BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Bab dua ini merupakan tinjauan teoritis yang menguraikan konsep dan deskriptif dari teori yang digunakan untuk setiap variabel pada penelitian ini dengan didukung oleh hasil studi yang relevan. Tinjauan teoritis pada penelitian ini terdiri dari *Principal Leadership*, *Employee Engagement*, *Perceived Organizational Support* dan *Teacher Performance* (Gen Y). Selain hal tersebut, bab ini juga membahas hipotesis penelitian yang akan menjadi pusat penelitian. Pada bagian akhir bab, kerangka penelitian disajikan untuk mempermudah pemahaman hubungan antar variable yang digunakan.

2.1 Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepemimpinan tidak terbatas pada definisi tunggal tetapi secara universal dapat dipahami sebagai proses menginspirasi, membimbing, dan mempengaruhi individu atau kelompok menuju visi atau tujuan bersama (Benmira, Sihame, & Agboola, Moyosolu, 2020). Kepemimpinan yang efektif tentunya akan membawa keberhasilan pada suatu organisasi dalam hal pengelolaan sumber daya manusia serta manajemen organisasi. Konsep kepemimpinan dari seorang *leader* diperlukan dalam berbagai disiplin ilmu, termasuk pendidikan (Kiral, Erkan, 2020).

Dalam dunia pendidikan, peran dan kepemimpinan kepala sekolah atau Kepemimpinan Kepala Sekolah (*Principal Leadership)* menjadi hal yang sangat esensial. Kepala sekolah memiliki tanggung jawab besar dalam memimpin dan mengelola sebuah institusi pendidikan untuk mencapai tujuan pembelajaran yang efektif. Gaya kepemimpinan mereka memiliki dampak secara keseluruhan organisasi termasuk *Teacher Performance*. *Principal Leadership* menumbuhkan budaya sekolah yang positif yang mendukung guru dalam mencapai tujuan sekolah dan meningkatkan Kinerja Guru **(**Saleem, Atit, et al. 2020**).**

Principal Leadership meningkatkan Kinerja Guru melalui pengembangan profesional dan pemberdayaan yang secara positif mempengaruhi hasil pembelajaran siswa. Kepala sekolah berfokus dan memprioritaskan pengembangan profesional, akan mendukung pertumbuhan guru, memenuhi kebutuhan mereka, dan menumbuhkan budaya pembelajaran berkelanjutan (Tan, Cheng Yong, 2020).

Selain hal tersebut, keterampilan manajerial kepala sekolah, seperti perencanaan, pengorganisasian, pemantauan, pengendalian, penerapan dan evaluasi yang efektif berdampak positif terhadap kinerja guru dan kualitas pembelajaran (Rostini, Deti et al,. 2022)

Dalam *Principal Leadership,* gaya kepemimpinan kepala sekolah memiliki unsur-unsur kompetensi kepemimpinan, yaitu; kepemimpinan direktif, partisipatif, suportif dan berorientasi pada prestasi. Teori ini

diperkenalkan pertama kali pada tahun 1970 an oleh Evans, House, R.J, House dan Dessler dan House et al. Sejak munculnya teori ini, sejumlah penelitian menunjukkan hasil empiris yang sejalan dengan asumsi teori. (Fabac, Robert, et Al, 2022). Secara umum, teori ini menekankan pada analisis pilihan perilaku seorang pemimpin dalam kaitannya dengan gaya perilakunya, kebutuhan karyawan, serta kondisi pada lingkungan kerja. Sampai saat ini, teori gaya kepemimpinan ini masih relevan dan masih digunakan dalam penelitian.

Maka, penting bagi para pemimpin untuk dapat memahami keempat gaya kepemimpinan ini sehingga mereka dapat menyesuaikan pendekatannya dengan kebutuhan organisasi dan karakteristik karyawan yang dipimpinnya. Dengan menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat, pemimpin dapat memaksimalkan potensi bawahannya dan mencapai tujuan organisasi dengan ideal dan lebih efektif.

2.2 Keterlibatan guru

Mulyati, Rita (2020) berpendapat bahwa *Employee Engagement* adalah suatu keadaan dimana pikiran dan perasaan kita (*state of mind*) terkait dengan pekerjaan yang sifatnya positif yang ditandai dengan adanya semangat *(vigor*), pengabdian (*dedication*), dan penyerapan (*absorption*). Hal tersebut berarti di dalam dunia pendidikan E*mployee Engagement* (Keterlibatan Guru) mencakup rasa keterikatan emosional, kognitif, dan

perilaku yang dimiliki guru terhadap pekerjaan mereka dan sekolah tempat mereka bekerja. Secara umum, *Employee Engagement* juga digambarkan sebagai keadaan psikologis positif yang ditandai dengan semangat dimana karyawan termotivasi dan terdorong untuk berpartisipasi aktif dalam tugas secara individu maupun kegiatan organisasi. Karakteristik karyawan ditunjukkan dengan adanya energi, dedikasi, antusiasme, dan semangat positif terhadap pekerjaan dan organisasi. (Sendawula, Kasimu et al., 2018)

.Keterlibatan merupakan hal yang sangat penting untuk membina hubungan positif antara karyawan dan organisasi, yang mengarah pada kinerja individu yang lebih baik dan hasil organisasi secara keseluruhan. (Hilal, Hazrat et al., 2019). Tantangan utama bagi para pemimpin adalah memastikan karyawan tidak hanya hadir secara fisik di tempat kerja tetapi juga terlibat secara mental dan emosional.(Kilonzo, Timothy, et al., 2018).

Terdapat beberapa jenis Keterlibatan Karyawan menurut Budriane, Daiva & Diskiene, Danuta 2020:

1. Keterlibatan Kognitif . Keterlibatan kognitif ini menekankan pada keyakinan dan dukungan serta nilai-nilai organisasi. Karyawan yang menunjukkan keterlibatan kognitif percaya pada tujuan dan nilai-nilai organisasi. Jenis keterlibatan ini melibatkan pemahaman dan dukungan misi dan tujuan perusahaan.
2. Keterlibatan Emosional. Keterlibatan emosional adalah perasaan puas dan merasa diri menjadi bagian dari perusahaan. Hal

ini melibatkan rasa puas, rasa memiliki dan selalu terhubung dengan organisasi, yang memotivasi karyawan untuk memberikan yang terbaik.

3. Keterlibatan Perilaku. Keterlibatan perilaku mengacu pada perilaku karyawan yang bekerja melebihi tugas utamanya untuk suatu organisasi. Hal ini termasuk bagaimana karyawan secara aktif mengambil langkah-langkah untuk berkontribusi pada keberhasilan perusahaan di luar tugas utamanya. Keterlibatan ini tentunya sangat penting untuk pertumbuhan organisasi.

4. Keterlibatan Organisasi. Keterlibatan organisasi adalah tentang dedikasi dan komitmen individu terhadap kesuksesan perusahaan secara keseluruhan. Hal ini berkaitan dengan bagaimana karyawan bersinergi dengan organisasi dan bekerja untuk mencapai tujuan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Almawati, Hussain et al., (2021), terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi *Employee Engagement*, yaitu:

1. Faktor motivasi. Motivasi pribadi yang kuat pada setiap karyawan tentunya akan mempengaruhi keterlibatan karyawan terhadap organisasi. Motivasi ini mencakup keyakinan dan semangat juang untuk mencapai tujuan.

2. Faktor lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang positif dan

saling mendukung dimana setiap karyawan merasa dihargai dan didukung, dapat meningkatkan keterlibatan karyawan. Budaya kerja organisasi yang mendukung kolaborasi dan kesejahteraan karyawan, akses karyawan terhadap fasilitas dan sumber daya yang memadai, serta lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi juga dapat meningkatkan keterlibatan karyawan.

3. Faktor kepemimpinan. Gaya kepemimpinan dan perilaku pemimpin yang efektif sangat mempengaruhi motivasi dan keterlibatan karyawan. Karyawan yang merasa didukung dan diperhatikan oleh pimpinannya akan cenderung lebih termotivasi dan terlibat. Selain hal itu, pemimpin yang menjadi contoh teladan dan memiliki integritas tinggi dapat memotivasi karyawan untuk terlibat.

4. Faktor komunikasi dan koordinasi. Komunikasi antara pimpinan dan karyawan, bersama dengan kepemimpinan inklusif, dapat secara positif mempengaruhi moral dan tingkat keterlibatan karyawan.

Menurut Iddagoda, Yasangi & Opatha, Henarath 2020, yang perlu diperhatikan dalam Keterlibatan Karyawan:

1. Berfokus pada menciptakan lingkungan kerja yang positif dimana karyawan merasa dihargai, didukung dan dihargai atas

kontribusi dalam organisasi.

2. Menerapkan praktik kerja kinerja tinggi (HPWP) yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja pekerjaan dan mendorong keterlibatan karyawan. Praktik-praktik ini dapat mencakup memberikan peluang untuk mengembangkan keterampilan, pengakuan atas prestasi, dan saluran komunikasi yang jelas.

3. Memperhatikan ciri-ciri karakter pribadi dalam diri karyawan. Memunculkan hal-hal positif seperti kejujuran, kesetiaan, kesabaran dan kerendahan hati dan meminimalkan hal-hal negatif seperti kecemburuan, kemarahan dan keegoisan yang dapat berkontribusi pada tenaga kerja yang terlibat.

4. Memastikan bahwa fungsi Sumber Daya Manusia (SDM) seperti rekrutmen, pelatihan evaluasi kinerja dan manajemen penghargaan diarahkan untuk menumbuhkan moralitas dan perilaku etis di antara karyawan. Hal ini dapat menyebabkan tingkat keterlibatan karyawan yang lebih tinggi dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

5. Mengenali peran kepemimpinan dalam menciptakan keterlibatan karyawan. Kepemimpinan yang kuat dan suportif dapat menginspirasi karyawan, memberikan contoh positif dan menciptakan lingkungan yang kondusif untuk keterlibatan di tempat kerja.

6. Pertimbangan dampak keseimbangan kehidupan pada keterlibatan karyawan. Mendorong keseimbangan yang sehat antara tanggung jawab kerja dan kehidupan pribadi dapat membantu mencegah kelelahan dan berkontribusi pada tingkat keterlibatan yang lebih tinggi di antara karyawan.

7. Memahami bahwa keterlibatan karyawan lebih dari sekadar kata kunci: itu adalah faktor penting dalam mendorong kesuksesan organisasi. Karyawan yang terlibat lebih kreatif, produktif dan bersedia bekerja ekstra untuk mencapai tujuan organisasi.

8. Melacak tren dan perubahan tingkat keterlibatan karyawan dalam organisasi. Memantau tingkat keterlibatan secara teratur dapat membantu mengidentifikasi area untuk perbaikan dan memastikan bahwa karyawan tetap berkomitmen dan bersemangat dengan pekerjaan mereka.

Employee Engagement dalam pendidikan secara khusus mengacu pada keterlibatan dan antusias guru dalam melaksanakan tanggung jawab mengajar dan kegiatan terkait sekolah. Keterlibatan ini termasuk bagaimana guru secara aktif terlibat dalam peluang pengembangan profesional untuk terus meningkatkan praktik pengajaran mereka. Guru yang terlibat akan berpartisipasi dalam inisiatif pembelajaran dan pengembangan berkelanjutan untuk meningkatkan hasil siswa. (Kelly, L. Cara, et al., 2022). *Employee Engagement* diperlukan untuk meningkatkan Kinerja Guru

karena secara langsung berdampak pada motivasi, kepuasan kerja, dan komitmen mereka terhadap peran mereka. Tingkat *Employee Engagement* yang lebih tinggi di antara guru telah dikaitkan dengan peningkatan kinerja pekerjaan, tingkat ketidakhadiran yang lebih rendah, dan tingkat retensi yang lebih tinggi dalam lembaga Pendidikan. (Vermoo, Nicola et al., 2020).

Penelitian terbaru menunjukkan bahwa *Employee Engagement* memiliki dampak signifikan terhadap kinerja dan efektivitas guru. Guru yang memiliki *employee engagement* yang tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik, seperti efektivitas pengajaran yang lebih tinggi, kepuasan kerja yang lebih baik, dan komitmen organisasi yang lebih kuat (Klassen & Chiu, 2021; Mohebbi et al., 2021).

2.3 Kinerja Guru

Menurut Asl, Solmaz & Osam, Necdet (2021) guru merupakan ujung tombak bagi terciptanya kualitas pendidikan yang baik di sekolah dengan mempengaruhi berbagai aspek proses belajar-mengajar, yang pada akhirnya berdampak pada hasil siswa. Para guru juga bertanggung jawab dalam mengembangkan kemampuan profesional berkelanjutan untuk meningkatkan kapasitas mereka dalam memenuhi kebutuhan peserta didik yang beragam (Rowan, Leonie et al,. 2020). *Teacher performance* (Kinerja Guru) secara signifikan dipengaruhi oleh kemampuan para guru dalam menumbuhkan kepercayaan diri peserta didik dan keterlibatan aktif dalam

pembelajaran serta menciptakan iklim belajar yang nyaman dan kondusif (Kanya, Nia et al,. 2021).

Menurut Kanya, Nita et al,. (2021) faktor- faktor yang mempengaruhi *Teacher Performance*:

1. Kecerdasan emosional dan efikasi diri secara significant terkait dengan *Teacher Performance*. Guru dengan keterampilan sosial dan kecerdasan emosional yang tinggi menunjukkan kemampuan manajemen kelas yang lebih baik.
2. Motivasi guru, komunikasi dan kerjasama merupakan faktor yang mempengaruhi *Teacher Performance*. Hal tersebut menunjukkan betapa pentingnya kepemimpinan kepala sekolah dalam mempengaruhi *Teacher Performance.*
3. Iklim organisasi yang baik dan kolaborasi antara berbagai pihak yang mendukung kontinuitas pengajaran juga sangat berpengaruh untuk meningkatkan *Teacher Performance*.
4. Kompetensi guru yang baik juga memainkan peran penting dalam *Teacher Performance*. Kompetensi yang lebih tinggi dapat meningkatkan manajemen kelas dan metode pengajaran, sehingga meningkatkan *Teacher Performance*.

2.4 Kinerja Guru (Gen Y)

Generasi Y, yang juga dikenal sebagai generasi Milenial,

mengacu pada individu yang lahir antara tahun 1980 hingga 1994 (beresfordresearch.com). Pada saat ini, Generasi Y atau yang dikenal dengan Millennial adalah mereka yang lahir sekitar tahun 1981-1996 (beresfordresearch.com) merupakan generasi yang saat ini mendominasi angkatan kerja, termasuk di bidang pendidikan. Jamail, Marliana & Don, Yahya (2019) telah melakukan penelitian yang menyatakan *Teacher Performance* (gen Y) atau kinerja guru gen Y menunjukkan karakteristik khusus seperti lebih suka dipimpin, menuntut untuk terlibat dalam pengambilan keputusan, dan membutuhkan dukungan dan bimbingan dari administrator sekolah. Oleh karena itu, diperlukan strategi khusus untuk meningkatkan kinerja optimal dari guru-guru Gen Y ini. Akar, Filis & Yogat, Bozok (2020) telah melakukan penelitian yang menyatakan *guru generasi Y* menunjukkan karakteristik berbeda dengan generasi sebelumnya, yakni:

1. Guru generasi Y dikenal memiliki kecenderungan besar untuk berganti pekerjaan dengan cepat dengan kuantitas yang sering, memprioritaskan keseimbangan antara kehidupan pribadinya dan pekerjaannya. Dan mereka siap dengan segala konsekuensi untuk meninggalkan organisasi jika tuntutan mereka tidak terpenuhi. Hal ini berarti mereka kurang memiliki komitmen terhadap organisasi.
2. Guru generasi Y digambarkan sebagai generasi yang kreatif,

inovatif, dan menginginkan lingkungan kerja yang fleksibel. Dan mereka mempunyai standar dan harapan yang tinggi untuk penghargaan di tempat kerja.

3. Guru generasi Y dikenal memiliki karakter individualistis yang kental, memiliki semangat inovatif, berfokus pada kondisi dan kerja yang baik, serta mencari gaji dan posisi yang lebih tinggi.

4. Guru generasi Y digambarkan sebagai generasi yang memiliki motivasi yang kuat untuk mengajar, mengembangkan diri dan berkomitmen pada profesi mengajar. Namun, mereka juga cenderung memiliki harapan yang tinggi terhadap dukungan organisasi dan memprioritaskan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan.

Miller, Chasteen Amy (2019) menambahkan, Dalam hal teknologi, guru gen Y cenderung lebih terbuka dan adaptif terhadap penggunaan teknologi dalam pengajaran dibandingkan dengan generasi sebelumnya. Mereka memanfaatkan alat dan sumber daya digital untuk menciptakan pengalaman belajar yang lebih menarik dan interaktif serta kolaboratif bagi peserta didik. Guru gen Y juga merancang metode pengajaran inovatif yang melibatkan teknologi, seperti platform online interaktif, presentasi multimedia, dan simulasi virtual untuk membuat pelajaran lebih menarik dan efektif. Keterbukaan mereka terhadap teknologi memungkinkan para guru gen Y untuk lebih cepat beradaptasi dengan cepat dengan teknologi

dan tren pendidikan baru, menciptakan lingkungan belajar yang dinamis dan interaktif bagi peserta didik. Walaupun demikian, mereka juga membutuhkan dukungan dan pelatihan yang memadai untuk mengoptimalkan penggunaan teknologi tersebut. Hal ini berarti kompetensi digital yang dimiliki oleh guru generasi Y mempengaruhi efektivitas pengajaran mereka. Guru generasi ini memiliki kemampuan digital yang baik dan cenderung lebih inovatif dalam merancang aktivitas pembelajaran berbasis teknologi, sehingga tentunya meningkatkan keterlibatan dan hasil belajar siswa.

Secara keseluruhan, penelitian-penelitian ini menunjukkan bahwa karakteristik guru gen Y memiliki implikasi penting bagi kinerja guru, mulai dari gaya mengajar, motivasi hingga keseimbangan kehidupan pribadi dan pekerjaan. Pemahaman terhadap karakteristik ini dapat membantu sekolah dan pihak terkait dalam merancang strategi dukungan dan menerapkan strategi manajemen sumber daya manusia yang lebih efektif bagi *Teacher Performance* (Gen Y) di era saat ini

2.5 Dukungan Organisasi

Dalam lingkungan kerja yang kompetitif saat ini, organisasi perlu mempertahankan karyawan yang terampil dan berkualitas. Salah satu faktor penting yang mempengaruhi keberhasilan organisasi adalah *Perceived Organizational Support* (POS) atau dukungan organisasi yang

dirasakan karyawan. *Perceived Organizational Support* adalah keyakinan yang dipegang oleh karyawan bahwa organisasi menghargai dan memperhatikan kesejahteraan karyawan. Hal ini terkait sejauh mana karyawan merasa dihargai dan didukung oleh organisasi. Dedikasi dan komitmen karyawan dapat meningkat ketika mereka didukung dan dihargai. Malik, Shakila & Khan, Rahim (2023)

Menurut Kinicki, (2021) *Perceived Organizational Support* adalah bentuk perasaan dan pikiran seseorang terhadap dukungan yang besar dari organisasi. *Perceived Organizational Support* juga membantu karyawan untuk bersikap dan berperilaku yang positif. Khairunissa, Fadilah (2023) menyatakan bahwa ketika karyawan merasakan dukungan penuh dari organisasi dalam upaya mereka, mereka merasa dihargai dan aman, yang mengarah pada peningkatan motivasi dan komitmen terhadap pekerjaan mereka, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka. Ketika karyawan merasakan dukungan yang besar dari organisasi, mereka akan cenderung mengembangkan rasa keterikatan dan komitmen yang lebih besar terhadap organisasi. Hal ini tentu saja pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja dan mendorong keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

Dalam lingkup pendidikan, *Perceived Organizational Support* mencakup sumber daya, kebijakan, dan lingkungan kerja yang diberikan oleh sekolah kepada guru Gen Y. *Perceived organizational support* yang

memadai dapat membantu guru Gen Y mengatasi tantangan. *Perceived Organizational Support* dapat mempengaruhi dedikasi, komitmen dan kinerja guru. Guru yang merasakan dukungan organisasi yang baik cenderung lebih termotivasi dan bekerja lebih baik dalam peranannya sebagai guru. Sekolah dapat meningkatkan *Perceived Organizational Support* dengan memberikan pendampingan guru dan pengakuan atas kontribusi serta memperhatikan kesejahteraan guru (Shakila, Malik & Khan, Rahim, 2023).

Menurut Cardina, Dica et al., (2022) menjelaskan bahwa *Perceived Organizational Support* terdiri dari empat kategori utama, yaitu:

1. Keadilan (Fairness)

   Keadilan adalah persepsi karyawan tentang keadilan prosedural dan distributif dalam sebuah organisasi. Sebagai contoh adalah proses pengambilan keputusan yang transparan dan pemberian kompensasi yang adil.

2. Dukungan Pimpinan (Supervisor Support)

   Dukungan pimpinan adalah persepsi karyawan tentang bagaimana pimpinan menunjukkan kepedulian dan memberikan pendampingan serta motivasi terhadap karyawan. Sebagai contoh adalah pimpinan memberikan umpan balik positif, membantu menyelesaikan permasalahan dan mendukung pengembangan karir karyawan.

3. Penghargaan Organisasi (Organizational Reward)

Penghargaan organisasi adalah persepsi karyawan yang berkaitan dengan sejauh mana organisasi menghargai kontribusi dan memberikan *reward* yang layak. Sebagai contoh adalah kenaikan gaji, bonus, promosi jabatan dan pengakuan atas prestasi.

4. Kondisi Kerja (Working Conditions)

Kondisi kerja adalah persepsi karyawan yang berkaitan dengan lingkungan fisik dan psikologis dimana karyawan bekerja. Sebagai contohnya adalah keamanan, kenyamanan dan sumber daya pendukung yang memadai untuk menunjang pekerjaan mereka.

2.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini didasarkan kepada penelitian sebelumnya yang dapat digunakan sebagai rujukan tentang hubungan variabel yang diteliti. Dibawah ini merupakan penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan penelitian ini:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	**Judul:** Authentic Leadership and Teachers' Intention to Stay: The Mediating Role of Perceived Organizational Support and Psychological Capital **Penulis:** Andrea Aria, Parivash Jafari &Maryam Behifar **Penerbit:** World Journal of Education, Vol 9, no.3; 2019	*Authentic Leadership* *Perceived Organizational Support* *Psychological Capital* *Intention to Stay*	**Pendekatan penelitian: Kuantitatif** **Jumlah Sampel penelitian:** Sampel penelitian terdiri dari 418 responden di Teheran **Teknik Pengumpulan Data yang digunakan**: Kuesioner **Teknik Analisis Data:** analisis statistik penelitian dilakukan dengan SPSS 25 dan AMOS 24	Studi ini menemukan bahwa authentic *leadership* berhubungan positif dengan *perceived organizational support*.
2.	**Judul:** The Effect of Perceived Organizational Support on Employee Engagement During the COVID-19 Pandemic: An Empirical Study in Vietnam **Penulis:** Hai Ninh NGUYEN, Manh Dung TRAN **Penerbit:** Journal of Asian Finance, Economics and	*Employee Engagement* *Perceived Organizational Support* (POS)	**Pendekatan penelitan**: Kuantitatif **Teknik Pengumpulan Data yang digunakan**: Kuesioner **Jumlah Sampel penelitian**: Sampel penelitian terdiri dari 216 karyawan yang bekerja di kantor	Studi ini menemukan hubungan positif antara *employee engagement* dan *perceived organizational support*

	Business Vol 8 No 6 (2021) 0415–0426		perusahaan di Hanoi, Vietnam **Teknik Pengumpulan Data**: Kuesioner **Teknik Analisis Data:** Penelitian ini menggunakan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) untuk menguji hipotesis penelitian menggunakan SMART-PLS	
3.	**Judul:** The effects of Principal Leadership and Teacher Competence on Teacher Performance **Penulis:** R.A ZUBAIDAH, Siswoyo HARTONO, Udin UDIN **Penerbit:** Quality Management, 2021, Vol 22, No. 180/ February 2021	*Principal Leadership* *Teacher Competence* *Teacher Performance*	**Pendekatan penelitian:** Kuantitatif **Teknik Pengumpulan Data yang digunakan**: Kuesioner **Jumlah Sampel penelitian**: Jumlah sampel penelitian adalah 340 guru di kota Palembang, Sumatera Selatan. **Teknik Analisis Data:** Amos 22.0 untuk melakukan analisis SEM	*Principal leadership* yang efektif berdampak positif terhadap *teacher performance* secara keseluruhan *Principal leadership, teacher competence*, and *teacher motivation* semuanya memiliki efek positif pada *teacher performance*.

4.	**Judul:** Influence of Employee Engagement on the Performance of Teachers in Secondary Schools in Machakos County in Kenya **Penulis:** Timothy Mutua Kilonzo, Dr. Susan Were, Prof. Romanus Odhiambo **Penerbit:** International Journal of Novel Research in Humanity and Social Sciences Vol. 5, Issue 1, pp: (52-71), Month: January - Feburary 2018	*Employee Engagement* *Teacher Performance*	**Pendekatan penelitian:** Kuantitatif **Teknik Pengumpulan Data yang digunakan**: Kuesioner **Jumlah Sampel**: penelitian Populasi penelitian terdiri dari 359 responden di Kabupaten Machakos di Kenya. **Teknik Analisis Data:** SPSS versi 21.0	Studi ini menemukan hubu ngan positif dan signifikan antara *Employee Engagement* dan *Teacher Performance* di sekolah menengah di Kabupaten Machakos.
5.	**Judul:** Relationship of Perceived Organizational Support with Secondary School Teacher Performance **Penulis:** Sana Ishfaq, Dr. Sumaira Munawar, Dr. Khadija Sittar **Penerbit:** Journal of Art and Social Science, 2023	*Perceived Organizational Support* **(POS)** *Teacher Performance*	**Pendekatan penelitian:** Kuantitatif **Jumlah sampel penelitian**: 250 responden di kecamatan Sheikhupura **Teknik Pengumpulan Data yang digunakan**: Kuesioner **Teknik Analisis data:** Analisis dilakukan menggunakan perangkat lunak SPSS (Paket Statistik untuk Ilmu SosiaL).	Hasil penelitian memberikan bukti empiris bahwa *perceived organizational support* berdampak positif terhadap *Teacher perfomance*.

			alat yang umum digunakan untuk analisis statistik dalam penelitian ilmu social.	
6.	**Judul :** The Influence of Perceived Organizational Support on Teacher's Job Satisfaction: The Mediating Roles of Climate for Initiative and Climate for Psychological Safety. **Penulis**: Kurt Turkey, Ibrahim Duyar **Penerbit:** Participatory Educational Research (PER) Vol. 10(2), pp 156-173, March 2023 ISSN: 2148-6123 http://dx.doi.org/10.17275/per.23.34.10.2	*Perceived Organizational Support* **(POS)** *Teacher Performance* *Principal Leadership*	**Pendekatan penelitian:** Kuantitatif **Jumlah sampel penelitian**: Penelitian melibatkan total 397 guru sekolah menengah sebagai peserta penelitian **Teknik Pengumpulan Data yang digunakan**: Kuesioner **Teknik Analisis data:** Hipotesis penelitian diuji dengan model persamaan struktural dengan AMOS 25. SEM membantu dalam menganalisis hubungan kompleks antara variabel dan menguji model teoritis	*Perceived organizational support* menghubungkan antara *principal leadership* dan *teacher performance*.
7.	**Judul :** Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior among Perceived Organizational	*Perceived Organizational Support* **(POS)** *Employee Engagement*	**Pendekatan penelitian:** Kuantitatif **Jumlah sampel penelitian**: Penelitian ini melibatkan	**Hasil analisis** menunjukkan efek positif dan signifikan dari *perceived organizational support* yang

	Support, Employee Engagement, and Employee Performance: An Empirical Study at Regional Secretariat of Demak Regency, Indonesia **Penulis:** Rifah Utami, Suparjo, Susetyo Darmanto **Penerbit:** Journal of Economics, Finance and Management Studies	*Employee Performance*	sampel 107 responden dari Sekretariat Daerah di Kabupaten Demak, Provinsi Jawa Tengah, Indonesia. **Teknik Pengumpulan Data yang digunakan**: Kuesioner **Teknik nalisis data:** Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan analisis Path dengan SPSS ver.25	dirasakan dan *employee engagement* terhadap *teacher performance*.

2.7 Pengembangan Hipotesis

2.7.1 Pengaruh antara *Principal Leadership* dan *Perceived Organizational Support*

Aria, Andrea et al,. (2019) menemukan bahwa *Principal Leadership* secara positif mempengaruhi *Perceived Organizational Support*. Selain itu, BAYKAL, Elif (2023) juga menyatakan bahwa *Principal Leadership* memiliki pengaruh signifikan terhadap *Perceived Organizational Support.*

Kedua penelitian ini menunjukkan bahwa semakin efektif Kepemimpinan Kepala Sekolah (*Principal Leadership*), semakin tinggi pula persepsi Dukungan Organisasi (*Perceived Organizational Support*) yang dirasakan oleh guru dan karyawan sekolah.

Kepemimpinan Kepala Sekolah memiliki peranan penting dalam menciptakan tempat kerja yang positif dan mendukung di organisasi (Bashor, Muhammad et al., 2024). Penelitian menunjukkan bahwa saat kepala sekolah menunjukkan kepemimpinan yang efektif, seperti tanggap dan peduli, memberikan dukungan emosional, pengakuan atas prestasi dan komunikasi yang terbuka, para guru cenderung merasa lebih dihargai dan didukung oleh organisasi. Hal ini berkontribusi terhadap komitmen yang lebih tinggi terhadap tugas mereka, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja dan kepuasan dalam pekerjaan.

HI: *Principal Leadership* memiliki pengaruh signifikan terhadap *Perceived Organizational Support.*

2.6.2 Pengaruh antara *Employee Engagement* dan *Perceived Organizational Support*

Nguyen, Hai & Tran, Mahn (2021) menemukan bahwa *Employee Engagement* mempengaruhi *Perceived Organizational Support*. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *Perceived Organizational Support*, semakin tinggi pula *Employee Engagement.*

Dengan kata lain, semakin tinggi tingkat *Employee Engagement* karyawan, semakin tinggi pula *Perceived Organizational Support* yang mereka rasakan. Karyawan yang terlibat dan berkomitmen terhadap

organisasi cenderung memiliki persepsi yang lebih positif terhadap dukungan organisasi.

Dalam dunia pendidikan, semakin guru terlibat dan ambil bagian dalam karya dan tugas mereka, semakin banyak Dukungan Organisasi yang diberikan. (Nabila, Hasna & Ratnawati, Intan, 2020). Guru yang terlibat dan berkomitmen terhadap organisasi cenderung memiliki persepsi yang lebih positif terhadap dukungan organisasi.

Guru yang terlibat aktif cenderung merasa lebih dihargai dan diperhatikan oleh organisasi. (Haatainen, Outi & Aksela, Maija, 2021. Saat mereka merasakan bahwa organisasi memberikan dukungan, mereka cenderung mengembangkan pandangan positif tentang dukungan yang tersedia. Keterikatan emosional ini membentuk siklus positif di mana guru merasa lebih terlibat dan akibatnya, lebih menghargai dukungan dari organisasi.

Guru yang aktif terlibat seringkali lebih proaktif dalam mencari dukungan yang mereka butuhkan untuk meraih tujuan mereka. Bila mereka menerima dukungan dari organisasi, ini semakin memperkuat rasa keterlibatan mereka. Dengan kata lain, dukungan yang dirasakan dapat meningkatkan keterlibatan, dan sebaliknya, keterlibatan dapat membuat guru lebih peka kepada dukungan yang diberikan oleh organisasi. Dedikasi dan komitmen karyawan dapat meningkat ketika mereka didukung dan dihargai. Maket, Lydia and Aluoch Odenyo, Mary (2023

H2: Employee Engagement memiliki pengaruh signifikan terhadap Perceived Organizational Support.

2.6.3 Pengaruh antara *Principal Leadership* dan *Teacher Performance (Gen Y)*

Rachman, Zubaidah, R.A et al,. (2021) menemukan adanya pengaruh signifikan antara *Principal Leadership* dan *Teacher Performance* (Gen Y). Selain itu, Saleem, Atit et al,. (2023) juga menyatakan bahwa gaya kepemimpinan mempengaruhi Kinerja Guru.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin efektif Kepemimpinan Kepala Sekolah (*Principal Leadership*), semakin baik pula Kinerja Guru (*Teacher Performance* (Gen Y)).

Kepemimpinan yang digunakan oleh kepala sekolah dalam mengelola organisasi serta mengarahkan para guru. Gaya kepemimpinan mereka memiliki dampak secara keseluruhan organisasi termasuk *Teacher Performance* (Gen Y). *Principal Leadership* menumbuhkan budaya sekolah yang positif yang mendukung guru dalam mencapai tujuan sekolah dan meningkatkan kinerja guru **(**Saleem, Atit, et al. 2020**).**

Principal Leadership meningkatkan kinerja guru melalui pengembangan profesional dan pemberdayaan yang secara positif mempengaruhi hasil pembelajaran siswa. Kepala sekolah berfokus dan

memprioritaskan pengembangan profesional, akan mendukung pertumbuhan guru, memenuhi kebutuhan mereka, dan menumbuhkan budaya pembelajaran berkelanjutan (Tan, Cheng Yong, 2020).

Kepala sekolah yang inspiratif mampu mendorong guru untuk berupaya lebih keras dan berkomitmen pada pekerjaan mereka. Tingkat motivasi yang tinggi sering kali menghasilkan peningkatan kinerja. Kepemimpinan yang mendukung menghasilkan suasana kerja yang positif, di mana guru merasa dihargai dan diberdayakan. Suasana yang mendukung ini memungkinkan guru untuk fokus pada pengajaran dan meningkatkan kinerjanya.

H3: Principal Leadership memiliki pengaruh positif terhadap *Teacher Performance* (Gen Y).

2.6.4 Pengaruh antara *Employee Engagement* dan *Teacher Performance* (gen Y).

Penelitian sebelumnya (Kilonzo, Timothy Mutua et al., 2018) telah menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif antara *Employee Engagement dengan Teacher Performance*.

Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat keterlibatan dan komitmen guru (*Employee Engagement*), semakin baik pula Kinerja Guru *(Teacher Performance*) dalam menjalankan tugas-tugasnya.

Employee Engagement Keterlibatan Karyawan adalah konsep

penting yang mencakup komitmen, motivasi, dan investasi emosional yang dimiliki karyawan, termasuk guru, terhadap pekerjaan mereka. Dalam konteks pendidikan, keterlibatan ini dapat secara signifikan mempengaruhi proses belajar-mengajar dan kemajuan siswa dan sekolah secara keseluruhan. (Pincus, J. David, 2022)

Teacher Performance (Gen Y) menunjukkan seberapa efektif guru menjalankan tugas mengajar. Ini meliputi keterampilan dalam merencanakan pembelajaran, mengelola kelas, berinteraksi dengan siswa, serta mencapai hasil belajar yang diinginkan.

Guru yang terlibat secara aktif dan merasa terikat dengan organisasi sekolah cenderung akan menunjukkan kinerja yang lebih baik. Mereka akan lebih termotivasi, produktif, dan berusaha untuk mencapai tujuan sekolah. Keterlibatan merupakan hal yang sangat penting untuk membina hubungan positif antara karyawan dan organisasi, yang mengarah pada kinerja individu yang lebih baik dan hasil organisasi secara keseluruhan. (Bilal, Hazrat et al., 2020).

Dalam hal pengajaran, guru yang aktif terlibat cenderung memiliki tingkat motivasi yang lebih tinggi dan lebih inovatif dalam pengajaran mereka. Dalam hal ini, keterlibatan yang tinggi berarti mereka lebih berkomitmen untuk menciptakan pembelajaran yang menarik dan relevan serta lebih leluasa untuk mencoba pendekatan baru yang kreatif dalam mengajar, yang dapat meningkatkan kualitas pembelajaran dan pengalaman

siswa serta berkontribusi pada peningkatan kinerja mereka di kelas. (Rais, Sasli, et al., (2022).

Tingginya *Employee Engagement* juga berkontribusi pada hubungan yang lebih positif antara guru dan siswa. Guru yang merasa terlibat biasanya lebih peka terhadap kebutuhan siswa, yang dapat menciptakan suasana belajar yang positif dan mendukung, serta meningkatkan hasil belajar siswa.

H4: Employee Engagement memiliki dampak positif terhadap *Teacher Performance* (Gen Y).

2.6.5 Pengaruh antara *Perceived Organizational Support* dan *Teacher Performance* (gen Y)

Sana, et al., (2023) menemukan bahwa *Perceived Organizational* Support memiliki pengaruh positif terhadap *Teacher Performance* (Gen Y). Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi dukungan yang dirasakan oleh guru dari organisasi sekolah, semakin baik pula Kinerja Guru (Teacher Performance) dalam menjalankan tugas-tugasnya.

Guru yang merasa organisasi mereka menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka cenderung akan lebih menunjukkan tingkat motivasi, *engaged*, dan berusaha untuk memberikan yang terbaik bagi sekolah. Dedikasi dan komitmen karyawan dapat meningkat ketika mereka didukung dan dihargai. (Malik, Shakila & Khan,

Rahim 2023). Ketika guru merasakan dukungan dari organisasi, mereka juga cenderung lebih terikat dan setia terhadap sekolah. Rasa keterikatan ini berpengaruh pada peningkatan kinerja karena guru yang setia akan berusaha lebih keras untuk mencapai tujuan sekolah dan meningkatkan prestasi belajar siswa. Maka dapat disimpulkan bahwa dukungan organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja, komitmen, produktivitas guru dan kinerja guru.

Pengaruh langsung *Perceived Organizational Support* terhadap *Teacher Performance* (Gen Y) sangatlah signifikan. Dukungan organisasi yang dirasakan berkontribusi terhadap motivasi, keterampilan, dan lingkungan kerja yang positif, yang semuanya berdampak baik pada kinerja guru. Dengan memahami dan mengoptimalkan hubungan ini, sekolah dapat menciptakan suasana yang lebih baik untuk pengajaran, yang pada akhirnya akan memperbaiki hasil pendidikan bagi siswa.

H5: *Perceived Organizational Support* memiliki pengaruh positif terhadap *Teacher Performance* (gen Y).

2.6.6 Peran *Perceived Organizational Support* terhadap pengaruh antara *Principal Leadership* & *Teacher Performance* (gen Y)

Kurt, Turker & Duyar, Ibrahim (2023) menyatakan bahwa *Perceived Organizational Support* memediasi hubungan antara *Principal*

Leadership dan *Teacher Performance* (Gen Y). Dalam penelitian tersebut, perceived organizational support berperan sebagai variabel mediasi antara *Principal Leadership* dan *Teacher Performance*. Dapat dirumuskan hipotesis bahwa semakin tinggi *Perceived Organizational Support*, maka akan semakin memperkuat pengaruh positif antara Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kinerja guru.

Perceived Organizational Support berperan sebagai variabel mediasi antara *Principal Leadership* dan *Teacher Performance*. Dapat dirumuskan hipotesis bahwa semakin tinggi *Perceived Organizational Support*, maka akan semakin memperkuat hubungan positif antara *Principal Leadership* dan *Teacher Performance.*

Principal Leadership merujuk pada gaya dan praktik pimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah dalam mengelola dan memimpin institusi pendidikan. Kepemimpinan dapat dipahami sebagai proses menginspirasi, membimbing, dan mempengaruhi individu atau kelompok menuju visi atau tujuan bersama (Benmira, Sihame, & Agboola, Moyosolu, 2020).

Kepala sekolah yang efektif tidak hanya memusatkan perhatian pada administrasi, tetapi juga pada pengembangan profesional guru dan menciptakan suasana belajar yang positif.

Teacher Performance (Gen Y) didefinisikan meliputi kualitas pengajaran, interaksi siswa, dan kolaborasi dengan rekan kerja. Ini secara signifikan berdampak pada hasil pembelajaran siswa dan kualitas pendidikan secara keseluruhan. (Kanya, Nita et al., 2012) Kinerja yang baik dapat dilihat dari hasil belajar siswa, kreativitas dalam mengajar, serta keterlibatan dalam aktivitas sekolah.

Perceived Organizational Support berfungsi sebagai mediasi antara *Principal Leadership dan Teacher Performance* (Gen Y). Ketika guru merasa didukung, mereka cenderung lebih terikat pada sekolah, yang dapat meningkatkan komitmen dan hasil kerja mereka. Dukungan yang dirasakan dapat membantu mengurangi stres dan meningkatkan kesejahteraan guru, sehingga mereka lebih fokus dan efektif saat mengajar.

Guru yang merasa didukung lebih cenderung mengambil inisiatif dalam mengajar dan berinovasi, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja mereka.

H6: *Perceived Organizational Support* memediasi pengaruh antara *Principal Leadership* dan *Teacher Performance* (Gen Y).

2.6.7 Peran mediasi *Perceived Organizational Support* terhadap pengaruh antara *Employee Engagement dan Teacher Performance (Gen Y)*

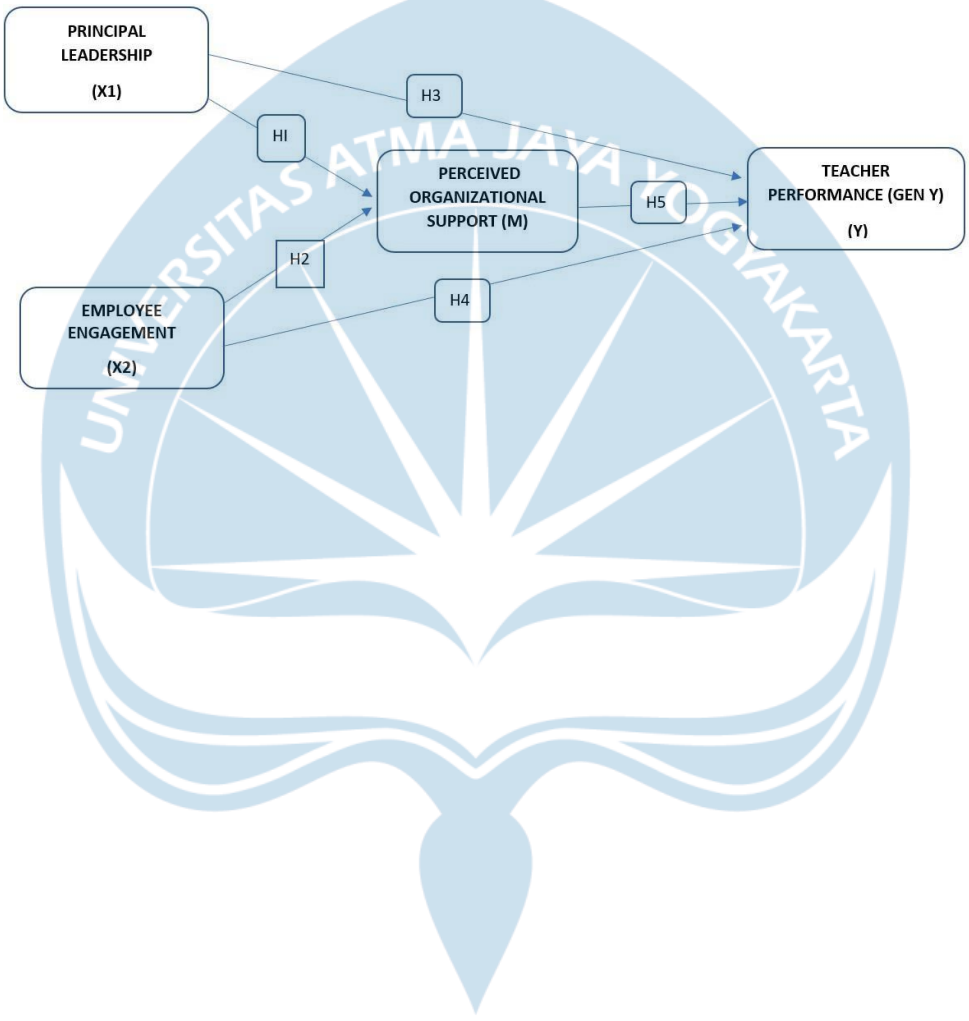
Utami, Rifah & Susetyo, Darmanto (2022) menemukan bahwa Dukungan Organisasi yang dirasakan (*Perceived Organizational Support*) secara positif memediasi pengaruh antara keterlibatan karyawan *(Employee Engagement*) dan Kinerja Karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa ketika karyawan diberikan kepercayaan untuk dilibatkan dan terlibat dalam sebuah organisasi, maka mereka cenderung akan merasa didukung oleh organisasi.

Karyawan yang terlibat dan merasa memiliki organisasi akan lebih cenderung mempersepsikan bahwa organisasi memberikan dukungan yang memadai. Keterlibatan Karyawan dapat meningkatkan rasa keterikatan dan kepercayaan mereka terhadap organisasi.

Perceived Organizational Support berfungsi sebagai perantara antara *Employee Engagement* dan *Teacher Performance* . Ketika guru terlibat dan merasa memiliki organisasi akan lebih cenderung mempersepsikan bahwa organisasi memberikan dukungan yang memadai. Para guru yang merasakan dukungan dari pimpinan sekolah cenderung menunjukkan peningkatan keterikatan pada sekolah (Riswanto & Mulyanti, Dety, 2024) . Hal ini berkontribusi terhadap komitmen yang lebih tinggi terhadap tugas mereka, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja

dan kepuasan dalam pekerjaan.

Kinerja Guru mencakup seberapa efektif mereka dalam mengajar, berinteraksi dengan siswa, dan bekerja sama dengan rekan-rekan mereka. Kinerja yang baik terlihat dari hasil belajar siswa, pengembangan metode pengajaran yang inovatif, dan keikutsertaan aktif dalam kegiatan di sekolah. Kinerja tinggi dari guru berperan penting dalam keberhasilan pendidikan secara keseluruhan. Dampak langsung keterlibatan guru terhadap dukungan organisasi yang dirasakan sangat penting. Tingkat Keterlibatan Guru yang tinggi tidak hanya meningkatkan persepsi dukungan dari organisasi tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan memuaskan. Dengan memahami hubungan ini, organisasi dapat merancang strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan keterlibatan dan dukungan yang dirasakan oleh guru, yang pada akhirnya akan berkontribusi pada keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

H7: *Perceived Organizational Support* memediasi pengaruh antara *Employee Engagement* dan *Teacher Performance.*

2.8 Kerangka Penelitian