

KEPEMIMPINAN DAN KESEJAHTERAAN GURU: PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP *BURNOUT*, RETENSI, DAN MOTIVASI GURU

Kustoro Budiarta¹, Angel Forenshia Simatupang², Dea Rukmana br Bangun³, Geral
Sianturi⁴, Hias Murni Laia⁵, Salma Nopitauli⁶

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Medan, Medan, Indonesia

Email: kustorobudiarta@unimed.ac.id¹, angelforenshiasimatupang@gmail.com²,
deanangin09@gmail.com³, sianturigerall3@gmail.com⁴, hiasmurni@gmail.com⁵,
snopitauli@gmail.com⁶

Abstrak

Kesejahteraan guru merupakan salah satu aspek penting dalam keberlangsungan dan kualitas penyelenggaraan pendidikan. Dalam konteks sekolah, kepemimpinan kepala sekolah tidak hanya berkaitan dengan pencapaian akademik peserta didik, tetapi juga berperan dalam membentuk kondisi kerja, hubungan interpersonal, motivasi, dan kesejahteraan psikologis guru. Artikel ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana praktik dan gaya kepemimpinan sekolah berhubungan dengan burnout, retensi, dan motivasi kerja guru. Penelitian menggunakan pendekatan tinjauan literatur naratif (*narrative literature review*) dengan menelaah artikel ilmiah yang diterbitkan pada periode 2019–2025, baik dari jurnal internasional maupun jurnal nasional. Literatur ditelusuri melalui Google Scholar, Sinta, ResearchGate, dan portal jurnal nasional. Analisis dilakukan menggunakan sintesis tematik dengan mengelompokkan temuan penelitian ke dalam tiga tema utama, yaitu dukungan kepemimpinan dan *burnout*, gaya kepemimpinan dan motivasi serta kepuasan kerja, dan kepemimpinan serta retensi guru. Hasil kajian menunjukkan bahwa dukungan kepala sekolah terhadap kebutuhan psikologis guru, kualitas hubungan interpersonal, otonomi profesional, kesempatan pengembangan diri, serta keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan berkaitan dengan kondisi psikologis dan profesional guru. Kepemimpinan transformasional dan partisipatif juga banyak dikaitkan dengan peningkatan motivasi dan kepuasan kerja. Dengan demikian, kepemimpinan sekolah perlu dipahami tidak hanya sebagai fungsi administratif, tetapi juga sebagai proses yang membentuk lingkungan kerja dan kesejahteraan guru.

Kata kunci: Kepemimpinan Sekolah, *Burnout* Guru, Retensi Guru, Motivasi Guru, Kesejahteraan Guru

Abstract

Teacher well-being is an important factor in sustaining the quality and continuity of educational processes. In schools, principals' leadership is not limited to student academic achievement but also contributes to teachers' working conditions, interpersonal relationships, motivation, and psychological well-being. This article aims to analyze how school leadership practices and styles are associated with teacher burnout, retention, and work motivation. The study employs a narrative literature review approach by examining ten academic articles published between 2019

and 2025 from international and national journals. The literature was identified through Google Scholar, ERIC, Scopus, ResearchGate, and national journal portals. The findings were analyzed using thematic synthesis by grouping the literature into three major themes: leadership support and teacher burnout, leadership styles and teacher motivation and job satisfaction, and leadership practices and teacher retention. The reviewed studies indicate that principals' support for teachers' psychological needs, interpersonal relationships, professional autonomy, opportunities for professional development, and teacher involvement in decision-making are associated with teachers' psychological and professional conditions. Transformational and participatory leadership are also frequently associated with higher levels of teacher motivation and job satisfaction. Therefore, school leadership should not be viewed solely as an administrative function but also as a process that shapes teachers' working environments and overall well-being.

Keywords: School Leadership, Teacher Burnout, Teacher Retention, Teacher Motivation, Teacher well-being

PENDAHULUAN

Guru merupakan salah satu komponen utama dalam penyelenggaraan pendidikan karena berperan langsung dalam merancang, melaksanakan, dan mengevaluasi proses pembelajaran. Kualitas pendidikan tidak hanya ditentukan oleh kurikulum, sarana dan prasarana, maupun kebijakan pendidikan, tetapi juga oleh kondisi kerja dan kesejahteraan guru. Guru yang bekerja dalam lingkungan yang mendukung memiliki peluang lebih besar untuk mempertahankan motivasi, keterlibatan, dan komitmennya terhadap sekolah. Sebaliknya, kondisi kerja yang penuh tekanan, kurangnya dukungan, serta terbatasnya kesempatan untuk berkembang dapat berkaitan dengan munculnya kelelahan kerja, penurunan motivasi, kepuasan kerja

yang rendah, bahkan keinginan untuk meninggalkan sekolah atau profesi.

Dalam konteks tersebut, kepemimpinan sekolah menjadi salah satu faktor yang penting untuk diperhatikan. Kepala sekolah tidak hanya menjalankan fungsi administratif dan manajerial, tetapi juga memiliki peran dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kebutuhan profesional dan psikologis guru. Cara kepala sekolah berkomunikasi, memberikan dukungan, memberikan ruang bagi guru untuk berpendapat, mendistribusikan tanggung jawab, serta memberikan kesempatan pengembangan profesional dapat memengaruhi bagaimana guru memandang dan menjalani pekerjaannya.

Persoalan kesejahteraan guru semakin penting ketika dikaitkan dengan

burnout. *Burnout* pada guru dapat ditandai oleh kelelahan emosional, munculnya sikap sinis atau menjauh dari pekerjaan, serta menurunnya perasaan pencapaian diri. Kondisi tersebut tidak hanya berdampak pada individu guru, tetapi juga berpotensi memengaruhi hubungan guru dengan siswa, kualitas pembelajaran, dan keberlangsungan guru dalam organisasi. Penelitian Ford et al. (2019), misalnya, menunjukkan bahwa dukungan pemimpin terhadap kebutuhan psikologis guru berkaitan dengan *burnout*, komitmen, dan niat untuk meninggalkan sekolah.

Selain *burnout*, retensi guru menjadi persoalan penting dalam pengelolaan sumber daya manusia di sekolah. Retensi tidak hanya berkaitan dengan keputusan guru untuk tetap bekerja di suatu sekolah, tetapi juga dengan kemampuan organisasi menciptakan kondisi yang membuat guru merasa dihargai, memiliki ruang untuk berkembang, dan memiliki hubungan kerja yang positif. Nguyen et al. (2024) melalui tinjauan terhadap berbagai penelitian mengidentifikasi pentingnya otonomi profesional, pengembangan profesional, keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan, hubungan kerja yang suportif, serta struktur organisasi yang mendukung

sebagai bagian dari praktik kepemimpinan yang berkaitan dengan retensi guru.

Di sisi lain, kepemimpinan juga berkaitan dengan motivasi dan kepuasan kerja guru. Gaya kepemimpinan transformasional, misalnya, menekankan pemberian visi, inspirasi, dukungan individual, dan dorongan terhadap perkembangan anggota organisasi. Beberapa penelitian menunjukkan adanya hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan dan motivasi kerja guru (Basar et al., 2021; Hardianto et al., 2025). Dalam konteks Indonesia, penelitian Zulkarnaen et al. (2020) serta Solihin et al. (2021) juga menunjukkan keterkaitan gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja guru.

Meskipun berbagai penelitian telah membahas hubungan kepemimpinan dengan kondisi guru, temuan tersebut masih tersebar pada berbagai fokus, seperti *burnout*, motivasi, kepuasan kerja, kinerja, dan retensi. Oleh karena itu, diperlukan sintesis yang menghubungkan berbagai temuan tersebut untuk memperoleh pemahaman yang lebih utuh mengenai bagaimana kepemimpinan sekolah dapat membentuk kesejahteraan guru.

Berdasarkan latar belakang tersebut, artikel ini bertujuan untuk mengkaji hubungan antara kepemimpinan sekolah dengan tiga aspek utama kesejahteraan dan keberlangsungan kerja guru, yaitu burnout, retensi, dan motivasi kerja. Kajian ini juga berupaya mengidentifikasi praktik kepemimpinan yang berkaitan dengan kondisi tersebut serta menjelaskan mekanisme yang dapat menghubungkan kepemimpinan dengan pengalaman kerja guru.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan tinjauan literatur naratif (*narrative literature review*). Pendekatan ini digunakan untuk mengidentifikasi, membandingkan, dan mengintegrasikan temuan dari berbagai penelitian yang relevan sehingga dapat diperoleh pemahaman konseptual mengenai hubungan antara kepemimpinan sekolah dan kesejahteraan guru.

Sumber data dalam kajian ini berupa artikel ilmiah yang diterbitkan pada periode 2019–2025. Penelusuran literatur dilakukan melalui beberapa sumber akademik, yaitu Google Scholar, jurnal yang terindeks scopus, ResearchGate, serta portal jurnal nasional.

Kata kunci yang digunakan dalam proses penelusuran meliputi *school leadership*, *principal leadership*, *teacher burnout*, *teacher retention*, *teacher motivation*, *teacher job satisfaction*, *teacher well-being*, kepemimpinan kepala sekolah, kesejahteraan guru, dan motivasi kerja guru.

Pemilihan sumber dilakukan berdasarkan beberapa kriteria. Pertama, artikel merupakan publikasi ilmiah yang membahas kepemimpinan sekolah atau kepemimpinan kepala sekolah. Kedua, penelitian membahas setidaknya salah satu aspek yang menjadi fokus kajian, yaitu burnout, retensi, motivasi, kepuasan kerja, atau kondisi kerja guru. Ketiga, sumber berasal dari jurnal ilmiah dan memiliki informasi penelitian yang dapat digunakan untuk memahami hubungan antara kepemimpinan dan kondisi guru. Berdasarkan proses seleksi tersebut, maka didapatkan artikel-artikel yang akan digunakan sebagai sumber utama dalam sintesis. Sumber tersebut terdiri atas penelitian internasional dan penelitian dalam konteks Indonesia sehingga memungkinkan adanya perbandingan antara temuan pada konteks pendidikan yang berbeda.

Analisis dilakukan menggunakan sintesis tematik. Tahap analisis dilakukan dengan membaca temuan utama setiap

penelitian, mengidentifikasi pola yang muncul, mengelompokkan temuan berdasarkan tema, kemudian membandingkan keterkaitan antara temuan. Berdasarkan proses tersebut, hasil kajian dikelompokkan menjadi tiga tema utama, yaitu: (1) dukungan kepemimpinan dan burnout guru; (2) kepemimpinan transformasional, motivasi, dan kepuasan kerja; serta (3) kepemimpinan, otonomi, dan retensi guru.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dukungan Kepemimpinan dan *Burnout* Guru

Salah satu temuan penting dari literatur adalah bahwa kepemimpinan sekolah berkaitan dengan kondisi psikologis guru melalui dukungan yang diberikan kepada mereka. Ford et al. (2019) meneliti lebih dari 1.500 guru di 73 sekolah pada distrik perkotaan dengan tingkat kemiskinan tinggi di wilayah Midwest, Amerika Serikat. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa dukungan pemimpin terhadap kebutuhan psikologis guru dapat dipahami melalui tiga jalur, yaitu intrapersonal, interpersonal, dan organisasional.

Jalur intrapersonal berkaitan dengan pengalaman psikologis yang dirasakan guru dalam pekerjaannya, sedangkan jalur interpersonal berkaitan dengan kualitas hubungan antara guru dan pemimpin. Sementara itu, jalur organisasional berkaitan dengan kondisi dan struktur lingkungan kerja. Temuan tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak hanya berfungsi melalui kebijakan formal, tetapi juga melalui interaksi sehari-hari antara kepala sekolah dan guru.

Hubungan tersebut menjadi penting ketika dikaitkan dengan burnout. Dukungan kepala sekolah yang memadai dapat menjadi salah satu sumber daya yang membantu guru menghadapi tuntutan pekerjaannya. Sebaliknya, apabila guru merasa tidak memperoleh dukungan, tidak didengarkan, atau memiliki hubungan yang kurang baik dengan pimpinan, kondisi tersebut dapat memperburuk pengalaman kerja yang penuh tekanan.

Pada penelitian Skaalvik & Skaalvik (2021) melalui penelitian longitudinal menunjukkan bahwa berbagai dimensi burnout guru, seperti kelelahan emosional, sinisme, dan rendahnya pencapaian diri, memiliki hubungan dengan persepsi guru terhadap konteks sekolah, kepuasan kerja, dan motivasi mengajar. Temuan ini

memperlihatkan bahwa burnout tidak dapat dipandang semata-mata sebagai persoalan individu, tetapi juga perlu dipahami dalam kaitannya dengan lingkungan tempat guru bekerja. Perspektif tersebut diperluas oleh DeMatthews et al. (2021), yang menunjukkan bahwa burnout juga dapat terjadi pada kepala sekolah. Kondisi tersebut penting karena kepala sekolah yang menghadapi tekanan kerja juga berada dalam sistem organisasi yang sama dengan guru. Dengan demikian, kesejahteraan kepala sekolah dan guru dapat saling berkaitan melalui hubungan kerja, komunikasi, dan kapasitas kepemimpinan.

Berdasarkan beberapa penelitian tersebut, dapat dipahami bahwa dukungan kepemimpinan memiliki posisi penting dalam membentuk lingkungan psikologis guru. Kepemimpinan yang suportif tidak berarti menghilangkan seluruh tuntutan pekerjaan guru, tetapi membantu menciptakan kondisi ketika guru memiliki dukungan sosial, hubungan kerja yang positif, dan sumber daya untuk menghadapi tuntutan pekerjaan.

Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, dan Kepuasan Kerja Guru

Selain berkaitan dengan *burnout*, gaya kepemimpinan juga memiliki hubungan dengan motivasi dan kepuasan kerja guru. Salah satu gaya kepemimpinan yang banyak dibahas dalam literatur adalah kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional menekankan kemampuan pemimpin dalam memberikan inspirasi, membangun visi bersama, memberikan perhatian terhadap kebutuhan individu, serta mendorong anggota organisasi untuk berkembang. Dalam lingkungan sekolah, karakteristik tersebut dapat diwujudkan melalui pemberian dukungan kepada guru, komunikasi mengenai tujuan sekolah, penghargaan terhadap kontribusi guru, dan pemberian kesempatan untuk mengembangkan kompetensi. Basar et al. (2021) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah berkaitan secara signifikan dengan kepuasan kerja guru sekolah menengah. Penelitian tersebut menggunakan kerangka teori dua faktor Herzberg untuk melihat faktor-faktor yang berkaitan dengan kepuasan kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa cara kepala sekolah menjalankan kepemimpinannya dapat menjadi bagian dari lingkungan kerja yang memengaruhi pengalaman guru.

Hasil penelitian Hardianto et al. (2025) juga menunjukkan adanya hubungan

antara kepemimpinan transformasional, pemberian penghargaan, motivasi, dan kepuasan kerja guru sekolah dasar. Dalam penelitian tersebut, motivasi memiliki posisi penting dalam hubungan antara faktor kepemimpinan dan kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap pengalaman kerja guru dapat berlangsung melalui proses psikologis, bukan hanya melalui kebijakan organisasi. Pada konteks Indonesia, Zulkarnaen et al. (2020) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional, budaya sekolah, dan motivasi kerja memiliki hubungan dengan kinerja guru SMK. Temuan tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak berdiri sendiri, tetapi berinteraksi dengan faktor organisasi dan faktor individu. Solihin et al. (2021) juga menemukan adanya hubungan gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan kepuasan dan motivasi kerja guru SMK. Penelitian tersebut memperlihatkan pentingnya gaya kepemimpinan yang memberikan ruang komunikasi dan hubungan kerja yang positif.

Jika dibandingkan, berbagai penelitian tersebut memperlihatkan pola bahwa kepemimpinan dapat berkaitan dengan motivasi guru melalui beberapa mekanisme. Pemimpin dapat memengaruhi

motivasi melalui visi dan inspirasi, pengakuan terhadap kontribusi, dukungan terhadap perkembangan profesional, komunikasi, serta kesempatan bagi guru untuk berpartisipasi dalam organisasi. Namun demikian, hubungan tersebut tidak berarti bahwa gaya kepemimpinan tertentu secara otomatis menghasilkan motivasi tinggi pada seluruh guru. Motivasi guru juga dipengaruhi oleh faktor lain seperti karakteristik individu, beban kerja, lingkungan sekolah, penghargaan, budaya organisasi, serta kesempatan pengembangan profesional.

Kepemimpinan, Otonomi, dan Retensi Guru

Retensi guru merupakan aspek penting dalam keberlanjutan organisasi sekolah. Ketika guru bertahan dalam organisasi, sekolah memiliki kesempatan lebih besar untuk mempertahankan pengalaman, pengetahuan, dan kompetensi yang telah dimiliki oleh tenaga pendidik. Sebaliknya, tingginya perpindahan atau keluarnya guru dapat menimbulkan konsekuensi bagi kesinambungan program sekolah dan proses pembelajaran. Nguyen et al. (2024) melakukan penelitian mengenai kepemimpinan dan retensi guru. Kajian tersebut mengidentifikasi lima domain

praktik kepemimpinan yang berkaitan dengan kesejahteraan, komitmen, dan retensi guru, yaitu dukungan terhadap otonomi profesional, fasilitasi pengembangan profesional, pelibatan guru dalam pengambilan keputusan, pembangunan hubungan kerja yang suportif, serta penciptaan struktur dan budaya organisasi yang mendukung. Temuan tersebut menunjukkan bahwa retensi guru tidak hanya berkaitan dengan faktor material. Guru juga mempertimbangkan bagaimana mereka diperlakukan dan sejauh mana mereka memiliki kesempatan untuk berkembang serta berpartisipasi dalam organisasi.

Otonomi profesional menjadi salah satu aspek penting. Guru membutuhkan ruang untuk menggunakan kompetensi profesionalnya dalam merancang dan melaksanakan pembelajaran. Apabila seluruh keputusan terkait pekerjaan guru ditentukan secara terlalu kaku tanpa memberikan ruang profesional, guru dapat memiliki persepsi bahwa mereka kurang dipercaya dalam menjalankan profesinya. Selain otonomi, pengembangan profesional juga memiliki peran penting. Kesempatan mengikuti pelatihan, memperoleh supervisi, mendapatkan umpan balik, dan mengembangkan kompetensi dapat

memberikan persepsi bahwa sekolah mendukung pertumbuhan profesional guru.

Dalam konteks Indonesia, Muharram et al. (2024) menemukan bahwa praktik kepemimpinan demokratis, manajerial, dan kolaboratif yang didukung supervisi rutin, komunikasi terbuka, dan pembinaan berkelanjutan berkaitan dengan peningkatan kinerja dan produktivitas guru di SMK Negeri Palopo. Sementara itu, Setiyadi dan Rosalina (2021) menekankan pentingnya kemampuan kepala sekolah dalam mengarahkan, membina, memberikan teladan, dan melibatkan guru dalam proses sekolah. Temuan tersebut menunjukkan bahwa retensi tidak dapat dipisahkan dari kualitas hubungan antara guru dan organisasi. Guru tidak hanya membutuhkan kompensasi dan keamanan pekerjaan, tetapi juga membutuhkan lingkungan yang memungkinkan mereka merasa dihargai, didukung, dipercaya, dan memiliki peluang untuk berkembang.

Hubungan Kepemimpinan dengan Kesejahteraan Guru

Berdasarkan sintesis terhadap literatur yang dikaji, hubungan antara kepemimpinan dan kesejahteraan guru dapat dipahami melalui tiga tingkatan yang saling

berkaitan. Pertama, pada tingkat intrapersonal, kepemimpinan dapat berkaitan dengan kondisi psikologis guru, termasuk motivasi, kepuasan kerja, dan *burnout*. Dukungan serta pengakuan dari pemimpin dapat membantu membentuk persepsi positif terhadap pekerjaan, sedangkan tekanan dan kurangnya dukungan dapat berkaitan dengan pengalaman kerja yang lebih negatif. Kedua, pada tingkat interpersonal, kualitas hubungan kepala sekolah dengan guru menjadi faktor penting. Komunikasi terbuka, kepercayaan, perhatian, dan kesempatan menyampaikan pendapat dapat menciptakan hubungan kerja yang lebih suportif. Hubungan interpersonal tersebut dapat memengaruhi komitmen guru terhadap sekolah. Ketiga, pada tingkat organisasional, kepala sekolah berperan dalam membentuk struktur dan budaya kerja. Kebijakan mengenai pembagian tugas, pengembangan profesional, supervisi, otonomi, penghargaan, serta pelibatan guru dalam pengambilan keputusan dapat membentuk pengalaman kerja guru secara keseluruhan.

Dengan demikian, kepemimpinan dapat dipandang sebagai salah satu mekanisme yang menghubungkan karakteristik organisasi sekolah dengan pengalaman individu guru. Burnout, motivasi, kepuasan kerja, dan retensi tidak

berdiri sebagai persoalan yang terpisah, tetapi dapat saling berkaitan dalam lingkungan kerja sekolah. Sebagai contoh, dukungan kepemimpinan yang rendah dapat berkaitan dengan persepsi guru terhadap lingkungan kerja yang kurang mendukung. Kondisi tersebut dapat berhubungan dengan kepuasan kerja dan motivasi yang lebih rendah. Dalam jangka panjang, pengalaman kerja yang kurang positif juga dapat berkaitan dengan munculnya keinginan untuk berpindah atau meninggalkan organisasi. Sebaliknya, lingkungan yang memberikan dukungan psikologis, otonomi profesional, kesempatan berkembang, dan ruang partisipasi dapat memberikan sumber daya yang membantu guru menghadapi tuntutan pekerjaan. Oleh karena itu, kesejahteraan guru perlu dipahami sebagai hasil interaksi antara faktor individu, hubungan interpersonal, dan kondisi organisasi.

Implikasi bagi Kepemimpinan Pendidikan

Hasil kajian menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan di sekolah perlu diarahkan pada penciptaan lingkungan kerja yang mendukung kebutuhan psikologis dan profesional guru. Kepala sekolah perlu membangun komunikasi dua arah yang

terbuka dan suportif, bukan hanya sebagai sarana penyampaian instruksi, tetapi juga untuk memahami kesulitan, kebutuhan, serta aspirasi guru. Selain itu, pemberian ruang bagi otonomi profesional penting dilakukan agar guru memiliki kepercayaan untuk menggunakan kompetensi dan kreativitasnya dalam melaksanakan pembelajaran sesuai dengan tujuan dan kebijakan sekolah.

Dukungan terhadap pengembangan profesional juga menjadi bagian penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan guru. Sekolah dapat menyediakan berbagai bentuk pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan guru, seperti pelatihan, mentoring, supervisi, diskusi profesional, maupun kegiatan berbagi praktik baik. Guru juga perlu diberikan kesempatan untuk terlibat dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan dan lingkungan sekolah. Keterlibatan tersebut dapat memperkuat rasa memiliki serta menunjukkan bahwa kontribusi dan pengalaman profesional guru dihargai dalam organisasi.

Perhatian terhadap kesejahteraan dalam kepemimpinan sekolah juga perlu mencakup kondisi kerja kepala sekolah sebagai bagian dari sistem organisasi. Beban dan tuntutan kepemimpinan yang tidak

dikelola dengan baik dapat memengaruhi kemampuan kepala sekolah dalam memberikan dukungan kepada guru secara berkelanjutan. Oleh karena itu, kepemimpinan pendidikan yang berorientasi pada kesejahteraan tidak berarti mengurangi tuntutan terhadap pencapaian kinerja, melainkan menciptakan kondisi kerja yang memungkinkan guru menjalankan tanggung jawabnya dengan dukungan organisasi yang memadai. Dengan pendekatan tersebut, kepemimpinan dapat berperan dalam membangun lingkungan sekolah yang mendukung motivasi, mengurangi risiko burnout, serta memperkuat keberlangsungan kerja guru.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil tinjauan terhadap sepuluh sumber akademik, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan sekolah memiliki keterkaitan yang penting dengan kondisi psikologis dan profesional guru. Hubungan tersebut terlihat dalam tiga aspek utama, yaitu burnout, retensi, dan motivasi kerja. Dukungan kepala sekolah terhadap kebutuhan psikologis guru, kualitas hubungan interpersonal, dan lingkungan kerja yang suportif berkaitan dengan pengalaman guru terhadap burnout dan

kepuasan kerja. Pada aspek motivasi, sejumlah penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional serta praktik kepemimpinan yang memberikan dukungan dan penghargaan berkaitan dengan motivasi dan kepuasan kerja guru. Sementara itu, pada aspek retensi, otonomi profesional, pengembangan profesional, pelibatan guru dalam pengambilan keputusan, serta hubungan kerja yang suportif merupakan praktik kepemimpinan yang penting untuk diperhatikan.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa kesejahteraan guru tidak hanya merupakan tanggung jawab individu, tetapi juga berkaitan dengan kondisi organisasi dan praktik kepemimpinan di sekolah. Oleh karena itu, kepala sekolah perlu menjalankan fungsi kepemimpinan secara seimbang antara pencapaian tujuan pendidikan dan penciptaan lingkungan kerja yang mendukung kebutuhan psikologis serta profesional guru. Meskipun demikian, hasil kajian ini perlu dipahami dengan mempertimbangkan keterbatasan literatur yang digunakan. Sebagian penelitian berasal dari konteks pendidikan internasional dan memiliki karakteristik institusi yang berbeda dengan sekolah di Indonesia. Selain itu, kajian literatur naratif tidak ditujukan untuk menghitung besarnya efek secara statistik.

Oleh sebab itu, penelitian selanjutnya dapat menguji hubungan tersebut secara empiris pada berbagai jenjang pendidikan dan konteks sekolah di Indonesia.

SARAN

Berdasarkan hasil kajian, kepala sekolah diharapkan dapat mengembangkan pola komunikasi yang terbuka dan suportif dengan guru dengan menyediakan ruang untuk menyampaikan kendala, aspirasi, serta kebutuhan profesional. Sekolah juga perlu memberikan ruang yang memadai bagi guru untuk menjalankan otonomi profesional dan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan kegiatan pembelajaran maupun pengembangan sekolah. Selain itu, pengelola pendidikan perlu merancang program pengembangan profesional guru secara berkelanjutan dan menyesuaikannya dengan kebutuhan nyata yang dihadapi guru di lapangan. Perhatian terhadap kesejahteraan guru juga perlu ditempatkan sebagai bagian dari pengelolaan sumber daya manusia di sekolah, bukan semata-mata sebagai tanggung jawab individu. Bagi peneliti selanjutnya, penelitian empiris dapat dilakukan untuk menguji hubungan antara gaya kepemimpinan dengan burnout, retensi, dan motivasi guru pada

berbagai konteks sekolah dengan mempertimbangkan faktor-faktor lain, seperti beban kerja, budaya sekolah, dukungan organisasi, masa kerja, dan karakteristik sekolah, sehingga diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai peran kepemimpinan dalam mendukung kesejahteraan dan keberlangsungan kerja guru.

DAFTAR PUSTAKA

- Basar, Z., Mansor, A. N., & Hamid, A. H. A. (2021). The role of transformational leadership in addressing job satisfaction issues among secondary school teachers. *Creative Education*, 12(8), 1939–1948. <https://doi.org/10.4236/ce.2021.128148>
- DeMatthews, D., Carrola, P., Reyes, P., & Knight, D. (2021). School leadership burnout and job-related stress: Recommendations for district administrators and principals. *The Clearing House: A Journal of Educational Strategies, Issues and Ideas*, 94(4), 159–167. <https://doi.org/10.1080/00098655.2021.1894083>
- Ford, T. G., Olsen, J., Khojasteh, J., Ware, J., & Urick, A. (2019). The effects of leader support for teacher psychological needs on teacher burnout, commitment, and intent to leave. *Journal of Educational Administration*, 57(6), 615–634. <https://doi.org/10.1108/JEA-09-2018-0185>
- Hardianto, H., Hidayat, H., & Setiawan, M. N. A. (2025). The influence of reward, transformational leadership and motivation on job satisfaction of primary school teachers. *Journal of Pedagogical Research*, 9(4), 67–80. <https://doi.org/10.33902/JPR.202534916>
- Muharram, M., Purnamawati, Abdul Djawad, Y., Darmawang, & Arfandi, A. (2024). Kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri Palopo. *Didaktika: Jurnal Kependidikan*, 13(2), 1541–1550.
- Nguyen, D., See, B. H., Brown, C., & Kokotsaki, D. (2024). Leadership for teacher retention: Exploring the evidence base on why and how to support teacher autonomy, development, and voice. *Oxford Review of Education*, 52(1), 96–116. <https://doi.org/10.1080/03054985.2024.2432635>
- Setiyadi, B., & Rosalina, V. (2021). Kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. *Edunesia: Jurnal Ilmiah Pendidikan*, 2(1), 75–84.
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2021). Teacher burnout: Relations between dimensions of burnout, perceived school context, job satisfaction and motivation for teaching. A longitudinal study. *Teachers and Teaching*, 26(7–8), 602–616.

<https://doi.org/10.1080/13540602.2021.1913404>

Solihin, E., Giatman, M., & Ernawati, E. (2021). Dampak gaya kepemimpinan kepala sekolah pada kepuasan pekerjaan guru dan motivasi kerja. *Jurnal Ilmiah Pendidikan dan Pembelajaran*, 5(2), 279–286. <https://doi.org/10.23887/jipp.v5i2.34420>

Zulkarnaen, Z., Supriyati, Y., & Sudiarditha, I. K. R. (2020). Pengaruh budaya sekolah, gaya kepemimpinan transformasional, dan motivasi kerja terhadap kinerja guru SMK. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 8(2), 175–185. <https://doi.org/10.21831/jamp.v8i2.33867>

