

PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH TERHADAP TINGKAT KETERLIBATAN GURU DAN TENAGA KEPENDIDIKAN DALAM PROGRAM DAN KEGIATAN SEKOLAH DI SMAN 1 MUARA WAHAU

Anggy Hanggara¹, Hediati Mahardika², Norkumala Dewi³, Azzainil⁴,
Laili Komariyah⁵

^{1, 2, 3, 4, 5} Manajemen Pendidikan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan
Universitas Mulawarman

¹anggyhanggara@gmail.com, ²hediatialvaro46@gmail.com,

³dnorkumala@gmail.com, ⁴azainil@fkip.unmul.ac.id,

⁵laili.komariyah@fkip.unmul.ac.id

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of work environment and principal leadership on the level of teacher and education staff engagement in school programs and activities at SMAN 1 Muara Wahau. The research used a quantitative approach with explanatory research design. Data were collected through questionnaires using a Likert scale distributed to teachers and education staff. The data were analyzed using multiple linear regression analysis. The results show that the work environment has a significant positive effect on engagement, principal leadership has a significant positive effect on engagement, and both variables simultaneously influence the level of engagement. These findings indicate that creating a supportive work environment and strengthening principal leadership are essential to improving participation in school programs.

Keywords : *work environment, principal leadership, teacher engagement, school management*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja dan kepemimpinan kepala sekolah terhadap tingkat keterlibatan guru dan tenaga kependidikan dalam program dan kegiatan sekolah di SMAN 1 Muara Wahau. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain explanatory research. Data dikumpulkan melalui kuesioner dengan skala Likert yang disebarakan kepada guru dan tenaga kependidikan. Teknik analisis data menggunakan regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan, kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan, serta kedua variabel secara simultan berpengaruh terhadap tingkat keterlibatan. Temuan ini menunjukkan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan kepemimpinan kepala sekolah yang efektif untuk meningkatkan partisipasi dalam program sekolah.

Kata Kunci: lingkungan kerja, kepemimpinan kepala sekolah, keterlibatan guru, manajemen sekolah

A. Pendahuluan

Keberhasilan program dan kegiatan sekolah sangat ditentukan oleh tingkat keterlibatan guru dan tenaga kependidikan sebagai aktor utama dalam penyelenggaraan pendidikan. Keterlibatan tersebut tidak hanya tercermin dari kehadiran fisik, tetapi juga dari partisipasi aktif dalam perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi program sekolah. Hal ini mencerminkan adanya komitmen profesional, rasa memiliki terhadap institusi, serta kesediaan untuk berkontribusi secara optimal dalam mendukung pencapaian visi, misi, dan tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

Guru dan tenaga kependidikan yang memiliki tingkat keterlibatan tinggi cenderung menunjukkan tanggung jawab yang lebih besar terhadap tugas dan perannya. Mereka memiliki inisiatif dalam mengembangkan pembelajaran maupun layanan administrasi, serta mampu bekerja secara kolaboratif dengan sesama rekan kerja. Selain itu, individu dengan keterlibatan tinggi umumnya lebih terbuka terhadap perubahan, inovasi, dan kebijakan baru, serta aktif memberikan masukan konstruktif guna meningkatkan

kualitas program sekolah. Kondisi ini berimplikasi pada terciptanya iklim kerja yang positif, komunikasi yang efektif, serta meningkatnya motivasi kerja yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kualitas layanan pendidikan dan hasil belajar peserta didik.

Namun demikian, dalam praktiknya tidak semua guru dan tenaga kependidikan menunjukkan tingkat partisipasi yang optimal. Masih terdapat kondisi di mana sebagian individu cenderung pasif, kurang terlibat dalam kegiatan pengembangan sekolah, serta belum memiliki inisiatif yang kuat dalam mendukung pelaksanaan program. Keterlibatan yang ditunjukkan sering kali masih bersifat administratif dan belum menyentuh aspek profesional secara mendalam. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan antara harapan ideal dengan realitas di lapangan.

Berbagai faktor dapat memengaruhi rendahnya keterlibatan tersebut, di antaranya adalah kurangnya motivasi intrinsik, keterbatasan pemahaman terhadap program, beban kerja yang tinggi, serta minimnya dukungan dan penghargaan dari lingkungan kerja.

Selain itu, komunikasi organisasi yang belum efektif serta lemahnya budaya kolaboratif juga menjadi penghambat dalam mendorong partisipasi aktif. Apabila kondisi ini berlangsung secara terus-menerus, maka akan berdampak pada kurang optimalnya pelaksanaan program sekolah, rendahnya inovasi, serta tidak tercapainya target yang telah ditetapkan.

Salah satu faktor penting yang memengaruhi keterlibatan guru dan tenaga kependidikan adalah lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan harmonis, serta didukung oleh fasilitas yang memadai, dapat meningkatkan motivasi intrinsik, kepuasan kerja, dan produktivitas individu. Aspek fisik seperti ruang kerja yang layak, ketersediaan sarana pembelajaran, serta akses terhadap teknologi menjadi faktor pendukung utama dalam menunjang kinerja. Di samping itu, aspek sosial dan psikologis seperti hubungan interpersonal yang baik, komunikasi yang terbuka, serta suasana kerja yang kondusif turut berperan dalam mendorong kolaborasi dan inovasi.

Sebaliknya, lingkungan kerja yang kurang mendukung dapat

menurunkan semangat kerja, mengurangi rasa memiliki terhadap institusi, serta berdampak pada rendahnya partisipasi dalam kegiatan sekolah. Kondisi ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak hanya berfungsi sebagai tempat bekerja, tetapi juga sebagai faktor strategis dalam membentuk perilaku dan kinerja individu dalam organisasi pendidikan.

Selain lingkungan kerja, kepemimpinan kepala sekolah juga memiliki peran yang sangat strategis dalam meningkatkan keterlibatan warga sekolah. Kepala sekolah tidak hanya bertindak sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai pemimpin yang mampu mengarahkan, membimbing, memfasilitasi, dan memotivasi seluruh warga sekolah. Kepemimpinan yang efektif ditunjukkan melalui kemampuan merumuskan visi yang jelas, mengomunikasikannya secara terbuka, serta memastikan implementasinya melalui langkah-langkah yang terencana.

Kepala sekolah yang mampu memberikan keteladanan, membangun komunikasi yang transparan, serta memberikan dukungan dalam bentuk penghargaan

dan pembinaan akan mendorong meningkatnya semangat kerja dan partisipasi aktif guru dan tenaga kependidikan. Selain itu, kepemimpinan yang partisipatif juga mampu menumbuhkan rasa memiliki terhadap program sekolah, karena guru dan tenaga kependidikan dilibatkan dalam proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. Hal ini pada akhirnya akan meningkatkan kinerja kolektif serta memperkuat budaya organisasi yang kolaboratif dan inovatif.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa keterlibatan guru dan tenaga kependidikan dipengaruhi oleh berbagai faktor, di antaranya lingkungan kerja dan kepemimpinan kepala sekolah. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap keterlibatan guru dan tenaga kependidikan, menganalisis pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap keterlibatan tersebut, serta mengkaji pengaruh keduanya secara simultan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi secara teoritis dalam pengembangan ilmu manajemen pendidikan, serta secara praktis menjadi bahan pertimbangan bagi

pihak sekolah dalam meningkatkan kualitas pengelolaan dan efektivitas program melalui perbaikan lingkungan kerja dan penguatan kepemimpinan kepala sekolah.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis *explanatory research* untuk menguji hubungan dan pengaruh antarvariabel, yaitu lingkungan kerja dan kepemimpinan kepala sekolah terhadap tingkat keterlibatan guru dan tenaga kependidikan. Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk menguji hipotesis melalui analisis data numerik dan pengolahan statistik.

Desain penelitian bersifat korelasional dengan model regresi linear berganda. Penelitian ini mengkaji pengaruh variabel independen (X_1 = lingkungan kerja dan X_2 = kepemimpinan kepala sekolah) terhadap variabel dependen (Y = tingkat keterlibatan guru dan tenaga kependidikan).

Penelitian dilaksanakan di SMAN 1 Muara Wahau. Waktu penelitian disesuaikan dengan jadwal akademik sekolah dan proses pengumpulan data dilakukan setelah

memperoleh izin resmi dari pihak sekolah.

1. Populasi Dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru dan tenaga kependidikan yang bertugas di SMAN 1 Muara Wahau. Populasi mencakup guru mata pelajaran, tenaga administrasi, serta tenaga kependidikan lainnya yang secara aktif terlibat dalam pelaksanaan program dan kegiatan sekolah.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *sampling jenuh* (total sampling), yaitu teknik penentuan sampel dengan menjadikan seluruh anggota populasi sebagai responden penelitian. Menurut Sugiyono (2019), *sampling jenuh* digunakan apabila jumlah populasi relatif kecil atau kurang dari 100 orang, sehingga seluruh populasi dapat dijadikan sampel penelitian.

Penggunaan *sampling jenuh* dalam penelitian ini bertujuan untuk memperoleh gambaran yang menyeluruh mengenai kondisi lingkungan kerja, kepemimpinan kepala sekolah, dan tingkat keterlibatan guru serta tenaga kependidikan tanpa

melakukan generalisasi ke populasi yang lebih luas.

Dengan demikian, hasil penelitian diharapkan mampu merepresentasikan kondisi aktual di SMAN 1 Muara Wahau secara komprehensif.

2. Teknik Pengumpulan Data dan Pengembangan Instrumen

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner (angket) yang disusun berdasarkan indikator dari masing-masing variabel penelitian, yaitu lingkungan kerja, kepemimpinan kepala sekolah, dan keterlibatan guru serta tenaga kependidikan. Kuesioner dipilih karena mampu mengukur persepsi responden secara sistematis dan efisien dalam bentuk data kuantitatif.

Instrumen penelitian menggunakan skala Likert lima tingkat dengan rentang skor sebagai berikut:

1 = Sangat Tidak Setuju

2 = Tidak Setuju

3 = Netral

4 = Setuju

5 = Sangat Setuju

Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, persepsi, dan

tingkat persetujuan responden terhadap pernyataan yang berkaitan dengan kondisi lingkungan kerja, gaya kepemimpinan kepala sekolah, serta tingkat keterlibatan dalam program dan kegiatan sekolah.

Pengembangan instrumen dilakukan melalui beberapa tahapan, yaitu:

- 1) Penyusunan kisi-kisi berdasarkan indikator teoritis masing-masing variabel;
- 2) Penyusunan butir pernyataan;
- 3) Uji validitas dan reliabilitas instrumen.

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana instrumen mampu mengukur apa yang seharusnya diukur. Uji validitas dilakukan menggunakan korelasi Product Moment Pearson antara skor item dengan skor total. Item dinyatakan valid apabila nilai koefisien korelasi (r hitung) lebih besar dari r tabel pada taraf signifikansi tertentu.

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui konsistensi internal instrumen menggunakan koefisien Cronbach's Alpha. Instrumen dinyatakan reliabel apabila nilai

Cronbach's Alpha $\geq 0,70$ (Ghozali, 2018).

Melalui tahapan tersebut, instrumen penelitian diharapkan memiliki tingkat validitas dan reliabilitas yang memadai sehingga data yang diperoleh dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

3. Teknik Analisis Data

Data yang telah dikumpulkan dianalisis menggunakan analisis regresi linear berganda untuk mengetahui pengaruh parsial maupun simultan variabel independen terhadap variabel dependen. Analisis ini digunakan karena penelitian melibatkan dua variabel bebas, yaitu lingkungan kerja (X_1) dan kepemimpinan kepala sekolah (X_2), serta satu variabel terikat, yaitu tingkat keterlibatan guru dan tenaga kependidikan (Y).

Model persamaan regresi linear berganda yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

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

Keterangan :

Y = Tingkat keterlibatan guru dan

tenaga kependidikan

A = Konstanta
b1 = Koefisien regresi lingkungan kerja
b2 = Koefisien regresi kepemimpinan kepala sekolah
X1 = Lingkungan kerja
X2 = Kepemimpinan kepala sekolah
e = Error (kesalahan pengganggu)

Untuk menguji hipotesis penelitian, digunakan beberapa uji statistik sebagai berikut:

1. Uji t (Uji Parsial)

Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen. Variabel dinyatakan berpengaruh signifikan apabila nilai signifikansi (Sig.) < 0,05.

2. Uji F (Uji Simultan)

Uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Model regresi dinyatakan signifikan apabila nilai signifikansi < 0,05.

3. Koefisien Determinasi (R²)

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar kontribusi variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen. Nilai R² yang semakin mendekati 1 menunjukkan bahwa kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen semakin kuat.

Seluruh proses analisis data dilakukan dengan bantuan perangkat lunak statistik IBM SPSS untuk memastikan ketepatan perhitungan dan interpretasi hasil penelitian.

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda terhadap 27 responden di SMAN 1 Muara Wahau, diperoleh hasil sebagai berikut :

1. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Keterlibatan

Hasil uji parsial (uji t) menunjukkan bahwa lingkungan kerja (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan guru dan tenaga kependidikan (Y). Hal ini ditunjukkan oleh

nilai koefisien regresi sebesar 0,315, nilai t hitung sebesar 2,201, dan nilai signifikansi sebesar $0,038 < 0,05$.

Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan kualitas lingkungan kerja akan meningkatkan keterlibatan guru dan tenaga kependidikan secara signifikan. Dengan demikian, hipotesis pertama diterima.

2. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Keterlibatan

Hasil uji parsial menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah (X_2) berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap keterlibatan (Y). Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien regresi sebesar 0,262, nilai t hitung sebesar 1,538, dan nilai signifikansi sebesar $0,137 > 0,05$.

Dengan demikian, meskipun arah pengaruhnya positif, secara statistik pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap keterlibatan belum signifikan. Hipotesis kedua ditolak.

3. Pengaruh Secara Simultan

Hasil uji simultan (uji F) menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan kepemimpinan kepala sekolah secara bersama-sama belum berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai F hitung sebesar 3,159 dengan nilai signifikansi sebesar $0,061 > 0,05$.

Dengan demikian, model regresi secara keseluruhan belum signifikan secara simultan.

4. Koefisien Determinasi (R^2)

Nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,208 menunjukkan bahwa 20,8% variasi keterlibatan guru dan tenaga kependidikan dapat dijelaskan oleh lingkungan kerja dan kepemimpinan kepala sekolah, sedangkan 79,2% dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian.

5. Persamaan Regresi

Persamaan regresi yang diperoleh adalah:

$$Y = 1,329 + 0,315X_1 + 0,262X_2$$

Artinya:

- a. Konstanta sebesar 1,329 menunjukkan nilai dasar keterlibatan
- b. Lingkungan kerja memiliki pengaruh lebih kuat dibanding kepemimpinan
- c. Kedua variabel memiliki arah hubungan positif.

Pembahasan

1. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Keterlibatan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan guru dan tenaga kependidikan, dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,315. Nilai ini mengindikasikan bahwa setiap peningkatan kualitas lingkungan kerja akan diikuti oleh peningkatan tingkat keterlibatan. Secara empiris, hal ini tercermin dari responden yang cenderung memberikan penilaian tinggi pada indikator kenyamanan ruang kerja, kelengkapan fasilitas, hubungan kerja yang harmonis, serta komunikasi yang efektif antarpegawai.

Temuan ini memperkuat teori yang dikemukakan oleh Sedarmayanti (2017) bahwa lingkungan kerja yang kondusif berperan penting dalam meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai. Lingkungan kerja dalam penelitian ini tidak hanya mencakup aspek fisik seperti sarana dan prasarana, kebersihan, serta kenyamanan ruang kerja, tetapi juga aspek nonfisik seperti hubungan interpersonal, kerja sama tim, serta dukungan organisasi. Kedua aspek tersebut terbukti saling melengkapi dalam menciptakan suasana kerja yang mendorong keterlibatan aktif.

Lebih lanjut, hasil penelitian menunjukkan bahwa ketika guru dan tenaga kependidikan merasa lingkungan kerjanya aman, nyaman, dan suportif, mereka cenderung memiliki rasa memiliki (*sense of belonging*) yang lebih tinggi terhadap sekolah. Hal ini mendorong munculnya perilaku kerja positif seperti partisipasi aktif dalam kegiatan

sekolah, kesediaan untuk terlibat dalam tugas tambahan, serta inisiatif dalam memberikan ide dan kontribusi untuk pengembangan program.

Sebaliknya, pada beberapa indikator negatif dalam instrumen, masih ditemukan respon yang menunjukkan adanya persepsi kurangnya dukungan atau perhatian dari organisasi, meskipun tidak dominan. Hal ini menunjukkan bahwa masih terdapat ruang perbaikan dalam menciptakan lingkungan kerja yang sepenuhnya optimal.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan faktor kunci yang secara langsung mempengaruhi keterlibatan guru dan tenaga kependidikan. Upaya peningkatan keterlibatan tidak hanya dapat dilakukan melalui kebijakan formal, tetapi juga melalui penciptaan lingkungan kerja yang nyaman, harmonis, komunikatif, dan memberikan penghargaan terhadap kontribusi individu.

2. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Keterlibatan

Meskipun kepemimpinan kepala sekolah menunjukkan arah pengaruh positif terhadap keterlibatan guru dan tenaga kependidikan, hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh tersebut tidak signifikan secara statistik dengan nilai signifikansi sebesar 0,137 ($> 0,05$) dan koefisien regresi sebesar 0,262. Hal ini mengindikasikan bahwa secara empiris, kepemimpinan kepala sekolah belum memberikan dampak yang kuat dan merata terhadap peningkatan keterlibatan.

Kondisi ini menunjukkan bahwa peran kepala sekolah dalam mendorong keterlibatan belum sepenuhnya dirasakan oleh seluruh responden. Variasi persepsi terhadap gaya kepemimpinan, keterbatasan dalam komunikasi, serta belum optimalnya pelibatan guru dalam pengambilan keputusan diduga menjadi faktor yang mempengaruhi. Selain itu, implementasi kepemimpinan

partisipatif dan pemberdayaan guru kemungkinan belum berjalan secara konsisten dalam praktik sehari-hari.

Secara teoritis, berbagai penelitian terbaru menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap keterlibatan dan kinerja pegawai. Kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan motivasi, komitmen, serta keterlibatan kerja melalui pemberian inspirasi, perhatian individual, dan stimulasi intelektual (Putra & Rahmawati, 2022). Selain itu, kepemimpinan yang efektif juga berperan dalam meningkatkan keterlibatan melalui kepuasan kerja dan budaya organisasi sebagai faktor mediasi (Sari, 2023).

Dalam konteks pendidikan, kepemimpinan kepala sekolah yang efektif seharusnya mampu menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif, meningkatkan kepercayaan, serta mendorong partisipasi aktif guru dalam

berbagai program sekolah (Wibowo, 2021). Namun demikian, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kondisi tersebut belum sepenuhnya terwujud, sehingga pengaruh kepemimpinan terhadap keterlibatan belum signifikan secara statistik.

Perbedaan antara hasil penelitian ini dengan teori dan penelitian sebelumnya mengindikasikan adanya kesenjangan antara konsep ideal dan praktik di lapangan. Hal ini dapat disebabkan oleh beberapa faktor, seperti gaya kepemimpinan yang belum sepenuhnya transformasional, kurangnya intensitas komunikasi antara kepala sekolah dan guru, serta terbatasnya pelibatan guru dalam proses pengambilan keputusan (Sari, 2023; Wibowo, 2021).

Dengan demikian, hasil penelitian ini memberikan implikasi bahwa praktik kepemimpinan kepala sekolah masih perlu diperkuat, terutama dalam aspek komunikasi interpersonal yang

terbuka, pemberdayaan guru, serta konsistensi dalam implementasi kebijakan. Upaya tersebut diharapkan dapat meningkatkan keterlibatan guru dan tenaga kependidikan secara lebih optimal, sehingga selaras dengan temuan penelitian sebelumnya yang menegaskan pentingnya kepemimpinan dalam meningkatkan keterlibatan organisasi (Putra & Rahmawati, 2022).

3. Pengaruh Simultan

Hasil uji F menunjukkan bahwa secara simultan variabel lingkungan kerja dan kepemimpinan kepala sekolah belum mampu memberikan pengaruh yang signifikan terhadap keterlibatan guru dan tenaga kependidikan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai signifikansi sebesar 0,061 ($> 0,05$), yang berarti model regresi secara keseluruhan belum memenuhi kriteria signifikansi statistik.

Meskipun demikian, nilai signifikansi yang mendekati batas 0,05 mengindikasikan bahwa kedua variabel tersebut

tetap memiliki kecenderungan pengaruh terhadap keterlibatan, namun belum cukup kuat untuk menjelaskan variasi keterlibatan secara komprehensif. Hal ini menunjukkan bahwa keterlibatan guru dan tenaga kependidikan merupakan fenomena yang kompleks dan dipengaruhi oleh berbagai faktor lain di luar lingkungan kerja dan kepemimpinan.

Secara teoritis, keterlibatan kerja (work engagement) tidak hanya dipengaruhi oleh faktor organisasi seperti lingkungan kerja dan kepemimpinan, tetapi juga oleh faktor individual dan psikologis seperti motivasi intrinsik, kepuasan kerja, serta komitmen organisasi (Schaufeli, 2021). Selain itu, penelitian terbaru juga menunjukkan bahwa budaya organisasi, sistem penghargaan, serta beban kerja memiliki kontribusi signifikan terhadap tingkat keterlibatan pegawai (Saks, 2022).

Dalam konteks penelitian ini, meskipun lingkungan kerja

terbukti berpengaruh secara parsial, namun ketika dikombinasikan dengan kepemimpinan kepala sekolah, pengaruhnya menjadi tidak signifikan. Hal ini dapat disebabkan oleh beberapa kemungkinan, antara lain :

- a. Variasi persepsi responden terhadap kepemimpinan kepala sekolah
- b. Adanya faktor lain yang lebih dominan mempengaruhi keterlibatan
- c. Ukuran sampel yang relatif kecil sehingga mempengaruhi kekuatan model statistik

Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan keterlibatan guru dan tenaga kependidikan tidak cukup hanya dilakukan melalui perbaikan lingkungan kerja dan kepemimpinan saja, tetapi perlu pendekatan yang lebih komprehensif dan multidimensional. Upaya tersebut dapat mencakup peningkatan motivasi individu, penguatan budaya organisasi, pemberian penghargaan, serta

pengelolaan beban kerja yang lebih proporsional.

Dengan demikian, hasil penelitian ini memberikan implikasi bahwa meskipun lingkungan kerja dan kepemimpinan merupakan faktor penting, namun keduanya belum menjadi faktor dominan secara simultan dalam meningkatkan keterlibatan. Oleh karena itu, diperlukan strategi yang lebih holistik agar keterlibatan guru dan tenaga kependidikan dapat meningkat secara optimal dan berkelanjutan

4. Kontribusi Variabel

Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,208 (20,8%), yang berarti bahwa variabel lingkungan kerja dan kepemimpinan kepala sekolah hanya mampu menjelaskan 20,8% variasi keterlibatan guru dan tenaga kependidikan, sedangkan 79,2% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian.

Nilai kontribusi yang relatif rendah ini mengindikasikan bahwa keterlibatan merupakan

fenomena yang kompleks dan multidimensional. Secara teoritis, keterlibatan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh faktor organisasi, tetapi juga oleh faktor individu dan psikologis. Beberapa faktor yang diduga memiliki pengaruh besar terhadap keterlibatan antara lain motivasi intrinsik, budaya organisasi, beban kerja, sistem penghargaan, serta kepuasan kerja.

Motivasi intrinsik berperan penting dalam mendorong individu untuk terlibat secara aktif tanpa harus dipengaruhi oleh faktor eksternal. Individu yang memiliki dorongan internal yang kuat cenderung menunjukkan komitmen dan partisipasi yang lebih tinggi (Ryan & Deci, 2020). Selain itu, budaya organisasi yang positif dan suportif juga mampu menciptakan rasa memiliki dan meningkatkan keterlibatan anggota organisasi (Schein, 2021).

Faktor lain seperti beban kerja yang proporsional dan sistem penghargaan yang adil juga turut mempengaruhi

keterlibatan. Beban kerja yang terlalu tinggi dapat menurunkan semangat dan partisipasi, sedangkan penghargaan yang sesuai dapat meningkatkan motivasi dan kinerja (Saks, 2022). Di sisi lain, kepuasan kerja juga terbukti memiliki hubungan yang erat dengan keterlibatan, di mana individu yang merasa puas cenderung lebih aktif dan berkontribusi dalam organisasi (Robbins & Judge, 2021).

Dengan demikian, hasil penelitian ini menegaskan bahwa keterlibatan guru dan tenaga kependidikan tidak dapat dijelaskan hanya oleh dua variabel, yaitu lingkungan kerja dan kepemimpinan kepala sekolah. Diperlukan pendekatan yang lebih komprehensif dengan mempertimbangkan berbagai faktor lain yang saling berinteraksi dalam mempengaruhi keterlibatan secara keseluruhan.

5. Implikasi

Hasil penelitian ini memberikan sejumlah implikasi penting bagi pengelolaan sekolah,

khususnya dalam upaya meningkatkan keterlibatan guru dan tenaga kependidikan. Pertama, lingkungan kerja terbukti menjadi faktor utama yang perlu diprioritaskan. Sekolah perlu memastikan tersedianya lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan mendukung, baik dari aspek fisik maupun nonfisik. Perbaikan sarana dan prasarana, penciptaan hubungan kerja yang harmonis, serta komunikasi yang efektif antarpegawai menjadi langkah strategis untuk meningkatkan motivasi dan partisipasi. Lingkungan kerja yang kondusif akan mendorong munculnya rasa memiliki (*sense of belonging*) yang berdampak langsung pada peningkatan keterlibatan. Kedua, kepemimpinan kepala sekolah perlu diperkuat agar mampu memberikan dampak yang lebih signifikan. Kepala sekolah diharapkan tidak hanya berperan sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai pemimpin yang inspiratif, partisipatif, dan

komunikatif. Penguatan dapat dilakukan melalui peningkatan keterbukaan komunikasi, pelibatan guru dalam pengambilan keputusan, serta pemberian motivasi dan penghargaan yang berkelanjutan. Dengan demikian, kepemimpinan dapat berfungsi sebagai penggerak utama dalam meningkatkan komitmen dan keterlibatan warga sekolah.

Ketiga, sekolah perlu memperhatikan faktor lain di luar penelitian yang turut mempengaruhi keterlibatan, seperti motivasi intrinsik, budaya organisasi, beban kerja, sistem penghargaan, dan kepuasan kerja. Mengingat kontribusi variabel penelitian hanya sebesar 20,8%, maka pendekatan yang digunakan tidak dapat bersifat parsial, melainkan harus mencakup berbagai aspek yang saling berkaitan.

Dengan demikian, peningkatan keterlibatan guru dan tenaga kependidikan memerlukan pendekatan yang komprehensif dan terintegrasi,

melalui sinergi antara perbaikan lingkungan kerja, penguatan kepemimpinan, serta pengelolaan faktor-faktor lain yang mempengaruhi perilaku kerja. Strategi yang holistik ini diharapkan mampu meningkatkan kualitas partisipasi, kinerja, dan mutu layanan pendidikan secara berkelanjutan.

D. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan guru dan tenaga kependidikan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kondisi lingkungan kerja, baik dari aspek fisik maupun nonfisik, maka semakin tinggi tingkat keterlibatan dalam program dan kegiatan sekolah.
2. Kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap keterlibatan. Hal ini mengindikasikan bahwa peran kepemimpinan belum memberikan dampak yang kuat

dan merata terhadap peningkatan keterlibatan, sehingga masih perlu dilakukan penguatan dalam praktik kepemimpinan di sekolah.

3. Secara simultan, lingkungan kerja dan kepemimpinan kepala sekolah belum berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan. Hal ini menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut belum mampu secara bersama-sama menjelaskan keterlibatan secara komprehensif.
4. Kontribusi variabel lingkungan kerja dan kepemimpinan kepala sekolah terhadap keterlibatan relatif rendah, yaitu sebesar 20,8%. Hal ini menegaskan bahwa keterlibatan guru dan tenaga kependidikan merupakan fenomena yang kompleks dan dipengaruhi oleh berbagai faktor lain di luar penelitian, seperti motivasi intrinsik, budaya organisasi, beban kerja, sistem penghargaan, dan kepuasan kerja.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa peningkatan keterlibatan guru dan tenaga

kependidikan tidak hanya ditentukan oleh lingkungan kerja dan kepemimpinan kepala sekolah, tetapi juga memerlukan pendekatan yang lebih komprehensif dengan mempertimbangkan berbagai faktor yang saling berkaitan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ghozali, I. (2018). Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Putra, A., & Rahmawati, D. (2022). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap keterlibatan kerja pegawai. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 10(2), 123–135.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Organizational behavior* (18th ed.). New York: Pearson Education.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective. New York: Guilford Press.
- Saks, A. M. (2022). Caring human resources management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 32(3), 100835.
- Sari, N. (2023). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap keterlibatan guru melalui kepuasan kerja. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 15(1), 45–56.
- Schaufeli, W. B. (2021). Work engagement: What do we know and where do we go? *Romanian Journal of Applied Psychology*, 23(1), 3–12.
- Schein, E. H. (2021). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Hoboken, NJ: Wiley.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen sumber daya manusia: Reformasi birokrasi dan manajemen pegawai negeri sipil*. Bandung: Refika Aditama.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Wibowo. (2021). *Manajemen kinerja* (5th ed.). Jakarta: Rajawali Pers.