

**STUDI LITERATURE: PERAN WORK ENGAGEMENT DALAM MEMEDIASI
PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH TERHADAP
KINERJA GURU**

Fia Mara Gama Widana^{1*}, Syunu Trihantoyo², Nuphanudin³

^{1, 2, 3} Program Studi S2 Manajemen Pendidikan, Universitas Negeri Surabaya,
Surabaya , 60231 Indonesia

maragamafia@gmail.com^{1*}; syunutrihantoyo@unesa.ac.id²,
nuphanudinnuphanudin@unesa.ac.id³

*Corresponding author**

ABSTRACT

Teacher performance is one of the most important indicators in determining educational quality. Various studies have shown that principal leadership significantly influences teacher performance. However, this influence does not always occur directly but may operate through psychological factors, one of which is work engagement. This study aims to analyze the role of work engagement in mediating the influence of principal leadership on teacher performance through a literature review approach. The method used was a literature review by examining 10 scientific articles from SINTA-indexed national journals and reputable international journals published between 2021 and 2026. Data were collected through Google Scholar and Scopus databases using keywords relevant to the research variables. Data analysis employed content analysis by identifying, classifying, comparing, and synthesizing findings from the selected studies. The results indicate that principal leadership has a positive effect on teacher performance through increased work motivation, commitment, quality of the work environment, and learning effectiveness. Furthermore, work engagement was found to play a significant mediating role in strengthening the relationship between principal leadership and teacher performance. Teachers with high levels of work engagement tend to demonstrate greater dedication, enthusiasm, and involvement in carrying out their professional responsibilities, leading to improved performance. Therefore, strengthening work engagement should become a strategic priority for school principals in enhancing teacher performance and improving educational quality sustainably.

Keywords: *principal leadership, work engagement, teacher performance, mediation, literature review.*

ABSTRAK

Kinerja guru merupakan faktor penting yang menentukan keberhasilan proses pembelajaran dan mutu pendidikan di sekolah. Salah satu faktor yang

memengaruhi kinerja guru adalah kepemimpinan kepala sekolah. Namun, pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja guru tidak selalu terjadi secara langsung, melainkan dapat melalui *work engagement* sebagai faktor psikologis yang mendorong keterlibatan guru dalam pekerjaan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran *work engagement* dalam memediasi pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru melalui studi literatur. Metode yang digunakan adalah *literature review* dengan mengkaji 10 artikel ilmiah yang diperoleh dari jurnal nasional terindeks SINTA dan jurnal internasional bereputasi yang dipublikasikan pada periode 2021–2026. Data dikumpulkan melalui penelusuran Google Scholar dan Scopus, kemudian dianalisis menggunakan teknik analisis isi (*content analysis*). Hasil kajian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif terhadap kinerja guru melalui peningkatan motivasi, komitmen, dan kualitas lingkungan kerja. Selain itu, *work engagement* terbukti berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru. Guru dengan tingkat *work engagement* yang tinggi cenderung memiliki dedikasi, semangat, dan keterlibatan yang lebih besar dalam melaksanakan tugas profesionalnya sehingga mampu menghasilkan kinerja yang lebih optimal. Temuan ini menegaskan pentingnya penguatan *work engagement* sebagai strategi peningkatan kinerja guru dan mutu pendidikan.

Kata Kunci: kepemimpinan kepala sekolah, *work engagement*, kinerja guru, mediasi, studi literatur.

A. PENDAHULUAN

Kinerja guru merupakan salah satu faktor utama yang menentukan keberhasilan penyelenggaraan pendidikan dan pencapaian tujuan pembelajaran di sekolah. Penelitian menunjukkan bahwa kinerja guru berpengaruh terhadap kualitas pembelajaran serta hasil belajar peserta didik (Arina et al., 2024). Guru yang memiliki kinerja tinggi cenderung mampu melaksanakan tugas profesionalnya secara efektif, mulai

dari perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, hingga evaluasi hasil belajar peserta didik (Arina et al., 2024). Oleh karena itu, peningkatan kinerja guru menjadi salah satu fokus utama dalam pengelolaan lembaga pendidikan.

Salah satu faktor yang memengaruhi kinerja guru adalah kepemimpinan kepala sekolah. Kepala sekolah memiliki peran strategis dalam mengarahkan, membimbing, memotivasi, serta

menciptakan lingkungan kerja yang mendukung profesionalisme guru. Penelitian Arina et al. (2024) menemukan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh langsung terhadap kinerja guru. Semakin efektif kepemimpinan yang diterapkan, semakin tinggi pula tingkat kinerja guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Namun, pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru tidak selalu terjadi secara langsung. Berbagai penelitian menunjukkan adanya variabel psikologis yang menjembatani hubungan tersebut, salah satunya adalah *work engagement* atau keterikatan kerja. Menurut konsep yang dikembangkan oleh Schaufeli dan Bakker, *work engagement* merupakan kondisi psikologis positif yang ditandai oleh semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan keterlibatan penuh (*absorption*) dalam pekerjaan. Konsep ini banyak digunakan untuk menjelaskan bagaimana individu dapat memberikan kontribusi optimal terhadap organisasinya.

Dalam konteks pendidikan, guru yang memiliki tingkat *work*

engagement tinggi cenderung menunjukkan antusiasme yang lebih besar dalam mengajar, memiliki komitmen terhadap sekolah, serta berupaya memberikan kinerja terbaik dalam proses pembelajaran. Tilova et al. (2026) menemukan bahwa keterikatan kerja berhubungan positif dengan kinerja guru dan menjadi salah satu mekanisme penting yang menjelaskan hubungan antara kepemimpinan dan performa kerja guru. Guru yang merasa didukung oleh pemimpinnya akan lebih terlibat secara emosional dan profesional dalam pekerjaan sehingga menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Kepemimpinan kepala sekolah juga terbukti berpengaruh terhadap peningkatan *work engagement* guru. Retnodiani dan Hartono (2023) menemukan bahwa kepemimpinan kepala sekolah memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja guru melalui *work engagement* sebagai variabel mediasi. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa guru yang bekerja di bawah kepemimpinan yang efektif cenderung memiliki tingkat keterikatan kerja yang lebih tinggi sehingga mampu meningkatkan kualitas kinerjanya. Dengan kata lain,

work engagement berperan sebagai jembatan yang menghubungkan kepemimpinan kepala sekolah dengan peningkatan kinerja guru.

Meskipun berbagai penelitian telah membuktikan adanya hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah, *work engagement*, dan kinerja guru, hasil penelitian yang ada masih tersebar pada berbagai konteks dan karakteristik sekolah yang berbeda. Oleh karena itu, diperlukan studi literatur yang mampu mengintegrasikan berbagai temuan penelitian tersebut sehingga diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai peran *work engagement* dalam memediasi pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru. Kajian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan ilmu manajemen pendidikan serta menjadi dasar bagi kepala sekolah dalam merancang strategi peningkatan kinerja guru melalui penguatan keterikatan kerja.

B. METODE PENELITIAN

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi literatur (*literature review*) atau studi

kepastakaan. Penelitian dilakukan dengan mengumpulkan, mengkaji, dan menganalisis berbagai hasil penelitian yang berkaitan dengan peran *work engagement* dalam memediasi pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru. Sumber data penelitian diperoleh dari artikel jurnal nasional terindeks SINTA dan jurnal internasional bereputasi yang dipublikasikan dalam rentang waktu lima tahun terakhir, yaitu tahun 2021–2026.

Proses pencarian literatur dilakukan melalui database Google Scholar dan SCOPUS dengan menggunakan kata kunci dalam bahasa Indonesia maupun bahasa Inggris. Kata kunci yang digunakan antara lain “kepemimpinan kepala sekolah”, “kinerja guru”, “*work engagement*”, “*teacher performance*”, “*principal leadership*”, “*school leadership*”, “*employee engagement*”, dan “*work engagement as mediation*”. Penelusuran artikel dilakukan secara sistematis untuk memperoleh sumber yang relevan dengan fokus penelitian.

Artikel yang diperoleh kemudian diseleksi berdasarkan kesesuaian judul, abstrak, tujuan penelitian, variabel yang digunakan, serta

relevansi hasil penelitian terhadap topik kajian. Kriteria inklusi dalam penelitian ini meliputi: (1) artikel diterbitkan pada tahun 2021–2026, (2) membahas kepemimpinan kepala sekolah, *work engagement*, dan/atau kinerja guru, (3) berasal dari jurnal nasional terindeks SINTA atau jurnal internasional bereputasi yang terindeks Scopus, serta (4) tersedia dalam bentuk artikel lengkap (*full text*). Sementara itu, artikel yang tidak memiliki keterkaitan langsung dengan variabel penelitian atau tidak memenuhi kriteria tahun publikasi dikeluarkan dari proses analisis.

Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis isi (*content analysis*). Analisis dilakukan dengan mengidentifikasi, mengelompokkan, membandingkan, serta menginterpretasikan temuan-temuan dari berbagai penelitian yang telah dipilih. Selama proses analisis dilakukan pemilahan data berdasarkan tujuan penelitian, metode penelitian, hasil penelitian, serta hubungan antarvariabel yang dikaji. Selanjutnya, hasil analisis disajikan dalam bentuk tabel matriks literatur dan uraian naratif untuk memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai peran

work engagement dalam memediasi pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru. Melalui metode ini diharapkan dapat diperoleh sintesis penelitian yang valid, sistematis, dan sesuai dengan konteks pengembangan manajemen pendidikan.

Jenis Data

Jenis data dalam penelitian ini adalah data sekunder yaitu data yang diperoleh secara tidak langsung yang berasal dari jurnal terkait penelitian. Dokumen diperoleh melalui data tertulis yang berisi informasi yang berguna dalam proses penelitian.

Sumber Data

Menurut Arikunto (2014), sumber data merupakan subjek atau asal diperolehnya data yang digunakan dalam suatu penelitian. Dalam penelitian studi literatur, sumber data tidak diperoleh secara langsung dari responden, melainkan berasal dari berbagai dokumen ilmiah yang relevan dengan topik penelitian. Oleh karena itu, sumber data dalam penelitian ini berupa artikel-artikel ilmiah yang membahas

kepemimpinan kepala sekolah, *work engagement*, dan kinerja guru.

Data penelitian diperoleh melalui penelusuran literatur pada database akademik yang kredibel, yaitu Google Scholar dan Scopus. Artikel yang digunakan berasal dari jurnal nasional terindeks SINTA dan jurnal internasional bereputasi yang dipublikasikan dalam rentang lima tahun terakhir (2021–2026). Pemilihan sumber tersebut dilakukan untuk memastikan bahwa data yang digunakan memiliki kualitas ilmiah yang baik, relevan dengan perkembangan penelitian terkini, serta sesuai dengan fokus kajian mengenai peran *work engagement* dalam memediasi pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru. Proses pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kata kunci yang berkaitan dengan variabel penelitian, yaitu “kepemimpinan kepala sekolah”, “*work engagement*”, “kinerja guru”, “*principal leadership*”, “*teacher performance*”, dan “*work engagement*”. Selanjutnya, artikel yang ditemukan diseleksi berdasarkan kesesuaian topik, tahun publikasi, kualitas jurnal, serta

ketersediaan naskah lengkap (*full text*) sehingga diperoleh sumber data yang relevan untuk dianalisis lebih lanjut.

Teknik Pengumpulan Data dan Instrumen Penelitian

Data penelitian ini dikumpulkan melalui metode studi literatur dengan menghimpun dan menganalisis artikel-artikel ilmiah yang relevan dengan tema penelitian. Sumber data diperoleh dari berbagai jurnal nasional dan internasional yang terindeks pada basis data ilmiah seperti Google Scholar, DOAJ, Scopus, dan SINTA. Kriteria inklusi yang digunakan adalah artikel yang membahas kepemimpinan kepala sekolah, *work engagement*, dan kinerja guru dengan rentang publikasi lima tahun terakhir, yaitu tahun 2021–2025. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah matriks jurnal yang berfungsi untuk mengidentifikasi, mengelompokkan, dan membandingkan temuan dari setiap artikel yang dianalisis. Melalui matriks jurnal, peneliti dapat memperoleh gambaran yang lebih sistematis mengenai hubungan

antara kepemimpinan kepala sekolah, work engagement, dan kinerja guru.

Hasil pencarian terhadap artikel-artikel ilmiah yang sesuai dengan tujuan studi literatur diperoleh 10 artikel publikasi yang memenuhi kriteria penelitian. Artikel-artikel tersebut berasal dari jurnal nasional maupun internasional yang telah diseleksi berdasarkan relevansi topik, kualitas publikasi, serta kesesuaian variabel penelitian. Hasil kajian literatur menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan work engagement guru. Selanjutnya, work

engagement berperan sebagai variabel mediasi yang mampu memperkuat pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru. Temuan dari berbagai penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah yang menerapkan kepemimpinan transformasional, instruksional, dan partisipatif mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keterikatan kerja guru sehingga berdampak pada peningkatan kualitas pembelajaran, komitmen organisasi, serta produktivitas kerja guru. Hasil literatur review yang telah dilakukan dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Matriks Jurnal

No.	Artikel	Hasil Penelitian
1.	Retnodiani, A. A., & Hartono, A. (2023). <i>Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru dimediasi work engagement</i> . Jurnal Impresi Indonesia, 2(8). https://doi.org/10.58344/jii.v2i8.3412	Kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru. Work engagement terbukti memediasi hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru sehingga meningkatkan efektivitas kerja guru.

2.	Adhawiyah, I. R., & Yanto, H. (2025). <i>Peran kepuasan kerja dan work engagement dalam memediasi pengaruh dukungan organisasi dan kompensasi terhadap kinerja guru sekolah dasar</i> . Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar. https://doi.org/10.23969/jp.v11i01.42613	Work engagement berperan sebagai mediator yang signifikan dalam meningkatkan kinerja guru. Guru yang memiliki keterikatan kerja tinggi menunjukkan performa mengajar yang lebih optimal.
----	---	--

3.	Suryani, E., Marwan, M., & Bahri, S. (2024). <i>Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, kepuasan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja guru sekolah dasar negeri di Kabupaten Pidie Jaya</i> . JGK (Jurnal Guru Kita), 9(1). https://doi.org/10.24114/jgk.v9i1.64429	Kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap motivasi dan kinerja guru. Semakin baik kepemimpinan yang diterapkan, semakin tinggi performa guru dalam menjalankan tugasnya.	0.30738/mmp.v6i2.13474	
4.	Septiani, D., Fitriadi, F., Riswandi, R., & Efendi, U. (2025). <i>Kontribusi kepemimpinan instruksional kepala sekolah terhadap kinerja guru: Studi pada sekolah dasar</i> . Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar. https://doi.org/10.23969/jp.v11i01.42558	Kepemimpinan instruksional kepala sekolah memiliki pengaruh langsung dan signifikan terhadap peningkatan kinerja guru melalui peningkatan kualitas proses pembelajaran.	6.	Devi, I. A. G. D. P., & Wiyasa, I. K. N. (2021). <i>Kontribusi kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru</i> . Jurnal Ilmiah Pendidikan Profesi Guru, 4(2). https://doi.org/10.23887/jippg.v4i2.32814
5.	Marsela, W., & Mulyoto. (2023). <i>Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, sarana prasarana dan motivasi kerja terhadap kinerja guru</i> . Media Manajemen Pendidikan, 6(2). https://doi.org/10.23887/jippg.v8i1.94084	Kepemimpinan kepala sekolah menjadi faktor dominan yang memengaruhi kinerja guru baik secara langsung maupun melalui peningkatan motivasi kerja.	7.	Sudarto, S., & Niron, M. D. (2025). <i>Kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah, dan komitmen guru terhadap kinerja guru</i> . Jurnal Ilmiah Pendidikan Profesi Guru, 8(1). https://doi.org/10.23887/jippg.v8i1.94084
			8.	Tilova, N., Joeliaty, J., Yunizar, Y., & Muiz, W. O. Z. (2026). <i>Sustainable leadership and teacher performance: Mediating roles of work engagement and innovative work behaviour</i> . Kinerja guru dipengaruhi secara signifikan oleh kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja yang kondusif. Kepemimpinan efektif mendorong keterlibatan guru dalam pekerjaan.
				Kepemimpinan kepala sekolah meningkatkan komitmen guru yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja guru secara signifikan.
				Sustainable leadership berpengaruh positif terhadap kinerja guru. Work engagement terbukti menjadi mediator utama yang menjelaskan hubungan antara kepemimpinan dan peningkatan kinerja guru.

	Frontiers in Education, 11. https://doi.org/10.3389/feduc.2026.1766259			Effectiveness and School Improvement, 23(1), 1–19.	
9.	Chen, Y., & Cheng, J. (2011). <i>Leadership behavior and job performance of teachers in public and private kindergartens: The perspectives of institutionalization, reason, and feeling</i> . School	Perilaku kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif terhadap performa guru melalui peningkatan keterikatan emosional dan komitmen terhadap pekerjaan.		10.	Sabuhari, R., Soleman, R., Soleman, M., Fahri, J., & Rachmat, M. (2025). <i>Organisational justice moderates the link between leadership, work engagement and innovation work behaviour</i> . Kepemimpinan transformasional meningkatkan work engagement yang kemudian berdampak pada perilaku kerja inovatif dan peningkatan performa pegawai. Hasil ini memperkuat peran work engagement sebagai variabel mediasi.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru

Berdasarkan hasil analisis terhadap sepuluh artikel yang telah dipilih, ditemukan bahwa kepemimpinan kepala sekolah merupakan faktor yang secara konsisten berpengaruh terhadap peningkatan kinerja guru. Dari sepuluh artikel yang dianalisis, enam artikel secara langsung membahas hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru, yaitu penelitian yang dilakukan oleh Devi dan

Wiyasa (2021), Marsela dan Mulyoto (2023), Retnodiani dan Hartono (2023), Suryani et al. (2024), Septiani et al. (2025), serta Sudarto dan Niron (2025). Keseluruhan penelitian tersebut menunjukkan bahwa semakin efektif kepemimpinan kepala sekolah yang diterapkan, semakin tinggi pula tingkat kinerja guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya.

Kepemimpinan kepala sekolah memiliki peran strategis karena kepala sekolah merupakan pemimpin utama yang menentukan arah kebijakan,

budaya organisasi, serta iklim kerja di lingkungan sekolah. Dalam menjalankan tugasnya, kepala sekolah tidak hanya berfungsi sebagai administrator, tetapi juga sebagai supervisor, motivator, inovator, dan fasilitator bagi guru. Ketika kepala sekolah mampu menjalankan fungsi-fungsi tersebut secara optimal, guru akan memperoleh dukungan yang diperlukan untuk melaksanakan proses pembelajaran secara efektif. Dukungan tersebut dapat berupa pembinaan profesional, pemberian motivasi, supervisi akademik, penghargaan atas prestasi kerja, maupun penyediaan sarana dan prasarana yang memadai.

Penelitian Suryani et al. (2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja guru. Temuan ini menunjukkan bahwa kepala sekolah yang mampu memberikan arahan yang jelas dan menciptakan suasana kerja yang positif akan mendorong guru

untuk bekerja lebih produktif. Guru yang termotivasi cenderung memiliki semangat yang tinggi dalam menyusun perangkat pembelajaran, melaksanakan kegiatan belajar mengajar, serta melakukan evaluasi pembelajaran secara berkelanjutan. Dengan demikian, kepemimpinan kepala sekolah tidak hanya memengaruhi aspek administratif sekolah, tetapi juga berdampak langsung pada kualitas pembelajaran yang berlangsung di kelas.

Hasil penelitian Septiani et al. (2025) juga memperkuat temuan tersebut dengan menunjukkan bahwa kepemimpinan instruksional kepala sekolah berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan kinerja guru. Kepemimpinan instruksional merupakan bentuk kepemimpinan yang berfokus pada peningkatan kualitas pembelajaran melalui pengawasan akademik, pembinaan profesional guru, serta pengembangan kurikulum. Kepala sekolah yang menerapkan kepemimpinan instruksional secara efektif mampu membantu

guru meningkatkan kompetensi pedagogik dan profesionalnya sehingga berdampak pada peningkatan kualitas proses pembelajaran dan hasil belajar peserta didik.

Selain itu, penelitian Marsela dan Mulyoto (2023) menemukan bahwa kepemimpinan kepala sekolah menjadi faktor dominan yang memengaruhi kinerja guru dibandingkan faktor lainnya. Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan guru dalam melaksanakan tugasnya sangat dipengaruhi oleh kemampuan kepala sekolah dalam mengelola sumber daya manusia di sekolah. Guru yang memperoleh dukungan dan kepercayaan dari kepala sekolah akan memiliki rasa tanggung jawab yang lebih tinggi terhadap pekerjaannya. Sebaliknya, kepemimpinan yang kurang efektif dapat menyebabkan menurunnya motivasi kerja, rendahnya komitmen organisasi, dan berkurangnya kualitas kinerja guru.

Temuan penelitian Devi dan Wiyasa (2021) menunjukkan

bahwa lingkungan kerja yang kondusif dan kepemimpinan yang efektif mampu meningkatkan keterlibatan guru dalam pekerjaan. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah memiliki peran penting dalam menciptakan kondisi kerja yang nyaman, aman, dan mendukung pengembangan profesional guru. Lingkungan kerja yang positif memungkinkan guru untuk lebih fokus dalam menjalankan tugasnya sehingga dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja.

Secara keseluruhan, hasil kajian literatur menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah merupakan faktor penting yang menentukan kualitas kinerja guru. Kepala sekolah yang mampu menerapkan kepemimpinan yang visioner, partisipatif, dan suportif akan lebih berhasil dalam meningkatkan produktivitas, motivasi, komitmen, serta kualitas kerja guru. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi kepemimpinan kepala sekolah menjadi salah satu strategi yang perlu dilakukan

untuk meningkatkan mutu pendidikan secara berkelanjutan.

2. Peran *Work Engagement* dalam Mediasi Kepemimpinan

Temuan penting lainnya dari studi literatur ini adalah peran *work engagement* sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru. Dari sepuluh artikel yang dianalisis, empat penelitian secara eksplisit menunjukkan bahwa *work engagement* memiliki fungsi mediasi yang signifikan, yaitu penelitian Retnodiani dan Hartono (2023), Adhawiyah dan Yanto (2025), Tilova et al. (2026), serta Sabuhari et al. (2025). Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja guru tidak selalu terjadi secara langsung, melainkan melalui peningkatan keterikatan kerja yang dimiliki oleh guru.

Work engagement merupakan kondisi psikologis positif yang mencerminkan tingkat energi, dedikasi, dan keterlibatan individu terhadap pekerjaannya. Guru

yang memiliki *work engagement* tinggi akan menunjukkan semangat dalam melaksanakan tugas mengajar, memiliki rasa bangga terhadap profesinya, serta mampu berkonsentrasi penuh dalam menjalankan aktivitas pembelajaran. Kondisi tersebut menjadikan guru lebih produktif, kreatif, dan berkomitmen dalam mencapai tujuan pendidikan.

Penelitian Retnodiani dan Hartono (2023) menunjukkan bahwa *work engagement* secara signifikan memediasi hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru. Temuan ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang baik mampu meningkatkan keterikatan kerja guru, yang selanjutnya berdampak pada peningkatan kinerja. Kepala sekolah yang memberikan dukungan, penghargaan, kesempatan berkembang, serta komunikasi yang efektif akan membuat guru merasa dihargai dan memiliki makna dalam pekerjaannya. Perasaan positif tersebut kemudian berkembang

menjadi keterikatan kerja yang kuat.

Hasil penelitian Adhawiyah dan Yanto (2025) juga menunjukkan bahwa guru yang memiliki tingkat *work engagement* tinggi cenderung menunjukkan performa kerja yang lebih baik dibandingkan guru yang memiliki keterikatan kerja rendah. Guru yang terikat dengan pekerjaannya akan berusaha memberikan pelayanan pendidikan terbaik kepada peserta didik, lebih aktif dalam mengembangkan metode pembelajaran, serta memiliki tanggung jawab yang tinggi terhadap tugas profesinya. Dengan demikian, *work engagement* menjadi salah satu faktor psikologis yang sangat penting dalam meningkatkan kualitas kinerja guru.

Penelitian internasional yang dilakukan Tilova et al. (2026) semakin memperkuat temuan tersebut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berkelanjutan (*sustainable leadership*) memiliki pengaruh positif terhadap kinerja guru melalui *work engagement*

dan perilaku kerja inovatif. Artinya, ketika kepala sekolah mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan guru secara berkelanjutan, guru akan memiliki tingkat keterikatan kerja yang lebih tinggi sehingga mampu menunjukkan kinerja yang lebih optimal. Temuan ini menunjukkan bahwa *work engagement* tidak hanya meningkatkan kinerja, tetapi juga mendorong munculnya inovasi dalam proses pembelajaran.

Selain itu, penelitian Sabuhari et al. (2025) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan *work engagement* yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan performa kerja. Meskipun penelitian tersebut tidak dilakukan secara khusus pada lingkungan sekolah, hasilnya tetap relevan untuk menjelaskan bahwa kepemimpinan yang inspiratif, suportif, dan berorientasi pada pengembangan individu mampu membangun keterikatan kerja yang kuat. Dalam konteks pendidikan, kondisi tersebut dapat diterapkan melalui pemberian

kepercayaan kepada guru, pelibatan dalam pengambilan keputusan, serta dukungan terhadap pengembangan kompetensi profesional.

Berdasarkan keseluruhan hasil penelitian, dapat dipahami bahwa *work engagement* berfungsi sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru. Kepemimpinan yang efektif tidak hanya memberikan dampak langsung terhadap kinerja, tetapi juga menciptakan kondisi yang mendorong munculnya keterikatan kerja guru. Ketika guru merasa dihargai, didukung, dan memiliki kesempatan berkembang, mereka akan menunjukkan tingkat dedikasi dan komitmen yang lebih tinggi terhadap pekerjaannya. Kondisi inilah yang kemudian menjadi faktor utama dalam meningkatkan kualitas kinerja guru.

Dengan demikian, peningkatan kinerja guru tidak cukup hanya dilakukan melalui perbaikan sistem manajemen sekolah atau peningkatan sarana dan

prasarana. Sekolah juga perlu memperhatikan aspek psikologis guru, khususnya *work engagement*, sebagai faktor yang mampu memperkuat pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja. Oleh karena itu, kepala sekolah perlu menerapkan gaya kepemimpinan yang mampu membangun semangat kerja, rasa memiliki terhadap organisasi, serta keterikatan emosional guru terhadap profesinya sehingga tujuan peningkatan mutu pendidikan dapat tercapai secara optimal.

D. SIMPULAN

Berdasarkan hasil studi literatur terhadap sepuluh artikel yang telah dianalisis, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Kepala sekolah yang menerapkan kepemimpinan secara efektif mampu meningkatkan motivasi kerja, komitmen, profesionalisme, serta kualitas pelaksanaan tugas guru. Kepemimpinan yang visioner, partisipatif, instruksional, dan transformasional terbukti mampu

menciptakan lingkungan kerja yang mendukung peningkatan kinerja guru. Selain itu, hasil kajian menunjukkan bahwa *work engagement* berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru. Guru yang memiliki tingkat keterikatan kerja tinggi menunjukkan semangat, dedikasi, dan keterlibatan yang lebih besar dalam melaksanakan tugas profesionalnya. Kepemimpinan kepala sekolah yang memberikan dukungan, penghargaan, kesempatan pengembangan diri, serta komunikasi yang efektif dapat meningkatkan *work engagement* guru sehingga berdampak pada peningkatan kinerja. Dengan demikian, peningkatan kinerja guru tidak hanya bergantung pada kualitas kepemimpinan kepala sekolah, tetapi juga pada kemampuan sekolah dalam membangun dan memelihara *work engagement* guru. Oleh karena itu, kepala sekolah perlu mengembangkan strategi

kepemimpinan yang mampu meningkatkan keterikatan kerja guru sebagai upaya mewujudkan mutu pendidikan yang lebih baik dan berkelanjutan.

SARAN

Bagi kepala sekolah, hasil penelitian ini dapat dijadikan dasar dalam mengembangkan praktik kepemimpinan yang lebih partisipatif, suportif, dan berorientasi pada pengembangan sumber daya manusia. Bagi guru, penting untuk meningkatkan keterlibatan dan dedikasi terhadap pekerjaan guna mendukung pencapaian kinerja yang optimal. Sementara itu, bagi peneliti selanjutnya disarankan untuk melakukan penelitian empiris dengan melibatkan variabel *work engagement* sebagai mediator pada berbagai jenjang pendidikan dan konteks sekolah yang berbeda sehingga diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai hubungan antarvariabel tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

Adhawiyah, I. R., & Yanto, H. (2025). Peran kepuasan kerja dan *work engagement* dalam

memediasi pengaruh dukungan organisasi dan kompensasi terhadap kinerja guru sekolah dasar. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 11(1).

- <https://doi.org/10.23969/jp.v11i01.42613>
- Arikunto, S. (2014). *Prosedur penelitian: Suatu pendekatan praktik* (Edisi revisi). Rineka Cipta.
- Arina, Y., Sabandi, A., Rusdinal, & Rifma. (2024). The influence of school principal leadership and teacher commitment on teacher performance. *Indonesian Research Journal in Education*, 8(2). <https://doi.org/10.22437/irje.v8i2.31843>
- Devi, I. A. G. D. P., & Wiyasa, I. K. N. (2021). Kontribusi kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Profesi Guru*, 4(2), 335–344. <https://doi.org/10.23887/jippg.v4i2.32814>
- Marsela, W., & Mulyoto. (2023). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, sarana prasarana dan motivasi kerja terhadap kinerja guru. *Media Manajemen Pendidikan*, 6(2), 231–240. <https://doi.org/10.30738/mmp.v6i2.13474>
- Retnodiani, A. A., & Hartono, A. (2023). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru dimediasi work engagement. *Jurnal Impresi Indonesia*, 2(8), 820–832. <https://doi.org/10.58344/jii.v2i8.3412>
- Sabuhari, R., Soleman, R., Soleman, M. M., Fahri, J., & Rachmat, M. (2025). Organisational justice moderates the link between leadership, work engagement and innovation work behaviour. *International Journal of Organizational Analysis*. Advance online publication.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Septiani, D., Fitriadi, F., Riswandi, R., & Efendi, U. (2025). Kontribusi kepemimpinan instruksional kepala sekolah terhadap kinerja guru: Studi pada sekolah dasar. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 11(1). <https://doi.org/10.23969/jp.v11i01.42558>
- Sudarto, S., & Niron, M. D. (2025). Kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah, dan komitmen guru terhadap kinerja guru. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Profesi Guru*, 8(1). <https://doi.org/10.23887/jippg.v8i1.94084>
- Suryani, E., Marwan, M., & Bahri, S. (2024). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, kepuasan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja guru sekolah dasar negeri di Kabupaten Pidie Jaya. *JGK (Jurnal Guru Kita)*, 9(1). <https://doi.org/10.24114/jgk.v9i1.64429>
- Tilova, N., Joeliaty, J., Yunizar, Y., & Muiz, W. O. Z. (2026). Sustainable leadership and teacher performance:

Mediating roles of work engagement and innovative work behaviour. *Frontiers in Education*, 11. <https://doi.org/10.3389/feduc.2026.1766259>