



Peran Kepala Sekolah dalam Memaksimalkan Work Engagement Guru

Nor Maya^{1✉}, Fitri Nur Mahmudah²

Universitas Ahmad Dahlan, Indonesia^{1,2}

e-mail : 2207046007@webmail.uad.ac.id¹, fitri_mahmudah@mpgv.uad.ac.id²

Abstrak

Peran kepala sekolah sangat penting untuk mempengaruhi serta membimbing semua personal bekerja sama dalam mencapai tujuan organisasi sekolah. Tujuan Penelitian ini untuk mengetahui pentingnya peran kepala sekolah dalam memaksimalkan keterlibatan guru dalam lembaga pendidikan. Peneliti tertarik untuk meneliti tentang bagaimana “Peran Kepala Sekolah dalam Memaksimalkan *Work Engagement* pada lembaga pendidikan di SMA Muhammadiyah 2 Al-Mujahidin Balikpapan”. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Penelitian dilaksanakan di SMA Muhammadiyah 2 Al-Mujahidin Balikpapan. Berdasarkan temuan hasil penelitian/Berdasarkan peta konsep yang dihasilkan, penelitian ini memiliki *novelty* yang terdiri dari 5 komponen penting peran kepala sekolah dalam memaksimalkan *work engagement* guru di SMA Muhammadiyah 2 Al-Mujahidin Balikpapan yaitu tugas kepala sekolah, perilaku kepemimpinan, target sekolah, program *work engagement*, evaluasi *work engagement*. Perencanaan yang tepat oleh kepala sekolah melalui perumusan, perencanaan, pengembangan misi, visi, rencana kerja, anggaran, program induksi dan tujuan sekolah memiliki peran terhadap *work engagement* guru, yang nantinya memiliki dampak terhadap target sekolah dengan pendekatan program *work engagement* guru. Kompetensi kepemimpinan dituntut memberikan peran dalam memaksimalkan *work engagement* guru dengan memberikan menunjukkan kepedulian, motivasi positif, bimbingan dan arahan dapat menumbuhkan *work engagement* guru. Program *work engagement* menjadi strategi yang tepat untuk mencapai target sekolah di masa sekarang dan masa akan datang.

Kata Kunci: Guru, Kepala Sekolah, Keterlibatan Dalam Bekerja, Peran Pimpinan.

Abstract

The role of the principal is very important to influence and guide all personnel to work together in achieving the goals of the school organization. This research is to determine the importance of the role of school principals in maximizing teacher involvement in educational institutions. Researchers are interested in researching how "The Role of Principals in Maximizing Work Engagement in educational institutions at SMA Muhammadiyah 2 Al-Mujahidin Balikpapan". The approach used in this research is to use a qualitative approach with descriptive methods. The research was carried out at SMA Muhammadiyah 2 Al-Mujahidin Balikpapan. Based on the research findings/based on the resulting concept map, this research has a novelty consisting of 5 important components of the leader's role in maximizing teacher work engagement at SMA Muhammadiyah 2 Balikpapan, namely the principal's duties, leadership behavior, school targets, work engagement program, evaluation work engagement. Proper planning by the school principal through formulation, planning, development of mission, vision, work plan, budget, induction program and school goals plays a role in teacher work engagement, which will later have an impact on school targets with a teacher work engagement program approach. Leadership competency is required to play a role in maximizing teacher work engagement by showing concern, positive motivation, guidance and direction to foster teacher work engagement. The work engagement program is the right strategy to achieve school targets now and in the future.

Keywords: *The Leader's Role, Principal, Teacher, Work Engagement.*

Copyright (c) 2023 Nor Maya, Fitri Nur Mahmudah

✉ Corresponding author :

Email : 2207046007@webmail.uad.ac.id

DOI : <https://doi.org/10.31004/edukatif.v5i6.5934>

ISSN 2656-8063 (Media Cetak)

ISSN 2656-8071 (Media Online)

PENDAHULUAN

Keberhasilan sekolah sangat tergantung pada kepemimpinan kepala sekolah. Peran kepala sekolah sangat penting untuk mempengaruhi serta membimbing semua personal bekerja sama dalam mencapai tujuan organisasi sekolah. Berdasarkan hasil studi keberhasilan kepala sekolah dapat diketahui bahwa kepala sekolah menjadi kunci keberhasilan suatu sekolah. Artinya dapat disimpulkan bahwa “keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah dan seluruh komponen sekolah (R. Septiana 2021).

Praktisi dan pakar manajemen sepakat bahwa sumber daya manusia organisasi merupakan faktor utama dan penting sehingga perlu mendapatkan perhatian yang lebih. Sumber daya manusia yang ada di sekolah salah satunya adalah guru. Guru bukan hanya aset penting dan berharga, guru merupakan sumber keunggulan dan faktor kunci keberhasilan dalam mencapai tujuan sekolah (Mailiya, 2018). Keberadaan guru yang handal sesuai dengan kompetensi merupakan kunci sukses lembaga pendidikan dalam pencapaian target keberhasilan lembaga pendidikan. Pengelolaan sumber daya manusia yang baik akan mendorong lembaga pendidikan kearah pencapaian tujuan (Herman sofyandi, 2008).

Kepala sekolah harus menjadi teladan terdepan dan memperkuat kemampuan guru dalam meningkatkan kompetensi dan keterampilan dalam memberikan kontribusi terbaik yang dimiliki secara total dalam *work engagement*. Guru dengan *work engagement* bersedia dan mampu menginvestasikan diri secara penuh dalam peran tugasnya, proaktif, dan berkomitmen. Salah satu sumber daya yang dapat meningkatkan *work engagement* adalah peran kepala sekolah. Peran kepala sekolah dapat meningkatkan *work engagement* dan menghindarkan *burnout* pada guru baik secara langsung maupun tidak langsung melalui pendekatan emosi (Sliskovic, Ana;Burić, Irena Sorić, 2019).

Mengenai perilaku kepemimpinan kepala sekolah dan sikap serta perilaku guru dalam *work engagement* dan pemimpin telah lama menjadi fokus literatur yang relevan (Wahlstrom et al, 2008). Seperti dalam *the job demands-resources theory* (Demerouti, 2007). Kepemimpinan adalah sumber daya yang penting yang menghasilkan perilaku dan sikap guru yang positif (*Work Engagement*). Studi terbaru tentang *work engagement* mempunyai hubungan yang positif antara kepemimpinan dengan *work engagement* (Decuyper, A., & Schaufeli, 2020; Demerouti, 2007; Kocak, O., & Kucuk, 2022; Subekti, 2022; Zhou, G., Gul, R., & Tufail, 2022). Di sisi lain, kepemimpinan tidak hanya mendukung sikap positif guru terhadap pekerjaan mereka, tetapi juga merupakan faktor penting yang dapat mendukung *work engagement* yang menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan yang positif dapat membangun kepercayaan karyawan terhadap pemimpinnya (Burke et al, 2007; Goodwin et al, 2011; Kocak, O., & Kucuk, 2022)

Profesi guru telah diakui sebagai salah satu profesional berisiko tertinggi di dunia (Dupriez, 2016), sehingga keadaan di lapangan guru sering menghadapi tugas yang berat dan mengalami *stress* yang tinggi karena guru harus berurusan dengan pekerjaan administratif, sejumlah pekerjaan rumah, tekanan waktu dan target-target sekolah, masalah disiplin, tekanan dan kritik dari orang tua siswa. Semua keadaan ini mempengaruhi *work engagement* guru yang berdampak pada efektivitas guru dalam menjalankan tugasnya (Iancu, 2018; Redin & Garce, 2020; Taris, 2017). Pemerintah telah berusaha untuk meningkatkan *work engagement* guru agar memiliki energi, semangat, fokus, inovatif melalui pelatihan guru, penataran, lokakarya, studi banding. Bahkan pemerintah telah memberikan kesejahteraan kepada guru melalui sertifikasi guru. akan tetapi peningkatan *Work Engagement* belum memberikan perkembangan berarti untuk peningkatan kualitas pendidikan (Owan et al., 2022).

Disinilah konflik demi konflik muncul sehingga pihak-pihak yang ada di sekolah menjadi mudah frustrasi dan akhirnya melampiaskan kecemasannya dengan cara yang tidak tepat dimana gejalanya seperti absensi, malas bekerja, banyak keluhan guru, rendahnya prestasi kerja, rendahnya mutu pengajaran, ketidakdisiplinan guru (Gusriani et al., 2022).

Work engagement merupakan komponen secara psikis bukan bersifat fisik. Artinya pegawai yang masih bekerja di suatu posisi belum tentu memiliki keterikatan kerja. Menurut (Schaufi, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma. & Bakker, 2002), *Work Engagement* merupakan suatu kondisi yang penuh gairah dalam bekerja yang dicirikan oleh semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan kerterlarutan (*absorption*) dalam pekerjaan. *Work engagement* adalah sebuah konsep yang menggambarkan individu memiliki semangat (*vigor*), fokus (*absorption*), dan dedikasi (*dedicated*) dalam bekerja. Pemimpin orang yang mempengaruhi tingkah laku pengikut (*influence*) dan pengikut-pengikutnya dalam situasi tertentu. Pemimpin yang berhasil di abad 21 adalah yang mempunyai visi, keberanian dan kerendah-hatian untuk terus menerus belajar serta mengasah kecakapan dan emosinya (Srimulyani, 2020).

Keberhasilan mutu pendidikan tidak bisa dipisahkan dari sosok guru, karena guru merupakan komponen yang sangat penting dan strategis, sehingga peran dan tanggungjawabnya dalam mewujudkan tujuan pendidikan di skala sekolah maupun nasional menjadi acuan dan tolak ukur bagi rendah atau tingginya mutu pendidikan. Sekolah yang baik dapat tercermin dari kinerja guru sekolah termasuk di dalamnya *work engagement* guru, untuk itu *work engagement guru* perlu diperhatikan dengan baik karena *work engagement* guru yang akan menentukan berhasil tidaknya sekolah mencapai tujuannya. Untuk menghasilkan sumber daya manusia yang terbaik di lingkungan sekolah, kehadiran seorang guru diperlukan untuk melaksanakan tugasnya secara efektif (Hendra et al., 2021) Menghasilkan kualitas pendidikan yang baik tergantung pada tingkat kualitas seorang guru yang dapat diukur dari kinerjanya yang tercermin dalam *work engagement* (Herman et al., 2021). Salah satu indikator keberhasilan mutu pendidikan di sekolah adalah memperhatikan dan meningkatkan kinerja seorang guru melalui peningkatan *work engagement*. Urgensi *work engagement* seorang guru berimplikasi pada efektivitas proses pembelajaran di sekolah.(Indajang et al., 2021)

Sebagai pemimpin, kepala sekolah merupakan sosok yang seharusnya dapat mempengaruhi sikap dan perilaku bawahan. Guru diharapkan dapat meningkatkan *work engagement* setelah mendapat teladan, nasehat, masukan, maupun arahan dari kepala sekolah. Hubungan maupun pengaruh peran kepala sekolah dengan *work engagement* guru telah diteliti dalam beberapa penelitian sebelumnya dengan kesimpulan berupa hubungan positif yang cukup kuat (Adjie & Batubara, 2023; Alfrida & Hartono, 2023; Arifin & Jannah, 2023). Penelitian yang ada terkait peran kepala sekolah dan *work engagement* guru seperti pada penelitian yang terdahulu, berbeda dari penelitian kami. Dalam penelitian ini, kami bertujuan untuk membuat konseptual kerangka peran kepala sekolah dalam memaksimalkan *work engagement* guru di sekolah. Penelitian sebelumnya hanya sebatas mendeskripsikan dan mencari pengaruh dan hubungan. Penelitian ini, bertujuan untuk memberikan kerangka konseptual yang dapat digunakan sebagai templat memaksimalkan *work engagement* guru di sekolah.

Mengingat pentingnya peran kepala sekolah dalam memaksimalkan *work engagement* guru dalam lembaga pendidikan. Peneliti tertarik untuk meneliti tentang bagaimana “Peran Kepala Sekolah dalam Memaksimalkan *Work Engagement* pada lembaga pendidikan di SMA Muhammadiyah 2 Al-Mujahidin Balikpapan”.

METODE

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Lokasi penelitian di SMA Muhammadiyah 2 Al-Mujahidin Balikpapan yang beralamat di Jl. KM 10 Pondok Pesantren Al Mujahidin Balikpapan.

Sumber data penelitian yang digunakan yaitu *purposive sampling* dengan indormen yang dipilih yakni kepala sekolah dan guru.

Untuk menganalisis data, peneliti menggunakan model Miles & Huberman, analisis ini adalah data yang bersifat interaktif dan terus-menerus dilakukan hingga data mencapai titik jenuh. Dengan proses analisis sebagai berikut: reduksi data, display data, kesimpulan/verifikasi (penarikan).

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Teknik analisis data kualitatif deskriptif (dari segi kata bukan angka). Data tersebut dikumpulkan dengan cara seperti wawancara, dan dokumentasi serta intisari rekaman wawancara. setelah diolah dengan perencanaan, penginputan, atau pemilahan dalam empat langkah yaitu; teknik pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan penalaran dalam pengambilan kesimpulan.

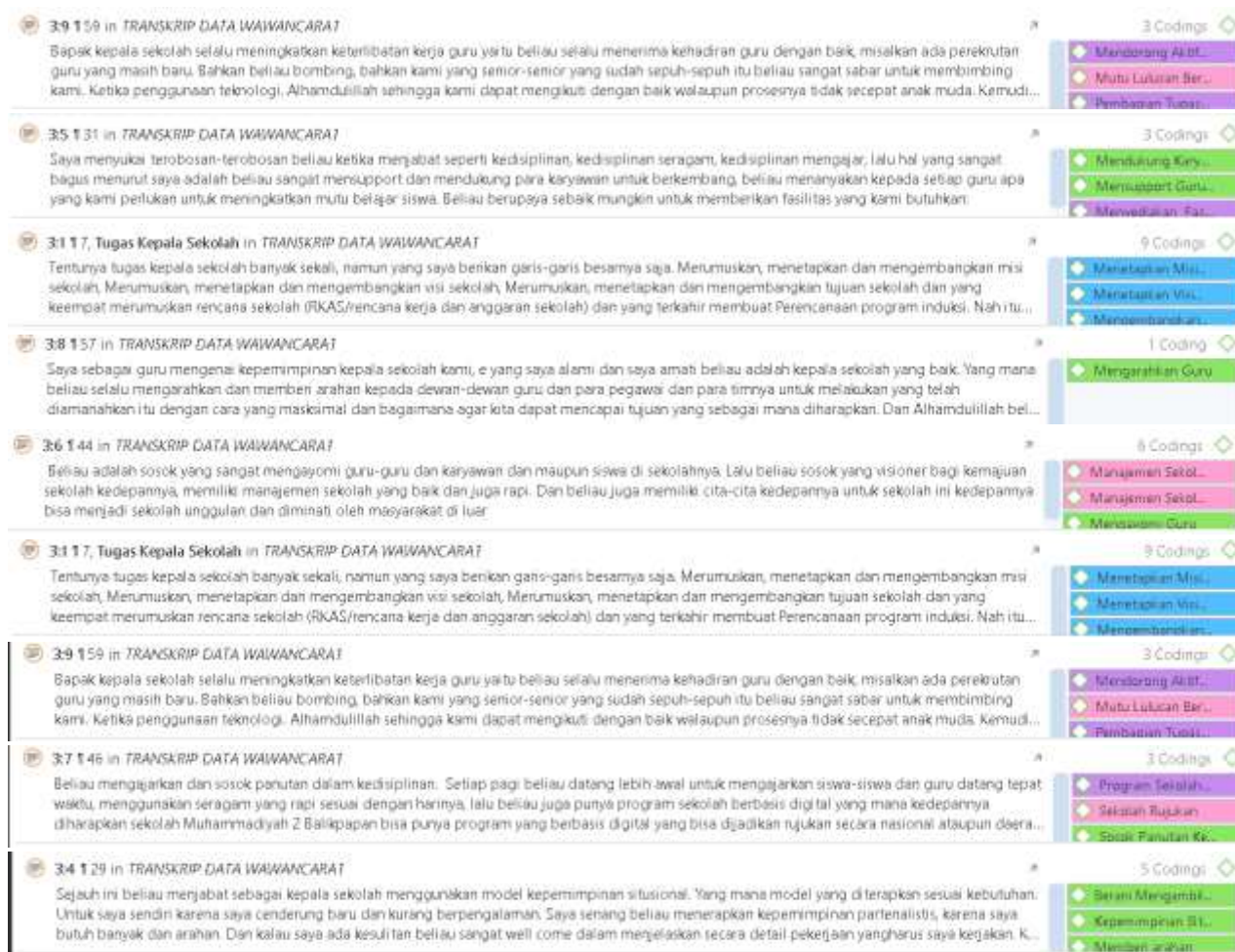
Untuk lebih memastikan keabsahan data, peneliti menggunakan triangulasi keabsahan data, dengan menggunakan traingulasi sumber untuk mengkaji data, membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam metode kualitatif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Bagian ini menyajikan hasil pengumpulan data lapangan yang terdiri dari wawancara dan dokumentasi di SMA 2 Muhammadiyah Balikpapan. Analisi data yang dilakukan secara objektif dengan menggunakan software ATLAS.ti 9 juga disajikan tanpa memberikan interpretasi teoritis. Informasi yang diuraikan pada sub bab ini dibahas lebih detail pada bagian pembahasan untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai peran kepala sekolah dalam meningkatkan *work engagement* guru ditinjau dari teori dan konsep yang digunakan dalam penelitian ini. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan kepada beberapa partisipan, berikut penyusunan kode nilai yang terkandung dalam peran kepala sekolah dalam memaksimalkan *work engagement* guru di SMA Muhammadiyah 2 Al-Mujahidin Balikpapan:

3:1 17, Tugas Kepala Sekolah in TRANSKRIP DATA WAWANCARA?	9 Codings
Tentunya tugas kepala sekolah banyak sekali, namun yang saya berikan garis-garis besarnya saja. Merumuskan, menetapkan dan mengembangkan misi sekolah, Merumuskan, menetapkan dan mengembangkan visi sekolah, Merumuskan, menetapkan dan mengembangkan tujuan sekolah dan yang keempat merumuskan rencana sekolah (RKAS/rencana kerja dan anggaran sekolah) dan yang terakhir membuat Perencanaan program Induksi. Nah itu...	Menetapkan Misi... Menetapkan Visi... Menetapkan Tujuan...
3:4 129 in TRANSKRIP DATA WAWANCARA?	5 Codings
Sejauh ini beliau menjabat sebagai kepala sekolah menggunakan model kepemimpinan situasional. Yang mana model yang diterapkan sesuai kebutuhan. Untuk saya sendiri karena saya cenderung baru dan kurang berpengalaman. Saya senang beliau menerapkan kepemimpinan partenalistis, karena saya butuh banyak dan arahan. Dan kalau saya ada kesulitan beliau sangat well come dalam menjelaskan secara detail pekerjaan yangharus saya kerjakan. K...	Beliau Mengambil... Kepemimpinan Sit... Memberi arahan...
3:3 116-19 in TRANSKRIP DATA WAWANCARA?	5 Codings
1. Pengawasan langsung 2. Pengawasan tidak langsung 3. Setiap diawal/sebulan sekali evaluasi tentang work engagement ini mana program yang sudah berjalan dengan baik dan mana yang belum. Progra...	Evaluasi Awal Tahun... Evaluasi Setiap Bu... Evaluasi Work Eng...
3:2 110-13 in TRANSKRIP DATA WAWANCARA?	4 Codings
1. Pelatihan kepada guru, yang terbaru ini tentang pemahaman tentang kurikulum merdeka. Supaya memahami arti dan ruh dari kurikulum tersebut. 2. Jajak pendapat. Kita memberikan kesempatan untuk seluruh guru dan staf karyawan yang ada di sekolah untuk memberikan pikirannya/ berpendapat tentang perkembangan tsb	Jajak Pendapat... Menyampaikan Rai... Pelatihan Guru...
3:4 129 in TRANSKRIP DATA WAWANCARA?	5 Codings
Sejauh ini beliau menjabat sebagai kepala sekolah menggunakan model kepemimpinan situasional. Yang mana model yang diterapkan sesuai kebutuhan. Untuk saya sendiri karena saya cenderung baru dan kurang berpengalaman. Saya senang beliau menerapkan kepemimpinan partenalistis, karena saya butuh banyak dan arahan. Dan kalau saya ada kesulitan beliau sangat well come dalam menjelaskan secara detail pekerjaan yangharus saya kerjakan. K...	Beliau Mengambil... Kepemimpinan Sit... Memberi arahan...
3:6 144 in TRANSKRIP DATA WAWANCARA?	8 Codings
Beliau adalah sosok yang sangat mengayomi guru-guru dan karyawan dan maupun siswa di sekolahnya. Lalu beliau sosok yang visioner bagi kemajuan sekolah kedepannya, memiliki manajemen sekolah yang baik dan juga rapi. Dan beliau juga memiliki cita-cita kedepannya untuk sekolah ini kedepannya bisa menjadi sekolah unggulan dan diminati oleh masyarakat di luar	Manajemen Sekol... Manajemen Sekol... Menayawani Guru...
3:4 129 in TRANSKRIP DATA WAWANCARA?	5 Codings
Sejauh ini beliau menjabat sebagai kepala sekolah menggunakan model kepemimpinan situasional. Yang mana model yang diterapkan sesuai kebutuhan. Untuk saya sendiri karena saya cenderung baru dan kurang berpengalaman. Saya senang beliau menerapkan kepemimpinan partenalistis, karena saya butuh banyak dan arahan. Dan kalau saya ada kesulitan beliau sangat well come dalam menjelaskan secara detail pekerjaan yangharus saya kerjakan. K...	Beliau Mengambil... Kepemimpinan Sit... Memberi arahan...

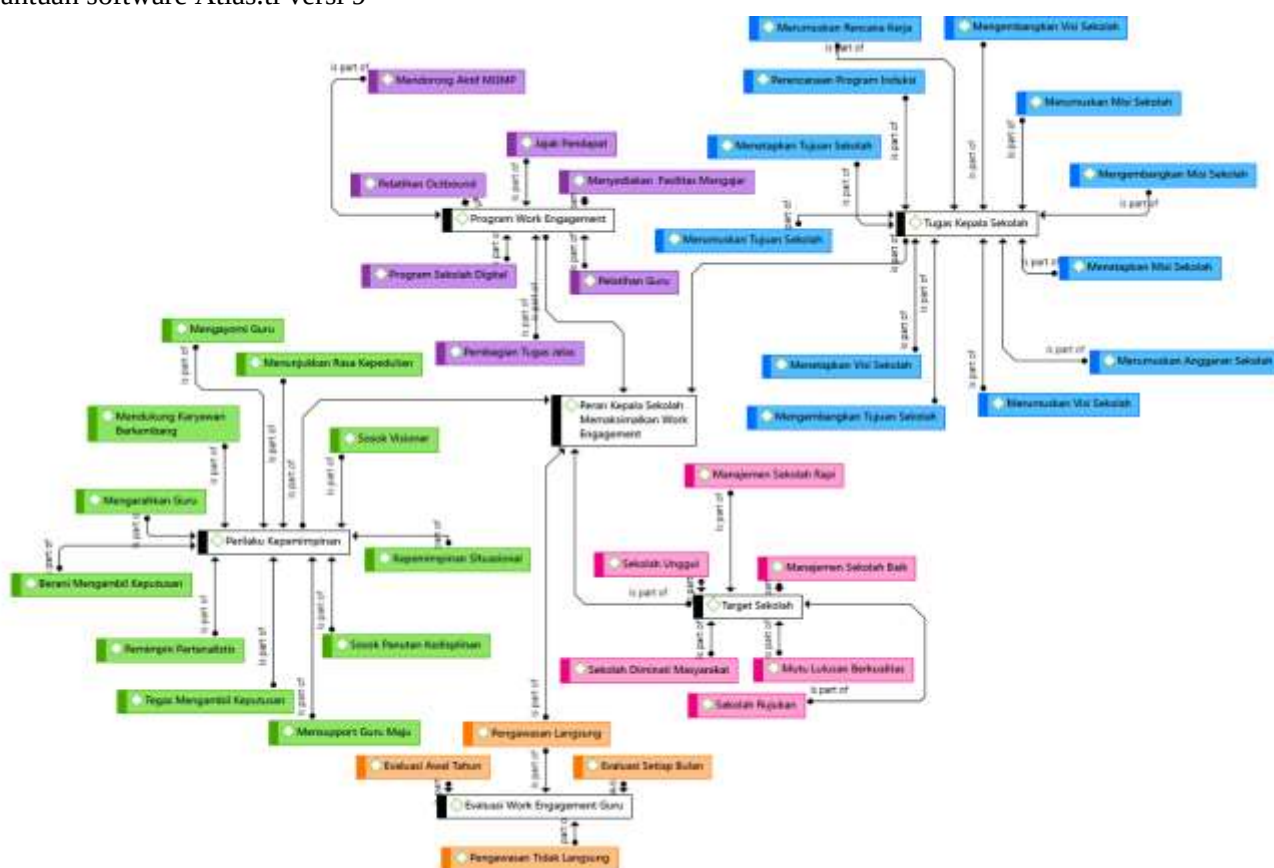


Gambar 1. Koding Peran Kepala Sekolah dalam Memaksimalkan Work Engagement Guru

Pada bagian ini menyajikan hasil pengumpulan data lapangan terdiri dari wawancara dan dokumentasi di sekolah SMA Muhammadiyah 2 Al-Mujahidin Balikpapan yang dilakukan secara objektif menggunakan perangkat lunak ATLAS.ti 9 juga disajikan tanpa memberikan interpretasi teoritis. Informasi yang dijelaskan dalam sub bagian ini dibahas secara lebih rinci pada bagian pembahasan untuk mengetahui lebih dalam pemahaman tentang peran kepala sekolah dalam memaksimalkan *work engagement* guru. Kepala sekolah memegang peranan penting dalam merumuskan, menetapkan dan mengembangkan misi, visi, dan tujuan sekolah. Sebagai pelaksana utama dalam terlaksananya pendidikan dan pengajaran di kelas maka *work engagement* guru perlu menjadi perhatian khusus oleh kepala sekolah. Berdasarkan hasil dari wawancara yang dilakukan dengan beberapa partisipan, berikut ini penyusunan kode nilai yang terkandung dalam peran kepala sekolah dalam memaksimalkan *work engagement* guru di SMP muhammadiyah 2 Balikpapan: Peran kepala sekolah dapat dipahami melalui berbagai pernyataan oleh responden (gambar 1). Peran kepala sekolah yang didapatkan adalah “merumuskan misi sekolah”, “menerapkan misi sekolah”, “mengembangkan misi sekolah”, “merumuskan visi sekolah”, “menerapkan visi sekolah”, “mengembangkan visi sekolah”, “merumuskan tujuan sekolah”, “menerapkan tujuan sekolah”, “mengembangkan tujuan sekolah”, “merencanakan program sekolah”, “merencanakan anggaran sekolah”, “merencanakan program induksi”, “evaluasi langsung”, “evaluasi tidak langsung”, “evaluasi awal semester” dirumuskan dari pernyataan partisipan R1. “Pelatihan guru”, “jajak pendapat”, “menunjukkan rasa kepedulian”, “pelatihan outbound” dirumuskan dari pernyataan partisipan R1. “Berani mengambil keputusan”, “tegas mengambil keputusan”, “kepemimpinan situasional”, “kepemimpinan partenalis”, “memberi arahan” dirumuskan dari pernyataan

partisipan R2. “mendukung karyawan”, “mensupport karyawan”, “menyediakan fasilitas” dirumuskan dari pernyataan responden R2. “Mendukung karyawan Berkembang”, “Menyediakan Fasilitas Mengajar” dirumuskan responden R2. “manajemen sekolah baik”, “manajemen sekolah rapi”, “mengayomi guru”, “sekolah diminati masyarakat”, “sekolah unggul”, “sosok visioner” dirumuskan dari pernyataan responden R3. “Program sekolah digital”, “Sekolah rujukan”, “Sosok Panutan Kedisiplinan” dirumuskan dari pernyataan responden R3. “Mengarahkan guru”, “mendorong aktif MGMP”, ‘mutu lulusan berkualitas’, “pembagian tugas jelas” dirumuskan dari pernyataan responden R4.

Berdasarkan data penelitian yang telah dilakukan, berikut hasil kualitatif analisis data penelitian dengan bantuan software Atlas.ti versi 9



Gambar 2. Peta Konsep Penelitian/Novelty Penelitian

Pembahasan

Berdasarkan temuan hasil penelitian/Berdasarkan peta konsep yang dihasilkan, penelitian ini memiliki *novelty* yang terdiri dari 5 komponen penting peran kepala sekolah dalam memaksimalkan *work engagement* guru di SMA Muhammadiyah 2 Balikpapan yaitu tugas kepala sekolah, perilaku kepemimpinan, target sekolah, program *work engagement*, evaluasi *work engagement*.

Temuan tersebut relevan dengan kajian teori dari (Alarcon, et.al . & Bowling, 2009; Kim, L. E., Jørg, V., & Klassen, 2019) strategi proaktif (Pietarinen, et al., & Salmela-Aro, 2013), lingkungan sekolah dan budaya (Toom et al., 2017; richard et al 2018), gaya kepemimpinan situasional dan partenalistis (Ghadi et al., 2019; Mahmood et al., 2013), target sekolah (Murniati et al., 2022) dan manajemen evaluasi (Dhanpat, 2020).

Saya sependapat bahwa secara tegas 5 komponen dalam hasil penelitian tersebut dapat memaksimalkan *work engagement* guru. Masing-masing indikator dari 5 komponen hasil penelitian dapat mendukung *work engagement* guru.

Berdasarkan lima komponen-komponen penting tersebut peran kepala sekolah dalam memaksimalkan *work engagement* guru. Masing-masing indikator memiliki temuan yang dapat dijadikan sebagai fokus dalam memaksimalkan *work engagement* guru. Hal itu dapat dibahas secara spesifik sebagai berikut:

Tugas Kepala Sekolah

Indikator yang ditemukan dari tugas kepala sekolah terdiri dari merumuskan, menetapkan dan mengembangkan misi sekolah, merumuskan, menetapkan dan mengembangkan visi sekolah, merumuskan, menetapkan dan mengembangkan tujuan sekolah, merumuskan rencana kerja, rencana keuangan dan melakukan program induksi.

Temuan tersebut relevan dengan kajian (Wirawan, 2014; Yukl, 2010) bahwa tugas kepala sekolah merealisasikan misi, visi, tujuan sekolah. Sakir (2018) menyatakan bahwa kepala sekolah yang baik itu dapat mempengaruhi anak buahnya dalam mencapai tujuan organisasi.

Work engagement guru sangat penting bagi sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan dan hasil belajar siswa. Diantara semua faktor yang mempengaruhi, sumber daya di tempat kerja yang mendukung dari berbagai sumber seperti kepemimpinan sebagai faktor penting yang mempengaruhi *work engagement* guru dalam pekerjaan mereka. Peran kepala sekolah benar-benar memediasi hubungan positif antara kepemimpinan yang diterapkan dengan *work engagement* guru. Kepala sekolah yang menjalankan tugas dan perannya dengan tepat merupakan pendekatan yang sangat efektif yang dapat diadopsi dalam memaksimalkan *work engagement* guru (Cai et al., 2022).

Kepala sekolah memiliki tugas sentral, terlaksananya tugas dan tanggungjawabnya dengan baik bisa menjadi alat dalam memaksimalkan *work engagement* guru di sekolah. Kepala sekolah bisa menyelaraskan misi, visi, tujuan sekolah, rencana kerja dan anggaran keuangan dengan program-program yang nantinya dapat dijadikan strategi dalam memaksimalkan *work engagement* guru.

Perilaku Kepemimpinan

Indikator yang ditemukan dari perilaku kepemimpinan adalah kepemimpinan partenalistis, kepemimpinan situasional, mengayomi guru, membimbing guru, sosok panutan kedisiplinan, sosok visioner, berani mengambil keputusan, tegas mengambil keputusan, menunjukkan rasa kepedulian.

Temuan tersebut relevan dengan hasil penelitian (Wang et al., 2023; Wen et al., 2023), kepemimpinan kepala sekolah (Santoso, 2022), perilaku pemimpin (Ding et al., 2020; Purnomo, 2021) (Ding et al., 2020) terdapat hubungan yang positif dan kuat antara peran pemimpin melalui perilaku yang ditunjukkan terhadap *work engagement* guru (Arifin & Jannah, 2023)

Pemimpin melalui peran tanggung jawabnya bisa memaksimalkan *work engagement* guru. Tugas penting pemimpin adalah mendukung karyawan (guru) dalam melakukan yang terbaik dari kemampuan mereka. Menurut literatur, guru lebih mungkin mencapai *work engagement* ketika berfokus pada kekuatan yang dimiliki (kompetensi) daripada kelemahan. Pemimpin yang berkarakter dapat membantu karyawan mengidentifikasi kekuatan dirinya, mengembangkan diri agar dapat memaksimalkan *work engagement* guru.

Target Sekolah

Indikator yang ditemukan dari target sekolah adalah manajemen sekolah rapi, manajemen sekolah baik, sekolah unggul, sekolah rujukan, sekolah diminati masyarakat, mutu lulusan berkualitas. Temuan tersebut relevan dengan pemikiran dari (Murniati et al., 2022) tentang penentuan target/tujuan pendidikan, (Yoonjung & Serena, 2013) pencapaian guru.

Capaian atau target sekolah menjadi *rules* bagi sekolah yang nantinya menentukan pendekatan-pendekatan yang bisa dijadikan alat untuk mencapai tujuan tersebut. Aksinya bisa terwujud dalam program-program yang direncanakan dalam rencana sekolah dan anggaran sekolah. Target sekolah juga akan menjadi

goals bagi guru. Guru dengan *work engagement* sebagai pelaksana dari target yang ditentukan oleh sekolah. Sehingga program-program dapat berjalan sesuai target yang telah ditetapkan sekolah.

Program Work Engagement

Indikator yang ditemukan dari program *work engagement* adalah Mengadakan pelatihan-guru, program sekolah digital, pelatihan outbound, jajak pendapat, mendorong guru MGMP, pembagian tugas jelas.

Temuan tersebut relevan dengan penelitian dari (Adjie & Batubara, 2023) tentang program pendukung *work engagement*. Untuk mendukung peningkatan *work engagement* kepala sekolah selaku pemimpin menerapkan strategi yang tepat dengan mendorong guru untuk aktif dan terlibat dalam komunitas belajar guru (MGMP), hal tersebut harus menjadi perhatian kepala sekolah karena keaktifan guru dalam komunitas belajar dapat meningkatkan *work engagement* guru (Hairon & Tan, 2017; Toom et al., 2017). Inisiatif semacam ini dapat membantu guru menghasilkan peluang belajar dan berkembang melalui kolaborasi dan interaksi profesional yang berdampak pada efektifitas pembelajaran siswa (Hargreaves, 1998; Hargreaves & O'Connor, 2018; Stoll et al., 2006; Watson, 2014)

Work engagement guru dapat diperoleh melalui program-program tepat yang terencana. Program-program yang tepat akan melahirkan output pendidikan yang mampu bersaing dalam kehidupan bermasyarakat dan bernegara. Program-program yang telah dilakukan disinkronkan dengan target-target yang akan dicapai oleh sekolah dengan memaksimalkan sumber daya dan sumber daya manusia yang ada di sekolah.

Evaluasi Work Engagement

Indikator yang ditemukan dari evaluasi *work engagement* adalah pengawasan langsung, pengawasan tidak langsung, evaluasi awal tahun, evaluasi setiap bulan.

Temuan tersebut relevan dengan penelitian interpretivist (Dhanpat, 2020) tentang evaluasi diri, (Maslach & Leiter, 2016) indikator work engagement,

Evaluasi dilakukan dalam rangka mengevaluasi program-program yang belum tercapai. Agar bisa dilakukan rekonstruksi ulang program. Evaluasi sebagai tindak lanjut untuk menyusun ulang program. Program yang tidak efektif dikonstruksi ulang dengan program baru. Indikator *work engagement* guru dapat terlihat pada perilaku yang tampak seperti *vigor*, *dedication* dan *absorption*. Gejala yang tampak dari perilaku guru dan bertentangan dengan indikator perilaku positif dari *work engagement* guru dapat menjadi feedback dalam rekonstruksi program *work engagement* guru.

UCAPAN TERIMA KASIH

Terima kasih saya ucapkan kepada Kepala SMA Muhammadiyah 2 Al-Mujahidin Balikpapan dan bapak/ibu guru yang bersedia menjadi partisipan dalam wawancara dan memberikan saya banyak informasi mengenai *work engagement* guru di SMA Muhammadiyah 2 Al-Mujahidin Balikpapan.

SIMPULAN

Terdapat beberapa kesimpulan dari lima hasil penelitian di atas. Pertama, penerapan perencanaan yang tepat oleh kepala sekolah melalui perumusan, perencanaan, pengembangan misi, visi, rencana kerja, anggaran, program induksi dan tujuan sekolah memiliki peran terhadap *work engagement* guru, yang nantinya memiliki dampak terhadap target sekolah dengan pendekatan program *work engagement* guru. Kedua kompetensi kepemimpinan kepala sekolah dituntut memberikan peran dalam memaksimalkan *work engagement* guru dengan memberikan menunjukkan kepedulian, motivasi positif, memberikan bimbingan dan arahan dapat

menumbuhkan work engagement guru. Ketiga, program work engagement dapat menjadi strategi yang tepat untuk mencapai target sekolah di masa sekarang dan masa akan datang. Diharapkan kepada kepala sekolah untuk dapat terus mempertahankan dan mengembangkan perannya sebagai pemimpin dengan terus mengikuti kegiatan pelatihan keilmuan sehingga semakin memperluas pengetahuan dan wawasannya dengan baik dan bertanggung jawab agar work engagement guru-guru terus membaik dan bisa terus dimaksimalkan demi tercapainya tujuan-tujuan sekolah dan pendidikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adjie, A. B., & Batubara, M. (2023). Work Engagement Pada Guru SMA Negeri Dengan Status Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional (RSBI). *Jurnal Psikologi Udayana* 2023, 10(1), 215–222. <https://doi.org/10.24843/JPU/2023.v10.i01.p01>
- Alarcon, G., Eschleman, K. J., & Bowling, N. A. (2009). *Relationships between personality variables and burnout: A meta-analysis*. *Work & Stress*, 23 (3), 244–263. <https://doi.org/10.1080/02678370903282600>
- Arifin, A. S., & Jannah, S. N. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Keterlibatan Kerja (Work Engagement) Guru Selama Pelaksanaan Pembelajaran Tatap Muka Terbatas di SDN Karangmojo Yogyakarta. *Indonesian Journal of Elementary Education and Teaching Innovation*, 2(1), 1. [https://doi.org/10.21927/ijeeti.2023.2\(1\).1-9](https://doi.org/10.21927/ijeeti.2023.2(1).1-9)
- Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H., & Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi-level review and integration. *The Leadership Quarterly*, 18(6), 606. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.09.006>
- Cai, Y., Liu, P., Tang, R., & Bo, Y. (2022). Distributed leadership and teacher work engagement: the mediating role of teacher efficacy and the moderating role of interpersonal trust. *Asia Pasifik Education Review*. <https://link.springer.com/article/10.1007/s12564-022-09760-x>
- Decuyper, A., & Schaufeli, W. G. (2020). Leadership and work engagement: Exploring explanatory mechanisms. *Journal of Human Resource Management*, 34(1). <https://doi.org/10.1177/2397002219892197>, 69–95.
- Demerouti, B. &. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Dhanpat. (2020). Self-Management Strategies of Graduate Employees to Enhance Work Engagement. *Journal of Industrial*.
- Ding, H., Yu, E., & Li, Y. (2020). Strengths-based leadership and its impact on task performance: A preliminary study. *South African Journal of Business Management*, 51(1), 1–9. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v51i1.1832>
- Dupriez, et al. (2016). Teacher shortage and attrition: Why do they leave? *British Educational Research Journal*, Vol 42 (1), 21–39. <https://doi.org/10.1002/berj.3193>
- Ghadi, M., Fernando, M., & Caputi, P. (2013). Transformational leadership and work engagement: The mediating effect of meaning in work. *Leadership and Organization Development Journal*, Vol 34 (6).
- Goodwin, V. L., Whittington, J. L., Murray, B., & Nichols, T. (2011). Moderator or mediator? examining the role of trust in the transformational leadership paradigm. *Journal of Managerial Issues*, 23.
- Gusriani, D., Komardi, D., & Patuan Panjaitan, H. (2022). Journal of Applied Business and Technology Leadership Style, Commitment, and Work Motivation on Job Satisfaction and Teacher Performance at the Vocational School of Multi Mekanik Masmur Pekanbaru. *Journal of Applied Business and Technology (JABT)*, 2022(2), 130–142. www.e-jabt.org
- Hairon, S., & Tan, C. (2017). Professional learning communities in Singapore and Shanghai: Implications for teacher collaboration. *A Journal of Comparative and International Education*, 47 (1), 91–104.

- 2567 Peran Kepala Sekolah dalam Memaksimalkan Work Engagement Guru - Nor Maya, Fitri Nur Mahmudah
DOI : <https://doi.org/10.31004/edukatif.v5i6.5934>
<https://doi.org/10.1080/03057925.2016.1153408>
- Hargreaves, A. (1998). *Changing teachers, changing times: Teachers' work and culture in the postmodern age*.
- Hargreaves, A., & O'Connor, M. T. (2018). *Collaborative professionalism: When teaching together means learning for all*.
- Hendra, W., Jonathan Sibarani, H., Pakpahan, E., Purba, K., & Lubis, S. (2021). The Effect Of School Leadership And Motivation On Teacher Performance Through Work Satisfaction At Cinta Budaya Elementary School In Medan. *International Journal of Business, Economics and Law*, 24(3), 167–173.
- Herman, M., Kholisoh, L., & Rifa'i, A. A. (2021). The Influence of Transformational Leadership and Teacher Work Culture on Teacher Performance. *Journal of Sosial Science*, 2(2), 183–193. <https://doi.org/10.46799/jsss.v2i2.94>
- Herman sofyandi. (2008). *Manajemen Sumber daya manusia*. Graha Ilmu.
- Iancu, et al. (2018). The effectiveness of interventions aimed at reducing teacher burnout: A meta-analysis. *Educational Psychology Review*, Vol 30 (2), 373–396. <https://doi.org/10.1007/s10648-017-9420-8>
- Indajang, K., Sherly, Halim, F., & Sudirman, A. (2021). The Effectiveness of Teacher Performance in Terms of the Aspects of Principal Leadership, Organizational Culture, and Teacher Competence. *Proceedings of the 2nd Annual Conference on Blended Learning, Educational Technology and Innovation (ACBLETI 2020)*, 560(Acbleti 2020), 402–408. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.210615.078>
- Kim, L. E., Jørg, V., & Klassen, R. M. (2019). *A meta-analysis of the effects of teacher personality on teacher effectiveness and burnout*. *Educational Psychology Review*,. <https://doi.org/10.1007/s10648-018-9458-2>
- Kocak, O., & Kucuk, B. (2022). How does paternalistic leadership affect employees' work engagement? The mediating roles of workaholism and trust-in-leader. *Journal of Humanity and Society (Insan & Toplum)*, 11, 179–19. <https://doi.org/10.12658/M0631>
- Leiter, B. &. (2010). *Work Engagement A Handbook Of Essential Theory and Research*. Psychology Press.
- Mahmood, A., Waqas, M., Zubair, R., & Anwar, F. (2019). Transformational Leadership And Work Engagement: Exploring The Black Boxes By Looking Into The Lense of Intentional Change Theory. *Middle East J of Management*, Vol 6 (2)(1).
- Mailiya, M. (2018). *Perencanaan Sumber Daya Manusia Di Sma Muhammadiyah 3 Yogyakarta*. 3(4), 67–95.
- Maslach, C., & Leiter, M. (2016). Understanding the Burnout Experience: Recent Research and Its Implications fir Psychiatry. *Word Psychiatry*, No.11 No 1(15), 103–111. <https://doi.org/10.1002/wps.20211>
- Murniati, Usman, N., & Irani, U. (2022). *Who Wants To Be A Teacher? Menyiapkan Guru Profesional Di Era Global Society 5.0*. Penerbit Deepublish.
- Owan, V. J., Odigwe, F. N., Okon, A. E., Duruamaku-dim, J. U., Ubi, I. O., Emanghe, E. E., Owan, M. V., & Bassey, B. A. (2022). Heliyon Contributions of placement , retraining and motivation to teachers ' job commitment : structural equation modelling of the linkages. *Heliyon*, 8(September 2021), e09334. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e09334>
- Pietarinen, J., Pyhälä, K., Soini, T., & Salmela-Aro, K. (2013). Reducing teacher burnout: A socio-contextual approach. *Teaching and Teacher Education*. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2013.05.003>
- Purnomo, N. M. (2021). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Identifikasi Organisasi, Kepribadian Proaktif Dan OCB Terhadap Work Engagement (Studi Pada Guru Dan Tenaga Kependidikan Di SMK Negeri 67 Jakarta)*. <http://repository.ibs.ac.id/id/eprint/5364>
- Redin, I., & Garce, E. (2020). Stress in teaching professionals across Europe. *International Journal of*

- 2568 *Peran Kepala Sekolah dalam Memaksimalkan Work Engagement Guru - Nor Maya, Fitri Nur Mahmudah*
DOI : <https://doi.org/10.31004/edukatif.v5i6.5934>
- Educational Research*, Vol 103. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2020.101623>
- Santoso, W. K. (2022). *Dampak Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Work Engagement Guru Milenial Di SMP Bina Insan Mandiri Nganjuk*. IAIN Kediri.
- Schaufi, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma. & Bakker, A. . (2002). The Measurement of Burn out and Engagement: A Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal Of Happiness Studies*, 3, 72–92.
- Septiana. S, R. P. (2021). *Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja Pada Tenaga Administrasi Sekolah di SMA Negeri 3 Batang Hari*.
- Sliskovic, Ana;Burić, Irena Sorić, I. (2019). The relations between Principal support and work engagement and burnout: Testing the role of teachers' emotions and educational level. *Work*, 64, n.
- Srimulyani, Y. B. H. & V. A. (2020). *Kepemimpinan Integratif Strategi Menumbuhkan Totalitas Kerja dan Perilaku Ekstra-Peran*. Penerbit PT Kanasius.
- Stoll, L., Bolam, R., McMahon, A., Wallace, M., & Thomas, S. (2006). Professional learning communities: A review of the literature. *Journal of Educational Change*, 7 (4), 221–258. <https://doi.org/10.1007/s10833-006-0001-8>
- Subekti, I. (2022). Pengorganisasian Dalam Pendidikan. *Journal of Education and Teaching*, 3(1), 2022. <http://ejournal.stainkepri.ac.id/index.php/tanjak>Pengiriman:28/10/2021;Diterima:25/02/2022;Publikasi:28/02/2022DOI:<https://doi.org/10.31629/jg.v3i1.422>
- Taris, et al. (2017). Applying occupational health theories to educator stress: Contribution of the job demands-resources model. *Educator Stress, Aligning Perspectives on Health, Safety and Well-Being*, Springer International Publishing, 237–259.
- Toom, A., Pietarinen, J., Soini, T., & Pyhältö, K. (2017). How does the learning environment in teacher education cultivate first year student teachers' sense of professional agency in the professional community? *Teaching and Teacher Education*, 126–136. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2016.12.013>
- Wahlstrom, K. L., & Louis, K. S. (2008). How teachers experience principal leadership: The Roles of professional community, trust, efficacy, and shared responsibility. *Educational Administration Quarterly*, 44(4), 458. <https://doi.org/10.1177/0013161X08321502>
- Wang, J., van Woerkom, M., Breevaart, K., Bakker, A. B., & Xu, S. (2023). Strengths-based leadership and employee work engagement: A multi-source study. *Journal of Vocational Behavior*, 142(February), 103859. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2023.103859>
- Watson, C. (2014). Effective professional learning communities? The possibilities for teachers as agents of change in schools. *British Educational Research Journal*, 40 (1), 18–29. <https://doi.org/10.1002/berj.3025>
- Wen, J., Huang, S. (Sam), & Teo, S. (2023). Effect of empowering leadership on work engagement via psychological empowerment: Moderation of cultural orientation. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 54(January 2022), 88–97. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.12.012>
- Wirawan. (2014). *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*. PT Rajagrafindo Persada.
- Yoonjung, C., & Serena, S. S. (2013). Predicting teachers' achievement goals for teaching: The role of perceived school goal structure and teachers' sense of efficacy. *Teaching and Teacher Education*, Vol 23, 12–21. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2012.12.003>
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organization*. NJ: Pearson.
- Zhou, G., Gul, R., & Tufail, M. (2022). Does servant leadership stimulate work engagement? The moderating role of trust in the leader. *Frontiers in Psychology*, 13:925732. doi:%0A10.3389/fpsyg.2022.925732%0A