

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Keterlibatan Kerja (*Work Engagement*) Guru Selama Pelaksanaan Pembelajaran Tatap Muka Terbatas di SDN Karangmojo Yogyakarta

Ahmad Syamsul Arifin*, Siti Naimatul Jannah

Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah, Universitas Alma Ata Yogyakarta

*Corresponding's E-mail: houseofhappiness1@gmail.com

ABSTRACT

The rapidly changing of learning models that occur during the COVID-19 pandemic can make teachers more vulnerable to various mental health disorders, thereby decreasing their morale and performance. The transformative leadership style of a school principal is believed to have an influence on changing attitudes, beliefs, and behavior of subordinates to a higher level of motivation. This study aims to determine the effect of principal's leadership on work engagement at SD N Karangmojo Bantul Yogyakarta. The sample of this study involved all teachers who teach at the school. Data collection instruments were adapted from the TLS-Transformation Leadership Survey and the Utrecht UWES-Work Engagement Scale. Based on the results of the regression test, the F_{count} value was 12,933 with a significance level of $0.00 > 0.05$. These results indicate that there is a positive and significant effect of the transformational leadership style variable to the work engagement of teachers.

Keyword: *Transformational Leadership, Work Engagement, Limited Face-to-Face Learning.*

ABSTRAK

Perubahan model pembelajaran yang berlangsung secara cepat selama masa pandemi COVID-19 dapat menjadikan para guru lebih rentan mengalami berbagai gangguan kesehatan mental sehingga semangat dan kinerja mereka menurun. Seorang kepala sekolah berperan penting sebagai *leader* untuk memberikan keyakinan dan perilaku kepada bawahan agar dapat mencapai ranah motivasi yang lebih tinggi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap keterlibatan kerja di SD N Karangmojo, Bantul Yogyakarta. Sampel penelitian ini melibatkan seluruh guru yang mengajar di sekolah tersebut. Instrumen pengumpulan data diadaptasi dari *TLS-Transformation Leadership Survey* dan *Utrecht UWES-Work Engagement Scale*. Berdasarkan hasil uji regresi yang dilakukan, diperoleh nilai F_{hitung} sebesar 12,933 dengan tingkat signifikansi $0,00 > 0,05$. Hasil ini menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap keterlibatan kerja para guru.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Keterlibatan Kerja, Pembelajaran Tatap Muka

PENDAHULUAN

Kasus harian covid-19 di Indonesia sudah mengalami penurunan yang tajam. Secara nasional, kasus aktif per 31 Oktober 2021 sebanyak 12.318 kasus atau 0,3% dari total kasus. Jumlah ini telah mengalami penurunan sebesar 97,85% dari puncak 24 Juli 2021 yang berjumlah 574.135 kasus. Angka ini pun jauh di bawah rata-rata Global yakni sebesar 7,4%. Kasus Konfirmasi Harian per tanggal 1 November sebanyak 403 kasus, turun dari 523 kasus pada Minggu 31 Oktober kemarin, dengan rata-rata 7 hari (7DMA) sebesar 619 kasus, dan tren penurunan 99,1% dari puncak kasus konfirmasi harian di 15 Juli 2021 (56.757 kasus) (1)

Tren kasus covid-19 secara nasional yang semakin turun, membuat mobilitas dan aktivitas masyarakat semakin bergairah. Masyarakat semakin antusias untuk menyambut kembali pembelajaran tatap muka terbatas setelah sebelumnya banyak masyarakat yang dibuat frustrasi dengan pembelakuan program pembelajaran daring atau belajar dari rumah (BDR).Alasanya, pembelajaran secara daring selama pandemi dianggap tidak efektif (2–4). Ketidakefektifan dari program BDR selama ini sangat dipengaruhi dari beragam faktor mulai dari ketiadaan fasilitas, kesiapan dan kemampuan pendampingan oleh orang tua/wali yang masih rendah, serta respon dan adaptasi guru yang masih rendah terhadap mode pembelajaran daring (5).

Kebijakan pembelajaran tatap muka terbatas (PTMT) tertuang dalam Surat Keputusan Bersama (SKB) empat menteri dan sebagian sekolah telah menyelenggarakan secara serentak pada tahun pelajaran 2021/2022 ini. Kebijakan tersebut memberi pilihan kepada pihak sekolah untuk melaksanakan pembelajaran tatap muka terbatas dengan menerapkan protokol kesehatan yang ketat atau tetap menyelenggarakan program belajar dari rumah (BDR). Selain itu, orang tua juga memiliki kewenangan untuk memberikan ijin kepada anaknya untuk mengikuti pembelajaran tatap muka terbatas tersebut atau tidak.

Pemberlakuan pembelajaran tatap muka terbatas ini menuntut pihak sekolah untuk bekerja lebih keras dalam melakukan persiapan pembelajaran luring secara matang. Tidak hanya persiapan teknis pembelajaran, namun sekolah juga wajib mempertimbangkan teknis penerapan protokol kesehatan secara tepat dan ketat untuk menjamin kesehatan dan keselamatan fisik dan mental semua pihak. Segala perubahan yang terjadi selama masa pandemi ini, menuntut guru untuk dapat beradaptasi dengan cepat. Alhasil, tekanan dan beban kerja guru menjadi semakin meningkat (6). Pada kondisi seperti ini guru lebih rentan mengalami gangguan kesehatan mental sehingga semangat dan kinerja mereka menurun (7,8). Di sinilah peran kepala sekolah

sangat dibutuhkan. Sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah diuji kemampuannya untuk dapat memberikan pengaruh positif, memberikan motivasi, melakukan bimbingan dan arahan serta menggerakkan setiap bawahannya agar tetap memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya sehingga kinerja mereka semakin meningkat dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Hasil penelitian pendahuluan yang dilakukan di SDN Karangmojo menunjukkan bahwa pada awal masa pandemi covid-19, para guru mengalami kesulitan untuk beradaptasi dengan perubahan-perubahan cepat yang terjadi. Pada awal pemberlakuan kebijakan kegiatan Belajar dari Rumah (BDR) banyak guru yang merasa frustrasi untuk melaksanakan pembelajaran secara daring. Pembelajaran secara daring ini membuat guru dan siswa tidak dapat bertatap muka dan melakukan kontak sosial secara langsung sebagaimana rutinitas yang biasa dijalankan sebelumnya(9,10). Para guru juga dituntut untuk cepat beradaptasi dengan beragam aplikasi pembelajaran dan media ajar digital yang tidak pernah mereka tahu dan gunakan sebelumnya. Hal ini tentu menyulitkan bagi kedua belah pihak. Apalagi, siswa di sekolah dasar cenderung membutuhkan pendampingan penuh saat belajar (11).

Pada saat para guru dan siswa sudah mulai terbiasa dan nyaman dengan pembelajaran daring, muncul kebijakan

pembelajaran tatap muka terbatas (PTMT). Kebijakan ini memberikan kebebasan bagi sekolah untuk menyelenggarakan pembelajaran tatap muka secara terbatas melalui pengaturan tertentu terutama bagi sekolah di zona tertentu. Para guru merasa kesulitan mengajak anak didik semangat belajar kembali ke sekolah secara tatap muka (12). Sementara di sisi lain, para guru juga dituntut untuk menyiapkan semua fitur-fitur yang berkaitan dengan penyelenggaraan PTMT tersebut(13).

Kondisi ini menyebabkan para guru mengalami kecemasan, perasaan tertekan, gelisah bahkan frustrasi yang mengarah kepada gejala stres. Hal ini selaras dengan temuan sejumlah penelitian yang menyatakan bahwa banyak guru yang mengalami stres akibat pandemi covid-19 ini (14–18). Stres terjadi tatkala tuntutan berlebih dari lingkungan sekitar sedangkan kita tidak memiliki kemampuan yang memadai (19). Secara psikologis, stres dapat terjadi ketika seseorang memperoleh beban melebihi kapasitas adaptifnya (20).

Pada kondisi ini, kepala sekolah berperan penting dalam menciptakan iklim kerja yang kondusif. Kepala sekolah juga dituntut untuk mampu mengorganisasi pekerjaan dan memotivasi bawahan hingga pada level tertinggi. Kepemimpinan seseorang bertujuan untuk mendorong gairah, kepuasan dan produktivitas kerja (21).

Gaya kepemimpinan seorang kepala sekolah akan tercermin dari sikap,

karakter, tabiat dan karakter kepemimpinannya (22).

Menurut Azizah, et.al, gaya kepemimpinan transformatif seorang kepala sekolah dapat memberikan pengaruh terhadap perubahan sikap, keyakinan, dan perilaku bawahan ke ranah motivasi yang lebih tinggi (23). Gaya kepemimpinan ini juga dapat menaikkan kapasitas para guru untuk terus beradaptasi dengan beragam perubahan dalam proses pembelajaran yang terjadi selama masa pandemi (24).

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mengedepankan kemampuan seorang pemimpin untuk mampu mengidentifikasi kebutuhan akan perubahan, menginspirasi dan menciptakan visi perubahan dan perilaku positif organisasi dalam rangka meningkatkan komitmen dari para karyawan (25–28). Secara teoritis, melalui gaya kepemimpinan seperti ini, keterlibatan kerja (*work engagement*) menjadi semakin meningkat (29,30). *Work engagement* merupakan keadaan psikologis yang positif dan ditandai dengan semangat, dedikasi dan penghayatan selama melaksanakan pekerjaannya (31).

METODE

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif-korelasional. Penelitian ini melibatkan keseluruhan populasi dikarenakan jumlah sample yang diteliti jumlahnya kecil, yakni berjumlah 12 orang. Pengumpulan data dilakukan

dengan mendistribusikan kuesioner secara *online* kepada seluruh guru dan kepala sekolah di SDN Karamojo. Instrumen yang digunakan mengadaptasi instrument standar yang telah digunakan oleh peneliti sebelumnya. Untuk menilai gaya kepemimpinan transformatif digunakan instrumen pengukuran yang diadaptasi dari *TLS-Transformation Leadership Survey* dengan indikator karisma (*charisma*), sosial (*social*), visi (*vision*), transaksional (*transactional*), delegasi (*delegation*) dan eksekusi (*execution*) (32). Sedangkan untuk pengukuran *work engagement* mengadaptasi instrumen dari *Utrecht UWES-Work Engagement Scale* dengan indikator semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*) dan penghayatan (*absorption*) (33). Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian kali ini adalah analisis regresi berganda (*multiple regression*).

HASIL DAN DISKUSI

Kuesioner penelitian telah dikirimkan secara *online* kepada 16 orang responden. Namun, hanya 12 orang yang mengisi instrumen tersebut. Adapun rincian deskripsi dari para responden adalah sebagai berikut :

Berdasarkan **Tabel 1** tersebut responden penelitian ini didominasi oleh perempuan (75,00%) dan sisanya adalah laki-laki (25,00%). Rentang usia responden ≥ 30 hingga ≤ 40 . Status responden juga terdiri dari PNS dan non-PNS. semua guru

berprofesi sebagai guru kelas di sekolah tersebut.

Keseluruhan responden yang telah memberikan jawaban berjumlah 12 orang.

Jawaban dari responden tersebut diukur berdasarkan kriteria-kriteria yang telah ditentukan. Berikut ini disajikan deskriptif statistik dari jawaban para responden

Tabel 1. Deskripsi karakteristik responden

	Jumlah	Presentasi
Jenis Kelamin		
Laki-Laki	3	25,00%
Perempuan	9	75,00%
<i>n</i>	12	100,00%
Usia		
≥ 30	4	33,34%
31-39	4	33,34%
≤40	4	33,34%
<i>n</i>	12	100,00%
Status		
PNS	6	50,00%
Non-PNS	6	50,00%
<i>n</i>	12	100,00%

Tabel 2. Deskripsi statistik

	<i>N</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>
<i>Transformational</i>	12	50.00	68.00	59.1667	6.19139
<i>Work Engagement</i>	12	74.00	96.00	83.5833	6.09707

Nilai minimum dari hasil penilaian jawaban responden untuk variable gaya transformasional adalah 50,00, nilai maksimumnya adalah 68 dan rata-ratanya adalah 59,17. Pengukuran gaya kepemimpinan transformasional ini diadaptasi dari *TLS-Transformation Leadership Survey*. Rentang nilai standar dari instrument ini adalah 18-72. Nilai minimum hasil pengukuran dari jawaban responden terhadap variabel *work*

engagement adalah 74.00, sedangkan nilai maksimalnya adalah 96,00 dengan rata-rata sebesar 83,53. Rentang nilai standar dari instrument ini adalah 0-102. Sementara itu, hasil uji asumsi memperlihatkan nilai *Sig. Deviation from linearity* yang diperoleh dari uji linearitas adalah sebesar 0,714 > 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan antara variabel gaya kepemimpinan transformasional dengan variabel *work*

engagement. Hasil uji normalitas menunjukkan bahwa nilai signifikansi yang diperoleh adalah sebesar 0,200 > 0,05, sehingga nilai residual terdistribusi

normal. Berdasarkan kedua uji asumsi tersebut, maka uji regresi dapat dilanjutkan.

Tabel 3. Hasil uji ANOVA

	<i>Sum of Squares</i>	<i>df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
<i>Regression</i>	230.609	1	230.609	12.933	.000 ^b
<i>Residual</i>	178.308	10	17.831		
<i>Total</i>	408.917	11			

Berdasarkan hasil perhitungan uji regresi, diperoleh nilai korelasi (R) sebesar 0,751, dan nilai koefisien determinasi sebesar (R Square) 0,520 yang mengandung pengertian bahwa pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap variabel *work engagement* para guru di SD N Karangmojo sebesar 52%. Nilai F hitung yang diperoleh pada pengujian adalah sebesar 12,933 dengan tingkat signifikansi 0,00 > 0,05 maka model regresi dapat dipakai untuk memprediksi variabel *work engagement*. Berdasarkan hal ini, hasil penelitian ini mendukung penelitian-penelitian sebelumnya, bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap variabel *work engagement*. Sementara itu, nilai konsisten variabel *work engagement* (a) hasil perhitungan adalah sebesar 39,828 sedangkan nilai koefisien regresi untuk variabel gaya

transformasional adalah 0,740 sehingga persamaan regresinya dapat ditulis:

$$Y = a + bX$$

$$Y = 39,828 + 0,740X$$

Keterangan:

Y = variabel kriterium,

X = variabel prediktor,

a = variabel konstan,

b = koefisien arah regresi linier.

Hal ini berarti bahwa setiap penambahan 1% nilai variabel gaya kepemimpinan transformasional, maka nilai variabel *work engagement* akan mengalami pertambahan sebesar 0,740. Koefisien tersebut bernilai positif, maka arah pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap nilai variabel *work engagement* adalah positif.

KESIMPULAN

Gaya kepemimpinan transformasional seorang kepala sekolah akan sangat berguna untuk mengidentifikasi kebutuhan akan perubahan, menginspirasi dan menciptakan visi perubahan dan perilaku positif dalam rangka meningkatkan komitmen dari para guru untuk mampu beradaptasi dengan berbagai perubahan yang terjadi, terutama di masa peralihan dari pembelajaran luring ke pembelajaran daring dan kemudian beralih lagi ke pembelajaran tetap muka terbatas. Hal ini diperkuat dari hasil penelitian ini yang mendukung hasil penelitian-penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap keterlibatan kerja.

REFERENSI

1. Moegiarso S. Kasus Covid-19 Terus Menurun, Mobilitas Masyarakat Meningkat, Perlu Akselerasi Vaksinasi dan Disiplin Prokes Disertai Kewaspadaan Tinggi. 2021 Nov.
2. Baety DN, Munandar DR. Analisis Efektivitas Pembelajaran Daring Dalam Menghadapi Wabah Pandemi Covid-19. *Educatif: Jurnal Ilmu Pendidikan*. 2021 May 5;3(3):880–989.
3. Dewantara JA, Nurgiansah TH. Efektivitas Pembelajaran Daring di Masa Pandemi COVID 19 Bagi Mahasiswa Universitas PGRI Yogyakarta. *Jurnal Basicedu*. 2020 Dec 30;5(1):367–75.
4. Nurdin N, Anhusadar L. Efektivitas Pembelajaran Online Pendidik PAUD di Tengah Pandemi Covid 19. *Jurnal Obsesi: Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini*. 2020 Aug 10;5(1):686.
5. Arifin AS, Sukati. Persepsi Guru Madrasah Ibtidaiyah terhadap Pembelajaran Daring Selama Program Belajar dari Rumah (BDR) di Masa Pandemi COVID-19. *Literasi*. 2020;XI, No. 2:150–8.
6. Lindawati YI, Rahman CA. Adaptasi Guru dalam Implementasi Pembelajaran Daring di Era Pandemi Covid-19. *Prosiding Seminar Nasional Pendidikan FKIP*. 2020;3, No. 1:60–7.
7. Indra R, Christifera Lian G, Abigail J, Putri I, Valencia L, Sifra E, et al. Gambaran Stres Kerja dan Koping Guru SMA saat Pembelajaran Daring selama Pandemi Description Work Stressor and Coping Strategies for High School Teacher during Online Learning in Pandemic Situations. *Mind Set Edisi Khusus TIN*. 2021;1(1):63–86.
8. Schaffhauser D. Educators Feeling Stressed, Anxious, Overwhelmed and Capable [Internet]. 2020 Jun. Available from: <https://thejournal.com/Articles/2020/06/02/Survey-Teachers-Feeling-Stressed-Anxious-Overwhelmed-and-Capable.aspx?p=1>
9. Abidah A, Hidayatullaah HN, Simamora RM, Fehabutar D, Mutakinati L. The Impact of Covid-19 to Indonesian Education and Its Relation to the Philosophy of “Merdeka Belajar.” *Studies in Philosophy of Science and Education*. 2020;1(1):38–49.
10. Abumalloh RA, Asadi S, Nilashi M, Minaei-Bidgoli B, Nayer FK, Samad S, et al. The impact of coronavirus pandemic (COVID-19) on education: The role of virtual and remote laboratories in education. *Technol Soc*. 2021;67(September 2020):101728.
11. Faturohman N, Gunawan A. Tantangan lembaga pendidikan dasar dalam penyelenggaraan

- pendidikan pasca pandemi covid-19 di Kabupaten Serang. *Geneologi PAI: Jurnal Pendidikan Agama Islam*. 2021;8(2):433–42.
12. Arum N, Nur S, Nisa N. Tantangan Inovasi Pendidikan di Masa Pasca Pandemi. *Jurnal Basicedu*. 2022;6(5):9079–86.
 13. Kemdikbud. Panduan Penyelenggaraan Pembelajaran di Masa Pandemi COVID-19. Kemendikbud [Internet]. 2020;2019:1–58. Available from: <https://www.kemdikbud.go.id/main/blog/2020/06/buku-saku-panduan-pembelajaran-di-masa-pandemi-covid19>
 14. Nasution NB, Tambunan HP, Marselina M. Pelatihan Koping Adaptif untuk Menurunkan Dampak Psikologi Virus Covid-19 di SD Plus Jabal Rahmah Mulia, Jl. Balai Desa No.16-27, Sunggal, Kec. Medan, Kota Medan [Internet]. 2020 [cited 2023 Jan 2]. Available from: <http://digilib.unimed.ac.id/41320/1/Fulltext.pdf>
 15. Fauzan A, Haryanto T. Stres Kerja Pada Guru Selama Pandemi Covid-19 S [Internet]. Vol. 20. 2022. Available from: <https://covid19.who.int/>
 16. Ansley BM, Houchins DE, Varjas K, Roach A, Patterson DS, Hendrick R. The Impact of an Online Stress Intervention on Burnout and Teacher Efficacy. *Teach Teach Educ*. 2021 Feb 1;98.
 17. Anita T, Tjitrosuwarto S, Setyohadi JS. Stres Kerja Guru Saat Pandemi Covid-19 Ditinjau dari Kompensasi dan Lingkungan Kerja. *Research and Development Journal of Education*. 2021 Apr 1;7(1):146.
 18. Nasution MNB, Nasrun N, Marselina S M. Pelatihan Koping Adaptif Untuk Menurunkan Dampak Psikologi Virus Covid-19 Di Sd Plus Jabal Rahmah Mulia, Jl. Balai Desa No.16-27, Sunggal, Kec. Medan Sunggal, Kota Medan. *Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*. 2020;26(4):248.
 19. Schuler RS. Definition and Conceptualization of Stress in Organizations. Vol. 25, *Organizational Behavior And Human Performance*. 1980.
 20. Cohen S, Kessler RC, Gordon L underwood. Strategies For Measuring Stress in Studies of Psychiatric and Physical Disorders. In: Cohen S, Kessler Ronald C., Gordon LU, editors. *Measuring Stress: A Guide for Health and Social Scientists*. Oxford University Pres; 1995.
 21. Melly. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Stres Kerja dan Kompetensi Guru terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Ilmu Manajemen*. 2017;6(2).
 22. Eriani E. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Stres Guru terhadap Kinerja Guru SMK Negeri di Kota Lubuklinggau. *Manajer Pendidikan: Jurnal Ilmiah Manajemen Pendidikan Program Pascasarjana*. 9(3):452–7.
 23. Noor Azizah Y, Khairul Rijal M, Nuriyatur Rohmah U, Adyamas Pranajaya S, Ngiu Z, Mufid A, et al. Transformational or Transactional Leadership Style: Which Affects Work Satisfaction and Performance of Islamic University Lecturers During COVID-19 Pandemic? Vol. 11, *Systematic Reviews in Pharmacy*. 2020.
 24. Supriadi O, Musthan Z, Odah S', Nurjehan R, Haryanti YD, Marwal MR, et al. Did Transformational, Transactional Leadership Style and Organizational Learning Influence Innovation Capabilities of School Teachers during Covid-19 Pandemic? Vol. 11, *Systematic Reviews in Pharmacy*. 2020.
 25. Anderson M. Transformational Leadership in Education: A Review of Existing Literature. *Int Soc Sci Rev*. 2017;93:1–13.
 26. Bass BM, Avolio Suny-Binghamton BJ. Transformational Leadership and Organizational Culture. 1993.
 27. Burns JM. *Leadership*. New York: Harper & Row; 1978.
 28. Leithwood KA, Poplin MS. The Move toward Transformational

- Leadership. Educational Leadership. 1992;49(5):8.
29. Ghadi MY, Fernando M, Caputi P. Transformational leadership and work engagement: The mediating effect of meaning in work. Leadership and Organization Development Journal. 2013;34(6):532–50.
 30. Mahmood A, Waqas M, Zubair R, Anwar F. Transformational Leadership And Work Engagement: Exploring The Black Boxes By Looking Into The Lense of Intentional Change Theory. Middle East J of Management. 2019;6(2):1.
 31. Bakker AB, Schaufeli WB, Leiter MP, Taris TW. Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. Work Stress. 2008 Jul;22(3):187–200.
 32. Clark DR. Transformational Leadership Survey [Internet]. 2011. Available from: http://nwlink.com/~donclark/leader/transformational_survey.html
 33. Schaufeli W, Bakker A. UWES Utrecht Work Engagement Scale Preliminary Manual. 2003.