

## Analisis Budaya Organisasi dan Program Retensi terhadap Kinerja Tenaga Pendidik pada Masa COVID-19

### *Analysis of Organizational Culture and Retention Programs on Performance of Educators During the COVID-19 Period*

**Ardi Juanda**

Program Studi Ilmu Manajemen, Universitas Sahid Jakarta, Jakarta

E-mail: ardijuanda@yahoo.co.id

**Tatan Sukwika\***

Program Studi Ilmu Manajemen, Universitas Sahid Jakarta, Jakarta

E-mail: tatan.swk@gmail.com

**Kholil Kholil**

Program Studi Ilmu Manajemen, Universitas Sahid Jakarta, Jakarta

E-mail: kholil2005@yahoo.com

#### ABSTRACT

*The national education standard index for three years at SIT Insantama in Banten Province tends to rise. However, since the COVID-19 outbreak, the index value has decreased. This study aimed to analyze the effect of organizational culture variables and retention programs on the performance of educators through the engagement of educators. The quantitative approach method is based on data sourced from questionnaires and observations are used. Data processing is assisted by SmartPLS software. The research population of 80 people is all SIT Insantama educators in Banten Province which are located in three locations, namely Serang City, Cilegon City and Rangkasbitung Regency. The results of the analysis show that organizational culture has a negative and insignificant effect on the performance of educators, the retention program has a positive but not significant effect on the performance of educators. Other findings show that retention programs and organizational culture have a positive and significant effect on the engagement of educators. The engagement of educators also has a positive and significant effect on the performance as well as the engagement of educators. These findings provide guidelines for management to improve the implementation of organizational culture and management of retention programs, in order to have a better impact on the performance of educators in addition to strengthening the engagement of educators.*

**Keywords:** COVID-19, educator engagement, organizational culture, retention management, SIT Insantama.

#### ABSTRAK

Indeks standar nasional pendidikan selama tiga tahun di SIT Insantama di Provinsi Banten cenderung naik. Namun sejak terjadi wabah COVID-19, nilai indeks terjadi penurunan. Penelitian ini ditujukan untuk menganalisis pengaruh variabel budaya organisasi dan program retensi terhadap kinerja tenaga pendidik melalui *engagement* tenaga pendidik. Metode pendekatan kuantitatif didasarkan pada data yang bersumber dari kuesioner dan observasi digunakan. Pengolahan data dibantu oleh software SmartPLS. Populasi penelitian sebanyak 80 orang adalah seluruh tenaga pendidik SIT Insantama di Provinsi Banten yang berada di tiga lokasi, yaitu Kota Serang, Kota Cilegon dan Kabupaten Rangkasbitung. Hasil analisis diketahui budaya organisasi pengaruhnya negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja tenaga pendidik, program retensi pengaruhnya positif namun tidak signifikan terhadap kinerja tenaga pendidik. Temuan lain menunjukkan bahwa program retensi dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *engagement* tenaga pendidik. *Engagement* tenaga pendidik juga pengaruhnya positif dan signifikan terhadap kinerja sekaligus *engagement* tenaga pendidik. Temuan ini memberikan pedoman bagi manajemen untuk memperbaiki penerapan budaya organisasi dan pengelolaan program retensi, agar berdampak lebih baik lagi pada kinerja tenaga pendidik di samping memperkuat *engagement* tenaga pendidik.

**Kata Kunci:** Budaya organisasi, COVID-19, keterlibatan pendidik, manajemen retensi, SIT Insantama.

\*Corresponding author

## PENDAHULUAN

Kinerja tenaga pendidik menjadi perhatian utama ketika wabah COVID-19, tidak terkecuali di dunia pendidikan dasar dan menengah. Penurunan indeks standar lulusan pendidikan di Insantama di Provinsi Banten diduga berhubungan dengan kinerja tenaga pendidik di lingkungan Insantama yang terganggu. Wabah COVID-19 menjadi kendala dalam meninjau kinerja tenaga pendidik. Adhitama dan Riyanto (2020) meneliti tentang kendala yang dihadapi tenaga pendidik di rumah yang mengharuskan tenaga pendidik melakukan adaptasi dengan jam kerja dan produktivitas dengan berbagi ruangan di rumah saat *lockdown* terjadi. Kinerja tenaga pendidik perlu perhatian untuk ditingkatkan dan dipertahankan dalam situasi krisis termasuk wabah COVID-19 (Muttaqin *et al.*, 2020). Seluruh aspek tentang kinerja pada saat wabah COVID-19 dibahas oleh Maya dan Anggresta (2020).

Sejak COVID-19 mewabah budaya organisasi yang membentuk perilaku kerja yang diharapkan dari tenaga pendidik banyak mendapat perhatian dalam hubungannya dengan kinerja tenaga pendidik. Perubahan perilaku kerja yang terjadi di Insantama di Provinsi Banten berupa catatan kehadiran tenaga pendidik sebagai respon adaptasi kebiasaan baru belum mampu memperlihatkan praktek penerapan budaya organisasi yang baik melalui capaian kinerja tenaga pendidik. Hal tersebut senada dengan pernyataan (Sulaksono, 2015) yaitu budaya organisasi yang rendah berimplikasi pada capaian kinerja yang baik. Upaya lain yang dilakukan oleh Insantama di Provinsi Banten untuk meningkatkan kinerja tenaga pendidik berupa mewujudkan program retensi sebagai bagian pengelolaan manajemen. Strategi retensi membentuk kondisi tentang bagaimana organisasi memberikan penghargaan dan pemahaman kepada tenaga pendidik pada segala situasi (Sachdeva, 2020). Motlou *et al.* (2016) telah melakukan penelitian tentang faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan penerapan program retensi. Strategi program retensi yang tidak berdasar kepada hasil studi yang baik akan menurunkan tingkat kinerja tenaga pendidik (Finnegan, 2011).

Faktor *engagement* tenaga pendidik tidak hanya sering menjadi sebagai variabel pemediiasi budaya organisasi dan program retensi terhadap kinerja tenaga pendidik, namun kadangkala menjadi variabel independen terhadap kinerja tenaga pendidik. Penurunan indeks standar proses pendidikan mengindikasikan terdapat kendala pada *engagement* tenaga pendidik. Pengukuran *engagement* tenaga pendidik berupa kemampuan penanganan tuntutan pekerjaan dengan baik terkendala dengan metode dan kebijakan pekerjaan yang memelihara hubungan emosional yang energik dan efektif antar tenaga pendidik dan tempat kerja.

Beberapa penelitian terkait pengaruh antarvariabel budaya organisasi dan program retensi terhadap kinerja tenaga pendidik melalui *engagement* tenaga pendidik telah dilakukan oleh Brenyah dan Obuobisa-Darko (2017); Hilmi *et al.* (2013); Motlou *et al.* (2016); Adhitama dan Riyanto (2020); Bahagia dan Putri (2020); Chanana (2020); Elsafty dan Ragheb (2020); Widyawati *et al.* (2021). Penelitian ini memiliki kesamaan untuk mengukur variabel penelitian saat situasi wabah COVID-19. Perbedaannya pada penelitian ini mengembangkan ukuran variabel penelitian yang dilakukan di dunia kesehatan, jasa perbankan dan manufaktur untuk diterapkan di lingkungan jasa pendidikan. Tujuan penelitian ini menganalisis pengaruh variabel budaya organisasi dan program retensi terhadap kinerja tenaga pendidik melalui *engagement* tenaga pendidik pada SIT Insantama di Provinsi Banten.

### Tinjauan Pustaka

#### Kinerja Tenaga pendidik

Ciner (2019) mengartikan kinerja tenaga pendidik sebagai kemampuan tenaga pendidik menyelesaikan pekerjaan dan melaksanakan pekerjaan yang mereka butuhkan. Kualitas dan kuantitas yang didapat setelah tenaga pendidik melakukan pekerjaan berdasarkan tanggung jawab tenaga pendidik juga merupakan pengertian kinerja tenaga pendidik (Sulaksono, 2015). Kinerja Pegawai dipengaruhi faktor-faktor berupa kuantitas, kualitas, pengetahuan, kreativitas, kerja tim, keandalan, inisiatif dan kualitas pribadi (Atikah *et al.*, 2013). Pengembangan faktor-faktor yang

mempengaruhi kinerja tenaga pendidik saat wabah COVID-19 dilakukan oleh Adhitama dan Riyanto (2020) dan Bahagia dan Putri (2020).

#### Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah nilai-nilai asumsi, norma, kepercayaan, filsafat, kebiasaan berorganisasi yang dikembangkan dalam waktu lama oleh para pemimpin dan anggota organisasi kemudian diturunkan kepada para anggota baru untuk mempengaruhi pemikiran dan perilakunya sehingga menghasilkan produk dan layanan untuk mencapai tujuan (Sulaksono, 2015). Organisasi harus mendefinisikan perilaku yang diinginkan dan tidak hanya fokus pada nilai-nilai saja. Gambaran utama budaya organisasi berupa faktor-faktor yang mempengaruhinya dibahas oleh Hickson (2015).

#### Program Retensi

Retensi adalah program untuk menjaga orang-orang terbaik agar tetap berada di lingkungan kerja (Poniman & Hadiyat, 2015). Wabah COVID-19 memerlukan strategi retensi yang tepat untuk tetap menjaga tenaga pendidik terbaik dengan situasi organisasi tempat bekerja mengalami penurunan tingkat pendapatan. Ketebukaan manajemen untuk menjelaskan situasi tersebut berupa komunikasi perlu disampaikan kepada para tenaga pendidik sebagai salah satu faktor di samping pelatihan, pengembangan, dan kompensasi (Derani & Ghani, 2019). Elsafty dan Ragheb (2020) membahas retensi saat wabah COVID-19 dari aspek panduan dan dukungan tempat bekerja, akses informasi dan pembaharuan situasi, manfaat finansial, kualitas hidup dan komunikasi.

#### Engagement Tenaga pendidik

Hubungan emosi dan intelektual yang tinggi yang dimiliki seorang tenaga pendidik untuk pekerjaan sehingga mempengaruhi tenaga pendidik untuk menerapkan upaya diskresi tambahan dalam bekerja didefinisikan sebagai *engagement* tenaga pendidik. Marciano (2010) membagi empat aspek untuk mengidentifikasi sebab keterlibatan tenaga pendidik berupa aspek pekerjaan, organisasi, manajer dan rekan kerja. Pembahasan *engagement* tenaga pendidik merujuk pada pembahasan tentang vigor, dedikasi dan absorpsi (Rahmadani *et al.*, 2020). Chanana (2020) meneliti organisasi yang menerapkan praktek *engagement* yang inovatif dan kreatif selama masa sulit wabah COVID-19 menumbuhkan motivasi, stimulasi, komitmen dan kepuasan tenaga pendidik. Praktek bekerja dari rumah selama masa wabah dilakukan untuk tetap menjaga *engagement* tenaga pendidik.

## **METODE PENELITIAN**

### **Jenis Data**

Jenis data yang digunakan pada penelitian ini adalah data primer yang diperoleh langsung melalui kuesioner serta melakukan pengamatan langsung terhadap variabel yang diukur untuk menganalisis kinerja tenaga pendidik yang dipengaruhi budaya organisasi, program retensi serta peran mediasi *engagement* tenaga pendidik di lingkungan pendidikan SIT Insantama Provinsi Banten. Data sekunder yang diperoleh dari manajemen berupa gambaran umum organisasi dan karakteristik tenaga pendidik. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan objek penelitian budaya organisasi dan program retensi terhadap kinerja tenaga pendidik melalui *engagement* tenaga pendidik. Tempat penelitian dilaksanakan di SIT Insantama yang terdapat di Provinsi Banten.

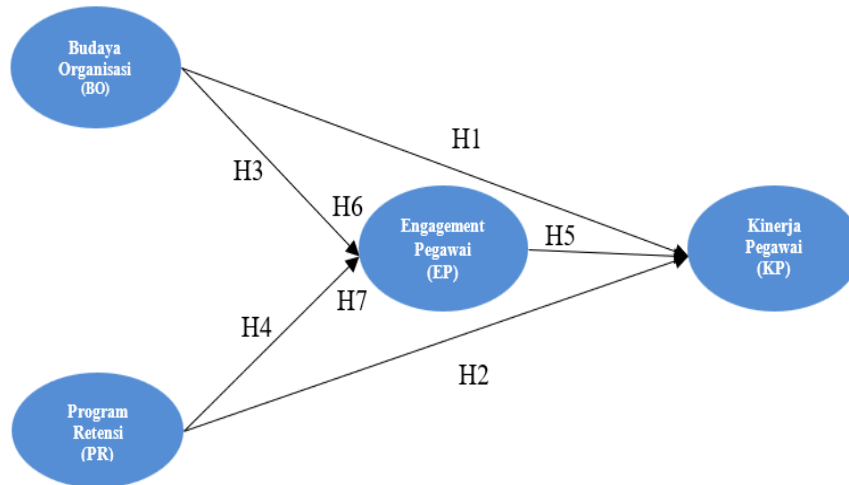
### **Teknik Pengumpulan dan Analisis Data**

Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan memberikan pertanyaan secara tertulis untuk memperoleh informasi dari responden mengenai pengalaman pribadinya, situasi di tempat kerja atau semua hal yang diketahuinya. Sampel kuesioner pada penelitian ini menggunakan teknik sampel jenuh. Teknik sampel jenuh adalah teknik penentuan sampel yang menjadikan seluruh anggota populasi sebagai sampel. Populasi yang dibutuhkan untuk melakukan penelitian adalah seluruh tenaga pendidik SIT Insantama di Provinsi Banten. Jumlah responden melingkupi setiap orang yang statusnya sebagai tenaga pendidik yang berjumlah seluruhnya 80 orang. Data hasil kuesioner diolah menggunakan model PLS SEM dengan bantuan software SmartPLS. Metode PLS SEM dipakai karena ukuran sampel sedikit dan modelnya

komplek di samping PLS mampu menganalisis model reflektif dan menganalisis variabel laten (Ghozali & Latan, 2015).

### Kerangka Model Penelitian dan Hipotesis

Gambaran kerangka model penelitian yang memperlihatkan pengaruh antarvariabel mencakup variabel budaya organisasi (BO), program retensi (PR), *engagement* pegawai tenaga pendidik (pegawai) (EP) dan kinerja tenaga pendidik (pegawai) (KP) ditunjukkan pada Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Model Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya dan juga kerangka pemikiran yang dikembangkan, maka dalam penelitian ini diajukan pengembangan hipotesis pengaruh budaya organisasi dan program retensi pada kinerja melalui *engagement* pegawai saat Pandemi COVID-19 sebagai berikut:

- H1:** Budaya organisasi mempengaruhi kinerja pegawai.
- H2:** Program retensi mempengaruhi kinerja pegawai.
- H3:** Budaya organisasi mempengaruhi *engagement* pegawai.
- H4:** Program retensi mempengaruhi *engagement* pegawai.
- H5:** *Engagement* pegawai mempengaruhi kinerja pegawai.
- H6:** Budaya organisasi mempengaruhi kinerja pegawai melalui *engagement* pegawai.
- H7:** Program retensi mempengaruhi kinerja pegawai melalui *engagement* pegawai.

### HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bagian ini ditampilkan hasil olah data berupa deskripsi untuk masing-masing variabel sebagai hasil olahan data dari SmartPLS dengan sumber dari kuesioner dan observasi.

#### Budaya Organisasi

Analisis deskriptif budaya organisasi pada Tabel 1 tersebut memperlihatkan hasil yang sesuai bagi organisasi SIT Insantama di Provinsi Banten. Nilai rata-rata masing-masing indikator lebih besar dari standar deviasinya. Nilai rata-rata tertinggi 5,33 terdapat pada dua indikator budaya organisasi. Indikator pertama berupa pernyataan “guru dan karyawan berusaha optimal mementingkan pelayanan kepada siswa, orangtua dan pihak-pihak yang berkepentingan”. Indikator kedua berupa pernyataan “guru dan karyawan melaksanakan prinsip-prinsip saling menghargai dan tenggang rasa di lingkungan pekerjaan”. Rata-rata terendah 4,98 juga ditemukan pada dua indikator budaya organisasi. Indikator pertama dengan pernyataan “guru dan karyawan/tenaga kependidikan bersemangat bekerja dalam tim/kelompok kerja”. Indikator kedua berupa pernyataan “guru dan karyawan/tenaga kependidikan mendapatkan kesempatan mengembangkan cara-cara baru untuk menyelesaikan pekerjaan”.

Tabel 1. Statistik Deskripsi Variabel Budaya Organisasi

Aspek	Indikator	N	Min	Maks	Mean	Std. Dev
Kolaborasi	Guru dan karyawan/tenaga kependidikan bersemangat bekerja dalam tim/kelompok kerja.	80	3	6	4,98	0,758
	Guru dan karyawan/tenaga kependidikan bersama-sama menggunakan audio, video, <i>web</i> , medsos untuk terhubung kapanpun dan di manapun.	80	1	6	5,08	0,905
Keragaman	Guru dan karyawan/tenaga kependidikan menghargai perbedaan latar belakang rekan-rekan kerja.	80	3	6	5,24	0,675
	Guru dan karyawan/tenaga kependidikan melaksanakan prinsip-prinsip saling menghargai dan tenggang rasa di lingkungan pekerjaan.	80	4	6	5,33	0,565
Keputusan	Guru dan karyawan/tenaga kependidikan bertanggung jawab atas penugasan selama WFH dan WFO yang diberikan.	80	2	6	5,14	0,848
	Guru dan karyawan/tenaga kependidikan mengevaluasi hasil keputusan yang telah diambil.	80	2	6	5,06	0,713
Inovasi	Guru dan karyawan/tenaga kependidikan mendapatkan kesempatan mengembangkan cara-cara baru untuk menyelesaikan pekerjaan.	80	3	6	4,98	0,591
	Guru dan karyawan/tenaga kependidikan berusaha mengembangkan ide-ide kreatif.	80	4	6	5,23	0,591
Integritas	Guru dan karyawan/tenaga kependidikan bekerja sesuai aturan yang berlaku.	80	2	6	5,06	0,764
	BO19Guru dan karyawan/tenaga kependidikan berusaha bekerja secara profesional.	80	3	6	5,26	0,737
Penghormatan	Guru dan karyawan/tenaga kependidikan menjalankan kewajiban bekerja sesuai aturan.	80	2	6	5,20	0,797
	Guru dan karyawan/tenaga kependidikan optimis dengan tetap menyelesaikan tugas-tugas ketika menghadapi situasi pandemi.	80	3	6	5,15	0,709
	Guru dan karyawan/tenaga kependidikan menghormati kewenangan sesama rekan kerja.	80	4	6	5,21	0,563
Kelincahan	Guru dan karyawan/tenaga kependidikan berusaha melaksanakan pola kerja karena pandemi berupa PTM terbatas, PJJ/Belajar Dalam Jaringan dan WFH.	80	3	6	5,24	0,617
Pelanggan	Guru dan karyawan/tenaga kependidikan berusaha optimal mementingkan pelayanan kepada siswa, orangtua dan pihak-pihak yang berkepentingan.	80	2	6	5,33	0,721
Kinerja	Guru dan karyawan/tenaga kependidikan berupaya untuk terus produktif selama pandemi.	80	3	6	5,28	0,689

### Program Retensi

Analisis deskriptif program retensi pada Tabel 2 tersebut memperlihatkan hasil yang sesuai bagi organisasi SIT Insantama di Provinsi Banten. Nilai rata-rata masing-masing indikator lebih besar dari standar deviasinya. Nilai rata-rata tertinggi 5,26 terdapat pada satu indikator program retensi. Indikator berupa pernyataan “guru dan karyawan/tenaga kependidikan diharuskan bekerja mengikuti proses di tempat kerja karena situasi pandemi”. Rata-rata terendah 5,14 ditemukan pada satu indikator program retensi. Indikator dengan pernyataan “guru dan karyawan/tenaga

kependidikan mendapat perkembangan informasi tentang pola bekerja dalam situasi pandemi melalui tempat kerja”.

Tabel 2. Deskripsi Program Retensi

Aspek	Indikator	N	Min	Maks	Mean	Std. Dev
Panduan Kerja	Guru dan karyawan/tenaga kependidikan diharuskan bekerja mengikuti proses di tempat kerja karena situasi pandemi.	80	3	6	5,26	0,720
	Guru dan karyawan mendapat arahan yang diperlukan untuk mengatasi hambatan pekerjaan selama pandemi.	80	1	6	5,13	0,781
Perhatian Kualitas Hidup	Guru dan karyawan/tenaga kependidikan dapat membangun komunikasi yang baik dengan para pihak yang berkepentingan di tempat kerja.	80	3	6	5,18	0,648
	Guru dan karyawan/tenaga kependidikan mendapat dukungan spiritual melalui tempat kerja saat pandemi.	80	1	6	5,08	0,863
Akses Informasi	Guru dan karyawan/tenaga kependidikan mendapat perkembangan informasi tentang pola bekerja dalam situasi pandemi melalui tempat kerja.	80	1	6	5,00	0,822
	Guru dan karyawan mendapat arahan kerja berupa informasi, sosialisasi dan edukasi menghadapi pandemi melalui tempat kerja.	80	4	6	5,18	0,608
Komunikasi	Guru dan karyawan/tenaga kependidikan berusaha menggunakan komunikasi yang efektif untuk mengatasi persoalan-persoalan.	80	3	6	5,16	0,580

### Engagement Tenaga pendidik

Analisis deskriptif *engagement* tenaga pendidik pada Tabel 3 tersebut memperlihatkan hasil yang sesuai bagi organisasi SIT Insantama di Provinsi Banten. Nilai rata-rata masing-masing indikator lebih besar dari standar deviasinya. Nilai rata-rata tertinggi 5,29 terdapat pada satu indikator *engagement* tenaga pendidik. Indikator berupa pernyataan “saya bersama teman-teman kerja berupaya saling membantu penyelesaian tugas dalam kelompok atau tim kerja”. Rata-rata terendah 5,19 ditemukan pada satu indikator *engagement* tenaga pendidik. Indikator dengan pernyataan yaitu “saya mendapat kesempatan memberikan pendapat untuk meningkatkan hasil kerja yang lebih baik”.

Tabel 3. Deskripsi Engagement Tenaga pendidik

Aspek	Indikator	N	Min	Maks	Mean	Std. Dev
Kebutuhan dasar	Saya mengerjakan tugas sesuai petunjuk yang diberikan.	80	3	6	5,25	0,559
Dukungan manajemen	Teman-teman kerja saya memberikan semangat untuk mencapai keberhasilan penyelesaian tugas.	80	2	6	5,21	0,801
	Saya bekerja dengan pola WFH dan WFO untuk melayani pihak-pihak yang berkepentingan.	80	1	6	5,10	0,800
Kerja Tim	Saya bersama teman-teman kerja berupaya saling membantu penyelesaian tugas dalam kelompok/tim kerja.	80	4	6	5,29	0,574
	Saya mendapat kesempatan memberikan pendapat untuk meningkatkan hasil kerja yang lebih baik.	80	3	6	5,03	0,570

Aspek	Indikator	N	Min	Maks	Mean	Std. Dev
	Saya menyadari bahwa pekerjaan saya memiliki kontribusi untuk mencapai visi, misi dan tujuan organisasi/tem.	80	3	6	5,21	0,626
	Saya memiliki teman-teman kerja yang akrab.	80	2	6	5,24	0,762
Pertumbuhan	Saya bersama-sama teman-teman kerja saling belajar hal-hal baru yang bermanfaat untuk penyelesaian tugas.	80	4	6	5,21	0,563
	Saya berkesempatan untuk belajar mengembangkan diri yang bermanfaat di lingkungan kerja.	80	3	6	5,18	0,608

### Kinerja Tenaga pendidik

Analisis deskriptif kinerja tenaga pendidik pada Tabel 4 tersebut memperlihatkan hasil yang sesuai bagi organisasi SIT Insantama di Provinsi Banten. Nilai rata-rata masing-masing indikator lebih besar dari standar deviasinya. Nilai rata-rata tertinggi 5,49 terdapat pada satu indikator kinerja tenaga pendidik. Indikator berupa pernyataan *unfavourable* “pekerjaan saya tidak perlu ketelitian”. Rata-rata terendah 5,11 ditemukan pada satu indikator kinerja tenaga pendidik. Indikator dengan pernyataan yaitu “saya dapat diberikan kepercayaan untuk menyelesaikan pekerjaan”.

Tabel 4. Deskripsi kinerja tenaga pendidik

Aspek	Indikator	N	Min	Maks	Mean	Std. Dev
Kualitas Kerja	Pekerjaan saya tidak perlu ketelitian.	80	2	6	5,49	0,758
	Pekerjaan saya tidak memerlukan kerapihan dan keteraturan.	80	3	6	5,35	0,691
Kuantitas kerja	Saya menyelesaikan tugas kepanitiaian sesuai peran yang dimiliki.	80	4	6	5,25	0,559
Kerja sama	Saya tidak bersedia membantu menyelesaikan tugas sesama rekan kerja di lingkup pekerjaan.	80	3	6	5,51	0,612
Keandalan	Saya dapat diberikan kepercayaan untuk menyelesaikan pekerjaan.	80	4	6	5,11	0,548
	Saya tidak pernah memberikan solusi untuk suatu masalah dalam pekerjaan.	80	4	6	5,44	0,588
Kualitas personal	Saya berusaha menyelesaikan tugas-tugas sesuai waktunya.	80	4	6	5,19	0,594
	Saya mentaati aturan bekerja yang ditetapkan.	80	3	6	5,18	0,608
	Saya bertanggung jawab dengan pekerjaan yang dipercayakan	80	4	6	5,38	0,533
Inisiatif	Saya berusaha memaksimalkan potensi diri sendiri.	80	4	6	5,33	0,543
Kreativitas	Saya berusaha untuk lebih baik dalam mengatasi keterbatasan kemampuan dalam bekerja.	80	4	6	5,23	0,524
Pengetahuan	Saya merasa senang diberi kesempatan mengikuti pelatihan.	80	3	6	5,20	0,620

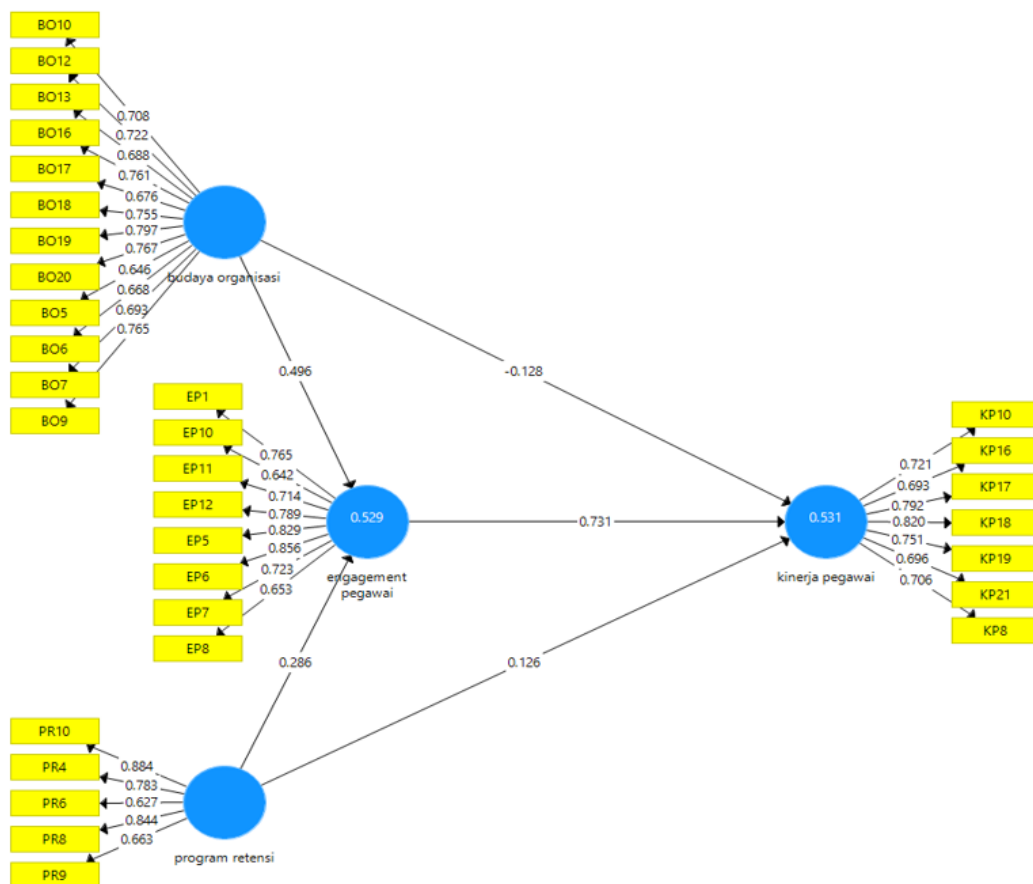
Pembahasan selanjutnya adalah analisis pengaruh budaya organisasi dan program retensi terhadap kinerja tenaga pendidik melalui *engagement* tenaga pendidik. Hasil kuesioner diolah menggunakan metode SEM menggunakan software SmartPLS yang memuat analisis *outer model* atau model pengukuran dan analisis *inner model* atau model struktural. Pengujian kelayakan model pengukuran dikerjakan melalui beberapa tahapan dengan cara menguji validitas dan reliabilitas menggunakan nilai *cronbach's alpha*, *average variance extracted (AVE)* dan *composite reliability*. Kelayakan suatu model pengukuran dilanjutkan dengan kelayakan model

struktural melalui tahap *bootstrapping* menggunakan *software* SmartPLS. Kemudian dapat dilihat pengaruh antarvariabel berupa pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung.

### Analisis Outer Model

Analisis *outer model* atau model pengukuran luar bertujuan untuk menspesifikan relasi antarvariabel laten terhadap indikatornya. Ghazali dan Latan (2015) dan Sukwika dan Fransisca (2021) menyatakan bahwa pengujian tersebut mencakup pengukuran model reflektif dan formatif. Model pengukuran reflektif dinilai menggunakan uji reliabilitas dan validitas dan pengukuran formatif dengan *loading factor*.

Analisis *outer model* dilakukan dengan mereview pengaruh *factor loading*, *average variance extracted* (AVE) dan *discriminant validity*, *composite reliability*. Uji validitas menggunakan *factor loading* mensyaratkan nilai yang lebih besar dari 0,60 agar indikator dapat dinyatakan valid, nilai AVE (*Average Variance Extracted*) harus lebih besar dari 0,50. Model memiliki reliabilitas yang baik jika nilai *composite reliability* lebih besar 0,70. Hasil pengolahan data dengan tahapan yang dilalui menghasilkan model penelitian akhir yang terdapat pada Gambar 2 sebagai berikut:



Gambar 2. Outer model

Model pada Gambar 2 memiliki *loading indicator* yang lebih besar dari 0,6 sehingga dapat dilakukan analisis lanjutan dengan melihat nilai *cronbach's alpha*, AVE dan *composite reliability* sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 5. Menurut Ghazali dan Latan (2015) jika menemukan nilai *loadings* pada indikator reflektif dibawah 0,4 sebaiknya dihilangkan dari *outer model*, begitu sebaliknya jika diatas 0,4.



Tabel 5. Validitas dan reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	AVE	<i>Composite Reliability</i>
<i>Budaya Organisasi</i>	0,916	0,521	0,929
<i>Engagement Tenaga Pendidik</i>	0,887	0,562	0,911
<i>Kinerja Tenaga Pendidik</i>	0,863	0,549	0,895
<i>Program Retensi</i>	0,825	0,588	0,875

Secara keseluruhan model pengukuran menunjukkan nilai AVE lebih besar dari 0,50 dan nilai *cronbach's alpha* serta *composite reliability* yang lebih besar dari 0,7 sehingga model pengukuran tersebut memiliki validitas dan reliabilitas yang baik agar dapat dilanjutkan analisis pada tahap berikutnya. Nilai ideal *Cronbach's Alpha* dan *pc* (*composite reliability*) yaitu 0,8-0,9 (Ghozali & Latan, 2015; Sukwika & Fransisca, 2021).

### Analisis Inner Model

Pengujian pada *inner model* atau model struktural atau bertujuan untuk melihat pengaruh antarvariabel baik pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung. Tabel 6 merupakan hasil pengolahan data yang menunjukkan pengaruh langsung.

Tabel 6. Pengaruh Langsung Model Struktural

Pengaruh	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T- Statistics ( O/STDEV )</i>
<i>BO</i> → <i>EP</i>	0,496	0,494	0,102	4,879
<i>BO</i> → <i>KP</i>	-0,128	-0,124	0,144	0,866
<i>EP</i> → <i>KP</i>	0,731	0,701	0,147	4,987
<i>PR</i> → <i>EP</i>	0,286	0,317	0,139	2,058
<i>PR</i> → <i>KP</i>	0,126	0,159	0,130	0,967

Keterangan: BO: Budaya Organisasi, PR: Program Retensi, EP: *Engagement* Tenaga Pendidik (Pegawai), KP: Kinerja Tenaga Pendidik (Pegawai)

Variabel independen dengan tingkat signifikansi 5 persen dan uji dua arah dinyatakan signifikan jika T-Statistik lebih besar dari T-Tabel 1,96 atau *p value* kurang dari 0,05. Variabel mediasi memberikan hasil pengolahan data berupa pengaruh tidak langsung seperti yang ditunjukkan pada Tabel 7. Pada Tabel 7 menunjukkan terdapat hubungan antar variabel sejumlah dua jalur yaitu budaya organisasi → *engagement* tenaga pendidik → kinerja tenaga pendidik dengan T-Statistic 3,431 dan program retensi → *engagement* tenaga pendidik → kinerja tenaga pendidik dengan T-Statistic 2,109. Keduanya lebih besar dari T-Tabel 1,96 sehingga *engagement* tenaga pendidik merupakan variabel mediasi.

Tabel 7. Pengaruh Tidak Langsung Model Struktural

Pengaruh	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T- Statistics ( O/STDEV )</i>
<i>BO</i> → <i>EP</i> → <i>KP</i>	0,363	0,347	0,106	3,431
<i>PR</i> → <i>EP</i> → <i>KP</i>	0,209	0,215	0,099	2,109

Keterangan: BO: Budaya Organisasi, PR: Program Retensi, EP: *Engagement* Tenaga Pendidik (Pegawai), KP: Kinerja Tenaga Pendidik (Pegawai)

Persepsi responden menyatakan bahwa pelaksanaan budaya organisasi di SIT telah dilakukan namun belum berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hasil temuan ini sesuai dengan kajian yang dilakukan oleh Widyawati *et al.* (2021), yaitu budaya organisasi yang negatif adalah penyebab dari tidak maksimalnya kinerja tenaga pendidik. Pada penelitian lain dinyatakan bahwa budaya organisasi yang diterapkan dengan baik mampu mempengaruhi kinerja tenaga pendidik (Muttaqin *et al.*, 2020). Selanjutnya Hermayanti dan Rahmawati (2015) menyatakan bahwa budaya organisasi kerja yang bagus dan ditunjang oleh disiplin, integritas, inovatif, serta saling menghormati mempengaruhi komitmen pegawai meningkatkan kinerja yang baik. Ketiga penelitian tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi di SIT Insantama di Provinsi Banten

perlu mendapatkan perhatian untuk diperbaiki dan dilakukan penerapan budaya organisasi yang baik sehingga mampu memengaruhi kinerja.

Pelaksanaan program retensi memiliki nilai rata-rata yang sesuai di SIT Insantama yaitu program retensi berpengaruh positif terhadap kinerja tetapi tidak signifikan. Menurut Elsafty dan Ragheb (2020) setiap pelaksanaan program retensi yang dijalankan oleh manajemen berperan penting terhadap kepuasan tenaga pendidik. Implikasinya, bagi tenaga pendidik yang merasa puas tentu akan meningkatkan kinerjanya. Perbandingan dengan hasil penelitian sebelumnya memberikan gambaran bahwa perlunya pengelolaan manajemen yang baik agar program retensi dapat berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja tenaga pendidik di SIT Insantama di Provinsi Banten. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap *engagement* tenaga pendidik dalam hal ini tenaga pendidik di SIT Insantama sejalan dengan hasil penelitian Sopyan (2018) dan Rabbani (2020). Artinya, meskipun belum sepenuhnya memberikan dampak positif, akan tetapi budaya organisasi yang mempengaruhi *engagement* adalah budaya yang diharapkan dapat tumbuh pada tenaga pendidik secara bertahap. Selanjutnya, program retensi menunjukkan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *engagement* tenaga pendidik. Hal ini sejalan dengan penelitian Sachdeva (2020) yang menyatakan bahwa penghargaan dan pemahaman terhadap tenaga pendidik mempengaruhi *engagement* dengan sendirinya.

Secara rata-rata, pelaksanaan *engagement* tenaga pendidik memiliki nilai yang sesuai di SIT Insantama Serang. Sejalan dengan hasil kajian Adhitama dan Riyanto (2020), bahwa *engagement* tenaga pendidik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga pendidik, ini menguatkan bahwa, hubungan antara *engagement* dengan kinerja adalah cenderung berbanding lurus. Selanjutnya, pengaruh tidak langsung *engagement* tenaga pendidik yaitu sebagai variabel mediasi ditemukan bahwa, budaya organisasi dan program retensi. Hal ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Brenyah dan Obuobisa-Darko (2017) dimana dinyatakan bahwa budaya organisasi mempengaruhi kenyamanan, komitmen, kinerja dan level *engagement* tenaga pendidik. Pernyataan serupa disampaikan juga oleh Motlou *et al.* (2016).

## KESIMPULAN

Pengelolaan manajemen yang baik dapat meningkatkan kinerja tenaga pendidik melalui pendekatan budaya organisasi serta program retensi dan *engagement* tenaga pendidik dengan praktek. Budaya organisasi, program retensi, *engagement* tenaga pendidik dan kinerja tenaga pendidik memiliki kesesuaian dengan kondisi yang dirasakan oleh para tenaga pendidik di SIT Insantama. Budaya organisasi dan program retensi menunjukkan tidak mempengaruhi secara langsung pada kinerja tenaga pendidik. Faktor *engagement* tenaga pendidik diketahui memiliki pengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja tenaga pendidik. Temuan penting lainnya adalah budaya organisasi dan program retensi mempengaruhi secara positif pada kinerja tenaga pendidik di SIT Insantama Provinsi Banten dengan *engagement* tenaga pendidik menjadi variabel mediasi secara penuh. Berdasarkan dari catatan studi maka direkomendasikan agar manajemen memperbaiki penerapan budaya organisasi dan pengelolaan program retensi, sehingga bisa berdampak lebih baik lagi pada kinerja tenaga pendidik di samping memperkuat *engagement* tenaga pendidik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adhitama, J., & Riyanto, S. (2020). Maintaining employee engagement and employee performance during COVID-19 pandemic at PT Koexim Mandiri Finance. *Journal of Research in Business and Management*, 8(3), 6-10.
- Atikah, A., Setyanto, N. W., & Mada, T. C. F. (2013). Perancangan penilaian kinerja guru berdasarkan standar kualifikasi akademik kompetensi guru sebagai acuan pemberian insentif. *Jurnal Rekayasa Dan Manajemen Sistem Industri*, 1(3), 464-475.
- Bahagia, R., & Putri, L. P. (2020). *Factors affecting employee performance during the Covid pandemic 19*. Paper presented at the Journal of International Conference Proceedings.

- Brenyah, R., & Obuobisa-Darko, T. (2017). Organisational culture and employee engagement within the Ghanaian public sector. *Review of Public Administration and Management*, 5(3), 1-7. doi:10.4172/2315-7844.1000233.
- Chanana, S. N. (2020). Employee engagement practices during COVID-19 lockdown. *Journal of Public Affairs*, 21(4), 1-8. doi:10.1002/pa.2508.
- Derani, N. E. S., & Ghani, F. B. A. (2019). The Important of Employee Retention Programs towards Bank Performance in East Coast, Malaysia. *Asian Social Science and Humanities Research Journal*, 1(2), 21-27. doi:10.37698/ashrej.v1i2.14.
- Elsafty, A. S., & Ragheb, M. (2020). The role of human resource management towards employees retention during COVID-19 pandemic in medical supplies sector-Egypt. *Business and Management Studies*, 6(2), 50-59. doi:10.11114/bms.v6i2.4899.
- Finnegan, R. P. (2011). *Rethinking retention in good times and bad: Breakthrough ideas for keeping your best workers*. London: Nicholas Brealey.
- Ghozali, & Latan. (2015). *Partial Least Squares (Konsep, Teknik, dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0) Untuk Penelitian Empiris*. Semarang: Badan Penerbit Undip.
- Hermayanti, A., & Rahmawati, S. (2015). Pengaruh Budaya Kerja terhadap Komitmen Karyawan PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk Cabang Bandung Divisi Noodle. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 6(2), 149-162.
- Hickson, D. J. (2015). *Management in Western Europe: Society, culture and organization in twelve nations* (Vol. 47). Berlin: Walter de Gruyter GmbH & Co KG.
- Hilmi, I. L., Supriyatna, R. A., Widianto, S., & Abdulah, R. (2013). Peran employee engagement sebagai mediasi budaya organisasi karyawan instalasi farmasi rumah sakit. *Indonesian Journal of Clinical Pharmacy*, 2(1), 1-8.
- Marciano, P. L. (2010). *Carrots and sticks don't work: build a culture of employee engagement with the principles of respect*. London: McGraw Hill Professional.
- Maya, S., & Anggresta, V. (2020). Analisis variabel yang membentuk kinerja pada masa covid 19. *Sosio e-Kons*, 12(3), 253-260. doi:10.30998/sosioekons.v12i3.7700.
- Motlou, R. G., Singh, S., & Karodia, A. M. (2016). An evaluation of the impact of job satisfaction on employee retention at Lonmin Rowland Shaft North West province. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 5(10), 15-49. doi:10.12816/0027366.
- Muttaqin, G. F., Taqi, M., & Arifin, B. (2020). Job performance during COVID-19 pandemic: A study on Indonesian startup companies. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(12), 1027-1033. doi:10.13106/jafeb.2020.vol7.no12.1027.
- Poniman, F., & Hadiyat, Y. (2015). *Manajemen HR STIFin*. Jakarta: Gramedia Pustaka utama.
- Rabbani, H. M. (2020). *Pengaruh budaya organisasi, employee engagement, dan produktivitas terhadap kinerja pegawai di PT IPC Terminal Peti Kemas*. (Tesis), Universitas Telkom Bandung.
- Rahmadani, V. G., Schaufeli, W. B., Stouten, J., Zhang, Z., & Zulkarnain, Z. (2020). Engaging leadership and its implication for work engagement and job outcomes at the individual and team level: A multi-level longitudinal study. *International journal of environmental research and public health*, 17(3), 1-21. doi:10.3390/ijerph17030776.
- Sachdeva, I. (2020). *Employee retention strategies during COVID-19*. Toronto: Burnie Group.
- Sopyan, K. (2018). Pengaruh budaya organisasi, kepuasan kerja, dan engagement terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Bisnis*, 6(2), 14-18. doi:10.17509/jimb.v6i2.13099
- Sukwika, T., & Fransisca, L. (2021). The policy model for sustainable community forest: A factor analysis. *Indonesian Journal of Forestry Research*, 8(2), 135-157. doi:10.20886/ijfr.2021.8.2.135-157.
- Sulaksono, H. (2015). *Budaya Organisasi dan Kinerja*. Yogyakarta: Deepublish.
- Widyawati, W., Sulmiah, S., & Nurlaela, N. (2021). Organizational culture and employee performance: Assessing the influence on the implementation of public services during the COVID-19 pandemic. *Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu dan Praktek Administrasi*, 18(2), 176-187. doi:10.31113/jia.v18i2.754.