



I Am Not Alone: Peran Kepala Sekolah dan Relasi Interpersonal selama Pembelajaran Daring

Desy Natalia Kosasih^{1*}, Taufik Akbar Rizqi Yunanto² 

^{1,2,3} Fakultas Psikologi, Universitas Surabaya, Surabaya, Indonesia

*Corresponding author: taufik_yunanto@staff.ubaya.ac.id

Abstrak

Perubahan yang masif dan cepat terjadi pada berbagai aspek kehidupan akibat pandemi COVID-19 yang memberikan dampak pada hampir seluruh negara di dunia. Tidak terkecuali dunia pendidikan yang juga harus menggunakan alternatif pembelajaran daring agar kegiatan belajar mengajar tetap dapat dilakukan. Guru harus beradaptasi, berinovasi, dan melakukan improvisasi dengan banyak metode ajar dan teknologi baru dalam waktu singkat. Dengan perubahan yang terjadi, peran kepala sekolah sebagai pemimpin menjadi suatu hal yang penting untuk mendukung dan memfasilitas guru selama pembelajaran. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi peran kepala sekolah dan relasi interpersonal antar sesama guru dalam menghadapi pembelajaran daring. Peneliti ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara kualitatif kepada 1 orang kepala sekolah dan 2 orang guru yang masih bekerja aktif dan pernah mengajar kelas pembelajaran daring selama masa pandemi. Penelitian menunjukkan bahwa selama pembelajaran daring berlangsung, kepala sekolah yang memberdayakan, mendukung, dan memberikan otonomi membawa dampak positif bagi guru. Kepala sekolah yang inspiratif dan berperan sebagai *role model* dan hubungan dengan rekan kerja juga mempengaruhi cara guru dalam menghadapi masalah dan tantangan sehingga menimbulkan perasaan dihargai serta memberikan makna kerja yang positif. Perilaku kepemimpinan *engaging leadership* yang ditunjukkan kepala sekolah dan relasi interpersonal dapat diketahui memberikan dampak positif bagi guru selama masa pandemi.

Kata Kunci: Peran Pemimpin, *Engaging Leadership*, Relasi Interpersonal, Guru

Abstract

Massive and rapid changes have occurred in various aspects of life due to the COVID-19 pandemic which has affected almost all countries in the world. The world of education is no exception, which must also use online learning alternatives so that teaching and learning activities can still be carried out. Teachers must adapt, innovate, and improvise with many new teaching methods and technologies in a short time. With the changes that have occurred, the role of the principal as a leader has become important to support and facilitate teachers during learning. The purpose of this research is to explore the role of school principals and interpersonal relations between fellow teachers in dealing with online learning. This research uses descriptive qualitative research methods. Data collection was carried out through qualitative interviews with 1 school principal and 2 teachers who are still working actively and have taught online learning classes during the pandemic. Research shows that during online learning, principals who empower, support, and provide autonomy have a positive impact on teachers. Principals who are inspirational and act as role models and relationships with co-workers also influence the way teachers deal with problems and challenges so as to create feelings of value and give positive meaning to work. Engaging leadership behavior shown by school principals and interpersonal relations can be found to have a positive impact on teachers during a pandemic.

Keywords: Role of Leader, *Engaging Leadership*, Interpersonal Relation, Teacher

1. PENDAHULUAN

Selama masa pandemi, WFH menjadi sebuah alternatif yang diambil kebanyakan perusahaan untuk memastikan pegawai tetap dapat bekerja tanpa mengesampingkan keamanan dan kesehatan mereka. Banyak pekerjaan yang biasanya dilakukan secara tatap

History:

Received : April 10, 2021

Revised : April 12, 2021

Accepted : May 03, 2021

Published : May 25, 2021

Publisher: Undiksha Press

Licensed: This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)



muka membuat banyak pegawainya untuk merubah cara kerja mereka dalam waktu yang singkat dan mengandalkan teknologi digital dalam menyelesaikan pekerjaan dari rumah (Dewi, 2020; Simanjuntak, Kismartini, Dwimawanti, & Hidayatullah, 2020). Selain itu, beberapa platform digital juga diadopsi oleh perusahaan untuk dapat menunjang pekerjaan seperti *platform video conference*, penyimpanan *data cloud*, dan penggunaan sosial media secara lebih intens untuk mendukung pekerjaan. Perubahan yang terjadi dapat dikatakan berguna menstimulasi kreatifitas dan inovasi yang berguna bagi keberlangsungan dan pertumbuhan organisasi di masa pandemi (Cahyaningtyas, 2020; Tønnessen, Dhir, & Flåten, 2021). Namun dibalik itu, perubahan yang terjadi pada seluruh aspek kehidupan pengaruh negatif seperti pada kualitas tidur yang juga berkorelasi dengan tingkat depresi, kecemasan, dan stress khususnya bagi pegawai yang memiliki jam kerja shift yang lebih panjang (Stanton et al., 2020).

Menjadi seorang pendidik seperti guru dan dosen merupakan pekerjaan yang tidak mudah dan merupakan profesi dengan tingkat stress yang tinggi dan dapat menyebabkan guru merasa *burnout* (Sokal, Trudel, & Babb, 2021). *Burnout* dapat didefinisikan sebagai sebuah reaksi kepada rasa tertekan kronis yang dirasakan oleh orang-orang yang melayani dan memberikan jasanya bagi orang lain (Leiter, 1991 dalam Müjdelen Yener, 2013). Hal ini ditunjukkan dengan adanya perasaan kelelahan secara emosi (stress, depresi, kecemasan), sinisme, dan penurunan kinerja seseorang dalam melakukan tugas dan tanggung jawab dalam pekerjaan (Demerouti, Nachreiner, Bakker, & Schaufeli, 2001). Perasaan kelelahan yang dialami oleh guru selama pandemi COVID-19 tentu saja berdampak pada organisasi atau sekolah sepertinya adanya kerugian secara finansial diakibatkan berkurangnya efektifitas kinerja guru serta tingkat *turnover* yang tinggi. Hal ini berpengaruh juga pada iklim sekolah, efektifitas sekolah, dan secara khusus juga akan berdampak bagi para siswa (Demerouti et al., 2001; Sokal et al., 2021).

Bekerja dalam satu lingkungan kerja berbasis keagamaan juga merupakan salah satu karakteristik yang tidak bisa didapatkan oleh kebanyakan guru pada umumnya. Agama dan komunitas keagamaan memberikan dukungan yang sangat membantu dalam masa – masa sulit (Stone, Cross, Purvis, & Young, 2003). Di sisi lain, selain dukungan dari organisasi, dukungan pemimpin memiliki peran penting dalam mendukung pegawai dan untuk meringankan tingkat stress (Sangal et al., 2021). Peran pemimpin dapat membantu mengatasi permasalahan yang muncul selama pandemi dan dapat menghindari *burnout* yang dialami oleh guru (Sokal et al., 2021).

Peran kepala sekolah dalam kemampuan manajerial sangat diperlukan untuk menghadapi masa krisis yang muncul akibat perubahan selama pandemi (Amini & Ginting, 2020). Tidak hanya itu, kepala sekolah juga mampu membuat situasi yang nyaman, memberikan motivasi bagi guru untuk kreatif dan inovatif (Purwanto & Evicasari, 2021; Rahman & Subiyantoro, 2021). Hanya saja berdasarkan survei yang dilakukan oleh SMERU *research institute* menunjukkan hasil kepala sekolah masih belum memberikan dukungan optimal untuk membantu guru selama masa pandemi. Sejalan dengan hal tersebut, riset yang dilakukan pada 1800 sekolah di 8 negara memperoleh hasil kualitas pemimpin berimplikasi pada kualitas Pendidikan yang ada (Bloom, Lemos, Sadun, & Van Reenen, 2015). Oleh karena itu, pemimpin yang baik idealnya dapat menunjukkan karakteristik pemimpin agar dapat memimpin dan mempertahankan anggotanya khususnya di masa pandemi saat banyak perubahan besar terjadi dalam waktu yang sangat singkat serta kecemasan dan gesekan yang muncul akibat perubahan yang ada.

Engaging leadership merupakan salah satu bagian dari teori mengenai kepemimpinan yang dapat didefinisikan sebagai perilaku kepemimpinan positif yang berfokus pada menjadi sumber inspirasi (*inspiring*), memberdayakan (*empowering*), menguatkan (*strengthening*), dan menghubungkan anggota (*connecting*) yang akan berdampak pada terpenuhinya

kebutuhan dasar psikologis sehingga meningkatkan keterikatan kerja dari anggota. *Engaging leader* dapat meningkatkan dan mempertahankan keterikatan kerja dengan memenuhi kebutuhan dasar psikologis seseorang (Nikolova, Schaufeli, & Notelaers, 2019; Rahmadani & Schaufeli, 2020; Schaufeli, 2015).

Konsep perilaku kepemimpinan ini didasari oleh *Self Determination Theory* (SDT) yang merupakan pendekatan kepada motivasi dan kepribadian yang dimiliki manusia. Mengacu pada SDT, kebutuhan dasar psikologi dipertimbangkan sebagai sesuatu yang penting bagi manusia agar dapat menjalankan kehidupannya dengan baik termasuk juga dalam lingkungan pekerjaan (Ryan & Deci, 2000; Schaufeli, 2015). *Engaging leadership* dapat memfasilitas kepuasan pada kebutuhan dasar psikologis seseorang yaitu otonomi (*autonomy*), keterkaitan (*relatedness*), kompetensi (*competence*), dan rasa kebermaknaan (*meaningfulness*) (Rahmadani, Schaufeli, Ivanova, & Osin, 2019; Schaufeli, 2015).

Selain peran pemimpin, relasi interpersonal juga tidak dapat dilepaskan dari hidup setiap manusia khususnya saat berinteraksi dalam organisasi. Relasi interpersonal menunjukkan hubungan antara beberapa pihak, biasanya hubungan diantara dua orang (Heider, 1958). Komunikasi yang terjadi pada manusia dapat diketahui sebagai sebuah proses untuk memaknai segala sesuatu yang ada di dunia dan berbagi dengan orang lain dengan membuat makna melalui pesan verbal dan non-verbal (Beebe, Beebe, & Redmond, 2018). Komunikasi menjadi bagian dalam hubungan yang interpersonal antar dua orang atau lebih.

Dalam relasi interpersonal, dapat diketahui bahwa cara seseorang berpikir dan perasaannya terhadap orang lain memiliki pengaruh. Selain itu, ekspektasi dan harapan terkait perkataan atau perbuatan dari orang lain serta cara bereaksi kepada orang lain juga memiliki peranan dalam sebuah relasi (Heider, 1958). Dalam dunia kerja, relasi interpersonal memiliki dampak positif khususnya dalam hubungan dengan pemimpin dan rekan kerja yang juga memenuhi kebutuhan manusia yaitu *need of relatedness* untuk memiliki relasi yang dekat dan hangat (Decuyper & Schaufeli, 2020) dan berdampak pada kemampuan eksplorasi dalam peningkatan *innovative work behavior* pada pegawai (Gkorezis, 2016).

Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa peran kepala sekolah dapat meningkatkan kinerja serta profesionalisme guru (Nurkholis, 2021; Suchyadi, Karmila, & Safitri, 2019). Kemampuan kepala sekolah dalam memimpin serta memberikan arahan maupun contoh terhadap warga sekolah akan mampu meningkatkan mutu pendidikan (Andrianto, 2020; Arianto, 2014). Penelitian lainnya menunjukkan bahwa peran kepala sekolah mampu meningkatkan komitmen kerja serta mampu mengembangkan kemampuan pedagogic guru (Saputra, 2019; Suroya, 2019). Eratnya hubungan antara kinerja guru dan kepala sekolah, maka diharapkan semua warga sekolah mampu berinteraksi menjalin hubungan kekeluargaan yang harmonis di segala situasi. Melalui paparan di atas, peneliti dapat memahami bahwa pandemi yang terjadi sejak tahun 2020 memiliki dampak secara global dan membawa perubahan yang besar dalam waktu singkat. Penelitian ini bertujuan untuk memahami dinamika yang terjadi pada peran kepala sekolah ditinjau dari teori *engaging leadership* dan relasi interpersonal pada guru yang bekerja di sekolah di bawah naungan komunitas keagamaan selama masa pandemi COVID-19 dengan adanya proses pembelajaran daring.

2. METODE

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif. Subjek dalam penelitian ini terdiri dari 3 orang, terdiri dari 1 orang kepala sekolah dan 2 orang guru yang masih aktif bekerja dan melakukan tugasnya sebagai pendidik di Departemen MNO pada Sekolah Kristen ABC. Subjek yang terlibat pernah melakukan kegiatan WFH dan mengajar

di kelas pembelajaran daring selama masa pandemi. Dapaun karakteristik subjek penelitian disajikan pada [Tabel 1](#).

Tabel 1. Karakteristik Subjek Penelitian

Subjek	Subjek X	Subjek D	Subjek H
Usia	52 tahun	32 tahun	39 tahun
Jenis Kelamin	Perempuan	Perempuan	Perempuan
Domisili	Surabaya	Surabaya	Surabaya
Pekerjaan	Guru	Guru	Kepala Sekolah
Lama Kerja	6 tahun	6 tahun	16 tahun

Pengumpulan data dilakukan secara kualitatif dengan melakukan wawancara terhadap subjek peneliti. Wawancara dilakukan dengan menggunakan teknik *semi-structured interview* yang memungkinkan *interviewer* melakukan jadwal wawancara dengan fleksibel dan menggunakan pertanyaan terbuka untuk mendorong wawancara untuk lebih banyak menceritakan pengalamannya. Wawancara dalam penelitian ini juga memanfaatkan *platform video conference Zoom* dikarenakan adanya pembatasan fisik sehubungan dengan adanya pandemi COVID-19. Pengumpulan data dilakukan pada bulan Oktober 2021. Dilakukan wawancara sebanyak satu kali pada masing-masing subjek dengan durasi waktu sekitar 60 menit untuk masing-masing subjek. Selama proses pengumpulan data berlangsung peneliti melakukan proses *recording* atas seizin subjek penelitian dan juga menggunakan catatan lapangan untuk mencatat poin-poin penting selama proses wawancara berlangsung. Setelah data terkumpul dilanjutkan melakukan analisis data. Analisis data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah dengan *interpretative phenomenological analysis* (IPA). IPA merupakan teknik analisis yang menjelaskan pemahaman seseorang terkait dengan pengalaman hidupnya dengan mengeksplorasi pengalaman-pengalaman yang pernah dialami (Smith, Flowers, & Larkin, 2009). Pendekatan fenomenologi adalah salah satu yang mendasari dari teknik analisis data ini.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Berdasarkan hasil analisis tematik yang dilakukan pada hasil wawancara, dapat diperoleh beberapa tema utama yaitu kepercayaan dan dukungan dari kepala sekolah dan organisasi, hubungan dengan rekan kerja, kepala sekolah sebagai sumber inspirasi dan role model, perasaan dihargai, dan makna kerja.

Kepercayaan dan Dukungan dari Kepala Sekolah dan Organisasi

Di tengah kesibukan kepala sekolah dalam memimpin, saat menghadapi hambatan atau kendala guru tetap memberikan dukungan berupa saran dan tips yang dapat digunakan dalam mengatasi masalah. Selain itu, kepala sekolah juga memberikan dukungan melalui kegiatan pengembangan *skill* yang diadakan oleh sekolah maupun diadakan langsung dalam departemen. Selain itu, ada kegiatan yang diinisiasi oleh kepala sekolah yang menjadi tempat saling *sharing* bagi para guru dalam proses belajar daring/*Learning from Home* (LFH). Guru merasakan banyak manfaat positif dengan banyak hal baru yang dipelajari untuk menunjang kegiatan belajar mengajar secara daring di kelas. Tantangan dan kepercayaan juga diberikan melalui peran *Person in Charge* (PIC) pada sebuah acara di luar pekerjaan rutin. Hal ini diberikan dengan pertimbangan matang berdasarkan beban kerja, *passion*, dan kemampuan yang dimiliki oleh guru.

Hubungan dengan Rekan Kerja

Kerjasama dengan rekan kerja sangat mendukung dalam melakukan pekerjaan di sebuah organisasi. Sesuai dengan pepatah yang sering kita dengar yaitu “berat sama dipikul, ringan sama dijinjing”. Salah seorang subjek menyampaikan bahwa selalu mengingat pesan dan *value* yang ditanamkan oleh pemimpinnya bahwa departemen ada sebuah kesatuan dan bukan hanya dilihat dari individu saja. Seluruh anggota tim harus harus bergerak bersama dalam mencapai sebuah tujuan dan saling membantu agar bisa lebih kuat. Hal ini dirasakan langsung oleh subjek yang mendapatkan bantuan dari rekan guru lain saat mengalami kesulitan menggunakan sebuah aplikasi pembelajaran. Komunikasi yang terjalin juga tidak terhambat selama pandemi karena terus intens dilakukan melalui *platform social media*.

Meskipun begitu, dalam sebuah organisasi pasti tidak lepas dari adanya konflik antar anggota yang terjadi. Departemen MNO juga pernah mengalami hal tersebut dan kepala sekolah selalu berusaha menjadi penengah jika terjadi masalah. Kepala sekolah meyakini bahwa permasalahan yang terjadi biasanya dikarenakan adanya kesalahpahaman dan bukan karena sesuatu yang besar. Hal ini bisa dipengaruhi oleh beberapa hal seperti nada bicara atau pesan yang kurang sesuai disampaikan dengan cara mengirimkan pesan teks sehingga menimbulkan arti yang berbeda.

Kepala Sekolah sebagai Sumber Inspirasi dan *Role Model*

Subjek yang diwawancarai menyatakan bahwa kepala sekolah merupakan seorang pemimpin yang mengayomi dan tindakan – tindakan yang dilakukan sebagai kepala sekolah membuat para guru yang dipimpin merasa nyaman sehingga dapat terbuka dalam mengkomunikasikan permasalahan atau kendala yang dialami. Salah seorang subjek juga menyampaikan bahwa pemimpinnya merupakan sosok yang lembut namun tegas dalam memimpin dan juga berani untuk mengingatkan jika ada sesuatu yang tidak sesuai. Lebih lanjut, subjek lainnya menyatakan kepala sekolah menjadi *role model* dari sisi spiritual dan rohani bagi para guru yang dipimpin. Subjek sangat mengagumi pemimpinnya yang selalu mendoakan guru – guru dan siswa yang juga ia jadikan bekal dalam kehidupan pribadinya

Perasaan Dihargai

Penghargaan diberikan kepada guru atas segala kerja keras dan pencapaian yang dilakukan. Kepala sekolah menyatakan ada *reward* yang diberikan dalam bentuk materi dan moril namun *reward* yang diberikan sebenarnya lebih kepada bentuk apresiasi dan penghargaan atas segala kerja keras yang telah diberikan dalam menjalankan pekerjaan dengan baik. Dirinya melakukan ini karena melakukan refleksi saat dirinya dulu menjadi seorang guru dan diberikan apresiasi oleh pemimpin dirinya merasa sangat senang dan membuat dirinya bersemangat.

Penghargaan tidak hanya berbicara mengenai *reward* yang diberikan oleh kepala sekolah. Lebih dari itu, ada hal lainnya yang juga dapat menjadi sumber penghargaan bagi para guru. Subjek menyatakan bahwa kepala sekolah juga mendengarkan setiap masukan dan saran yang diberikan. Lebih lanjut, subjek juga membagikan pengalamannya jika melakukan kesalahan pemimpinnya tidak pernah menunjukkan kemarahannya di depan umum dan selalu menenangkan serta memberikan saran untuk menghadapi masalah tersebut. Bahkan juga mendapatkan dukungan dari kepala sekolah, rekan guru, murid, dan orang tua disaat dirinya merasa terpuruk karena keterbatasan yang dimiliki.

Makna Kerja

Pekerjaan sebagai seorang guru merupakan sebuah pekerjaan yang menantang dan memunculkan kekhawatiran akan banyaknya tuntutan yang ada. Di balik pekerjaan sebagai guru yang menantang, kedua subjek merasakan bahwa menjadi guru adalah tuntunan dari

Tuhan dalam kehidupan mereka. Meski pada awalnya tidak ada niatan menjadi seorang guru namun pada akhirnya ada perasaan senang, bersyukur, dan menikmati profesi yang ia jalankan. Berbeda dengan kepala sekolah yang telah memiliki cita – cita menjadi guru sejak masih kecil. Dirinya mengungkapkan adanya perasaan senang jika dapat mengerjakan sesuatu yang bermanfaat bagi orang lain. Ketika dirinya kehilangan motivasi dan ingin menyerah, ia selalu berdoa kepada Tuhan untuk menunjukkan visi dalam pekerjaan yang telah dipercayakan kepadanya.

Pembahasan

Saat pandemi COVID-19 banyak hal dan kebiasaan baru yang digunakan untuk memastikan setiap aspek dalam kehidupan dapat berjalan dengan baik. *Digital transformation* menjadi salah satu perubahan paling masif dalam dunia kerja (Savić, 2020). Di sektor pendidikan pandemi COVID-19 memberikan dampak kepada 1,5 juta pelajar di seluruh dunia karena adanya kebijakan penutupan sekolah (Szmigiera, 2021). Para pendidik menanggapi dengan melakukan banyak adaptasi dan improvisasi agar kegiatan belajar dan mengajar dapat tetap berjalan. Hal ini menjadi suatu tantangan tersendiri bagi guru, kepala sekolah, dan organisasi sekolah. Dalam sebuah organisasi tidak dapat dipungkiri pemimpin memiliki peran yang vital dalam mengarahkan anggotanya agar dapat mencapai tujuan bersama.

Dukungan dan kepercayaan pemimpin menjadi salah satu faktor yang memiliki peranan penting agar para guru dapat menjalankan tugasnya dengan baik. Dukungan yang diberikan oleh pemimpin memiliki peranan penting untuk dapat membangun *self-efficacy* seorang individu dan juga untuk meningkatkan motivasi otonom (Wu & Parker, 2017). Kepercayaan pemimpin untuk memberikan tugas di luar rutinitas juga dapat memberikan pegawai variasi dalam pekerjaan. Hal ini dapat mengembangkan kemampuan yang dimilikinya dengan tetap memberikan dan mempertimbangkan kondisi personal seseorang (Schaufeli, 2015).

Seorang *strengthening leader* merupakan pemimpin yang dapat memfasilitasi pengembangan kemampuan karyawannya dengan sumber – sumber baik dari pekerjaan maupun pengembangan dari organisasi (Schaufeli, 2015). Dukungan dan kepercayaan yang diberikan pemimpin dapat mendorong terpenuhinya kebutuhan *need for competence* yaitu kebutuhan akan perasaan mampu dalam menguasai sesuatu dan untuk mengembangkan kemampuan baru (Ryan & Deci, 2000). Subjek D dan Subjek X menyatakan bahwa kepala sekolah memberikan kesempatan untuk pengembangan diri masing – masing guru. Beberapa kegiatan yang di lakukan adalah kegiatan *teaching festival* yang memungkinkan para guru untuk saling bertukar informasi dan pengalaman mengajar selama masa pandemi. Kemudian kegiatan *professional development day* salah satunya untuk peningkatan kemampuan Bahasa Inggris guru sesuai dengan kebutuhan masing – masing individu. Dengan adanya dukungan kepala sekolah melalui kegiatan yang meningkatkan kompetensi guru dapat memiliki keahlian dan sikap yang diperlukan untuk memberikan pelajaran yang baik dan efektif bagi murid (Indajang & Halim, 2021).

Selain dukungan dari pemimpin, dukungan dari rekan kerja juga dinyatakan memiliki peranan yang penting dalam pekerjaan. Dari hasil wawancara ditemukan bahwa subjek merasa terbantu dengan kerjasama dan dukungan dari rekan kerja ketika menghadapi sebuah masalah. Subjek X merasa sangat terbantu dengan salah satu rekan kerja yang dengan siap sedia membantunya yang kurang memahami mengenai aplikasi yang dipakai saat masa awal *learning from home* diterapkan oleh sekolah. Sebuah studi menyatakan bahwa perilaku rekan kerja yang sulit membuat munculnya keinginan untuk pergi dari perusahaan (Yu & To, 2021). *Connecting leaders* mengajak para anggota untuk dapat melakukan kolaborasi antar rekan kerja sehingga membentuk semangat tim. Hal ini mengakibatkan munculnya rasa

kebersamaan dan rasa nyaman dalam bekerja untuk tercapainya tujuan organisasi (Sokal et al., 2021).

Adanya relasi interpersonal antara sesama guru maupun antara guru dengan kepala sekolah melibatkan interaksi, komunikasi, dan persepsi (Heider, 1958; Howie, 2008) yang dapat menciptakan relasi yang hangat dalam lingkungan pekerjaan. Dengan ini terpenuhinya juga kebutuhan dasar psikologis yaitu *need for relatedness* yang menjelaskan adanya kebutuhan untuk saling terkoneksi dengan orang lain, kebutuhan akan rasa cinta dan perhatian (Ryan & Deci, 2000; Van den Broeck, Ferris, Chang, & Rosen, 2016). Dalam relasi interpersonal yang terjalin, *trust* atau rasa percaya kepada rekan kerja, pemimpin, dan organisasi juga memiliki dampak dalam pekerjaan. Rendahnya *trust* dapat memberikan pengaruh pada penurunan kinerja, tingkat stress tinggi, menghambat komunikasi, dan kecenderungan untuk tertutup dan tidak terlibat dalam proses diskusi (Howie, 2008). Dukungan pemimpin dan rekan kerja sejalan dengan *social exchange theory* serta hal ini memberikan pengaruh pada keterikatan kerja yang dimiliki, memberikan dampak pada kinerja dengan memberikan bantuan satu dengan yang lain, berbagi informasi, ide, serta saran jika seseorang mengalami permasalahan di tempat kerja (Kaiyom, Rahman, & Wan, 2021).

Seorang pemimpin yang menjadi sumber inspirasi dan bagi anggotanya dapat menjadi *role model* dalam menunjukkan visi dan misi organisasi, memberikan pengakuan atas kontribusi yang diberikan dalam mencapai tujuan organisasi sehingga dapat memenuhi kebutuhan rasa berarti (*need for meaningfulness*) (Schaufeli, 2015; Sokal et al., 2021). Seseorang dapat merasakan pekerjaannya berarti jika telah memberikan kontribusi kepada yang membuat perubahan dan akan berdampak pada munculnya *work engagement* (Rahmadani & Schaufeli, 2020; Schaufeli, 2021). Studi lainnya menyatakan bahwa kepala sekolah yang menginspirasi menjadi kunci dalam kepemimpinan yang sukses dan guru mencari sosok kepala sekolah yang dapat menjadi contoh dalam kepribadian dan pada kompetensi sosial yang dimiliki (Suryadi, Nurhattati, Sawan, Fadhillah, & Kemal, 2020). Dari hasil wawancara dapat diketahui bahwa kepala sekolah di Sekolah Kristen ABC adalah sosok yang mengayomi, seorang *role model*, dan sumber inspirasi khususnya dari segi spiritualitas dan rohani sehingga subjek ingin menginternalisasi hal tersebut ke dalam kehidupannya sebagai sebuah nilai yang baik. Pemimpin yang menginspirasi dapat memberikan dampak positif dengan membentuk karakteristik pada diri anggota antara lain cara berpikir independen, sikap proaktif, aktif dalam melakukan pembelajaran dan inovasi sehingga dapat menimbulkan *happiness at work* (Salas-Vallina, Simone, & Fernández-Guerrero, 2020).

Selain itu, diberikannya penghargaan maupun apresiasi atas kontribusi personal yang diberikan mendorong subjek untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik lagi (Rahmadani, Schaufeli, Stouten, Zhang, & Zulkarnain, 2020) dan juga membuat subjek menikmati pekerjaannya meski banyak tantangan yang dihadapi. Subjek X dirinya merasa senang dengan *reward* yang diberikan tanpa memandang nominal yang diberikan. *Reward* yang diberikan oleh kepala sekolah juga ditanggapi sebagai sesuatu yang dapat mendorong diri agar lebih baik lagi menurut pandangan subjek D. Selain memberikan *reward* secara materi dan non materi, umpan balik juga merupakan hal yang dapat membangun para anggota dalam organisasi memberikan motivasi yang berdampak pada peningkatan kinerja (Gnepp, Klayman, Williamson, & Barlas, 2020). Pemberian *reward* termasuk bagian dari *people management* yang menjadi bagian dari pendekatan sistematis untuk mengetahui kinerja guru (Bloom et al., 2015). Dari hasil wawancara juga diketahui bahwa kepala sekolah selalu berusaha memberikan masukan dengan cara yang baik dan tidak dilakukan di depan umum. Hal ini juga sejalan dengan sebuah istilah dalam budaya Jawa yaitu "*diuwongke*" dimana para guru diperlakukan dengan baik dan dimanusiakan sehingga juga dapat menunjukkan

keterikatan kerja yang akan membawa dampak positif ditempat kerja (Rahmadani & Schaufeli, 2020).

Seorang pemimpin memiliki beberapa karakteristik kepemimpinan yang ada di dalam dirinya. Selain pengetahuan terkait tugas dan tanggung jawab akan posisi yang dijalankan, keterampilan sosial seperti komunikasi, ketajaman sosial, regulasi emosi, dan kemampuan dalam pengambilan keputusan juga menjadi karakteristik yang dimiliki (Antonakis & Day, 2018). Hal ini juga memberikan pengaruh pada cara pemimpin dalam bersikap dan memperlakukan para anggota dalam organisasi.

Dari wawancara yang dilakukan dapat diketahui jika ada saran dan masukan terkait pekerjaan di sekolah dapat disampaikan dengan terbuka kepada kepala sekolah. Saran dan masukan dari guru dapat diterima dan didengarkan dengan baik oleh kepala sekolah. Hal ini membuat pemimpin dapat memfasilitasi kebutuhan dari anggota dengan memberdayakan (*empowering*), memberikan kebebasan dan tanggung jawab, serta memberikan kesempatan untuk menyuarakan pendapat (Schaufeli, 2021). Kepala sekolah berperan sebagai motor penggerak dan penentu kebijakan sekolah sehingga pemimpin dapat memberdayakan seluruh komponen dalam sekolah untuk dapat melaksanakan proses belajar mengajar dengan baik (Hazizah, 2020). Dengan memberdayakan dan memberikan otonomi pada guru, pemimpin dapat mendorong terpenuhinya *need of autonomy* (Schaufeli, 2015). Adanya otonomi dalam diri membuat seseorang dapat berperilaku dan membuat pilihan sesuai dengan keinginannya dengan bebas dan tanpa terbebani sesuai dengan nilai dalam diri yang dimilikinya (Ryan & Deci, 2000; Van den Broeck et al., 2016). Otonomi yang dimiliki seorang guru dapat memberikan pengaruh pada berkurangnya *stress* kerja yang dimiliki, meningkatkan kepuasan kerja yang dimiliki, meningkatnya profesionalitas, dan pemberdayaan yang dirasakan (Pearson & Moomaw, 2005).

Empat aspek dalam *engaging leadership* dan relasi interpersonal yang telah didemonstrasikan oleh kepala sekolah di Sekolah Kristen ABC menunjukkan bahwa kepala sekolah memberikan peranan penting dalam mendukung, memfasilitasi, memberdayakan, dan menginspirasi guru untuk dapat kegiatan belajar mengajar yang optimal di masa pandemi. Selain pemimpin, rekan kerja turut memberikan kontribusi dalam memberikan dukungan yang juga berdampak performa guru saat pembelajaran selama masa pandemi. Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa peran kepala sekolah dapat meningkatkan kinerja serta profesionalisme guru (Nurkholis, 2021; Suchyadi, Karmila, & Safitri, 2019). Kemampuan kepala sekolah dalam memimpin serta memberikan arahan maupun contoh terhadap warga sekolah akan mampu meningkatkan mutu pendidikan (Andrianto, 2020; Arianto, 2014). Penelitian lainnya menunjukkan bahwa peran kepala sekolah mampu meningkatkan komitmen kerja serta mampu mengembangkan kemampuan pedagogic guru (Saputra, 2019; Suroya, 2019).

4. SIMPULAN

Perubahan paling signifikan yang dirasakan oleh guru selama pandemi COVID-19 adalah perubahan metode dalam kegiatan belajar mengajar menjadi pembelajaran daring. Adanya tuntutan untuk menggunakan teknologi dan aplikasi yang belum pernah digunakan sebelumnya dan tekanan untuk selalu kreatif dalam pembelajaran daring agar murid tidak merasa bosan menjadi tantangan bagi guru. Kepala sekolah sebagai pemimpin dapat menjadi seorang *engaging leader* yang dapat memberikan dukungan – dukungan bagi guru. Dengan memberikan kesempatan dan sarana bagi guru untuk tetap belajar dan mengembangkan kemampuan, mengajak seluruh guru untuk saling mendukung, berkomunikasi, dan bekerja sama dalam menghadapi situasi pembelajaran daring, memberikan *reward*, dan apresiasi bagi

para guru untuk dapat memotivasi dalam pekerjaan, menjadi seorang pemimpin yang tetap mengayomi serta menjadi contoh yang inspiratif dalam setiap tindakan yang dilakukan.

5. DAFTAR RUJUKAN

- Amini, & Ginting, N. (2020). Amini, “Otonomi Pendidikan di Masa Krisis Pandemi Covid-19 (Analisis Peran Kepala Sekolah).” *Al-Muaddib; Jurnal Ilmu-Ilmu Sosial Dan Keislaman*, 5(2), 305–314.
- Andrianto. (2020). Peran Kepala Sekolah Dalam Implementasi Manajemen Mutu Peserta Didik (SMK Darul Maghfiroh Di Sinar Rejeki, Kecamatan Jati Agung, Kabupaten Lampung Selatan). *Al-Fahim; Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(2), 39–55. <https://doi.org/10.54396/alfahim.v2i2.90>.
- Antonakis, J., & Day, D. V. (2018). *The Nature of Leadership* (Thrid Edit). California: Sage Publications, Inc.
- Arianto, D. (2014). Peran Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Perspektif Konsep Manajemen Mutu Terpadu Studi Kasus Man Gumawang Kabupaten Oku Timur. *Conciencia*, 14(1). <https://doi.org/10.19109/conciencia.v14i1.91>.
- Beebe, S. A., Beebe, S. J., & Redmond, M. V. (2018). *Interpersonal Communication Relating to Others* (Ninth Edit). Boston: Pearson Education, Inc.
- Bloom, N., Lemos, R., Sadun, R., & Van Reenen, J. (2015). Does Management Matter in schools? *Economic Journal*, 125(584), 647–674. <https://doi.org/10.1111/eoj.12267>.
- Cahyaningtyas, T. N. (2020). Analisis Dampak Pandemi Virus Corona Terhadap Motivasi Belajar Siswa Kelas II SD Percobaan II Malang. *Seminar Nasional PGSD UNIKAMA*, 4, 1–7.
- Decuyper, A., & Schaufeli, W. (2020). Leadership and work engagement: Exploring explanatory mechanisms. *German Journal of Human Resource Management*, 34(1), 69–95. <https://doi.org/10.1177/2397002219892197>.
- Demerouti, E., Nachreiner, F., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>.
- Dewi, W. A. F. (2020). Dampak Covid-19 Terhadap Implementasi Pembelajaran Daring Di Sekolah Dasar. *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 2(1). <https://doi.org/10.31004/Edukatif.V2i1.89>.
- Gkorezis, P. (2016). Principal empowering leadership and teacher innovative behavior: a moderated mediation model. *International Journal of Educational Management*, 30(6), 1030–1044. <https://doi.org/10.1108/IJEM-08-2015-0113>.
- Gnepp, J., Klayman, J., Williamson, I. O., & Barlas, S. (2020). The future of feedback: Motivating performance improvement through future-focused feedback. *PLoS ONE*, 15(6), 1–28. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0234444>.
- Hazizah, N. (2020). Leadership Headmaster in Improving the Quality of PAUD in the New Normal Period. *SPEKTRUM Jurnal Pendidikan Luar Sekolah (PLS)*, 8(2), 145. <https://doi.org/10.24036/spektrumpls.v8i2.109155>.
- Heider, F. (1958). *The Psychology of Interpersonal Relations*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Howie, R. B. (2008). *Effective Human Relations. Interpersonal and Organizational Applications* (Eleventh E). Mason: Cengage Learning.
- Indajang, K., & Halim, F. (2021). Principal Leadership Contribution and Teacher Competence in Improving Teacher Performance, 5(3), 473–479.
- Kaiyom, S. A., Rahman, R. A., & Wan, W. S. (2021). The Effect of Workload , Supervisor Support and Co-Workers Support on Work Engagement among Teachers,

- (September). <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v11-i8/10878>.
- Müjdelen Yener, Ö. C. (2013). Using Job Resources and Job Demands in Predicting Burnout. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99, 869–876. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.559>.
- Nikolova, I., Schaufeli, W., & Notelaers, G. (2019). Engaging leader – Engaged employees? A cross-lagged study on employee engagement. *European Management Journal*, 37(6), 772–783. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.02.004>.
- Nurkholis. (2021). Peran Kepala Sekolah dalam Supervisi Pendidikan. *INSANIA : Jurnal Pemikiran Alternatif Kependidikan*, 26(2), 306–312. <https://doi.org/10.24090/insania.v26i2.5612>.
- Pearson, L. C., & Moomaw, W. (2005). The Relationship between Teacher Autonomy and Stress, Work Satisfaction, Empowerment, and Professionalism. *Educational Research Quarterly*, 29(1), 38–54.
- Purwanto, A., & Evicasari, E. (2021). Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Sekolah Dasar selama Pandemi Covid-19. *Jurnal Basicedu*, 5(6), 5706–5711. <https://doi.org/10.31004/basicedu.v5i6.1497>.
- Rahmadani, V. G., & Schaufeli, W. B. (2020). Engaging leadership and work engagement as moderated by “diuwongke”: an Indonesian study. *International Journal of Human Resource Management*, 0(0), 1–29. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1799234>.
- Rahmadani, V. G., Schaufeli, W. B., Ivanova, T. Y., & Osin, E. N. (2019). Basic psychological need satisfaction mediates the relationship between engaging leadership and work engagement: A cross-national study. *Human Resource Development Quarterly*, 30(4), 453–471. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21366>.
- Rahmadani, V. G., Schaufeli, W. B., Stouten, J., Zhang, Z., & Zulkarnain, Z. (2020). Engaging leadership and its implication for work engagement and job outcomes at the individual and team level: A multi-level longitudinal study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(3). <https://doi.org/10.3390/ijerph17030776>.
- Rahman, A., & Subiyantoro, S. (2021). the Leadership Role of School Principals in Online Learning During the Covid-19 Pandemic. *AL-TANZIM: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 5(1), 165–175. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v5i1.1805>.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being, 55(1), 68–78.
- Salas-Vallina, A., Simone, C., & Fernández-Guerrero, R. (2020). The human side of leadership: Inspirational leadership effects on follower characteristics and happiness at work (HAW). *Journal of Business Research*, 107(October), 162–171. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.044>.
- Sangal, R. B., Bray, A., Reid, E., Ulrich, A., Liebhardt, B., Venkatesh, A., & King, M. (2021). Leadership communication, stress, and burnout among frontline emergency department staff amid the COVID-19 pandemic: A mixed methods approach. *Healthcare*, 9(4), 100577. <https://doi.org/10.1016/j.hjdsi.2021.100577>.
- Saputra, B. R. (2019). Strategi Pendekatan Peran Sebagai Pemimpin Dan Keluarga Yang Diterapkan Kepala Sekolah Untuk Meningkatkan Komitmen Kerja Guru Di Sekolah. *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 6(2), 122–129. <https://doi.org/10.24246/j.jk.2019.v6.i2.p122-129>.
- Savić, D. (2020). COVID-19 and Work from Home: Digital Transformation of the Workforce. *The Gray Journal*, 16(May).
- Schaufeli, W. B. (2015). Engaging leadership in the job demands-resources model. *Career Development International*, 20(5), 446–463.

- Schaufeli, W. B. (2021). Engaging Leadership: How to Promote Work Engagement? *Frontiers in Psychology*, 12(October), 1–10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.754556>.
- Simanjuntak, S. Y., Kismartini, Dwimawanti, I. H., & Hidayatullah, M. A. (2020). Respons Guru Terhadap Kebijakan Pembelajaran Jarak Jauh Selama Pandemi Covid-19. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Citra Bakti*, 7(2), 125–136. <https://doi.org/10.38048/jipcb.v7i2.108>.
- Smith, J. A., Flowers, P., & Larkin, M. (2009). *Interpretative Phenomenological Analysis. Statistical Field Theor* (Vol. 53). Sage Publications, Inc.
- Sokal, L., Trudel, L. E., & Babb, J. (2021). I've had it! Factors associated with burnout and low organizational commitment in Canadian teachers during the second wave of the COVID-19 pandemic. *International Journal of Educational Research Open*, 2–2(December 2020), 100023. <https://doi.org/10.1016/j.ijedro.2020.100023>.
- Stanton, R., To, Q. G., Khalesi, S., Williams, S. L., Alley, S. J., Thwaite, T. L., ... Vandelanotte, C. (2020). Depression, anxiety and stress during COVID-19: Associations with changes in physical activity, sleep, tobacco and alcohol use in Australian adults. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(11), 1–13. <https://doi.org/10.3390/ijerph17114065>.
- Stone, H., Cross, D., Purvis, K., & Young, M. (2003). A Study of the Benefit of Social and Religious Support on Church Members During Times of Crisis. *Pastoral Psychology*, 51(4), 327–340. <https://doi.org/10.1023/A:1022537400283>.
- Suchyadi, Y., Karmila, N., & Safitri, N. (2019). Kepuasan Kerja Guru Ditinjau Dari Peran Supervisi Kepala Sekolah Dasar Negeri Di Kecamatan Bogor Utara. *Jurnal Pendidikan & Pengajaran Guru Sekolah Dasar*, 2(2), 91–94. <https://doi.org/10.33751/jppguseda.v2i2.1453>.
- Suroya, A. E. I. (2019). Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Kompetensi Pedagogik Guru. *Khazanah Pendidikan Islam*, 1(1). <https://doi.org/10.15575/kp.v1i1.7137>.
- Suryadi, Nurhattati, Sawan, F., Fadhillah, & Kemal, I. (2020). The Principal As A Role Model In Personality And. *Talent Development & Excellence*, 12(1), 5449–5462.
- Szmigiera, M. (2021). Impact of the Coronavirus Pandemic on the Global Economy - Statistics & Facts.
- Tønnessen, Ø., Dhir, A., & Flåten, B. T. (2021). Digital knowledge sharing and creative performance: Work from home during the COVID-19 pandemic. *Technological Forecasting and Social Change*, 170(April). <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120866>.
- Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C. H., & Rosen, C. C. (2016). A Review of Self-Determination Theory's Basic Psychological Needs at Work. *Journal of Management*, 42(5), 1195–1229. <https://doi.org/10.1177/0149206316632058>.
- Wu, C. H., & Parker, S. K. (2017). The Role of Leader Support in Facilitating Proactive Work Behavior: A Perspective From Attachment Theory. *Journal of Management*, 43(4), 1025–1049. <https://doi.org/10.1177/0149206314544745>.
- Yu, B. T. W., & To, W. M. (2021). The Effects of Difficult Co-Workers on Employee Attitudinal Responses and Intention to Leave Among Chinese Working Adults. *SAGE Open*, 11(2). <https://doi.org/10.1177/21582440211015723>.