

# ***Employee Engagement*** **Sebagai Strategi Meningkatkan Loyalitas Warga Sekolah**

**Nur Rulifatur Rohmah, M. Mahrus Thohir**

STAI Darussalam Nganjuk

Email: *rulifirdausi@gmail.com, mahrusnganjuk@gmail.com*

## **Abstract**

This article discusses the concept of employee engagement as a strategy that can be implemented to increase the loyalty of school members, including educators, administrative staff, and all components of the school community. Through a systematic literature review, this article examines the definition, implementation strategies, and contribution of employee engagement to the formation of institutional loyalty in the educational context. The reviewed references consistently show that high employee engagement in schools and educational institutions is associated with stronger organizational loyalty and commitment, as well as better teacher performance. Engagement is not merely a technical, managerial concept, but rather a humanistic approach that places people at the core of the success of educational institutions. Through participatory leadership strategies, continuous professional development, meaningful recognition, transparent communication, effective HR practices, and attention to work-life balance, schools can build ecosystems that encourage the active involvement of all members. This authentic engagement ultimately leads to strong loyalty—loyalty that is not artificial or forced, but grows organically from meaningful experiences within the institution. The mediating role of engagement in the relationship between commitment and performance confirms that loyalty without engagement may not be sufficient to produce optimal performance. Schools need to ensure that loyalty-building efforts are accompanied by strategies that specifically target increasing teachers' emotional, cognitive, and behavioral engagement.

**Keywords:** *employee engagement, school community loyalty, educational management, organizational commitment, teacher performance.*

## **Abstrak**

Artikel ini membahas konsep *employee engagement* sebagai strategi yang dapat diterapkan untuk meningkatkan loyalitas warga sekolah, mencakup tenaga pendidik, tenaga kependidikan, dan seluruh komponen komunitas sekolah. Melalui kajian literatur sistematis, artikel ini menelaah definisi, strategi implementasi, dan kontribusi *employee engagement* terhadap pembentukan loyalitas institusional di konteks pendidikan. Secara konsisten, referensi yang dikaji menunjukkan bahwa *employee engagement* yang tinggi di sekolah dan institusi pendidikan terkait dengan loyalitas dan komitmen organisasi yang lebih kuat serta kinerja guru yang lebih baik. Engagement bukan sekadar konsep manajerial yang bersifat teknis, melainkan sebuah pendekatan humanistik yang menempatkan manusia sebagai inti dari keberhasilan institusi pendidikan. Melalui strategi kepemimpinan partisipatif, pengembangan profesional berkelanjutan, rekognisi bermakna, komunikasi transparan, praktik SDM yang efektif, dan perhatian pada work-life balance, sekolah dapat membangun ekosistem yang mendorong keterlibatan aktif seluruh warganya. Keterlibatan yang autentik ini pada akhirnya bermuara pada loyalitas yang kokoh—loyalitas yang tidak bersifat semu atau dipaksakan, tetapi tumbuh secara organik dari pengalaman bermakna di dalam institusi. Peran mediasi engagement dalam hubungan antara komitmen dan kinerja menegaskan

*Nur Rulifatur Rohmah, M. Mahrus Thohir*

bahwa loyalitas tanpa engagement mungkin tidak cukup untuk menghasilkan kinerja yang optimal. Sekolah perlu memastikan bahwa upaya membangun loyalitas disertai dengan strategi yang secara spesifik menargetkan peningkatan keterlibatan emosional, kognitif, dan perilaku guru.

**Kata Kunci:** *employee engagement, loyalitas warga sekolah, manajemen pendidikan, komitmen organisasi, kinerja guru.*

## Pendahuluan

Dalam lanskap pendidikan yang terus berevolusi, keberhasilan sebuah institusi sekolah tidak semata-mata ditentukan oleh kualitas kurikulum atau fasilitas fisik, melainkan juga oleh seberapa kuat ikatan antara institusi dan seluruh warganya. *Employee engagement* atau keterlibatan karyawan merupakan konsep yang merujuk pada derajat komitmen emosional, kognitif, dan perilaku seseorang terhadap organisasi tempat ia bernaung. Dalam konteks sekolah, konsep ini tidak hanya relevan bagi tenaga pendidik, tetapi juga bagi seluruh komponen warga sekolah yang berkontribusi pada ekosistem pembelajaran, termasuk tenaga administrasi, staf pendukung, dan bahkan komite sekolah yang berperan sebagai mitra strategis.<sup>1</sup>

Penelitian di bidang manajemen pendidikan secara konsisten menunjukkan bahwa guru dan tenaga kependidikan yang memiliki tingkat keterlibatan tinggi cenderung menampilkan etos kerja yang lebih baik, menghasilkan inovasi pedagogis yang lebih bermakna, dan membangun relasi yang lebih konstruktif dengan peserta didik. Sebaliknya, rendahnya engagement berkorelasi dengan tingginya angka turnover staf, produktivitas yang menurun, dan iklim sekolah yang tidak kondusif. Studi Kunder dan P. tentang guru di pendidikan tinggi menemukan tingkat *engagement* dan komitmen yang tinggi, dan menyimpulkan bahwa engagement yang tinggi berkontribusi pada pengembangan institusi secara signifikan.<sup>2</sup>

Oleh sebab itu, pemahaman mendalam mengenai strategi peningkatan *employee engagement* menjadi keniscayaan bagi para pemimpin pendidikan. Di tengah tantangan global yang menuntut transformasi pendidikan, sekolah-sekolah yang mampu membangun ikatan emosional kuat dengan warganya akan memiliki daya tahan yang lebih tinggi terhadap perubahan dan disrupsi. Artikel ini bertujuan untuk mengkaji secara mendalam bagaimana *employee engagement* dapat difungsikan sebagai strategi untuk meningkatkan loyalitas warga sekolah, melalui analisis literatur yang komprehensif dan terstruktur. Secara spesifik, artikel ini menelaah: (1) definisi dan konsep *employee engagement* dalam konteks pendidikan; (2) strategi-strategi peningkatan engagement di sekolah; (3) kontribusi engagement terhadap loyalitas dan kinerja; serta (4) implikasi manajerial bagi pemimpin pendidikan dalam mengelola engagement secara berkelanjutan.

---

<sup>1</sup>Bernard M. Bass and Ronald E. Riggio, "Commitment, Loyalty, And Satisfaction of Followers of Transformational Leaders," in *Transformational Leadership*, 2nd ed. (Psychology Press, 2006).

<sup>2</sup>Ashwini Kunder and P. Pakkeerappa, "Employee Engagement: A Study on Perception of Teachers in Higher Education," *Asian Journal of Management* 12, no. 3 (August 2021): 286–90, <https://doi.org/10.52711/2321-5763.2021.00043>.

## Tinjauan Pustaka

### A. Definisi dan Konsep *Employee Engagement*

*Employee engagement* merupakan konsep multidimensi yang telah mendapat perhatian signifikan dalam literatur manajemen sumber daya manusia sejak awal tahun 2000-an. Kahn (1990) mendefinisikan *engagement* sebagai kondisi di mana anggota organisasi mengekspresikan diri mereka secara fisik, kognitif, dan emosional selama menjalankan peran pekerjaan mereka.<sup>3</sup> Definisi ini menekankan bahwa *engagement* bukan sekadar kepuasan kerja atau komitmen organisasional, melainkan sebuah keadaan psikologis yang lebih mendalam di mana individu secara penuh menginvestasikan energi, perhatian, dan emosi mereka ke dalam pekerjaan. Dalam konteks sekolah, konsep ini diperluas untuk mencakup keterlibatan emosional, kognitif, dan perilaku warga sekolah yang membentuk ikatan emosional kuat dengan institusi dan mendorong komitmen jangka panjang serta produktivitas berkelanjutan.

Schaufeli et al. mengembangkan dimensi *engagement* menjadi tiga komponen utama: *vigor* (energi dan ketahanan mental dalam bekerja), *dedication* (rasa bangga, antusiasme, dan inspirasi terhadap pekerjaan), dan *absorption* (konsentrasi penuh dan kehilangan pemahaman waktu saat bekerja). Ketiga dimensi ini membentuk ukuran keterlibatan yang holistik, yang dalam konteks guru mencerminkan sejauh mana mereka merasa bersemangat, berenergi, dan terabsorpsi dalam tugas-tugas pedagogis mereka.<sup>4</sup> Macey dan Schneider menambahkan perspektif bahwa *engagement* mencakup *trait engagement* (karakteristik individu), *state engagement* (keadaan psikologis saat bekerja), dan *behavioral engagement* (perilaku yang ditampilkan), sehingga memperkaya pemahaman bahwa *engagement* bukan hanya variabel situasional tetapi juga dipengaruhi oleh disposisi personal dan konteks organisasi.<sup>5</sup>

Di sektor pendidikan, *engagement* guru memiliki karakteristik khas yang membedakannya dari sektor korporat. Guru tidak hanya terlibat secara emosional dengan institusi, tetapi juga dengan misi pendidikan yang lebih luas—membentuk generasi penerus. Ikatan ini sering kali bersifat intrinsik dan didorong oleh nilai-nilai profesionalitas, panggilan hidup (*calling*), dan keinginan untuk membuat perbedaan dalam kehidupan peserta didik. Studi Apeadido dan Alomenu di SMA Ghana menemukan bahwa *engagement* guru berada pada level sedang, yang mengindikasikan bahwa

---

<sup>3</sup> William A. Kahn, "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work," *Academy of Management Journal* 33, no. 4 (December 1990): 692–724, <https://doi.org/10.5465/256287>.

<sup>4</sup> Wilmar B. Schaufeli and Arnold B. Bakker, "Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-sample Study," *Journal of Organizational Behavior* 25, no. 3 (May 2004): 293–315, <https://doi.org/10.1002/job.248>.

<sup>5</sup> William H. Macey and Benjamin Schneider, "The Meaning of Employee Engagement," *Industrial and Organizational Psychology* 1, no. 1 (March 2008): 3–30, <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>.

meskipun ada potensi keterlibatan yang kuat, terdapat ruang signifikan untuk peningkatan melalui intervensi manajerial yang tepat.<sup>6</sup>

## **B. Loyalitas Warga Sekolah: Konsep dan Dimensi**

Loyalitas warga sekolah dapat dipahami sebagai kecenderungan seseorang untuk bertahan, berkontribusi secara konsisten, dan membela reputasi institusinya meskipun menghadapi tekanan eksternal. Dalam literatur manajemen, loyalitas sering dikaitkan dengan komitmen organisasional, yang menurut Meyer dan Allen terdiri atas tiga komponen: komitmen afektif (ikatan emosional dengan organisasi), komitmen normatif (rasa kewajiban moral untuk tetap bertahan), dan komitmen *continuance* (pertimbangan biaya yang harus ditanggung jika meninggalkan organisasi). Di konteks sekolah, loyalitas tidak hanya berarti kepatuhan formal, tetapi juga keterlibatan aktif dalam misi dan visi sekolah, kesediaan untuk berbuat ekstra di luar tugas formal, serta keberanian membela reputasi sekolah dalam berbagai forum.

Wahyudi et al. menjelaskan bahwa *employee engagement* secara signifikan meningkatkan loyalitas: karyawan yang terlibat secara emosional dan intelektual menunjukkan komitmen lebih tinggi, menurunkan turnover, dan meningkatkan produktivitas.<sup>7</sup> Lin memaparkan bahwa komitmen organisasi (afektif, normatif, *continuance*) merupakan faktor penting yang meningkatkan loyalitas, dan loyalitas pada gilirannya meningkatkan *work engagement* dan kinerja organisasi. Hubungan resiprokal antara *engagement* dan loyalitas ini menunjukkan bahwa keduanya bukan variabel yang berdiri sendiri, melainkan membentuk siklus penguatan mutual yang dapat dimanfaatkan oleh manajemen sekolah untuk menciptakan lingkaran positif dalam pengelolaan sumber daya manusia.<sup>8</sup>

## **C. Kerangka Teoritis: Engagement, Komitmen, dan Loyalitas**

Hubungan antara *employee engagement*, komitmen organisasi, dan loyalitas dapat dipahami melalui beberapa kerangka teoritis. Pertama, dalam teori *social exchange* dan *organizational support*, hubungan kerja dipandang sebagai pertukaran: organisasi memberi sumber daya, dukungan, dan keadilan; karyawan membalas dengan sikap dan perilaku positif. Penelitian yang dirangkum di sini secara konsisten mendukung logika tersebut.<sup>9</sup> Dalam konteks sekolah, ketika kepala sekolah menyediakan lingkungan yang

---

<sup>6</sup>Shine Apeadido and Clemence Alomenu, "Employee Engagement Dynamics in High School Education: Investigating Influential Factors Across Contexts at a Ghanaian Institution," *Asian Journal of Interdisciplinary Research*, September 26, 2024, 9–24, <https://doi.org/10.54392/ajir2432>.

<sup>7</sup>Ridho Lazuardi Wahyudi and Odi Jarodi, "Peran Employee Engagement dalam Meningkatkan Loyalitas Karyawan," *Digital Bisnis: Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen Dan E-Commerce* 4, no. 1 (February 2025): 198–208, <https://doi.org/10.30640/digital.v4i1.3889>.

<sup>8</sup>Wahyudi and Jarodi, "Peran Employee Engagement dalam Meningkatkan Loyalitas Karyawan."

<sup>9</sup>Omar Rajâa and A. Mekkaoui, "Revealing the Impact of Social Exchange Theory on Financial Performance: A Systematic Review of the Mediating Role of Human Resource Performance," *Cogent Business & Management* 12 (March 2025), <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2475983>.

mendukung, peluang pengembangan, dan penghargaan yang adil, guru merasa terikat secara emosional dan menunjukkan loyalitas yang lebih kuat terhadap institusi.

Kedua, Teori Determinasi Diri (*Self-Determination Theory*) yang dikembangkan oleh Deci dan Ryan menekankan bahwa kebutuhan manusia akan kompetensi, otonomi, dan keterhubungan (*relatedness*) merupakan motor penggerak motivasi intrinsik. Ketika ketiga kebutuhan ini terpenuhi di lingkungan kerja, individu akan mengalami keterlibatan yang lebih mendalam dan otentik. Teori ini sangat relevan dengan konteks sekolah, di mana guru yang merasa kompeten dalam mengajar, memiliki otonomi dalam memilih pendekatan pedagogis, dan terhubung secara sosial dengan rekan sejawat dan peserta didik akan menunjukkan *engagement* yang jauh lebih tinggi dibandingkan mereka yang merasa dikendalikan, tidak mampu, atau terisolasi secara sosial.<sup>10</sup>

Ketiga, model *Job Demands-Resources* (JD-R) yang dikemukakan oleh Bakker dan Demerouti memberikan kerangka untuk memahami bagaimana faktor-faktor di tempat kerja mempengaruhi *engagement*. Menurut model ini, sumber daya kerja (*job resources*) seperti dukungan supervisi, otonomi, umpan balik, dan peluang pengembangan dapat memotivasi karyawan dan meningkatkan *engagement*, sementara tuntutan kerja (*job demands*) yang berlebihan tanpa sumber daya yang memadai dapat menyebabkan *burnout* dan menurunkan *engagement*.<sup>11</sup> Di sekolah, sumber daya seperti kepemimpinan yang suportif, budaya kolaboratif, dan program pengembangan profesional berfungsi sebagai penguat *engagement*, sementara beban kerja administratif yang berlebihan dan kurangnya dukungan dapat menjadi tuntutan yang mengikis keterlibatan guru.

Melisani et al. dalam studi di industri otomotif menemukan bahwa loyalitas dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *engagement* dan kinerja, dengan *engagement* memediasi hubungan loyalitas atau komitmen dengan kinerja. Temuan ini memperkuat argumen bahwa *engagement* berperan sebagai mekanisme kunci yang menghubungkan sikap loyal dan komitmen dengan hasil kinerja yang terukur. Meskipun studi ini dilakukan di sektor otomotif, prinsip-prinsip yang ditemukan memiliki relevansi lintas sektor, termasuk pendidikan, karena mekanisme psikologis yang mendasari hubungan *engagement*-kinerja bersifat universal.<sup>12</sup>

## Metode Penelitian

Artikel ini menggunakan pendekatan kajian literatur sistematis (*systematic literature review*) untuk menganalisis hubungan antara *employee engagement* dan loyalitas warga sekolah. Metode ini dipilih karena memungkinkan sintesis komprehensif dari berbagai studi

---

<sup>10</sup>Edward L. Deci et al., "Motivation and Education: The Self-Determination Perspective," *Educational Psychologist* 26, nos. 3–4 (June 1991): 325–46, <https://doi.org/10.1080/00461520.1991.9653137>.

<sup>11</sup>Arnold Bakker and E. Demerouti, "Job Demands-Resources Theory: Frequently Asked Questions," *Journal of Occupational Health Psychology* 29 3 (June 2024): 188–200, <https://doi.org/10.1037/ocp0000376>.

<sup>12</sup>Meirna Milisani, Nurwulan Kusuma Devi, and Haspul Naser, "Employee Engagement Mediation: Employee Performance Through Employee Loyalty and Organizational Commitment," *International Journal of Science and Society (IJSOC)* 6, no. 1 (January 2024): 168–84, <https://doi.org/10.54783/ijssoc.v6i1.1004>.

empiris dan teoritis yang telah dilakukan sebelumnya, sehingga menghasilkan pemahaman yang lebih utuh dan mendalam tentang fenomena yang diteliti. Proses kajian literatur dilakukan melalui beberapa tahapan: identifikasi topik dan pertanyaan penelitian, pencarian literatur melalui basis data akademik, seleksi artikel berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi, analisis isi dan temuan, serta sintesis dan interpretasi.

Sumber literatur yang digunakan mencakup artikel jurnal yang diterbitkan, dengan fokus pada studi yang membahas *employee engagement* di konteks pendidikan dan hubungannya dengan loyalitas, komitmen organisasi, serta kinerja guru. Basis data yang digunakan meliputi Google Scholar, Scopus, dan Directory of Open Access Journals (DOAJ). Kriteria inklusi meliputi: (1) artikel yang dipublikasikan dalam jurnal peer-reviewed; (2) membahas *employee engagement* di sektor pendidikan atau konteks organisasi yang relevan; (3) memiliki temuan empiris atau analisis teoritis yang signifikan; dan (4) tersedia dalam bahasa Indonesia atau Inggris. Kriteria eksklusi meliputi: (1) artikel yang tidak memiliki abstrak atau metodologi yang jelas; (2) studi yang hanya membahas *engagement* di sektor korporat tanpa relevansi pendidikan; dan (3) artikel dengan kualitas metodologis yang rendah berdasarkan penilaian kritis.

Analisis data dilakukan secara kualitatif melalui teknik analisis tematik, di mana temuan-temuan kunci dari setiap artikel dikategorikan ke dalam tema-tema utama yang relevan dengan pertanyaan penelitian. Tema-tema yang diidentifikasi meliputi: faktor-faktor yang memengaruhi engagement guru, strategi peningkatan engagement, kontribusi engagement terhadap loyalitas dan komitmen, serta peran mediasi engagement dalam hubungan antara komitmen dan kinerja. Pendekatan ini memungkinkan identifikasi pola-pola konsisten dan inkonsistensi antarstudi, serta pengungkapan kesenjangan penelitian yang perlu dijadikan fokus studi selanjutnya.

## **Pembahasan**

### **A. Strategi Peningkatan *Employee Engagement* di Sekolah**

Berdasarkan kajian literatur yang dilakukan, terdapat enam strategi utama yang dapat diimplementasikan oleh kepala sekolah dan pemangku kepentingan pendidikan untuk meningkatkan *employee engagement* secara efektif dan berkelanjutan. Masing-masing strategi memiliki landasan teoritis dan empiris yang kuat, serta saling melengkapi dalam membentuk ekosistem sekolah yang kondusif bagi keterlibatan aktif seluruh warganya.

#### **1. Kepemimpinan Transformasional yang Partisipatif**

Kepala sekolah yang mengedepankan model kepemimpinan transformasional mampu menginspirasi staf untuk melampaui ekspektasi peran formalnya. Melalui komunikasi visi yang jelas, pengakuan atas kontribusi individual, dan pemberdayaan dalam pengambilan keputusan, pemimpin sekolah dapat menciptakan iklim psikologis yang aman dan mendorong keterlibatan aktif. Partisipasi dalam perumusan kebijakan sekolah memberikan rasa kepemilikan yang pada gilirannya

memperkuat keterikatan emosional terhadap institusi. Apeadido dan Alomenu menemukan bahwa gaya kepemimpinan merupakan faktor yang secara signifikan memengaruhi engagement guru di SMA Ghana, di mana kepemimpinan yang melibatkan guru dalam pengambilan keputusan meningkatkan rasa memiliki dan komitmen secara substansial.<sup>13</sup>

Kepemimpinan transformasional dalam konteks pendidikan memiliki empat dimensi kunci: pengaruh idealis (*idealized influence*), motivasi inspirasional (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan perhatian individual (*individualized consideration*). Kepala sekolah yang menunjukkan pengaruh idealis menjadi teladan yang dihormati oleh staf, sementara motivasi inspirasional mengkomunikasikan visi yang menarik tentang masa depan sekolah. Stimulasi intelektual mendorong guru untuk berpikir kreatif dan inovatif dalam pemecahan masalah pedagogis, dan perhatian individual menunjukkan bahwa setiap guru dihargai sebagai individu yang unik dengan kebutuhan dan aspirasi yang berbeda. Keempat dimensi ini, ketika diimplementasikan secara konsisten, membentuk fondasi kepemimpinan yang mampu membangkitkan *engagement* secara organis.

Lebih jauh, model kepemimpinan partisipatif memungkinkan guru untuk memiliki suara dalam keputusan yang memengaruhi pekerjaan mereka sehari-hari. Penelitian menunjukkan bahwa otonomi dalam pengambilan keputusan merupakan salah satu kebutuhan fundamental dalam Teori Determinasi Diri, dan pemenuhannya berkorelasi positif dengan *engagement*. Ketika guru dilibatkan dalam penyusunan kurikulum, penentuan target sekolah, atau perancangan kegiatan ekstrakurikuler, mereka merasa bahwa kompetensi dan pengalaman mereka dihargai, sehingga mendorong keterlibatan yang lebih mendalam dan otentik.

## **2. Pengembangan Profesional yang Berkelanjutan**

Investasi pada pengembangan kompetensi merupakan sinyal konkret bahwa institusi menghargai potensi setiap individu. Program pelatihan, supervisi akademik yang suportif, komunitas belajar profesional (*professional learning community*), serta kesempatan studi lanjut merupakan bentuk nyata dari komitmen institusional. Staf yang merasakan pertumbuhan karier yang nyata menunjukkan tingkat engagement yang jauh lebih tinggi dibandingkan mereka yang stagnan dalam pengembangan diri. Iraki menemukan bahwa peluang pengembangan karier dan lingkungan inklusif meningkatkan engagement dan performa guru secara signifikan, sementara Wahyudi et al. menegaskan bahwa perhatian pada *well-being* dan pengembangan diri mendukung loyalitas dan performa jangka panjang.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup>Apeadido and Alomenu, "Employee Engagement Dynamics in High School Education."

<sup>14</sup>Irshad Ahmad Iraki, "Impact of Employee Engagement on Employee Performance in Private Schools in Birendranagar, Surkhet," *Journal of Nepalese Management and Research* 6, no. 1 (November 2024): 210–25,

Pengembangan profesional di sekolah tidak boleh bersifat insidental atau ad-hoc, melainkan harus dirancang sebagai sistem yang terstruktur dan berkelanjutan. Model *professional learning community* (PLC) yang dikembangkan oleh DuFour dan Eaker menawarkan kerangka yang efektif, di mana guru secara kolaboratif menganalisis praktik mengajar, mengidentifikasi area perbaikan, dan mengembangkan strategi inovatif berdasarkan bukti. PLC tidak hanya meningkatkan kompetensi pedagogis guru, tetapi juga memperkuat ikatan sosial antarrekan sejawat, sehingga menciptakan modal sosial yang mendukung engagement dan loyalitas secara kolektif.<sup>15</sup>

Selain itu, supervisi akademik yang suportif, berbeda dari supervisi yang bersifat inspektif dan menghakimi, berperan penting dalam memfasilitasi pertumbuhan profesional guru. Supervisi yang dilakukan dengan pendekatan kolaboratif dan reflektif memungkinkan guru untuk mengidentifikasi kekuatan dan area pengembangan mereka sendiri, tanpa merasa dinilai atau diancam. Pendekatan ini sejalan dengan prinsip otonomi dalam Teori Determinasi Diri, di mana pengembangan profesional yang didorong oleh inisiatif internal jauh lebih efektif dan berkelanjutan dibandingkan pengembangan yang dipaksakan dari luar.

### **3. Penghargaan dan Rekognisi yang Bermakna**

Rekognisi tidak selalu berbentuk insentif finansial. Apresiasi verbal yang tulus, penghargaan atas capaian tertentu, dan pelibatan guru dalam proyek strategis sekolah memiliki dampak psikologis yang signifikan. Teori determinasi diri menegaskan bahwa kebutuhan manusia akan kompetensi, otonomi, dan keterhubungan menjadi motor penggerak motivasi intrinsik yang jauh lebih kuat dan tahan lama dibanding motivasi ekstrinsik semata.<sup>16</sup> Dalam konteks sekolah, penghargaan yang paling bermakna sering kali bukan bersifat material, melainkan bersifat simbolik dan relasional: pengakuan atas keahlian pedagogis, kesempatan untuk memimpin inisiatif sekolah, atau validasi atas kontribusi unik yang diberikan guru terhadap komunitas belajar.

Apeadido dan Alomenu mengidentifikasi penghargaan dan pengakuan sebagai salah satu faktor yang secara signifikan memengaruhi engagement guru. Guru yang merasa bahwa kontribusi mereka dihargai dan diakui oleh pimpinan serta rekan sejawat menunjukkan tingkat keterlibatan yang lebih tinggi, motivasi yang lebih kuat, dan kepuasan kerja yang lebih besar. Sebaliknya, ketidakadilan dalam sistem

---

<https://doi.org/10.3126/jnmr.v6i1.72098>; Wahyudi and Jarodi, "Peran Employee Engagement Dalam Meningkatkan Loyalitas Karyawan."

<sup>15</sup>Richard DuFour and Robert E. Eaker, "Professional Learning Communities at Work: Best Practices for Enhancing Student Achievement," 1998, <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:150542303>.

<sup>16</sup>Richard M. Ryan and Edward L. Deci, "Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being," *American Psychologist* (US) 55, no. 1 (2000): 68–78, <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>.

penghargaan atau ketiadaan pengakuan sama sekali dapat menimbulkan perasaan tidak dihargai yang berujung pada disengagement dan keinginan untuk meninggalkan institusi. Sistem rekognisi yang efektif harus bersifat transparan, konsisten, dan mencerminkan nilai-nilai yang dijunjung oleh komunitas sekolah.<sup>17</sup>

Penting juga untuk membedakan antara rekognisi formal dan informal. Rekognisi formal mencakup penghargaan tahunan, sertifikat prestasi, atau promosi jabatan, sementara rekognisi informal meliputi ucapan terima kasih spontan, umpan balik positif dari atasan, atau pengakuan dalam forum staf. Keduanya memiliki peran yang saling melengkapi: rekognisi formal memberikan legitimasi dan visibilitas, sementara rekognisi informal memberikan kehangatan dan keintiman yang memperkuat ikatan emosional. Sekolah yang mampu mengombinasikan kedua jenis rekognisi secara seimbang akan menciptakan lingkungan di mana setiap kontribusi sekecil apa pun terasa bermakna dan dihargai.

#### **4. Komunikasi Organisasi yang Transparan**

Komunikasi dua arah yang jujur dan terbuka membangun kepercayaan institusional. Forum dialog reguler, survei iklim sekolah, serta mekanisme umpan balik yang fungsional memungkinkan setiap warga sekolah merasa didengar dan dihargai. Ketika individu merasa pendapatnya diperhitungkan dalam arah kebijakan lembaga, tingkat keterlibatan mereka akan meningkat secara signifikan. Transparansi komunikasi menciptakan iklim psikologis yang aman (*psychological safety*), di mana guru merasa nyaman untuk menyuarakan pendapat, mengemukakan kekhawatiran, dan mengajukan ide tanpa takut akan konsekuensi negatif.

Dalam perspektif teori pertukaran sosial, komunikasi transparan merupakan bentuk investasi organisasi dalam hubungan dengan karyawan. Ketika sekolah berbagi informasi secara terbuka tentang kondisi keuangan, rencana strategis, dan perubahan kebijakan, guru merasa dihormati sebagai mitra yang setara, bukan sekadar pelaksana instruksi. Perasaan dihormati ini memicu kewajiban timbal balik untuk terlibat lebih aktif dan berkomitmen lebih dalam. Sebaliknya, komunikasi yang tertutup dan sepihak menimbulkan spekulasi, kecurigaan, dan perasaan termarginalisasi yang dapat mengikis engagement secara perlahan namun pasti.

#### **5. Budaya Organisasi dan Praktik Sumber Daya Manusia**

Budaya organisasi dan praktik sumber daya manusia (SDM) yang efektif merupakan fondasi bagi terciptanya engagement yang berkelanjutan. Van Beurden et al. menemukan bahwa HR yang tersedia dan efektif menaikkan *work engagement* dan kinerja guru, sementara praktik yang dianggap tidak efektif justru menurunkan keduanya. Temuan ini menggarisbawahi bahwa desain kebijakan SDM yang berkualitas merupakan hal yang krusial bagi pengelolaan engagement di sekolah.

---

<sup>17</sup>Apeadido and Alomenu, "Employee Engagement Dynamics in High School Education."  
Nur Rulifatur Rohmah, M. Mahrus Thohir

Praktik HR yang efektif mencakup proses rekrutmen yang selektif dan adil, orientasi yang komprehensif bagi guru baru, sistem evaluasi kinerja yang transparan dan konstruktif, serta kebijakan kesejahteraan yang responsif terhadap kebutuhan staf.<sup>18</sup>

Budaya organisasi yang mendukung engagement ditandai oleh beberapa ciri khas: pertama, nilai-nilai yang dianut bersama dan dihidupi secara autentik oleh seluruh warga sekolah, bukan sekadar slogan yang tertulis di dinding; kedua, norma-norma yang mendorong kolaborasi, inovasi, dan pembelajaran berkelanjutan; ketiga, ritual dan tradisi yang memperkuat identitas komunitas sekolah; dan keempat, mekanisme penyelesaian konflik yang adil dan konstruktif. Budaya seperti ini menciptakan lingkungan di mana guru tidak hanya bekerja, tetapi juga bertumbuh dan merasa menjadi bagian dari sesuatu yang lebih besar dari diri mereka sendiri.

Hubungan antara budaya organisasi dan engagement bersifat resiprokal: budaya yang positif mendorong engagement, dan engagement yang tinggi pada gilirannya memperkuat budaya positif. Siklus penguatan mutual ini dapat dimulai dari intervensi kecil, seperti membuka ruang dialog reguler, merayakan pencapaian kolektif, atau mengimplementasikan kebijakan yang menunjukkan perhatian pada kesejahteraan staf. Seiring waktu, intervensi-intervensi ini akan terakumulasi dan membentuk budaya organisasi yang secara organik mendukung engagement dan loyalitas.

## **6. Work-Life Balance dan Kesejahteraan Guru**

Keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan personal (*work-life balance*) merupakan faktor yang semakin mendapat perhatian dalam diskusi tentang employee engagement di sektor pendidikan. Apeadido dan Alomenu mengidentifikasi work-life balance sebagai salah satu faktor yang secara signifikan memengaruhi engagement guru di SMA Ghana. Guru yang mampu menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan personal menunjukkan tingkat engagement yang lebih tinggi, stres yang lebih rendah, dan kepuasan hidup yang lebih besar.

Di banyak negara, profesi guru dihadapkan pada beban kerja yang berat, mulai dari persiapan pembelajaran, penilaian, administrasi, hingga tugas-tugas ekstrakurikuler dan komite. Beban yang berlebihan tanpa mekanisme pemulihan yang memadai dapat mengakibatkan burnout, yang merupakan antagonis langsung dari engagement. Sekolah perlu merancang kebijakan yang mendukung work-life balance, seperti fleksibilitas jadwal, pembatasan jam kerja tambahan, program dukungan kesejahteraan mental, dan pengakuan bahwa guru juga memiliki kehidupan di luar sekolah yang layak dihormati. Investasi pada kesejahteraan guru

---

<sup>18</sup>Jeske Van Beurden, Marc Van Veldhoven, and Karina Van De Voorde, "How Employee Perceptions of HR Practices in Schools Relate to Employee Work Engagement and Job Performance," *Journal of Management & Organization* 31, no. 4 (July 2025): 1872–90, <https://doi.org/10.1017/jmo.2021.66>.

bukan merupakan kemewahan, melainkan kebutuhan strategis yang berdampak langsung pada kualitas pembelajaran dan keberlanjutan institusi.

## **B. Kontribusi *Employee Engagement* terhadap Loyalitas Warga Sekolah**

*Employee engagement* berkontribusi terhadap pembentukan loyalitas melalui beberapa mekanisme utama yang saling terkait dan membentuk sistem penguatan. Bagian ini menganalisis empat mekanisme kunci: identifikasi organisasional, modal sosial dan kohesi komunitas, pemenuhan kebutuhan psikologis, dan peran mediasi *engagement* dalam hubungan antara komitmen dan kinerja.

### **1. Identifikasi Organisasional dan Ikatan Emosional**

Engagement yang tinggi menghasilkan identifikasi organisasional yang kuat. Ketika guru merasa menjadi bagian integral dari misi sekolah, identitas profesional mereka menyatu dengan identitas institusi. Hal ini mengurangi kemungkinan mereka untuk berpindah ke lembaga lain dan meningkatkan kesediaan mereka untuk berinvestasi lebih dalam pekerjaan mereka. Identifikasi organisasional ini bukan sekadar label formal, melainkan sebuah proses psikologis di mana individu menginternalisasi nilai-nilai, visi, dan misi organisasi sebagai bagian dari konsep diri mereka.

Dalam konteks guru, identifikasi organisasional memiliki dimensi tambahan yang tidak ditemukan di sektor korporat: guru tidak hanya mengidentifikasi diri dengan sekolah sebagai tempat kerja, tetapi juga dengan misi pendidikan yang lebih luas. Ketika guru melihat pekerjaan mereka sebagai panggilan (*calling*) dan bukan sekadar pekerjaan (*job*), ikatan emosional mereka dengan institusi menjadi jauh lebih kuat dan tahan terhadap godaan eksternal seperti tawaran gaji yang lebih tinggi dari sekolah lain. Studi Kunder dan P. menemukan bahwa guru di pendidikan tinggi yang memiliki tingkat engagement tinggi menunjukkan komitmen yang kuat terhadap pengembangan institusi, mengindikasikan bahwa engagement mendorong identifikasi yang melampaui kepentingan personal sempit.<sup>19</sup>

Lin memperkuat temuan ini dengan menunjukkan bahwa komitmen organisasi, khususnya komitmen afektif, merupakan faktor penting yang meningkatkan loyalitas. Komitmen afektif—yang didasarkan pada ikatan emosional dengan organisasi—merupakan bentuk komitmen yang paling berkorelasi dengan engagement dan loyalitas autentik. Berbeda dengan komitmen *continuance* yang didasarkan pada pertimbangan biaya keluar, komitmen afektif menciptakan loyalitas yang tulus dan berkelanjutan karena individu ingin bertahan, bukan karena mereka merasa harus bertahan.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup>Kunder and Pakkeerappa, "Employee Engagement."

<sup>20</sup>Lin Shangze, "A Study of The Impact of Employee Loyalty on Organizational Performance Based on Improving organizational commitment," *The EUrASEANs: Journal on Global Socio-Economic Dynamics*, no. 3(46) (May 2024): 372–87, [https://doi.org/10.35678/2539-5645.3\(46\).2024.372-387](https://doi.org/10.35678/2539-5645.3(46).2024.372-387).

## **2. Modal Sosial dan Kohesi Komunitas Sekolah**

Engagement membangun modal sosial dan kohesi komunitas. Kolaborasi yang intens antarstaf, budaya saling mendukung, dan rasa kebersamaan menciptakan modal sosial yang memperkuat ikatan antarindividu dalam komunitas sekolah. Ikatan ini pada gilirannya membentuk loyalitas yang tidak hanya bersifat individual tetapi juga kolektif. Modal sosial dalam konteks sekolah merujuk pada jaringan hubungan saling percaya, norma-norma timbal balik, dan nilai-nilai bersama yang memfasilitasi kerjasama dan koordinasi di antara warga sekolah.

Penelitian menunjukkan bahwa modal sosial yang tinggi di sekolah berkorelasi dengan berbagai hasil positif, termasuk peningkatan kinerja guru, penurunan turnover, dan peningkatan kepuasan kerja. Ketika guru memiliki hubungan yang kuat dengan rekan sejawat, mereka lebih cenderung untuk berbagi sumber daya, berkolaborasi dalam pemecahan masalah, dan memberikan dukungan emosional di saat-saat sulit. Ikatan sosial ini menjadi jaring pengaman yang mencegah disengagement dan menjadi sumber ketahanan (*resilience*) kolektif saat sekolah menghadapi tantangan atau perubahan.

Lebih penting lagi, modal sosial yang terbentuk melalui engagement kolektif menciptakan loyalitas yang bersifat kolaboratif, bukan individualistik. Guru tidak hanya setia kepada institusi, tetapi juga kepada rekan-rekan mereka. Kesetiaan kolektif ini jauh lebih kuat dan tahan lama dibandingkan loyalitas individual, karena ketika satu individu merasa ingin meninggalkan sekolah, jaringan hubungan sosial yang kuat menjadi faktor penahan yang signifikan. Sebaliknya, ketika modal sosial rendah, guru cenderung merasa terisolasi dan tidak memiliki kewajiban sosial untuk bertahan, sehingga lebih mudah untuk berpindah ke institusi lain.

## **3. Pemenuhan Kebutuhan Psikologis dan Kesejahteraan**

Engagement yang diwujudkan melalui apresiasi dan pengembangan profesional memenuhi kebutuhan psikologis fundamental staf, sehingga mengurangi stres kerja dan meningkatkan kesejahteraan subjektif. Staf yang memiliki kesejahteraan kerja yang baik secara natural menunjukkan komitmen afektif yang lebih tinggi terhadap sekolahnya. Kesejahteraan subjektif di tempat kerja mencakup tidak hanya absennya distress, tetapi juga kehadiran emosi positif seperti kebahagiaan, kepuasan, dan rasa bermakna dalam pekerjaan.

Wahyudi et al. menekankan bahwa perhatian pada well-being merupakan faktor penting yang mendukung loyalitas dan performa jangka panjang. Temuan ini sejalan dengan Teori Determinasi Diri yang menegaskan bahwa pemenuhan kebutuhan akan kompetensi, otonomi, dan keterhubungan merupakan prasyarat bagi kesejahteraan psikologis dan motivasi intrinsik. Di konteks sekolah, guru yang kebutuhan psikologisnya terpenuhi akan menunjukkan tidak hanya engagement yang lebih tinggi, tetapi juga kreativitas yang lebih besar, ketahanan yang lebih kuat terhadap

stres, dan kemampuan yang lebih baik dalam membangun relasi positif dengan peserta didik.<sup>21</sup>

Penting untuk dicatat bahwa hubungan antara kesejahteraan dan engagement bersifat resiprokal: engagement yang tinggi berkontribusi pada kesejahteraan, dan kesejahteraan yang baik memfasilitasi engagement yang lebih tinggi. Namun, hubungan ini juga dapat bersifat negatif jika tidak dikelola dengan baik: engagement yang berlebihan tanpa pemulihan yang memadai dapat mengakibatkan workaholism dan burnout. Oleh karena itu, sekolah perlu memastikan bahwa upaya peningkatan engagement disertai dengan perhatian yang proporsional terhadap kesejahteraan dan work-life balance guru.

#### **4. Engagement sebagai Mediasi Kinerja Guru**

Salah satu temuan paling signifikan dari kajian literatur ini adalah peran mediasi employee engagement dalam hubungan antara komitmen atau loyalitas dengan kinerja. Di sekolah swasta Kenya, engagement (pemberdayaan, relasi kerja, tanggung jawab, komitmen) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dan menjelaskan 29% variasi kinerja sekolah. Studi lain oleh Iraki pada sekolah swasta di Surkhet menunjukkan bahwa lingkungan kerja, pelatihan atau pengembangan karier, kebijakan organisasi, dan kesejahteraan tempat kerja secara signifikan memengaruhi kinerja guru, dikaitkan dengan praktik employee engagement.<sup>22</sup>

Melisani et al. menemukan bahwa engagement memediasi hubungan loyalitas dan komitmen organisasi dengan kinerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa loyalitas dan komitmen saja tidak cukup untuk menghasilkan kinerja yang optimal; diperlukan engagement sebagai mekanisme yang mengkonversi sikap positif menjadi perilaku kerja yang produktif. Engagement berfungsi sebagai jembatan yang menerjemahkan keinginan untuk berkontribusi (loyalitas dan komitmen) menjadi tindakan nyata yang berdampak pada hasil pembelajaran.<sup>23</sup>

Implikasi dari temuan mediasi ini sangat penting bagi manajemen sekolah: upaya peningkatan loyalitas dan komitmen guru harus disertai dengan strategi yang secara spesifik menargetkan peningkatan engagement. Memberikan penghargaan atau membangun budaya organisasi yang positif tanpa memastikan bahwa guru benar-benar terlibat secara emosional, kognitif, dan perilaku mungkin tidak cukup untuk menghasilkan perbaikan kinerja yang signifikan. Engagement memerlukan kondisi yang memungkinkan guru untuk sepenuhnya menginvestasikan diri mereka dalam pekerjaan, bukan sekadar merasa puas atau berkomitmen secara normatif.

---

<sup>21</sup>Wahyudi and Jarodi, "Peran Employee Engagement Dalam Meningkatkan Loyalitas Karyawan."

<sup>22</sup>Agnes Supa Wiraka, Doreen Njeje, and Alexander Kyule, "Influence of Employee Engagement on Teacher Performance of Private Primary Schools in Kajiado County, Kenya," *Journal of Human Resource & Leadership* 9, no. 4 (September 2025): 1–15, <https://doi.org/10.53819/81018102t2517>.

## Kesimpulan

Secara konsisten, referensi yang dikaji menunjukkan bahwa *employee engagement* yang tinggi di sekolah dan institusi pendidikan terkait dengan loyalitas dan komitmen organisasi yang lebih kuat serta kinerja guru yang lebih baik. Engagement bukan sekadar konsep manajerial yang bersifat teknis, melainkan sebuah pendekatan humanistik yang menempatkan manusia sebagai inti dari keberhasilan institusi pendidikan. Melalui strategi kepemimpinan partisipatif, pengembangan profesional berkelanjutan, rekognisi bermakna, komunikasi transparan, praktik SDM yang efektif, dan perhatian pada *work-life balance*, sekolah dapat membangun ekosistem yang mendorong keterlibatan aktif seluruh warganya.

Keterlibatan yang autentik ini pada akhirnya bermuara pada loyalitas yang kokoh—loyalitas yang tidak bersifat semu atau dipaksakan, tetapi tumbuh secara organik dari pengalaman bermakna di dalam institusi. Peran mediasi engagement dalam hubungan antara komitmen dan kinerja menegaskan bahwa loyalitas tanpa engagement mungkin tidak cukup untuk menghasilkan kinerja yang optimal. Sekolah perlu memastikan bahwa upaya membangun loyalitas disertai dengan strategi yang secara spesifik menargetkan peningkatan keterlibatan emosional, kognitif, dan perilaku guru.

## References

- Apeadido, Shine, and Clemence Alomenu. "Employee Engagement Dynamics in High School Education: Investigating Influential Factors Across Contexts at a Ghanaian Institution." *Asian Journal of Interdisciplinary Research*, September 26, 2024, 9–24. <https://doi.org/10.54392/ajir2432>.
- Bakker, Arnold, and E. Demerouti. "Job Demands-Resources Theory: Frequently Asked Questions." *Journal of Occupational Health Psychology* 29 3 (June 2024): 188–200. <https://doi.org/10.1037/ocp0000376>.
- Bass, Bernard M., and Ronald E. Riggio. "Commitment, Loyalty, And Satisfaction of Followers of Transformational Leaders." In *Transformational Leadership*, 2nd ed. Psychology Press, 2006.
- Beurden, Jeske Van, Marc Van Veldhoven, and Karina Van De Voorde. "How Employee Perceptions of HR Practices in Schools Relate to Employee Work Engagement and Job Performance." *Journal of Management & Organization* 31, no. 4 (July 2025): 1872–90. <https://doi.org/10.1017/jmo.2021.66>.
- Deci, Edward L., Robert J. Vallerand, Luc G. Pelletier, and Richard M. Ryan. "Motivation and Education: The Self-Determination Perspective." *Educational Psychologist* 26, nos. 3–4 (June 1991): 325–46. <https://doi.org/10.1080/00461520.1991.9653137>.
- Dufour, Richard, and Robert E. Eaker. "Professional Learning Communities at Work: Best Practices for Enhancing Student Achievement." 1998. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:150542303>.

---

<sup>23</sup>Milisani, Devi, and Naser, "Employee Engagement Mediation."

- Iraki, Irshad Ahmad. "Impact of Employee Engagement on Employee Performance in Private Schools in Birendranagar, Surkhet." *Journal of Nepalese Management and Research* 6, no. 1 (November 2024): 210–25. <https://doi.org/10.3126/jnmr.v6i1.72098>.
- Kahn, William A. "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work." *Academy of Management Journal* 33, no. 4 (December 1990): 692–724. <https://doi.org/10.5465/256287>.
- Kundar, Ashwini, and P. Pakkeerappa. "Employee Engagement: A Study on Perception of Teachers in Higher Education." *Asian Journal of Management* 12, no. 3 (August 2021): 286–90. <https://doi.org/10.52711/2321-5763.2021.00043>.
- Macey, William H., and Benjamin Schneider. "The Meaning of Employee Engagement." *Industrial and Organizational Psychology* 1, no. 1 (March 2008): 3–30. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>.
- Milisani, Meirna, Nurwulan Kusuma Devi, and Haspul Naser. "Employee Engagement Mediation: Employee Performance Through Employee Loyalty and Organizational Commitment." *International Journal of Science and Society (IJSOC)* 6, no. 1 (January 2024): 168–84. <https://doi.org/10.54783/ijssoc.v6i1.1004>.
- Rajâa, Omar, and A. Mekkaoui. "Revealing the Impact of Social Exchange Theory on Financial Performance: A Systematic Review of the Mediating Role of Human Resource Performance." *Cogent Business & Management* 12 (March 2025). <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2475983>.
- Ryan, Richard M., and Edward L. Deci. "Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being." *American Psychologist* (US) 55, no. 1 (2000): 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>.
- Schaufeli, Wilmar B., and Arnold B. Bakker. "Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-sample Study." *Journal of Organizational Behavior* 25, no. 3 (May 2004): 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>.
- Shangze, Lin. "A STUDY OF THE IMPACT OF EMPLOYEE LOYALTY ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE BASED ON IMPROVING ORGANIZATIONAL COMMITMENT." *The EUrASEANs: Journal on Global Socio-Economic Dynamics*, no. 3(46) (May 2024): 372–87. [https://doi.org/10.35678/2539-5645.3\(46\).2024.372-387](https://doi.org/10.35678/2539-5645.3(46).2024.372-387).
- Wahyudi, Ridho Lazuardi, and Odi Jarodi. "Peran Employee Engagement Dalam Meningkatkan Loyalitas Karyawan." *Digital Bisnis: Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen Dan E-Commerce* 4, no. 1 (February 2025): 198–208. <https://doi.org/10.30640/digital.v4i1.3889>.
- Wiraka, Agnes Supa, Doreen Njeje, and Alexander Kyule. "Influence of Employee Engagement on Teacher Performance of Private Primary Schools in Kajiado County, Kenya." *Journal of Human Resource & Leadership* 9, no. 4 (September 2025): 1–15. <https://doi.org/10.53819/81018102t2517>.