

## PENINGKATAN EMPLOYEE ENGAGEMENT MELALUI PENGUATAN KEPEMIMPINAN MELAYANI DAN KEPERIBADIAN

Luluk Dianarini <sup>a\*)</sup>, Widodo Sunaryo <sup>b)</sup>, Dian Wulandari <sup>b)</sup>

<sup>a)</sup> SDIT Aliya, Kabupaten Bogor, Indonesia

<sup>b)</sup> Universitas Pakuan, Bogor, Indonesia

<sup>\*)</sup>e-mail korespondensi : [lulukdianarini34@gmail.com](mailto:lulukdianarini34@gmail.com)

riwayat artikel : diterima: 06 November 2021; direvisi: 16 November 2021; disetujui: 06 Desember 2021

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan untuk menemukan cara meningkatkan *employee engagement* dengan mengkaji hubungan antara Kepemimpinan Melayani dan Kepribadian dengan *Employee Engagement*. Penelitian dilaksanakan di SD Swasta di Kecamatan Bogor Barat, Kota Bogor. Populasi penelitian ini berjumlah 404 guru dan jumlah sampel sebanyak 201 guru yang ditentukan dengan menggunakan *proportional random sampling*. Pengumpulan data menggunakan kuesioner dan teknik analisis menggunakan regresi sederhana dan regresi ganda. Hasil penelitian menunjukkan terdapat hubungan positif antara Kepemimpinan Melayani dengan *Employee Engagement* ( $r_{y.1} = 0,631, p < 0,01$ ), dan terdapat hubungan positif antara Kepribadian dengan *Employee Engagement* ( $r_{y.2} = 0,799, p < 0,01$ ), serta terdapat hubungan positif dan sangat signifikan antara Kepemimpinan Melayani dan Kepribadian secara bersama-sama dengan *Employee Engagement* ( $r_{y.12} = 0,830, p < 0,01$ ). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *Employee Engagement* dapat ditingkatkan melalui Kepemimpinan Melayani dan Kepribadian baik secara parsial maupun bersama-sama.

**Kata kunci:** employee engagement; kepemimpinan melayani; kepribadian.

### EMPLOYEE ENGAGEMENT IMPROVEMENT THROUGH STRENGTHENING SERVICE AND PERSONALITY LEADERSHIP

**Abstract.** This study aimed to find strategic method to improve employee engagement by examining the relationship between Servant Leadership and Personality with Employee Engagement. The population of this study were 404 private elementary school teachers in West Bogor District, Bogor City, with the sample chosen were 201 teachers who were determined using proportional random sampling. The data were collected using questionnaires, and the analysis technique used simple regression and multiple regression. The results showed a positive relationship between Servant Leadership and Employee Engagement ( $r_{y.1} = 0,631, p < 0,01$ ), and there was positive relationship between Personality and Employee Engagement ( $r_{y.2} = 0,799, p < 0,01$ ), as well as positive and very significant relationship between Servant Leadership and Personality altogether with Employee Engagement (correlation coefficient  $r_{y.12} = 0,839, p < 0,01$ ). Thus, it could be concluded that Employee Engagement could be increased through Servant Leadership and Personality, either partially or altogether.

**Keywords:** employee engagement; servant leadership; personality

## I. PENDAHULUAN

Sekolah sebagai sebuah organisasi pendidikan, memiliki tujuan yang harus dicapai secara bersama-sama oleh seluruh sumber daya manusia (SDM) yang terlibat di dalamnya. Perilaku dan sikap positif guru terkait berbagai aktivitas di sekolah akan menjadi kunci keberhasilan sekolah dalam mencapai tujuan organisasi (Setyaningsih & Suchyadi, 2021). Dengan demikian sekolah memiliki kepentingan yang tinggi untuk menjaga perilaku dan sikap positif guru, dimana salah satunya sangat dipengaruhi oleh karakter dan kepribadiannya (Suchyadi, Karmila, & Nurlela, 2020). Keterikatan (*employee engagement*) guru yang tinggi yang ditunjukkan dengan perilaku semangat dalam melakukan pekerjaan, berdedikasi yang baik, memperhatikan produktivitas dalam bekerja, memiliki loyalitas yang tinggi serta perasaan memiliki terhadap organisasi, tentu akan memberikan dampak yang baik terhadap kualitas kerja dan lebih jauh akan berpengaruh kepada *output* sekolah yang terlihat dari kualitas lulusan, prestasi serta citra sekolah (Hardhienata, Suchyadi, & Wulandari, 2021). Dengan demikian tujuan pendidikan secara umum yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa maupun tujuan yang tertuang dalam visi sekolah akan tercapai dengan baik (Purnamasari et al., 2020). Namun demikian faktanya di lapangan belum sebagaimana diharapkan, dalam hal ini survey pendahuluan menunjukkan masih terdapat permasalahan *employee engagement* di kalangan Guru Tetap Yayasan SD Swasta di Kota Bogor, diantaranya dalam hal *vigor*, masih terdapat 32% guru yang kurang memiliki stamina yang tinggi dalam menjalankan tugas yang memerlukan waktu panjang, dalam hal *dedication*, masih terdapat 33% guru yang kurang merasa tertantang untuk mengerjakan tugas baru dan kurang berupaya mencari cara yang efektif dalam menyelesaikan tugas melebihi standar yang diberikan, serta dalam hal *absorption* terlihat masih ada 34% guru yang tidak menganggap tugasnya sebagai sesuatu yang mengasyikkan. Kondisi ini membutuhkan kajian untuk menemukan cara-cara yang dapat direkomendasikan untuk meningkatkannya.

Banyak faktor berhubungan dengan *employee engagement* diantaranya kepemimpinan melayani, kepribadian, keadilan

organisasi, kualitas kehidupan kerja, motivasi kerja, dll. Namun demikian untuk fokusnya penelitian ini, peneliti membatasi pada kajian mengenai hubungan antara Kepemimpinan Melayani, dan Kepribadian dengan *Employee Engagement*, dengan rumusan masalah: 1) Apakah terdapat hubungan antara Kepemimpinan Melayani dengan *Employee Engagement*? 2) Apakah terdapat hubungan antara Kepribadian dengan *Employee Engagement*? 3) Apakah terdapat hubungan antara Kepemimpinan Melayani dan Kepribadian dengan *Employee Engagement*?

### **Employee Engagement**

Sun dan Bunchapattanasakda (2019) menyebutkan bahwa *employee engagement* adalah gabungan dari sikap dan perilaku karyawan yang terlibat secara fisik, kognitif dan emosional dalam bekerja. Sedangkan menurut Chandani dan Mehta dan Mall dan Khokhar (2016), *employee engagement* adalah kondisi karyawan yang ditunjukkan dengan antusiasme untuk bekerja dan mengarah pada kesuksesan organisasi. *Employee engagement* adalah sejauh mana karyawan terikat dan terlibat (secara fisik, kognitif, emosional) dalam bekerja dan berorganisasi, puas dengan kondisi kerjanya, merasa percaya diri dengan pekerjaannya, antusias dalam berkontribusi untuk mencapai tujuan organisasi, serta merasa memiliki dan berkomitmen terhadap organisasi (Miawati dan Sunaryo dan Yusnita, 2020). Tanwar (2017) mendefinisikan *employee engagement* sebagai hubungan antara karyawan dan perusahaan, dimana karyawan sangat menyukai dan bersemangat dalam bekerja dan mengambil langkah positif untuk memajukan prestasi dan kepentingan organisasi. Berdasarkan teori-teori yang telah dipaparkan, dapat disintesis bahwa *Employee Engagement* adalah tingkat keterlibatan individu baik secara fisik, kognitif maupun emosional dalam menjalankan tugas sesuai kerangka kerja yang telah ditetapkan, antusias dalam berkontribusi untuk mencapai tujuan organisasi, serta merasa memiliki dan berkomitmen terhadap organisasi. Indikator yang digunakan untuk mengukur *Employee Engagement* adalah: a. *vigor* (semangat yang ditunjukkan seseorang untuk melakukan pekerjaannya), b. *dedication* (dedikasi), c. *absorption* (keberlarutan), d. *concern for productivity* (fokus pada produktivitas), e. *ownership* (perasaan memiliki), dan f. *loyalty* (loyalitas).

### **Kepemimpinan Melayani**

Kepemimpinan melayani adalah bentuk kepemimpinan unik yang secara eksplisit berpusat kepada orang, untuk memperhatikan kebutuhan dan pengembangan pengikutnya (Chiniara dan Bentein, 2016). Menurut Adiguzel dan Ozcinar dan Karadal (2020), kepemimpinan melayani adalah model kepemimpinan yang berfokus bukan kepada organisasi tetapi karyawan yang menjadi pengikutnya, melindungi kepentingan para pengikutnya dan memperhatikan kesejahteraannya. Kepemimpinan melayani memiliki kerakteristik antara lain a. bersikap terbuka dan adil, b. memiliki prinsip persahabatan dan keikhlasan, c. memberikan kesempatan kepada karyawan untuk pengembangan karir, d. mempromosikan bisnis dan nilai-nilai organisasi, dan e. membangkitkan rasa percaya pada karyawan. Wahyu dan Lantu (2014) yang menyebutkan bahwa kepemimpinan melayani adalah perilaku kepemimpinan yang didasari motivasi untuk mengutamakan pelayanan daripada kepemimpinan yang identik dengan kekuatan, mengatur dan mengarahkan. Berdasarkan teori-teori yang telah dipaparkan, maka dapat disintesis bahwa Kepemimpinan Melayani adalah perilaku pemimpin yang mengutamakan pelayanan sepenuh hati dan fokus kepada pengikut, memprioritaskan kebutuhan dan kepentingannya, serta memperhatikan kesejahteraannya, sehingga individu yang dilayani tumbuh berkembang dan memiliki jiwa melayani. Indikator yang digunakan untuk mengukur kepemimpinan melayani, adalah: a. *voluntary subordination* (mementingkan pengikutnya), b. *empowering* (pemberdayaan), c. *help subordinates grow and succeed* (membantu pengikutnya untuk tumbuh dan sukses), d. *humility* (rendah hati), e. *authenticity* (keaslian), f. *interpersonal-acceptance* (memahami orang lain), g. *providing direction* (memberikan arahan) dan h. *behave ethically* (berperilaku etis).

### **Kepribadian**

Kepribadian sering kali dikaitkan dengan dinamika perilaku individu. Sebagaimana teori yang ditulis oleh Schermerhorn dan Hunt dan Osborn dan Bien (2010) bahwa kepribadian mengacu pada karakteristik abadi yang menggambarkan perilaku individu. Juga Wagner dan Hollenbeck (2010) bahwa kepribadian adalah seperti apa keadaan seseorang pada saat dilihat oleh orang lain. Secara khusus karakteristik kepribadian dipahami sebagai representasi perbedaan antar pribadi yang bersifat perilaku atau psikologis. (Dunlop, 2016). Colquitt (2015) menyatakan bahwa kepribadian mengacu pada struktur dan kecenderungan di dalam diri seseorang yang menggambarkan pola pikir, emosi, dan perilaku mereka yang khas. Faktor-faktor dari kepribadian dengan teori *The Big Five Personality* yaitu a. *conscientiousness* (ditunjukkan dengan karakteristik: dapat diandalkan, terorganisir, ambisius, pekerja keras, tekun), b. *agreeableness* (baik hati, kooperatif, simpatik, suka menolong, sopan dan hangat), c. *neuroticism* (gugup, murung, emosi cemburu, dan tidak stabil), d. *openness to experience* (ingin tahu, imajinatif, kreatif, kompleks, halus dan canggih), dan e. *extraversion* (bicara aktif, mudah bergaul, bergairah, tegas, berani, dominan). Berdasarkan teori-teori yang telah dipaparkan maka dapat disintesis bahwa Kepribadian adalah sekumpulan karakteristik individu yang relatif stabil, terbentuk dari faktor keturunan, sosial, budaya dan lingkungan, direpresentasikan dalam pola perilaku individu yang membedakan satu individu dengan individu lainnya.

## **II. METODE PENELITIAN**

Rancangan dan konstelasi penelitian ini menggunakan alur penelitian korelasional yang dianalisis menggunakan analisis

indikator. Variabel-variabel pada penelitian ini yaitu *Employee Engagement* sebagai variabel terikat (Y), Kepemimpinan Melayani (*servant leadership*) dan Kepribadian sebagai variabel bebas (X1 dan X2), diukur menggunakan instrumen yang disusun berdasarkan indikator-indikator yang ada dalam variabel penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah guru-guru Sekolah Dasar Swasta berstatus guru tetap yayasan, yang berada di wilayah Kecamatan Bogor Barat, Kota Bogor yang berjumlah 404 orang, dengan jumlah sampel berdasarkan rumus *Slovin* sebanyak 201 orang yang tersebar di 12 sekolah. Penentuan sampel pada masing-masing sekolah menggunakan teknik *proportional random sampling*. Data hasil penelitian selanjutnya dianalisis menggunakan statistik deskriptif, uji prasyarat analisis (uji normalitas, uji homogenitas, dan uji linearitas), pengujian hipotesis dengan uji korelasi, serta analisis indikator.

### III. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### Pengujian Persyaratan Analisis

##### 1. Uji Normalitas

Pengujian normalitas galat baku taksiran dilakukan menggunakan uji Liliefors. Nilai  $L_{tabel}$  untuk  $N = 201$  dengan  $\alpha = 0,05$  adalah 0,0625. Persyaratan bahwa galat baku taksiran berasal dari populasi yang berdistribusi normal adalah Lhitung lebih kecil dari  $L_{tabel}$ . Berdasarkan hasil perhitungan uji normalitas galat baku taksiran ( $Y - \hat{Y}_1$ ) variabel *Employee Engagement* (Y) atas variabel Kepemimpinan Melayani (X1) diperoleh nilai Lhitung sebesar 0,0593 yang lebih kecil dari nilai  $L_{tabel}$ , pada taraf signifikansi 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa galat baku taksiran variabel *Employee Engagement* atas variabel Kepemimpinan Melayani berasal dari populasi yang berdistribusi normal. Perhitungan uji normalitas galat baku taksiran ( $Y - \hat{Y}_2$ ) variabel *Employee Engagement* (Y) atas Kepribadian (X2) menghasilkan nilai Lhitung sebesar 0,0574. Karena nilai Lhitung <  $L_{tabel}$ , pada taraf signifikansi 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa galat baku taksiran variabel *Employee Engagement* atas variabel Kepribadian juga berasal dari populasi berdistribusi normal.

##### 2. Uji Homogenitas

Pengujian homogenitas varians (ragam) dilakukan dengan menggunakan uji Bartlett. Persyaratan data homogen adalah bila nilai  $\chi^2_{hitung}$  lebih kecil dari nilai  $\chi^2_{tabel}$ , pada taraf signifikansi  $\alpha = 0,05$ . Dari hasil perhitungan uji homogenitas variabel *Employee Engagement* dan variabel Kepemimpinan Melayani diperoleh nilai  $\chi^2_{hitung}$  sebesar -201,817 sedangkan  $\chi^2_{tabel}$  pada taraf signifikansi  $\alpha = 0,05$  adalah 181,770. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kelompok data *Employee Engagement* atas variabel Kepemimpinan Melayani berasal dari populasi yang homogen. Perhitungan uji homogenitas variabel *Employee Engagement* (Y) atas variabel Kepribadian (X2) menghasilkan nilai  $\chi^2_{hitung}$  sebesar -155,137 sedangkan  $\chi^2_{tabel}$  pada taraf signifikansi  $\alpha = 0,05$  adalah 179,581. Karena nilai  $\chi^2_{hitung} < \chi^2_{tabel}$ , maka dapat disimpulkan bahwa kelompok data *Employee Engagement* atas variabel Kepribadian berasal dari populasi yang homogen.

#### Pengujian Hipotesis

##### 1. Hubungan antara Kepemimpinan Melayani (X1) dengan *Employee Engagement* (Y)

Berdasarkan hasil uji signifikansi, ditemukan bahwa harga  $F_{hitung}$  sebesar 131,83 sedangkan  $F_{tabel}$  dengan dk pembilang 1 dan dk penyebut 199 pada taraf signifikansi  $\alpha = 0,05$  adalah 3,89 dan taraf signifikansi  $\alpha = 0,01$  adalah 6,76. Karena harga  $F_{hitung} > F_{tabel}$  baik pada taraf signifikansi  $\alpha = 0,05$  maupun  $\alpha = 0,01$  maka persamaan  $\hat{Y} = 66,2061 + 0,5852X_1$  dapat dipergunakan sebagai acuan untuk memprediksi *Employee Engagement* melalui Kepemimpinan Melayani. Kekuatan hubungan antara variabel Kepemimpinan Melayani dengan *Employee Engagement* ditunjukkan oleh koefisien korelasi  $r_{y,1} = 0,631$  dengan koefisien determinasi  $r^2_{y,1} = 0,3985$ . Hal ini berarti bahwa Kepemimpinan Melayani memberikan kontribusi sebesar 39,85% terhadap *Employee Engagemen*, sedangkan 60,15% *Employee Engagement* dipengaruhi oleh faktor lainnya. Untuk menguji signifikansi hubungan positif antara Kepemimpinan Melayani dengan *Employee Engagement* diperlukan uji signifikansi koefisien korelasi, yaitu uji t. Jika thitung > ttabel maka koefisien korelasi dinyatakan signifikan. Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai thitung = 14,8, sedangkan nilai ttabel ( $\alpha = 0,05$ ) = 1,97 dan ttabel ( $\alpha = 0,01$ ) = 2,60. Karena thitung > ttabel, maka koefisien korelasi antara Kepemimpinan Melayani dengan *Employee Engagement* dinyatakan sangat signifikan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak dan hipotesis alternatif ( $H_1$ ) diterima.

##### 2. Hubungan antara Kepribadian (X2) dengan *Employee Engagement* (Y)

Berdasarkan hasil uji signifikansi tersebut, ditemukan bahwa harga  $F_{hitung}$  sebesar 352,45 sedangkan  $F_{tabel}$  dengan dk pembilang 1 dan dk penyebut 199 pada taraf signifikansi  $\alpha = 0,05$  adalah 3,89 dan taraf signifikansi  $\alpha = 0,01$  adalah 6,76. Karena harga  $F_{hitung} > F_{tabel}$  baik pada taraf signifikansi  $\alpha = 0,05$  maupun  $\alpha = 0,01$  maka persamaan  $\hat{Y} = 49,7178 + 0,7229X_2$  dapat dipergunakan sebagai acuan untuk memprediksi *Employee Engagement* melalui Kepribadian. Pengujian linearitas regresi mendapatkan hasil  $F_{hitung} = -1,905$ , lebih kecil dari  $F_{tabel}(0,05) = 1,44$ , maupun  $F_{tabel}(0,01) = 1,67$ . Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa persamaan regresi  $\hat{Y} = 49,7178 + 0,7229X_2$  adalah linear. Persamaan regresi tersebut menunjukkan bahwa setiap kenaikan satu skor Kepribadian akan menyebabkan kenaikan 0,7229 skor *Employee Engagement* pada konstanta 49,7178. Untuk menguji signifikansi hubungan positif antara Kepribadian dengan *Employee Engagement* diperlukan uji signifikansi koefisien korelasi, yaitu uji t. Jika thitung > ttabel maka koefisien korelasi dinyatakan signifikan. Berdasarkan hasil perhitungan

diperoleh nilai thitung = 31,25, sedangkan nilai ttabel ( $\alpha = 0,05$ ) = 1,97 dan ttabel ( $\alpha = 0,01$ ) = 2,60. Karena thitung > ttabel, maka koefisien korelasi antara Kepribadian dengan *Employee Engagement* dinyatakan sangat signifikan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis nol (H0) ditolak dan hipotesis alternatif (H1) diterima.

### 3. Hubungan antara Kepemimpinan Melayani (X1) dan Kepribadian (X2) secara bersama-sama dengan *Employee Engagement* (Y)

Berdasarkan hasil uji signifikansi tersebut diperoleh harga Fhitung sebesar 220,62 sedangkan Ftabel dengan dk pembilang = 2 dan dk penyebut 198 pada taraf signifikansi  $\alpha = 0,05$  adalah 3,042 dan taraf signifikansi  $\alpha = 0,01$  adalah 4,714. Dengan demikian harga Fhitung > Ftabel, dimana hal ini menunjukkan bahwa  $\hat{Y} = 28,71 + 0,59 X1 + 0,14 X2$  dapat dipergunakan sebagai acuan untuk memprediksi *Employee Engagement* melalui Kepemimpinan Melayani dan Kepribadian. Kekuatan hubungan antara variabel Kepemimpinan Melayani dan Kepribadian dengan *Employee Engagement* ditunjukkan oleh nilai koefisien korelasi  $r_{y.12} = 0,830$  dengan koefisien determinasi  $r^2_{y.12} = 0,690$ . Hal ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan Melayani dan Kepribadian secara bersama-sama memberikan kontribusi sebesar 69% terhadap *Employee Engagement*. Sedangkan 31% dipengaruhi oleh faktor yang lain. Untuk menguji signifikansi hubungan positif antara Kepemimpinan Melayani dan Kepribadian secara bersama-sama dengan *Employee Engagement* diperlukan uji signifikansi koefisien korelasi ganda, yaitu uji F. Jika Fhitung > Ftabel maka koefisien korelasi ganda dinyatakan signifikan. Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai Fhitung = 220,62 sedangkan nilai Ftabel ( $\alpha = 0,05$ )(2,198) = 3,04 dan Ftabel ( $\alpha = 0,01$ )(2,198) = 4,71. Karena Fhitung > Ftabel, maka koefisien korelasi antara Kepemimpinan Melayani dan Kepribadian secara bersama-sama dengan *Employee Engagement* dinyatakan sangat signifikan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis nol (H0) ditolak dan hipotesis alternatif (H1) diterima.

### 4. Korelasi Parsial

Berdasarkan pembahasan pada uji korelasi parsial diketahui bahwa kehadiran variabel Kepribadian (X2) sebagai variabel kontrol akan memberikan pengaruh terhadap hubungan antara variabel Kepemimpinan Melayani (X1) dengan *Employee Engagement* (Y). Hal ini ditunjukkan dengan adanya kenaikan koefisien korelasi dari 0,631 (kuat) menjadi 0,817 (sangat kuat), ini berarti bahwa hubungan antara Kepemimpinan Melayani (X1) dengan *Employee Engagement* (Y) dipengaruhi secara signifikan oleh Kepribadian (X2). Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa variabel Kepemimpinan Melayani (X1) bukanlah satu-satunya variabel yang menentukan nilai *Employee Engagement* (Y), karena ada variabel lain yang berhubungan dengan *Employee Engagement* (Y) yaitu Kepribadian (X2). Berdasarkan pembahasan pada uji korelasi parsial diketahui bahwa kehadiran variabel Kepemimpinan Melayani (X1) sebagai variabel kontrol akan memberikan pengaruh terhadap hubungan antara variabel Kepribadian (X2) dengan *Employee Engagement* (Y). Hal ini ditunjukkan dengan adanya penurunan koefisien korelasi dari 0,799 (kuat) menjadi 0,265 (rendah), ini berarti bahwa hubungan antara Kepribadian (X2) dengan *Employee Engagement* (Y) dipengaruhi secara signifikan oleh Kepemimpinan Melayani (X1). Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa variabel Kepribadian (X2) bukanlah satu-satunya variabel yang menentukan nilai *Employee Engagement* (Y), karena ada variabel lain yang berhubungan dengan *Employee Engagement* (Y) yaitu Kepemimpinan Melayani (X1).

## Pembahasan

### 1. Hubungan antara Kepemimpinan Melayani (X1) dengan *Employee Engagement* (Y)

Hubungan antara Kepemimpinan Melayani dengan *Employee Engagement* dinyatakan dalam regresi linear sederhana  $\hat{Y} = 66,2061 + 0,5852X1$ . Dari hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien korelasi  $r_{y.1} = 0,631$  dengan koefisien determinasi  $r^2_{y.1} = 0,3985$ . Hal ini berarti bahwa Kepemimpinan Melayani memberikan kontribusi sebesar 39,85% terhadap *Employee Engagement*, sedangkan 60,15% *Employee Engagement* dipengaruhi oleh faktor lainnya. Untuk menguji signifikansi hubungan positif antara Kepemimpinan Melayani dengan *Employee Engagement* diperlukan uji signifikansi koefisien korelasi, yaitu uji t. Jika thitung > ttabel maka koefisien korelasi dinyatakan signifikan. Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai thitung = 14,8, sedangkan nilai ttabel ( $\alpha = 0,05$ ) = 1,97 dan ttabel ( $\alpha = 0,01$ ) = 2,60. Karena thitung > ttabel, maka koefisien korelasi antara Kepemimpinan Melayani dengan *Employee Engagement* dinyatakan sangat signifikan. Hasil penelitian ini memperkuat hasil penelitian yang dilakukan oleh Afriati *et al.* (2020) yang menyatakan bahwa Kepemimpinan Melayani berpengaruh positif signifikan terhadap *Employee Engagement* dengan nilai thitung > ttabel yaitu 2,691 > 1,989. Penerapan Kepemimpinan Melayani yang paling dirasakan adalah pemimpin memperlihatkan sikap rendah hati dalam menerima kritik. Selain itu, pemimpin juga berupaya untuk memberikan kepedulian kepada karyawan dengan menciptakan hubungan rekan kerja yang baik seperti bersedia mendengarkan pendapat atau kritik, membantu permasalahan yang dihadapi karyawan, serta memberikan motivasi untuk kemajuan karyawan. Hasil ini juga sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan Simamora *et al.* (2019) yang menyimpulkan bahwa Kepemimpinan Melayani memberikan pengaruh positif terhadap *Employee Engagement* dengan nilai koefisien 0,743 pada taraf signifikansi 0,05. Dampak positif dari hadirnya Kepemimpinan Melayani tersebut ditunjukkan dengan adanya semangat kerja yang tinggi, keterikatan yang kuat, kebanggaan dan antusiasme terhadap tugas yang diberikan oleh perusahaan. Berdasarkan analisis indikator, diperoleh indikator Kepemimpinan Melayani yang direkomendasikan untuk ditingkatkan agar meningkatkan *Employee Engagement* guru. Indikator tersebut adalah *voluntary subordination* terhadap *indikator dedication* dengan koefisien korelasi 0,519 (sedang), *empowering* terhadap *indikator ownership* dengan koefisien korelasi 0,518 (sedang), dan *providing direction* dengan rata-rata koefisien korelasi terhadap semua indikator adalah 0,452 (sedang).

## 2. Hubungan antara Kepribadian (X2) dengan *Employee Engagement* (Y)

Hubungan antara Kepribadian dengan *Employee Engagement* dinyatakan dalam regresi linear sederhana  $\hat{Y} = 49,7178 + 0,7229X_2$ . Dari hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien korelasi  $r_{y.2} = 0,799$  dengan koefisien determinasi  $r^2_{y.2} = 0,639$ . Hal ini berarti bahwa Kepribadian memberikan kontribusi sebesar 63,9% terhadap *Employee Engagement*, sedangkan 36,1% *Employee Engagement* dipengaruhi oleh faktor lainnya. Untuk menguji signifikansi hubungan positif antara Kepribadian dengan *Employee Engagement* diperlukan uji signifikansi koefisien korelasi, yaitu uji t. Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka koefisien korelasi dinyatakan signifikan. Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai  $t_{hitung} = 31,25$ , sedangkan nilai  $t_{tabel} (\alpha = 0,05) = 1,97$  dan  $t_{tabel} (\alpha = 0,01) = 2,60$ . Karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka koefisien korelasi antara Kepribadian dengan *Employee Engagement* dinyatakan sangat signifikan. Penelitian ini mendukung hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Rizkiani dan Sawitri (2015) yang menyatakan bahwa kepribadian memberikan pengaruh yang cukup tinggi yaitu sebesar 79% terhadap keterikatan kerja karyawan. Karyawan dengan kepribadian yang tinggi berusaha membentuk dan mempengaruhi lingkungan kerjanya menjadi situasi yang kondusif dan mendukung pekerjaannya sehingga akan membuat karyawan lebih merasa puas terhadap pekerjaannya. Kepuasan karyawan terhadap pekerjaan akan membuat karyawan lebih antusias dan bersedia untuk mencurahkan segala kemampuannya dalam bekerja sehingga meningkatkan keterikatan kerja. Berdasarkan analisis indikator, diperoleh beberapa indikator Kepribadian yang direkomendasikan untuk ditingkatkan agar meningkatkan *Employee Engagement* guru. Indikator-indikator tersebut yaitu *conscientiousness* dengan nilai koefisien korelasi 0,676 (kuat) terhadap indikator *concern for productivity*, *emotional stability* dengan nilai koefisien korelasi 0,676 (kuat) terhadap indikator *absorption*, dan *openness to experience* yang memiliki korelasi kuat terhadap indikator *dedication* (0,632), *absorption* (0,630), serta *concern for productivity* (0,625).

## 3. Hubungan antara Kepemimpinan Melayani (X1) Kepribadian (X2) secara Bersama-sama dengan *Employee Engagement* (Y)

Hubungan antara Kepemimpinan Melayani (X1) dengan Kepribadian (X2) secara bersama-sama dengan *Employee Engagement* (Y) dinyatakan dalam regresi  $\hat{Y} = 28,71 + 0,59 X_1 + 0,14 X_2$ . Kekuatan hubungan antara variabel Kepemimpinan Melayani dan Kepribadian secara bersama-sama dengan *Employee Engagement* ditunjukkan oleh nilai koefisien korelasi  $r_{y.12} = 0,830$  dengan koefisien determinasi  $r^2_{y.12} = 0,690$ . Hal ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan Melayani dan Kepribadian secara bersama-sama memberikan kontribusi sebesar 69% terhadap *Employee Engagement*. Sedangkan 31% dipengaruhi oleh faktor yang lain. Untuk menguji signifikansi hubungan positif antara Kepemimpinan Melayani dan Kepribadian secara bersama-sama dengan *Employee Engagement* diperlukan uji signifikansi koefisien korelasi ganda, yaitu uji F. Jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  maka koefisien korelasi ganda dinyatakan signifikan. Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai  $F_{hitung} = 220,62$  sedangkan nilai  $F_{tabel} (\alpha = 0,05)(2,198) = 3,04$  dan  $F_{tabel} (\alpha = 0,01)(2,198) = 4,71$ . Karena  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , maka koefisien korelasi antara Kepemimpinan Melayani dan Kepribadian secara bersama-sama dengan *Employee Engagement* dinyatakan sangat signifikan. Hasil ini mengidentifikasi bahwa Kepemimpinan Melayani yang baik yang dimiliki Kepala Sekolah dan Kepribadian guru yang baik secara bersama-sama akan memberikan kontribusi yang baik terhadap *Employee Engagement*. Berdasarkan hasil perhitungan uji korelasi parsial antara Kepemimpinan Melayani dengan *Employee Engagement* yang dikontrol oleh variabel Kepribadian diperoleh nilai koefisien korelasi  $(r_{y.12}) = 0,817$ , dan  $t_{hitung} > t_{tabel} (\alpha = 0,01) (19,934 > 2,60)$ . Uji korelasi parsial antara Kepribadian dengan *Employee Engagement* yang dikontrol oleh variabel Kepemimpinan Melayani diperoleh nilai koefisien korelasi  $(r_{y.12}) = 0,265$ , dan  $t_{hitung} > t_{tabel} (\alpha = 0,01) (3,868 > 2,60)$ . Hasil ini menunjukkan adanya hubungan positif yang sangat signifikan baik antara Kepemimpinan Melayani dengan *Employee Engagement* yang dikontrol oleh variabel Kepribadian maupun antara Kepribadian dengan *Employee Engagement* yang dikontrol oleh variabel Kepemimpinan Melayani. Hal ini berarti bahwa baik Kepemimpinan Melayani maupun Kepribadian bukanlah satu-satunya variabel yang mempengaruhi *Employee Engagement*.

## IV. SIMPULAN

Dari penelitian diatas dapat disimpulkan bahwa menunjukkan adanya hubungan positif yang sangat signifikan baik antara Kepemimpinan Melayani dengan *Employee Engagement* yang dikontrol oleh variabel Kepribadian maupun antara Kepribadian dengan *Employee Engagement* yang dikontrol oleh variabel Kepemimpinan Melayani. Hal ini berarti bahwa baik Kepemimpinan Melayani maupun Kepribadian bukanlah satu-satunya variabel yang mempengaruhi *Employee Engagement*. Sehingga *employee engagement* dapat ditingkatkan melalui pengembangan kepemimpinan melayani dan kepribadian itu sendiri.

## REFERENSI

Adiguzel, Z., M.F. Ozcinar, and H. Karadal. 2020. "Does servant leadership moderate the link between strategic human resource management on rule breaking and job satisfaction?" *European Research on Management and Business Economics*, Volume 26, Issue 2, pp.103-110

- Chandani, A., M. Mehta, A. Mall, and Khokhar, V. 2016. "Employee engagement: A review paper on factors affecting employee engagement". *Indian Journal of Science and Technology*. Vol. 9 (15), pp. 1-7.
- Chiniara, M. and K. Bentein. 2016. "Linking servant leadership to individual performance : Differentiating the mediating role of autonomy, competence and relatedness need satisfaction". *The Leadership Quarterly*, Vol. 27(1), pp.124–141.
- Colquitt Jason A., J.A. Lepine, and M.J. Wesson. 2015. *Organizational Behavior\_ Improving Performance and Commitment in the Workplace*. New York: McGraw Hill.
- Dunlop, W. L. 2016. "Personality and Personality Development". *Encyclopedia of Mental Health, Volume 3*, pp. 258–266.
- Hardhienata, S., Suchyadi, Y., & Wulandari, D. (2021). *Penguatan Literasi Teknologi Guru SMP Dalam Peningkatan Inovasi Pembelajaran Di Era Revolusi Industri 4.0* (E. Sarimanah, ed.). Retrieved from [https://repository.unpak.ac.id/index.php?p=detail&id\\_karya=3099](https://repository.unpak.ac.id/index.php?p=detail&id_karya=3099)
- Miawati, T., W. Sunaryo, and Yusnita, N. 2020. "Exploratory Study of Employee Engagement". *Jhss (Journal of Humanities and Social Studies)*, Volume 4, No.2, pp.102–106.
- Purnamasari, R., Handayani, R., Suchyadi, Y., Mirawati, M., Wijaya, A. D. E., & Kurnia, D. (2020). *Pembelajaran Digital: Implementasi Student Centered Learning* (Herfina, ed.). Retrieved from [https://repository.unpak.ac.id/index.php?p=detail&id\\_karya=2602](https://repository.unpak.ac.id/index.php?p=detail&id_karya=2602)
- Rizkiani, B., dan Sawitri, D. 2015. "Kepribadian Proaktif Dan Keterikatan Kerja Pada Karyawan PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah Dan Daerah Istimewa Yogyakarta". *Jurnal Empati*, Volume 4, No 4, pp 38–43.
- Setyaningsih, S., & Suchyadi, Y. (2021). Implementation Of Principal Academic Supervision To Improve Teacher Performance In North Bogor. *JHSS (Journal of Humanities and Social Studies)*, 05(02), 179–183. <https://doi.org/https://doi.org/10.33751/jhss.v5i2.3909>
- Suchyadi, Y., Karmila, N., & Nurlela, N. (2020). *Peningkatan Kompetensi Kepribadian Guru SD Melalui Kegiatan Supervisi Pendidikan* (E. Sukmanasa, ed.). Retrieved from [https://repository.unpak.ac.id/index.php?p=detail&id\\_karya=1387](https://repository.unpak.ac.id/index.php?p=detail&id_karya=1387)
- Schermerhorn, J.R., Jr., James G. Hunt, Richard N. Osborn, and Mary Uhl-Bien. 2010. *Organizational Behavior*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Simamora, P., I.K. Sudiarditha, and Yohana, C. 2019. "The Effect of Servant Leadership on Employee Performance with Employee Engagement and Organizational Citizenship Behavior (OCB) As A Mediation Variable in Mandiri Inhealth". *International Journal on Advanced Science, Education, and Religion*, Vol.2(3), pp.13–25.
- Sun, L., and C. Bunchapattanasakda. 2019. "Employee Engagement: A Literature Review". *International Journal of Human Resource Studies*. Vol. 9, No. 1, pp. 63-80.
- Tanwar, A. 2017. "Impact of Employee Engagement on Performance". *International Journal of Advanced Engineering, Management and Science*. Volume .3, Issue 5, pp. 510-515.
- Wagner, J.A. and John R. Hollenbeck. 2010. *Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage*. New York: Routledge
- Wahyu, A. and D.C. Lantu. 2014. "Servant Leadership Theory Development & Measurement". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 115(Icies 2013), pp. 387–393