employee engagement; principal's leadership; employee performance; work spirituality*

PENDAHULUAN

Sekolah berorientasi pada siswa sebagai pusat layanan mengarahkan segala sumber daya untuk memberikan pelayanan yang berkualitas dalam proses pembelajaran kepada siswa. Meningkatkan kualitas pelayanan dapat dilakukan dengan meningkatkan kinerja karyawan (guru dan tenaga kependidikan). Mengukur kinerja karyawan menempati posisi *undervalued* karena menghabiskan banyak waktu (Martin dalam Elmi, 2018). Meski begitu, pengukuran kinerja penting untuk dilakukan di dalam sebuah organisasi, *If you can't measure, you can't manage* (Kaplan & Norton, 1996 dalam Wibisono, 2011).

Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh orang atau sekelompok orang (Prawirosentono dalam Fauzi & Rusdi, 2020) yang menunjuk pada tingkat penyelesaian tugas yang memperbaiki pekerjaan karyawan (Jauch & Glueck dalam Fauzi & Rusdi, 2020). Kinerja ditentukan oleh tingkat keterampilan, upaya karyawan (Timpen dalam Samsudin, 2018), sifat-sifat seseorang dan faktor eksternal yang berasal dari lingkungan (Dale dalam Samsudin, 2018). Peningkatan kinerja dilakukan dengan menumbuhkan *employee engagement* (Dessler & Pearson, 2017) yang diukur melalui besarnya rasa bangga karyawan terhadap organisasi, kesediaan untuk bekerja ekstra, tidak egois, dan menjadi anggota tim yang baik serta kepercayaan bahwa organisasi mendorong karyawan melakukan yang terbaik (Pella, 2020). Terdapat tiga aspek *employee engagement* yaitu

vigor, dedication, dan absorption (Scaufeli dalam Siswono, 2016).

Imron dan Warsah (2019) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa spiritualitas berpengaruh dalam kinerja guru melalui modal psikologis. Penelitian tersebut menempatkan spiritualitas sebagai variabel bebas dan kinerja guru sebagai variabel terikat. Sedangkan Penelitian ini menempatkan spiritualitas sebagai variabel bebas dan kinerja guru sebagai variabel terikat dengan dimoderasi kepemimpinan kepala sekolah. Sejalan dengan Imron dan Warsah (2019), Mousa (2020) dalam penelitiannya juga menunjukkan adanya pengaruh spiritualitas terhadap kinerja karyawan.

Spiritualitas berkaitan dengan tiga kesadaran manusia yaitu otak, jiwa, dan roh (Effendi, 2014) serta sebagai sebuah cara hidup dalam berelasi dengan Tuhan (Martin, 2017). Spiritualitas memberi karyawan tujuan dan makna di tempat kerja berarti tempat kerja bisa menjadi tempat di mana orang dapat mengekspresikan diri mereka secara penuh (Petchsawang & Duchon, 2012). Terdapat tiga hal tentang orang beriman yang berkarya di dunia kerja, yaitu penghargaan pada martabat kerja, kemampuan untuk menerima kegagalan, dan ketergantungan kepada Allah (Martin, 2017). Beheshtifar & Zahre (2013) menunjukkan spiritualitas di lapangan kerja dengan mengintegrasikan tiga perspektif berbeda tentang spiritualitas yang memungkinkan atau mengarahkan kinerja organisasi, yaitu perspektif sumber daya manusia, perspektif filosofis, dan perspektif interpersonal. Dengan demikian, organisasi yang

mendorong pengalaman spiritualitas akan meningkatkan kinerja karyawan dan profitabilitas organisasi.

Kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh budaya organisasi (Kawiana, 2018). Budaya organisasi menjadi pembeda sebuah organisasi dengan organisasi yang lain. Hal ini tampak dari cara kerja dan aktifitas yang dimiliki oleh anggota-anggota suatu organisasi (Kusdi, 2011). Terdapat enam indikator budaya organisasi, yaitu inovatif, memperhitungkan risiko, memberikan perhatian pada setiap masalah secara detail, berorientasi pada hasil yang akan dicapai, berorientasi pada semua kepentingan karyawan, agresif dalam bekerja, mempertahankan dan menjaga stabilitas kerja (Sulaksono, 2015).

Sopyan dan Eeng (2018) menyajikan penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi, kepuasan kerja, dan keterikatan karyawan terhadap kinerja karyawan. Penelitian tersebut menunjukkan budaya organisasi, kepuasan kerja, dan keterikatan karyawan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian Sopyan dan Eeng memiliki kesamaan pada variabel terikat kinerja karyawan dan variabel bebas budaya organisasi dan tingkat keterikatan karyawan. Perbedaan dengan penelitian ini, yaitu pada variabel bebas spiritualitas kerja dan menempatkan kepemimpinan kepala sekolah sebagai variabel moderasi.

Organisasi sekolah tidak lepas dari peran kepemimpinan kepala sekolah. Kepemimpinan meliputi proses, melibatkan pengaruh, terjadi dalam kelompok, dan melibatkan tujuan bersama (Northouse, 2016). Dalam konteks lembaga pendidikan kepala sekolah sebagai pemimpin satuan pendidikan memiliki tanggung jawab untuk mengembangkan seluruh sumber daya sekolah (Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan,

2011). Terkadang banyak kepala sekolah yang tidak memiliki kemampuan untuk mengelola sumber daya manusia baik guru maupun tenaga kependidikan di sekolahnya.

Kepala sekolah dengan kepemimpinannya mampu memoderasi karyawan dalam mencapai kinerja terbaik mereka. Hayatun dan Fasochah (2019) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memoderasi positif pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah mampu menjadi variabel moderasi dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan latar belakang masalah yang sudah diuraikan di atas, berikut permasalahan dalam penelitian ini. Apakah *employee engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan? Apakah spiritualitas kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan? Apakah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan? Apakah kepemimpinan kepala sekolah memoderasi pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan? Apakah kepemimpinan kepala sekolah memoderasi pengaruh spiritualitas kerja terhadap kinerja karyawan? Apakah kepemimpinan kepala sekolah memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan?

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif dengan populasi seluruh karyawan tetap dan tidak tetap di SMA Kolese De Britto sebanyak 88 orang. Pengambilan sampel menggunakan teknik *proportioned clustered random sampling* terdiri dari 58 tenaga pendidik dan 30 tenaga kependidikan. Penelitian ini tidak membedakan strata jabatan antara tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, keduanya

memiliki kontribusi yang sama dalam pelayanan pendidikan di SMA Kolese De Britto. Oleh karena itu, teknik *proprtioned clustered random sampling* yang digunakan untuk mendapatkan data yang proporsional antara tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Variabel penelitian terdiri dari satu variabel terikat, yaitu kinerja karyawan; tiga variabel bebas, yaitu *employee engagement*, spiritualitas kerja, dan budaya organisasi; dan satu variabel moderasi, yaitu kepemimpinan kepala sekolah. Pengujian hipotesis menggunakan pendekatan *Structural Equation Models* (SEM) yang berbasis *Partial Least Square* (PLS) dengan diolah menggunakan aplikasi SmartPLS v.3.0.

SEM-PLS terdiri dari dua komponen, yaitu model struktural (*inner model*) dan model pengukuran (*outer model*). Tahapan Evaluasi Model Pengukuran (*outer model*) terdiri dari validitas konvergen dan validitas diskriminan. Validitas konvergen diukur menggunakan *Average Variance Exctracted* (AVE) lebih besar dari 0,5 (Santosa, 2018) dan nilai *outer loading* lebih besar dari 0,5 (Chin dalam Santosa, 2018) atau minimal 0,5 (Hanlon dalam Santosa, 2018). Validitas diskriminan diperoleh dari AVE yang dihitung sebagai *mean* dari kuadrat masing-masing *loading indicator* yang terkait dengan konstruk sebesar 0,7 sedangkan uji reliabilitas dilihat dari nilai *composite reliability* yang lebih besar dari 0.6 dan *Cronbach Alpha* yang lebih besar dari 0,7. Tahapan Evaluasi Model Struktural (*inner model*) berupaya untuk menemukan bukti yang mendukung model teoritis, yaitu hubungan antara variabel terikat dengan variabel-variabel independen serta mengukur kekuatan variabel moderasi pada hubungan variabel dependen dan independen.

Pengujian tingkat signifikansi koefisien jalur dilakukan dengan

metode *bootstrap*. Dari prosedur *bootstrap* akan diperoleh nilai *t* dan *p* (probabilitas) dari semua koefisien jalur dari model yang ditinjau (Santosa, 2018).

HIPOTESIS PENELITIAN

Pengujian hipotesis dilakukan dengan membandingkan nilai *t*-tabel dengan *t*-statistik menggunakan tingkat signifikansi

0,05. Hipotesis akan diterima bila melewati 1,96 atau bila *t*-hitung > *t*-tabel atau *p-value* < 0.05. Berikut pengujian hipotesis:

H0₁: *Employee engagement* tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Ha₁: *Employee engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H0₂: Spiritualitas kerja tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Ha₂: Spiritualitas kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H0₃: Budaya organisasi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Ha₃: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H0₄: Kepemimpinan kepala sekolah tidak memoderasi pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan.

Ha₄: Kepemimpinan kepala sekolah memoderasi pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan.

H0₅: Kepemimpinan kepala sekolah tidak memoderasi pengaruh spiritualitas kerja terhadap kinerja karyawan.

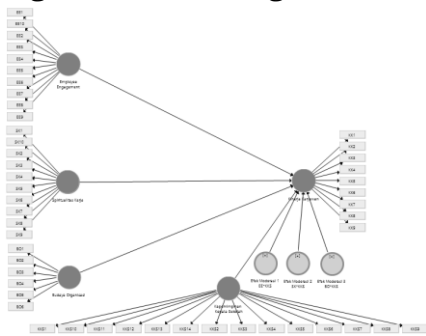
Ha₅: Kepemimpinan kepala sekolah memoderasi pengaruh spiritualitas kerja terhadap kinerja karyawan.

H0₆: Kepemimpinan kepala sekolah tidak memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

Ha₆: Kepemimpinan kepala sekolah memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Model struktural penelitian ini digambarkan sebagai berikut.



Gambar 1. Model Struktural Variabel Kontsruk

Model struktural yang tampak dalam gambar 1. Menunjukkan tiga variabel konstruk *independent*, yaitu *employee engagement* (EE), spiritualitas kerja (SK), dan budaya organisasi (BO). Variabel konstruk moderasi, yaitu kepemimpinan kepala sekolah (KKS) dan variabel konstruk dependen, yaitu kinerja karyawan (KK).

UJI VALIDITAS KONVERGEN (CONVERGEN VALIDITY)

Uji validitas dilakukan sampai kriteria *outer loading* terpenuhi dengan cara menghapus indikator variabel konstruk yang tidak memenuhi kriteria validitas konvergen.

Indikator	Employee Engagement	Spiritualitas Kerja	Budaya Organisasi	Kinerja Karyawan	Kepemimpinan Kepala Sekolah
EE1	0.711				
EE2	0.738				
EE3	0.626				
EE4	0.697				
EE5	0.763				
EE6	0.749				
EE8	0.763				
SK1		0.714			
SK10		0.615			
SK2		0.653			
SK3		0.794			
SK7		0.761			
BO1			0.732		
BO3			0.660		
BO4			0.809		
BO5			0.804		
BO6			0.778		
KK2				0.612	
KK4				0.698	
KK8				0.786	
KK9				0.828	
KKS1					0.737
KKS10					0.768
KKS11					0.791
KKS12					0.737
KKS13					0.626
KKS14					0.635
KKS2					0.869
KKS3					0.834
KKS4					0.786
KKS5					0.821
KKS6					0.736
KKS7					0.775
KKS8					0.702
KKS9					0.677

Gambar 2. Outer Loading (Akhir)

Gambar 2 menunjukkan *outer loading* yang sudah memenuhi kriteria validitas konvergen, yaitu variabel *employee engagement* (EE) 7 indikator; variabel spiritualitas kerja (SK) 5 indikator; variabel budaya organisasi (BO) 5 indikator; variabel kinerja karyawan (KK) 4 indikator; dan variabel kepemimpinan kepala sekolah (KKS). Hal ini menunjukkan, seluruh indikator telah memenuhi kriteria validitas konvergen.

UJI VALIDITAS DISKRIMINAN (DISCRIMINANT VALIDITY)

Gambar 3 menunjukkan nilai uji validitas diskriminan dengan pengukuran AVE.

Variabel Penelitian	Average Variance Extracted (AVE)
Employee engagement	0.522
Budaya organisasi	0.581
Spiritualitas kerja	0.505
Kinerja karyawan	0.541
Kepemimpinan Kepala Sekolah	0.567

Gambar 3. Pengukuran dengan kriteria AVE (Akhir)

Berdasarkan pengukuran AVE diperoleh nilai variabel *employee engagement* 0.522, variabel budaya organisasi 0.581, variabel spiritualitas kerja 0.505, variabel kinerja karyawan 0.541, dan kepemimpinan Kepala Sekolah 0.567. Semua variabel tersebut telah memenuhi kriteria AVE > 0,5, sehingga dapat dinyatakan valid.

UJI RELIABILITAS DENGAN COMPOSITE RELIABILITY DAN CRONBACH ALPHA

Reliabilitas dapat dilihat dari nilai *composite reliability* harus lebih besar dari 0,6. Hasil uji reliabilitas dengan *composite reliability* tampak sebagai berikut.

Variabel Penelitian	Composite Reliability	Cronbach's Alpha
Employee engagement	0.884	0.847
Spiritualitas kerja	0.835	0.754
Budaya organisasi	0.874	0.715
Kinerja karyawan	0.823	0.819
Kepemimpinan Kepala Sekolah	0.948	0.941

Gambar 4. Pengukuran Reliabilitas dengan *Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha*

Gambar 4. menunjukkan uji reliabilitas dengan *composite reliability* untuk variabel *employee engagement* 0.884, spiritualitas kerja 0.835, budaya organisasi 0.874, kinerja karyawan 0.823, kepemimpinan kepala sekolah 0.948. Seluruh variabel memiliki nilai *composite reliability* > 0,6 artinya seluruh variabel laten independen sesuai dan layak dijadikan variabel yang diuji untuk mengetahui pengaruhnya pada variabel laten dependen. Berdasarkan *Cronbach Alpha* variabel *employee engagement* memiliki nilai 0.847, spiritualitas kerja 0.754, budaya organisasi 0.715, kinerja karyawan 0.819, dan kepemimpinan kepala sekolah 0.941. Oleh karena semua variabel menunjukkan nilai > 0,7, artinya semua variabel tersebut reliabel dan dapat diuji.

MERANCANG INNER MODEL GOODNESS OF FIT

Model diukur menggunakan *R-square* variabel laten dependen dengan interpretasi yang sama dengan regresi. *R-Square predictive relevance* untuk model struktural, mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Cohen (dalam Santosa, 2018) mengatakan bahwa nilai $R^2 \geq 0,25$ menunjukkan pengaruh yang tinggi.

Variabel Penelitian	R Square	Adjusted R Square
Kinerja Karyawan	0,616	0,575

Gambar 5. *R-Square*

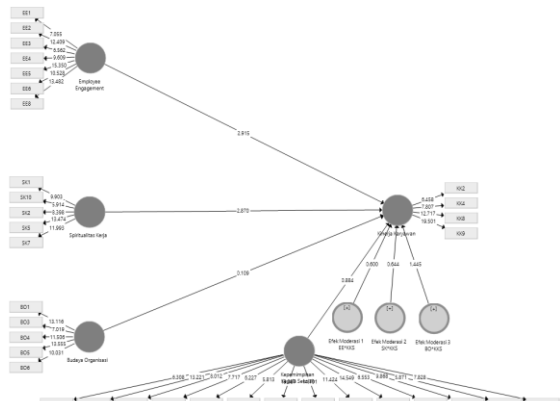
Gambar 5 menunjukkan bahwa variabel laten dependen dapat dijelaskan oleh variabel laten independen sebesar 61,6%, sedangkan 38,4% dijelaskan oleh variabel lain di luar penelitian.

PENGUJIAN HIPOTESIS

Pengujian hipotesis dilakukan dengan membandingkan nilai t-tabel dengan t-statistik. Kriteria pengujian hipotesis dengan tingkat signifikansi 5% ditentukan sebagai berikut.

1. H0 diterima atau Ha ditolak apabila nilai t-statistik $\leq$ t-tabel, yaitu kurang dari atau sama dengan 1,96 ($p\text{-value} > 0,05$)
2. H0 ditolak atau Ha diterima apabila t-statistik $>$ t-tabel 1,96, atau pada $p\text{-value} \leq 0,05$

Luaran *bootstrapping* PLS untuk menguji hipotesis penelitian (H1- H6) ditunjukkan pada gambar 6 berikut.



Gambar 6. *Output Bootstrapping* Uji Hipotesis

Setelah dilakukan *bootstrapping* diperoleh hasil uji hipotesis sebagai berikut.

Pengaruh antar variabel	Original sample (O)	t- Statistik (O/STDEV)	t-Tabel	P Values
EE → KK	0,390	2,915	1,96	0,002
SK → KK	0,375	2,870	1,96	0,002
BO → KK	0,012	0,109	1,96	0,457
EfekMod1 EE*KKS → KK	-0,088	0,600	1,96	0,274
EfekMod2 SK*KKS → KK	0,078	0,644	1,96	0,260
EfekMod3 BO*KKS → KK	-0,150	1,445	1,96	0,075

Gambar 7. *Bootstrapping* Uji Hipotesis

Gambar 7. Menunjukkan Uji hipotesis pertama ($EE \rightarrow KK$) diperoleh nilai *original sample* 0,390 bertanda positif, t -statistik 2,915 $>$ t -tabel, maka H_0 ditolak atau H_a diterima artinya *employee engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Uji hipotesis kedua ($SK \rightarrow KK$) menunjukkan nilai *original sample* 0,375 bertanda positif, t -statistik 2,870 $>$ t -tabel, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya spiritualitas kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Uji hipotesis ketiga ($BO \rightarrow KK$) menunjukkan nilai t -statistik 0,109 $\leq$ t -tabel, maka hipotesis ketiga dalam penelitian ini H_0 diterima dan H_a ditolak, artinya meningkat atau menurunnya budaya organisasi tidak mempengaruhi kinerja karyawan. Uji hipotesis keempat (Efek Mod1 $EE * KKS \rightarrow KK$) menunjukkan nilai t -statistik 0,600 $\leq$ t -tabel, maka hipotesis ketiga dalam penelitian ini H_0 diterima dan H_a ditolak, artinya kepemimpinan kepala sekolah tidak memoderasi pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan. Uji hipotesis kelima (Efek Mod2 $SK * KKS \rightarrow KK$) menunjukkan nilai t -statistik 0,644 $\leq$ t -tabel, maka hipotesis ketiga dalam penelitian ini H_0 diterima dan H_a ditolak, artinya kepemimpinan kepala sekolah tidak memoderasi pengaruh spiritualitas kerja terhadap kinerja karyawan. Uji hipotesis keenam (Efek Mod3 $BO * KKS \rightarrow KK$) menunjukkan nilai t -statistik 1,445 $\leq$ t -tabel, maka hipotesis ketiga dalam penelitian ini H_0 diterima dan H_a ditolak, artinya kepemimpinan kepala sekolah tidak mampu memoderasi pengaruh spiritualitas kerja terhadap kinerja karyawan.

PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pertama, ditemukan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini sejalan dengan

penelitian Sopyan dan Eeng (2018) yang menunjukkan adanya keterikatan karyawan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Karyawan SMA Kolese De Britto memiliki sikap semangat dalam bekerja, usaha maksimal dalam menyelesaikan pekerjaan dan tetap bertahan untuk menyelesaikan pekerjaan meski mengalami kesulitan. Hal lain menunjukkan karyawan memiliki rasa tidak nyaman ketika meninggalkan tugas yang menjadi tanggung jawabnya, maka sedapat mungkin karyawan akan segera menyelesaikan pekerjaan tersebut. Karyawan SMA Kolese De Britto memiliki kebanggaan terhadap pekerjaan saat ini. Hal ini, ditunjukkan dengan rasa tertantang untuk menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dan bersedia meluangkan banyak waktu untuk menyelesaikan pekerjaan di SMA Kolese De Britto. Kedua sikap ini mampu mendorong kinerja karyawan.

Uji hipotesis yang kedua menunjukkan bahwa spiritualitas kerja karyawan SMA Kolese De Britto berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Karyawan memiliki semangat untuk memperbaiki kesalahan. Semangat "*magis*", yaitu semangat untuk mencoba melakukan hal-hal yang lebih demi Allah dan sesama, inilah yang mendorong karyawan untuk selalu berusaha memperbaiki kesalahan. Di sisi lain, perlu adanya peningkatan dukungan rekan kerja untuk membantu karyawan lebih bersemangat dalam bekerja. Bentuk dukungan dapat dilakukan dengan menyapa dan memberi selamat kepada rekan kerja yang berprestasi. Pengujian ini sejalan dengan penelitian Imron dan Warsah (2019), Mousa (2019) tetapi tidak sejalan dengan penelitian Aziz dan Pratama (2014) yang menunjukkan bahwa spiritualitas secara parsial tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.

Temuan pada hipotesis ketiga menunjukkan tidak ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Baik atau buruk budaya organisasi yang diterapkan di lembaga ternyata tidak mampu untuk meningkatkan atau mengurangi kinerja karyawan. Penelitian ini tidak sejalan dengan Sopyan dan Eeng (2018) yang menunjukkan adanya pengaruh positif budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Akan tetapi penelitian ini selaras dengan penelitian Megantara, Suliyanto, dan Purnomo (2019), yang menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Budaya organisasi yang terbangun di SMA Kolese De Britto belum sepenuhnya dihayati oleh para karyawan. Peters dan Waterman dalam Kusdi (2011) menunjukkan bahwa budaya organisasi terbentuk oleh kepemimpinan, struktur, proses, dan tenaga kerja. Karyawan sebagai bagian dari lembaga mampu untuk bergerak secara mandiri. Aturan-aturan belum mampu sepenuhnya diterapkan secara maksimal melalui struktur organisasi yang dimiliki dalam lembaga.

Pengujian hipotesis keempat menunjukkan kepemimpinan kepala sekolah tidak memoderasi pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan. Peran kepala sekolah sebagai motivator karyawan tampaknya tidak menjadi hal yang dominan. Karyawan memiliki *engagement* terhadap lembaga lebih karena spiritualitas yang dihidupi di SMA Kolese De Britto.

Uji hipotesis kelima menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah tidak memoderasi pengaruh spiritualitas terhadap kinerja karyawan. Spiritualitas kerja yang muncul dari dalam diri karyawan dipelihara melalui kegiatan retreat yang dilakukan secara rutin oleh sekolah maupun yayasan. Sosok

imam yang ada di SMA Kolese De Britto dilihat sebagai pembina dan pengembang spiritual termasuk dalam bekerja, sehingga peran kepala sekolah dalam mengembangkan spiritualitas kerja karyawan guna mempengaruhi kinerja tidak menjadi dominan.

Pengujian hipotesis keenam menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah tidak memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan kepala sekolah bukan merupakan variabel moderasi. Oleh karena itu, kepemimpinan kepala sekolah belum mampu mengubah arah, menguatkan atau melemahkan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Hipotesis keempat, kelima dan keenam menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah belum mampu memoderasi variabel *employee engagement*, spiritualitas kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Variabel tersebut tidak sejalan dengan penelitian Hayatun dan Fasochah (2019) dan Gusti (2020) berkaitan dengan peran kepemimpinan kepala sekolah dalam memoderasi kinerja pegawai. Hayatun dan Fasochah (2019) dalam penelitiannya menunjukkan kepemimpinan mampu memoderasi positif variabel lain terhadap kinerja karyawan. Serupa dengan Hayatun dan Fasochah, Gusti (2020) dalam penelitian yang sejenis juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah mampu memoderasi motivasi kerja terhadap kinerja guru.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan dapat disimpulkan beberapa hal berikut. 1) *Employee engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan; 2) spiritualitas kerja berpengaruh positif

terhadap kinerja karyawan; 3) budaya organisasi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan; 4) kepemimpinan kepala sekolah tidak memoderasi pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan; 5) kepemimpinan kepala sekolah tidak memoderasi pengaruh spiritualitas kerja terhadap kinerja karyawan; dan 6) kepemimpinan kepala sekolah tidak memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini diharapkan memberikan implikasi pada Lembaga, yaitu 1) peningkatan *engagement* karyawan melalui apresiasi finansial dan nonfinansial, komunikasi internal yang baik, pengembangan karyawan sesuai dengan profesionalitasnya dan perhatian pada dukungan dan pembinaan terhadap karyawan oleh pimpinan; 2) spiritualitas Ignatian yang diperkenalkan kepada karyawan mampu membentuk spiritualitas kerja yang baik di lingkungan SMA Kolese De Britto sehingga peningkatan spiritualitas kerja karyawan melalui retreat perlu terus dilakukan; dan 3) perlu memperbarui alat ukur kinerja karyawan.

Penelitian ini tidak lepas dari keterbatasan. Keterbatasan dalam penelitian ini, yaitu 1) indikator variabel penelitian perlu ditambahkan karena dirasa masih banyak indikator yang bisa dimasukkan agar informasi penting dapat lebih banyak diperoleh; 2) ada dugaan responden khawatir akan mendapatkan penilaian negatif sehingga respon cenderung pada pernyataan setuju dan sangat setuju.

Bagi peneliti selanjutnya dapat menambahkan indikator variabel supaya informasi yang diperoleh melalui kuisioner dapat semakin lengkap. Selain itu, peneliti perlu menjaga objektivitas sehingga responden akan bersikap lepas bebas dalam menanggapi pernyataan-pernyataan.

DAFTAR REFERENSI

- Aziz, A., & Pratama, N. 2014. "Pengaruh Spiritualitas, Intelektualitas, dan Profesionalisme Terhadap Kinerja Dosen STAIN Salatiga". 8(2), 415-436.
- Beheshtifar, M., & Zare, E. 2013. "Effect of Spirituality in workplace on Job Performance". Dalam *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, 5(2), 248-254. Retrieved from http://fw8pk7vf4q.search.serialsolutions.com/?ctx_ver=Z39.88-2004&ctx_enc=info:ofi/enc:UTF-8&rft_id=info:sid/ProQ:abiglobal&rft_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:journal&rft.genre=article&rft.jtitle=Interdisciplinary+Journal+of+Contemporary+Research+In+Busi
- Dessler, G., & Pearson. 2017. *Human Resource Management* (Fifteenth). Boston [etc.]: Pearson.
- Effendi, I. 2014. *Spiritualitas: Makna, Perjalanan yang Telah Dilalui, & Jalan yang Sebenarnya*. Jakarta: Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Elmi, F. 2018. *Telisik Manajemen Sumber Daya Manusia* (Pertama). Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Fauzi, A., & Rusdi, H. N. A. 2020. *Manajemen Kinerja*. Retrieved from https://books.google.co.id/books?id=hMjjDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=pengertian+kinerja+pegawai&hl=id&sa=X&ved=2ahUKEwiz_9KClTsAhXy7HMBHURJBZEq6AEwAXoECAEQAg#v=onepage&q=pengertian+kinerja+pegawai&f=false

- Gusti, E. 2020. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dalam Memoderasi Hubungan Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri 6 Padang". <https://doi.org/10.3129/osf.io/tp42f>
- Hayatun, S., & Fasochah. 2019. "Kepemimpinan Transformasional Memoderasi Motivasi Afiliasi dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Pegawai di Kecamatan Ngaliyan Kota Semarang". Dalam *Jurnal Ekonomi Manajemen Akuntansi* (Vol.26). Retrieved from <http://ejurnal.stiedharmaputra.smg.ac.id/index.php/JEMA/article/view/350>
- Imron, I., & Warsah, I. 2019. "Pengaruh Spiritualitas dalam Kinerja Guru Melalui Modal Psikologis di SMP Muhammadiyah Magelang". Dalam *jurnal EDUKASI: Jurnal Penelitian Pendidikan Agama Dan Keagamaan*, 17(3), 228–237. <https://doi.org/10.32729/edukasi.v17i3.602>
- Kawiana, I. G. P., Dewib, L. K. C., Martinic, L. K. B., & Suardana, I. B. R. 2018. "The influence of organizational culture, employee satisfaction, personality, and organizational commitment towards employee performance". Dalam *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences*, 5(3), 35–45. <https://doi.org/10.21744/irjmis.v5i3.666>
- Kusdi. 2011. *Budaya Organisasi: Teori, Penelitian dan Praktik*. Jakarta: Salemba Empat.
- Martin, James, S. 2017. *Spiritualitas Yesuit dalam Keseharian*. Jakarta: Yayasan Sesawi.
- Mousa, A. E. 2020. "The Impact of Workplace Spirituality on Employee Performance: Evidence from Abu Dhabi University". Dalam *jurnal International Business Research*, 13(5). <https://doi.org/10.5539/ibr.v13n5p79>
- Mustafa, Z., & Wijaya, T. 2012. *Panduan Teknik Statistik SEM & PLS dengan SPSS AMOS*. Yogyakarta: Penerbit Cahaya Atma Pustaka.
- Northouse, P. G. 2016. *Leadership: Theory and practice* (7th editio). California: Sage Publications, Inc.
- Pella, D. A. 2020. *Manajemen Kepuasan dan Keterikatan Pegawai: Strategy Implementation* (p. 202). Jakarta: AIDA Infini Maksima.
- Petchsawang, P., & Duchon, D. 2012. "Workplace spirituality, meditation, and work performance". Dalam *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 9(2), 189–208.
- Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan. 2011. *Buku Kerja Kepala Sekolah*. Jakarta: Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan Kementerian Pendidikan Nasional.
- Samsudin, Harun. 2018. *Kinerja Karyawan Tinjauan dari Dimensi Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi*. Sidoarjo: Indomedia Pustaka.
- Santosa, P. I. 2018. *Metode Penelitian Kuantitatif Pengembangan*

- Hipotesis dan Pengujiannya Menggunakan SmartPLS*. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Siswono, D. 2016. "Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan di Rodex Travel Surabaya". *Agora*, 4(2), 374–380.
- Sopyan, K., & Eeng, A. 2018. "Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Keterikatan Karyawan (*Employee Engagement*) terhadap Kinerja Karyawan Karyawan di Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika (Dishubkominfo) Kabupaten Sukabumi". Dalam *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Bisnis*, 6(2), 14. <https://doi.org/10.17509/jimb.v6i2.13099>
- Sulaksono, H. 2015. *Budaya Organisasi dan Kinerja*. Retrieved October 21, 2020, from Yogyakarta website: https://books.google.co.id/books?id=kDiRDwAAQBAJ&printsec=copyright&hl=id&source=gbs_pub_info_r#v=onepage&q&f=false
- Wibisono, D. 2011. *Manajemen Kinerja Korporasi & Organisasi: Panduan Penyusunan Indikator*. Jakarta: Penerbit Erlangga.