



PENGUATAN DAN PENGEMBANGAN KETERLIBATAN KERJA GURU MADRASAH

Dr. SASLI RAIS, S.E, M.Si

2022

PENGUATAN DAN PENGEMBANGAN KETERLIBATAN KERJA GURU MADRASAH

Penulis:

Dr. Sasli Rais, S.E., M.Si

Editor

Wakhyudin, S.E., MM.

Layout

.....

ISBN

Cetakan Pertama, Desember 2022

Diterbitkan oleh:

.....

Hak Cipta dilindungi undang-undang.
Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi
buku ini tanpa izin tertulis dari pemilik Hak Cipta

SAMBUTAN
KETUA STIE PENGEMBANGAN BISNIS DAN MANAJEMEN

Kegiatan penelitian diharapkan ada tindaklanjut yang hasilnya konkrit dan dapat dijadikan pegangan untuk diterapkan kepada masyarakat.

Buku ini merupakan bagian dari hasil penelitian Saudara Sasli Rais, sebagai dosen tetap pada Program Studi Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pengembangan Bisnis dan Manajemen, Jakarta *pada Guru Tetap Madrasah Tsanawiyah di Kota Madiun*. Penelitian menghasilkan temuan penelitian berupa rekomendasi bagi pihak terkait, yaitu guru, kepala madrasah, lembaga penyelenggara madrasah, pengawas madrasah, dan Kantor Kementerian Agama.

Rekomendasi tersebut dituangkan dalam Buku Penguatan dan Pengembangan Keterlibatan Kerja Guru Madrasah yang diharapkan dapat digunakan oleh pihak terkait tersebut untuk memperbaiki keadaan pada organisasinya. Semoga buku ini dapat memberikan kontribusi positif terhadap penyelenggaraan pendidikan madrasah sehingga tujuan pendidikan nasional yang telah ditetapkan dapat dicapai dengan lebih baik.

Jakarta, Desember 2022

Ketua,

Dr. Ir. Yoewono, M.M., M.T

NIDN. 0318085103

KATA PENGANTAR

Keterlibatan kerja adalah identifikasi komitmen individu terhadap pekerjaannya, aktif berpartisipasi didalamnya dan menganggap tingkat kinerja yang dihasilkannya sangat penting untuk harga dirinya dengan indikatornya: pentingnya pekerjaan bagi individu, tertarik/terpanggil oleh tujuan yang ingin dicapai organisasi, pemilikan kompetensi untuk pekerjaannya, kesempatan pengembangan diri, berpartisipasi aktif terhadap pekerjaan, dan tingkat kinerja dianggap penting bagi harga dirinya.

Buku ini disusun sebagai tindaklanjut hasil penelitian yang telah dilaksanakan terkait peningkatan keterlibatan kerja guru madrasah. Oleh karena itu, pada kesempatan ini juga disampaikan ucapan terima kasih kepada pimpinan kampus, dosen, guru, kepala madrasah, pengawas madrasah, penyelenggaran pendidikan madrasah, dan Kantor Kementerian Agama atas bantuan, dukungan dan bimbingannya.

Menyadari bahwa buku ini masih jauh dari sempurna, baik bentuk, isi maupun teknik penyajiannya, Oleh karena itu, kritikan yang bersifat membangun dari berbagai pihak sangat diharapkan sehingga buku ini memenuhi sarannya. Aamiin.

Jakarta, Desember 2022

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
SAMBUTAN KETUA	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
DAFTAR ISI.....	v
BAB I :	1
PENDAHULUAN.....	
A. Pengantar.....	1
B. Maksud dan Tujuan	4
C. Ruang Lingkup.....	5
D. Sasaran.....	5
E. Kegunaan	5
BAB II :	7
TEORITIK TENTANG KREATIVITAS.....	
A. Kreativitas.....	7
1. Pengertian Kreativitas Guru.....	7
2. Pentingnya Kreativitas Guru.....	9
3. Karakteristik Guru Memiliki Kreativitas Tinggi.....	9
4. Kompetensi Guru Kreatif.....	10
5. Indikator Kreativitas Guru.....	10
B. Kepemimpinan Transformasional, Teamwork, dan Keterlibatan Kerja	10
1. Kepemimpinan Transformasional.....	11
2. <i>Teamwork</i>	12
3. Keterlibatan Kerja.....	12
C. Analisis SITOREM.....	13
BAB III :	15
CATATAN HASIL	
A. Rancangan.....	15
B. Catatan Hasil.....	20
BAB IV :	26
POKOK–POKOK PENGEMBANGAN.....	
A. Tujuan dan Strategi.....	26
1. Tujuan Peningkatan Kreativitas Guru.....	26

2. Strategi Peningkatan Kreativitas Guru.....	26
B. Indikator untuk Diperbaiki.....	26
1. Prioritas Indikator-Indikator.....	26
2. Sosialisasi Perbaikan Indikator untuk Peningkatan Kreativitas Guru.....	27
3. Penyusunan Regulasi Perbaikan Indikator untuk Peningkatan Kreativitas Guru	29
4. Implementasi Kegiatan untuk Peningkatan Kreativitas Guru	32
5. Pemantauan/Pengawasan/Monitoring Kegiatan untuk Peningkatan Kreativitas Guru.....	33
6. Kebutuhan Evaluasi Kegiatan untuk Peningkatan Kreativitas Guru	34
7. Kebutuhan Pelaporan Kegiatan untuk Peningkatan Kreativitas Guru	36
C. Indikator untuk Dipertahankan atau Dikembangkan.....	37
1. Prioritas Indikator-Indikator.....	37
2. Sosialisasi Indikator yang Dipertahankan atau Dikembangkan untuk Peningkatan Kreativitas Guru	38
3. Penyusunan Regulasi yang Dipertahankan atau Dikembangkan untuk Peningkatan Kreativitas Guru	39
4. Implementasi Kegiatan Indikator yang Dipertahankan atau Dikembangkan untuk Peningkatan Kreativitas Guru	40
5. Monitoring/ Pengawasan/ Pemantauan Kegiatan Indikator yang Dipertahankan atau Dikembangkan untuk Peningkatan Kreativitas Guru.....	41
6. Evaluasi Kegiatan Indikator yang Dipertahankan atau Dikembangkan untuk Peningkatan Kreativitas Guru	43
7. Evaluasi Kegiatan Indikator yang Dipertahankan atau Dikembangkan untuk Peningkatan Kreativitas Guru.....	44
DAFTAR	46
PUSTAKA.....	
Tentang Penulis.....	55

BAB I

PENDAHULUAN

A. PENGANTAR

Pendidikan nasional harus menjadi bagian pembangunan nasional yang bertujuan mencerdaskan kehidupan bangsa dan mengembangkan manusia Indonesia seutuhnya yaitu manusia yang beriman dan bertaqwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa, berbudi pekerti luhur, memiliki pengetahuan, terampil, sehat jasmani dan rohani, berkepribadian, mandiri, serta memiliki rasa tanggung jawab dalam membangun masyarakat, bangsa dan negara.

Pendidikan nasional dimaksud adalah pendidikan yang berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 yang berakar pada nilai-nilai agama, kebudayaan nasional Indonesia dan tanggap terhadap tuntutan perubahan zaman. Oleh karena itu, penyelenggaraan Pendidikan harus dilakukan dengan usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.

Keberadaan tenaga pendidik sebagai tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat akan menentukan keberhasilan pencapaian tujuan pendidikan nasional. Hal ini dinyatakan dalam pasal 39, ayat 2 dalam UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Tenaga pendidik berkewajiban: a) menciptakan suasana pendidikan yang bermakna, menyenangkan, kreatif, dinamis, dan dialogis; b) mempunyai komitmen secara profesional untuk meningkatkan mutu pendidikan; dan c) memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga,

profesi, dan kedudukan sesuai dengan kepercayaan yang diberikan kepadanya.

Persyaratan tersebut untuk mendukung pada pasal 3 dalam UU No. 20 Tahun 2003, yang menyebutkan pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab

Keberadaan tenaga pendidik ini sangat penting dalam pendidikan, tetapi hal ini masih menjadi permasalahan dalam bidang pendidikan (RPJMN 2020-2024), yang berakibat antara lain: pembelajaran berkualitas belum berjalan secara optimal dan merata antarwilayah, upaya yang dilakukan belum dapat meningkatkan kualitas pembelajaran yang menumbuhkan kecakapan berpikir tingkat tinggi (*higher order thinking skills*). Hasil test *Program for International Student Assessment* (PISA) atau Program Penilaian Pelajar Internasional yang dibuat untuk menguji performa akademis anak sekolah secara rata-rata di setiap negara untuk bidang Matematika, Sains, dan Kemampuan Membaca (*reading*). PISA diselenggarakan oleh OECD (*Organization for Economic CO-operation and Development*), dimana hasil PISA dari tahun 2009, 2012, 2015 dan 2018, belum menunjukkan perkembangan yang baik dimana hasil PISA 2018, Indonesia menempati peringkat 72 dibandingkan 78 negara peserta (Renstra Kemendikbud 2020-2024).



Sumber: <http://litbang.kemendikbud.go.id/>

Tabel 1.1:

Nilai PISA Indonesia Tahun 2009 - 2018

Tahun	Membaca	Matematika	Sains	Rerata
2009	402	371	383	385
2012	396	375	382	384
2015	397	386	403	395
2018	373	379	396	383

Sumber: Data OECD diolah, 2021.

Tabel 1.2:

Nilai PISA Indonesia Tahun 2018 (78 Negara Peserta)

No	Negara	Membaca	Matematika	Sains	Rerata
1	China	555	591	590	579
2	Singapura	549	569	551	556
56	Malaysia	415	440	438	431
59	Brunai Darussalam	408	430	431	423
66	Thailand	393	419	426	413
72	Indonesia	373	379	396	383
77	Philippines	340	353	357	350

Sumber: Data OECD diolah, 2021.

Hasil Asesmen Kompetensi Siswa Indonesia (AKSI) 2015, menunjukkan disparitas yang cukup besar dalam hal kompetensi siswa di berbagai wilayah masih sangat jauh tertinggal. Hal ini terlihat dari masih rendahnya siswa yang mencapai batas kompetensi minimum, untuk membaca di Sulawesi Barat (20,92%), Jawa Timur (38,76%) dan Nasional (46,83%); untuk matematika di Maluku (12,19%), Jawa Timur (71,35%), dan Nasional (77,13), serta untuk sains di Gorontalo (13,52%), Jawa Timur (68,83%) dan Nasional atau 73,61% (*Renstra Kemendikbud 2020-2024*; <https://aksi.puspendik.kemdikbud.go.id>)

Nilai dalam penyelenggaraan uji kompetensi guru (UKG) tahun 2019, dimana terdapat 7 provinsi mendapatkan nilai mencapai standar kompetensi minimum (SKM) nasional, rata-rata 55 yaitu DI Yogyakarta (67,02), Jawa Tengah (59,10), DKI Jakarta (62,58), Jawa Timur (60,75), Bali (60,12), Bangka Belitung (59,07), dan Jawa Barat (58,97). Sedangkan hasil UKG untuk bidang pedagogik dan profesional, dimana rata-rata nasional adalah 53,02. Hasil UKG untuk kompetensi bidang pedagogik, rata-rata nasionalnya hanya 48,94, yakni di bawah SKM dimana hanya ada satu provinsi yang nilainya di atas rata-rata nasional sekaligus mencapai SKM, yaitu DI Yogyakarta (56,91) (<https://npd.kemdikbud.go.id>).

Tugas keprofesionalan, guru berkewajiban: 1) merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran; 2) meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akadernik dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni; 3) bertindak objektif dan tidak diskriminatif atas dasar pertimbangan jenis kelamin, agama, suku, ras, dan kondisi fisik tertentu, atau latar belakang keluarga, dan status sosial ekonomi peserta didik dalam pembelajaran; 4) menjunjung tinggi peraturan perundang-undangan, hukum, dan kode etik guru, serta nilai-nilai agama dan etika; dan 5) memelihara dan memupuk persatuan dan kesatuan bangsa (Pasal 20, UU No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen).

Keprofesionalan seorang guru tersebut salah satunya diperlukan adanya keterlibatan kerja guru dalam organisasi di sekolahnya. Keterlibatan kerja guru sebagai bagian dari karyawan atau pun pegawai di suatu organisasi

sekolah menjadi perhatian utama bagi pemimpin organisasi di seluruh dunia saat ini. Perhatian terhadap keterlibatan kerja ini, dikarenakan bagaimana keterlibatan kerja ini menghasilkan produktivitas yang tinggi bagi organisasi.

Beberapa penelitian menyebutkan bahwa kurang lebih setengah dari karyawan tidak memiliki keterlibatan kerja pada pekerjaannya. Beberapa penelitian juga membuktikan bahwa hanya 13% dari pekerja memiliki keterlibatan kerja dengan pekerjaannya dan 26% merasa tidak terikat dengan pekerjaannya (Robbins & Timothy, 2013:74).

Oleh karena itu, keterlibatan kerja seorang guru masih menjadi hal yang menarik untuk dilakukan kajian lebih lanjut bagi penguatan dan pengembangannya khususnya bagi guru madrasah yang ada di Indonesia.

B. MAKSUD DAN TUJUAN

Maksud penyusunan buku Penguatan dan Pengembangan Keterlibatan Kerja Guru Madrasah ini untuk ketersediaan panduan dalam upaya penguatan dan pengembangan keterlibatan kerja guru keterlibatan kerja guru yang ada di madrasah. Sedangkan tujuannya sebagai panduan pelaksanaan strategi dan cara dalam penguatan dan pengembangan keterlibatan kerja guru madrasah, serta bagi para pihak terkait, yaitu: kepala madrasah, penyelenggaran pendidikan madrasah, pengawas madrasah dan kantor Kementerian Agama.

C. RUANG LINGKUP

Ruang lingkup penyusunan buku ini untuk penguatan dan pengembangan keterlibatan kerja guru madrasah.

D. SASARAN

Sasaran penyusunan buku ini, yaitu:

1. Guru,
2. Kepala Madrasah,
3. Penyelenggara Pendidikan Madrasah,
4. Pengawas Madrasah, dan

5. Kantor Kementerian Agama.

E. KEGUNAAN

Kegunaan penyusunan buku ini untuk:

1. Secara Teoritis:

- a. Menambah khazanah baru teori yang berhubungan dengan manajemen pendidikan yang relevan, khususnya tentang keterlibatan kerja guru,
- b. Menambah referensi ilmiah tentang keterlibatan kerja guru,
- c. Menjadi bahan kajian lebih lanjut terkait dengan keterlibatan kerja.



Sumber: <http://layan-guru.blogspot.com>

2. Secara Praktis

- a. Guru, menyediakan informasi yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan partisipasi dalam program penguatan dan pengembangan keterlibatan kerja guru.
- b. Kepala Madrasah, Penyelenggara Pendidikan, dan Pengawas Madrasah, menyediakan informasi mengenai aspek lain yang mempunyai hubungan positif dan dominan terhadap penguatan dan pengembangan keterlibatan kerja guru serta memberikan bahan masukan untuk menyusun rencana penguatan dan pengembangan madrasah berdasarkan faktor-faktor yang berhubungan dengan keterlibatan kerja guru, sehingga tujuan organisasi madrasah dapat tercapai.

- c. Kantor Kementerian Agama, diharapkan dapat memberikan masukan dan bahan kajian serta kontribusi berupa informasi pendukung yang dapat turut dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan dan atau kebijakan-kebijakan terkait dengan upaya penguatan dan pengembangan kualitas pendidikan madrasah.



Sumber: <http://edukasi.kompas.com>

BAB II

TEORITIK

KETERLIBATAN KERJA

A. KETERLIBATAN KERJA

1. Mengapa Keterlibatan Kerja Itu Penting

Keterlibatan kerja seseorang menjadi perhatian utama bagi pemimpin organisasi di seluruh dunia saat ini. Perhatian terhadap keterlibatan kerja ini, dikarenakan bagaimana keterlibatan kerja ini menghasilkan produktivitas yang tinggi bagi organisasi. Beberapa penelitian menyebutkan bahwa kurang lebih setengah dari pekerja tidak 'memiliki' keterlibatan kerja pada pekerjaannya. Pada beberapa penelitian juga membuktikan bahwa hanya 13% dari pekerja memiliki keterlibatan kerja dengan pekerjaannya dan 26% merasa "tidak terikat" dengan pekerjaannya.

Pentingnya keterlibatan kerja ini, dikemukakan Robbins & Timothy (2013:74-75), dengan memahami keterlibatan kerja ini maka seseorang akan mampu mengidentifikasi diri dengan pekerjaannya, dan secara aktif berpartisipasi didalamnya, serta seseorang itu akan menganggap tingkat kinerja yang dihasilkannya sangat penting bagi harga dirinya.

Keterlibatan kerja itu sebagai salah satu dari unsur yang tidak dapat memberikan akibat langsung terhadap kinerja organisasi yang bersifat finansial. Namun memberikan dampak yang cukup signifikan terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Hal ini mempunyai arti lingkungan pekerjaan yang berkinerja tinggi berpengaruh kuat terhadap karakter atau sifat keterlibatan kerja dan karakter atau sifat ini akan berpengaruh terhadap perilaku keterlibatan kerja dan perilaku keterlibatan kerja akan menghasilkan kinerja tinggi yang dapat diukur atau terlihat, contohnya produktivitas dan yang tidak terlihat contohnya modal merek, kepuasan pelanggan dan loyalitas pelanggan, inovasi, resiko organisasi yang semakin rendah. Kinerja yang tidak terlihat ini akan meningkatkan dan berpengaruh kuat terhadap

nilai pemegang saham perusahaan atau organisasi tersebut (Macey, Schneider, Barbera, & Young; 2009).

Selain memiliki peran penting dalam penguatan produktivitas secara finansial, keterlibatan kerja juga mempunyai peran penting dalam perilaku positif pekerja serta mempunyai peran dalam menurunkan kinerja pekerja yang tidak produktif semisal membolos dan keinginan untuk *resign* (keluar) dari pekerjaan dari tempat kerja. Perilaku yang positif (yang disebabkan oleh keterlibatan kerja) dirasa perlu. Hal ini dikarenakan organisasi akan selalu berinteraksi dengan *supplier* (pemasok) dan konsumen atau pelanggan. Dimana sifat negatif akan membuat hubungan perusahaan dengan pemasok dan konsumen akan memburuk. Lebih buruk lagi jika perilaku negatif (dimana perilaku ini adalah kebalikan dari efek dari *keterlibatan kerja* akan mengakibatkan pengaruh negatif terhadap luaran organisasi itu sendiri. Selain dampak negatif yang selalu mengiringi pada setiap diskusi tentang *keterlibatan kerja*, para peneliti terkait *keterlibatan kerja* ini menyatakan terdapat hubungan yang kuat antara tingkatan dari *keterlibatan kerja* dengan berbagai macam luaran organisasi.



<https://www.dictio.id/t/apa-yang-dimaksud-dengan-work-engagement/123148>

Pekerja yang telah memiliki keterlibatan kerja lebih efektif dalam menjalankan tugasnya, juga ketika melakukan pekerjaan diluar pekerjaannya, dan memiliki perilaku yang inovatif. Penguatan *keterlibatan kerja* juga berhubungan positif dengan tingkatan dari kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasi (Adi dan Fitriana, 2018:1-3).

Sedangkan Sulistyono dan Suhartini (2019:15-31), keterlibatan kerja penting untuk menimbulkan sikap positif seorang pekerja terhadap pekerjaannya, sehingga memiliki semangat, dedikasi, dan daya serap (produktif) terhadap pekerjaannya. Dengan rincian indikator keterlibatan kerja, antara lain: motivasi terhadap pekerjaannya, dedikasi terhadap pekerjaan, dan memiliki produktivitas.

2. Pengertian Keterlibatan Kerja

Konsep dan definisi tentang keterlibatan kerja telah banyak dikemukakan oleh para ahli di bidang manajemen, tentunya dengan penekanan yang berbeda-beda. Landasan teori keterlibatan kerja ini diambil dari beberapa sumber referensi, yaitu: jurnal, buku, dan karya ilmiah lainnya.

Beberapa teori keterlibatan kerja yang dikemukakan oleh para ahli, antara lain:

- a. Pendapat ahli terkait keterlibatan kerja tersebut, didukung berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Leonardo, Ferdinan dan Gatari (2020:15-28), dimana mendefinisikan keterlibatan kerja sebagai mediator pekerja dalam hubungan antara pekerjaannya yang dianggap penting dengan intensitas untuk keberlangsungan organisasinya (perusahaan). Dengan rincian indikator keterlibatan kerja, antara lain: pekerjaan itu penting bagi diri pekerja, dan pekerjaan itu berguna untuk mendukung keberlangsungan perusahaan (organisasi).
- b. Demikian juga hasil penelitian yang dilaksanakan bersama-sama oleh Wingerden, Stoep, & Poell (2018; 3), dimana mendefinisikan keterlibatan kerja sebagai kondisi pikiran yang positif, memuaskan dan yang berhubungan dengan pekerjaannya, dengan ditandai semangat, dedikasi, dan partisipasi aktif pekerja tersebut. Dengan rincian indikator keterlibatan kerja, antara lain: berdedikasi dan antusias terlibat dalam pekerjaan; memiliki semangat dan tangguh secara mental di tempat kerjanya; serta berkonsentrasi dalam pekerjaannya.
- c. Definisi yang hampir sama berdasarkan hasil penelitian bersama-sama oleh Abdallah, Obeidat, Aqqad, Al Janini, & Dahiyat (2017:28-53), yang mendefinisikan keterlibatan kerja sebagai tingkat dimana pekerja

- diidentifikasi secara psikologis dengan pekerjaannya, pentingnya pekerjaan dalam citra diri sehingga secara total terhadap pekerjaannya. Dengan rincian indikator keterlibatan kerja, antara lain: pekerjaan itu penting bagi citra dirinya, peduli dengan pekerjaannya, pekerjaan itu sesuai dengan persepsi kinerjanya, memiliki jiwa mandiri, serta rasa percaya diri.
- d. Definisi tersebut juga didukung dengan hasil penelitian bersama-sama dari Angelo, William, Robbins & Coulter (2017:349), dimana mendefinisikan keterlibatan kerja sebagai sejauhmana tingkat seorang pekerja mengidentifikasi diri terhadap pekerjaannya, dan berpartisipasi aktif didalamnya, serta menganggap kinerjanya penting bagi harga dirinya. Dengan rincian indikator keterlibatan kerja, antara lain: peduli dengan pekerjaannya, berkontribusi terhadap pekerjaannya, serta menganggap kinerja pekerjaannya sangat penting bagi harga dirinya.
 - e. Demikian juga definisi tersebut didukung dari hasil penelitian yang dilaksanakan oleh Mehta (2011:114-126), dimana mendefinisikan keterlibatan kerja sebagai identifikasi psikologis dengan pekerjaannya, sejauhmana seorang pekerja mengidentifikasi pekerjaannya, secara aktif berpartisipasi didalamnya, serta menganggap kinerja terhadap pekerjaannya sangat penting bagi harga dirinya. Dengan rincian indikator keterlibatan kerja, antara lain: pekerjaan itu memenuhi kebutuhan psikologisnya, pekerjaan itu penting bagi harga dirinya, tingkat kepuasan terhadap pekerjaannya, dan komitmen terhadap karier dan organisasinya.

3. Hakikat Keterlibatan Kerja

Keterlibatan kerja dari setiap orang pada suatu organisasi dan atau perusahaan, akan dapat memberikan dampak positif terhadap setiap individu yang terlibat dalam organisasi tersebut.

Menurut Laurie (2008; 844), keterlibatan kerja sebagai tingkat komitmen anggota terhadap pekerjaan atau organisasinya. Dengan rincian indikator keterlibatan kerja, antara lain: 1) *goal involvement to the organization's goals*, artinya keterlibatan bekerja dikarenakan

tertarik/terpanggil oleh tujuan yang ingin dicapai organisasi, dan 2) *moral involvement is based on the individual's belief in, and value placed on*, artinya keterlibatan kerja dikarenakan adanya keyakinan dan nilai-nilai dalam diri individu tersebut.

Demikian juga hasil penelitian yang dilakukan oleh Shaheen & Farooqi (2014), dimana mendefinisikan keterlibatan kerja sebagai identifikasi individu dan komitmen terhadap pekerjaannya. Dengan rincian indikator keterlibatan kerja, antara lain: 1) *the job considers very crucial part of his/their lives*, artinya pekerjaan itu dianggap sebagai bagian yang sangat penting dari kehidupannya, 2) *the work done is importance/ worth towards work assigned to individual*, artinya pekerjaan yang dilakukan merupakan hal penting/bernilai terhadap pekerjaan yang ditugaskan untuk individu), dan 3) *the job is essential for his/their self esteem*, artinya pekerjaan itu penting untuk harga dirinya.

Definisi hasil penelitian serupa juga disampaikan oleh Somani & Khrisnan (2014:7-19), dimana mendefinisikan keterlibatan kerja sebagai identifikasi dan komitmen psikologis individu terhadap pekerjaannya. Dengan rincian indikator keterlibatan kerja, antara lain: 1) bekerja sebagai minat utama kehidupan (*work as a central life interest*), 2) partisipasi aktif dalam pekerjaannya (*active participation in the job*), 3) kinerja konsisten dengan konsep diri (*performance consistent with self-concept*), dan 4) kinerja sebagai pusat harga dirinya (*performance as central of self-esteem*).

Demikian juga definisi yang hampir serupa berdasarkan hasil penelitian bersama-sama dari Rizwan, Dil & Saboor (2011:77-85), dimana mendefinisikan keterlibatan kerja sebagai dedikasi seseorang terhadap pekerjaannya, dan aktif terlibat dalam pekerjaannya itu. Dengan rincian indikator keterlibatan kerja, antara lain: 1) mencerminkan tingkat kompetensi pekerja untuk penguatan pekerjaannya (*knowledge, reflects the competency level of employee to enhance and upgrade his work*), 2) tingkat pengambilan keputusan yang dapat dilakukan oleh pekerja (*empowerment, degree of decision making that can be handle by employee*), 3) derajat informasi dijadikan sebagai umpan balik pekerja dalam bekerja (*information, degree of information as feedback of his work*), dan 4) manfaat finansial dan

non finansial yang diberikan kepada pekerjanya (*reward, financial and nonfinancial benefits provided to the employee*).

Demikian juga definisi keterlibatan kerja dari hasil penelitian oleh Lioa & Lee (2009:22-36), dimana mendefinisikan keterlibatan kerja sebagai keterlibatan yang sangat besar dari individu terhadap pekerjaannya, dengan melakukan pekerjaannya secara efektif. Dengan rincian indikator keterlibatan kerja, antara lain: 1) *the goals of the job is personally and organizationally compatible*, dimana sasaran pekerjaan sesuai secara pribadi dan organisasi, 2) *the job makes his identity*, dimana pekerjaan itu membuat identitasnya, 3) *the job is his interest*, dimana pekerjaan itu sesuai dengan minatnya; 4) *he has competency to his job*, dimana seseorang tersebut memiliki kompetensi terhadap pekerjaannya), dan 5) *he contributes to positive work outcomes*, dimana individu tersebut berkontribusi terhadap hasil kerja yang positif.

Berdasarkan hasil penelitian yang juga dilakukan bersamasama oleh Britt, Dickinson, Shortridge, & McKibben (2007:145-150), dimana mendefinisikan keterlibatan kerja sebagai sejauhmana pekerjaan tersebut terkait dengan citra diri seseorang, yang itu mengarah pada keterlibatan seseorang dalam melakukan suatu pekerjaannya, baik secara kognitif, emosional maupun secara fisik dalam pekerjaannya. Dengan rincian indikator keterlibatan kerja, antara lain: 1) adanya kejelasan pekerjaan tersebut (*clarity of the job guideline*); 2) pentingnya pekerjaan tersebut bagi individu (*importance of the job*), 3) adanya kesempatan untuk pengembangan diri (*personal relevance of job to identity and training*), dan 4) *prospek untuk berprestasi (personal control of job performance)*.

Demikian juga definisi yang hampir sama dikemukakan oleh Chen, & Chiu (2009:474-494), yang mendefinisikan keterlibatan kerja sebagai identifikasi psikologis terhadap pekerjaan seseorang, dan sejauhmana pekerjaan tersebut dilakukannya. Dengan rincian indikator keterlibatan kerja, antara lain: pekerjaan itu menjadi bagian penting bagi individu seseorang, punya rasa percaya diri, memiliki jiwa mandiri, dan pekerjaan tersebut sesuai dengan persepsi kinerjanya.

Demikian juga definisi yang disampaikan dari hasil penelitian bersama oleh Salu & Hartijasi (2018:171-192), dimana mendefinisikan keterlibatan kerja sebagai suatu hal yang positif, kepuasan diri terhadap hal yang berhubungan dengan pekerjaan, dan pemikiran yang mempunyai beberapa karakter seperti *vigor*, *dedication* dan *absorption*. Dengan rincian indikator keterlibatan kerja, antara lain: 1) *vigor*, yaitu tingginya tingkat energi dan ketahanan mental seseorang, 2) *dedication*, yaitu keterlibatan seseorang dalam pekerjaannya dan perasaan antusias terhadap pekerjaannya, 3) *absorption*, yaitu seseorang penuh konsentrasi dan asyik terhadap pekerjaannya sehingga seakan-akan waktu berlalu dengan cepat

4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Keterlibatan Kerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi keterlibatan kerja menurut Bakker & Demerouti (2007), ada tiga faktor yang dapat mempengaruhi keterlibatan kerja.

- 1) Job Resource Tekait dengan aspek fisik, sosial, serta organisasi dan memungkinkan untuk dapat mengurangi tuntutan pekerjaan serta biaya psikologis maupun fisiologis yang berkaitan dengan pekerjaan yang dimiliki, penencapaian target pekerjaan serta kemampuan menstimulasi pertumbuhan, perkembangan, dan perkembangan personal;
- 2) Sailability of Job Resources Berkaitan dengan seberapa pentingnya sumber daya pekerjaan yang dimiliki oleh para pekerja;
- 3) Personal Resources Berkaitan dengan karakteristik yang dimiliki oleh para pekerja. Yakni dalam hal kepribadian, sifat, usia dll. Berdasarkan pemaparan diatas, dapat dikatakan bahwa keterlibatan dipengaruhi oleh tiga faktor yakni job resource berkaitan tentang darimana beban kerja yang dimiliki berasal, faktor yang kedua yakni sailability of job resources berkaitan dengan tingkat pentingnya suatu sumber pekerjaan yang dimiliki, yang terakhir yakni personal resources yakni berkaitan dengan karakteristik para pekerja itu sendiri.

Sedangkan keterlibatan kerja dapat juga dipengaruhi oleh faktor situasional dan faktor personal.

1) Situasional

Situasional dalam keterlibatan kerja mencakup pekerjaan, organisasi, dan lingkungan sosial budaya. Pekerjaan mencakup karakteristik/hasil kerja, variasi, otonomi, identitas tugas, *feedback*, level pekerjaan (status formal dalam organisasi), level gaji, kondisi pekerjaan (*work condition*), *job security*, *supervision*, dan iklim interpersonal.

2) Faktor personal

Faktor personal yang dapat mempengaruhi keterlibatan kerja meliputi demografis dan psikologis.

a. Demografis

Demografis mencakup usia, pendidikan, jenis kelamin, status pernikahan, jabatan, dan senioritas. Moynihan dan Pandey (2007) juga menemukan bahwa usia memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan keterlibatan kerja, dimana pekerja yang usianya lebih tua cenderung lebih puas dan terlibat dengan pekerjaan mereka, sedangkan pekerja yang usianya lebih muda kurang tertarik dan puas dengan pekerjaan mereka.

b. Psikologis

Psikologis mencakup *intrinsic/extrinsic need strength*, nilai-nilai kerja, *locus of control*, kepuasan terhadap karakteristik/hasil kerja, usaha kerja, performansi kerja, absensi, intensi *turnover* dan kebosanan kerja. Keterkaitan antara kebosanan kerja dan keterlibatan kerja pada pekerja dapat dipengaruhi beberapa faktor salah satunya adalah kebosanan kerja (Omolayo & Ajila, 2012).

Selanjutnya Barchfeld dan Perry (2011) menemukan bahwa kebosanan kerja berhubungan negatif dengan motivasi. Artinya, semakin tinggi kebosanan kerja maka motivasi akan semakin rendah, begitu juga sebaliknya. Maka dapat disimpulkan bahwa kebosanan kerja merupakan hal yang berlawanan dengan motivasi, sedangkan keterlibatan kerja merupakan bagian dari konsep motivasi itu sendiri.

Faktor lain yang juga mempengaruhi keterlibatan kerja adalah kebosanan kerja (Omolayo & Ajila, 2012), menjelaskan bahwa setiap individu memiliki pandangan dan karakteristik yang berbeda, sehingga

secara tidak langsung akan berbeda pula tingkat keterlibatan kerjanya. Seperti yang dijelaskan dalam penelitian Anggraini (2015), yang menyatakan bahwa keterlibatan kerja akan dipengaruhi oleh tingkat kebosanan kerja.

5. Karakteristik Keterlibatan Kerja

Menurut Cohen (2003), terdapat dua karakteristik keterlibatan kerja pekerja, yaitu yang memiliki keterlibatan kerja yang tinggi dan yang rendah, penjelasan keduanya adalah sebagai berikut:

1) Karakteristik dengan keterlibatan kerja yang tinggi, antara lain:

- a. Menghabiskan waktu untuk bekerja.
- b. Memiliki kepedulian yang tinggi terhadap pekerjaan dan perusahaan.
- c. Puas dengan pekerjaannya.
- d. Memiliki komitmen yang tinggi terhadap karier, profesi, dan organisasi.
- e. Memberikan usaha-usaha yang terbaik untuk perusahaan.
- f. Tingkat absen dan intensi turnover rendah.
- g. Memiliki motivasi yang tinggi.



Sumber :

<http://edukasi.kompas.com/read/2020/02/29/16431381/di-era-merdeka-belajar-6-hal-ini-perkuat-kelompok-kerja-dan-musyawah-guru>

2) Karakteristik dengan keterlibatan kerja yang rendah, antara lain:

- a. Tidak mau berusaha keras untuk kemajuan perusahaan.
- b. Tidak peduli dengan pekerjaan maupun perusahaan.
- c. Tidak puas dengan pekerjaan.
- d. Tidak memiliki komitmen terhadap pekerjaan maupun perusahaan.
- e. Tingkat absen dan intensi turnover tinggi.
- f. Memiliki motivasi kerja yang rendah.
- g. Tingkat pengunduran diri yang tinggi.
- h. Merasa kurang bangga dengan pekerjaan dan perusahaan.

6. Aspek-aspek Keterlibatan Kerja

Aspek yang digunakan untuk variable keterlibatann kerja yakni dari Schaufeli & Bakker (2003) memiliki tiga karakterisitik dalam keterlibatan kerja, diantaranya yaitu:

- 1) Vigor (Kekuatan), Dicirikan dengan tingkatan semangat, energi, serta ketangguhan atau kekuatan mental dalam bekerja. Serta adanya keinginan untuk memberikan usaha yang terbaik dalam bekerja dan ketika menghadapi kesulitan;
- 2) Dedication (Dedikasi), Dicirikan denga perasaan yang antusias, dan ingin terlibat secara utuh serta memiliki kebanggaan terhadap pekerjaan yang dimiliki;
- 3) Absorption (Keasyikan), Dicirikan dengan kemampuan dalam berkonsentrasi secara penuh serta kemampuan dalam menikmati pekerjaan yang dimiliki. sehingga merasa waktu pada saat bekerja berlalu begitu cepat.

Schaufeli & Bakker (2008) menjelaskan bahwa pekerja yang memiliki keterlibatan kerja yang tinggi dicirikan dengan istilah 3S (Say, Stay, dan

Strive). Say maksudnya adalah secara konsisten kemampuan berbicara dalam konteks yang positif dalam hal organisasi dimana pekerja yang bekerja kepada rekan kerja, calon pekerja baru serta terhadap pelanggan. Stay maksudnya adalah memiliki keinginan untuk menjadi anggota tetap dalam suatu organisasi atau perusahaan. Strive maksudnya adalah menyumbangkan waktu yang dimiliki, tenaga dan kekuatan serta inisiatif dalam berkontribusi terhadap kesuksesan bisnis organisasi/instansi. Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa keterlibatan pekerja dibentuk oleh tiga aspek yakni Vigor (kekuatan, semangat), Dedication (berperan penuh terhadap kemajuan organisasi/perusahaan), Absorption (keasyikan/terlalu menikmati pekerjaan yang dimiliki).

Menurut Luthans (2006), terdapat empat aspek keterlibatan kerja, yaitu sebagai berikut:

1) Pekerjaan adalah minat hidup yang utama

Keterlibatan kerja akan muncul bila pekerjaan dirasakan sebagai sumber utama terhadap harapan individu dan sumber kepuasan dari kebutuhan-kebutuhan yang menonjol (salient need) individu. Kebutuhan yang menonjol ini akan menguat bila pekerjaan dipersepsikan mampu memenuhi kebutuhan-kebutuhannya sehingga akan membuat individu menghabiskan waktu, tenaga, dan pikirannya untuk pekerjaannya.

2) Berpartisipasi aktif dalam pekerjaan

Partisipasi aktif akan terjadi bila seseorang diberikan kesempatan yang seluas-luasnya dalam bekerja seperti kesempatan mengeluarkan ide-ide, membuat keputusan yang berguna untuk kesuksesan perusahaan, kesempatan untuk belajar, mengeluarkan keahlian dan kemampuannya dalam bekerja, sehingga partisipasi aktif ini akan berpengaruh pada hasil kerja dan hasil yang memuaskan akan mempengaruhi rasa berharga pada dirinya.

3) Menganggap performa sebagai hal yang penting bagi harga dirinya

Usaha kerja yang ditampilkan menggambarkan seberapa jauh seseorang yang terlibat pada pekerjaannya akan menganggap pentingnya pekerjaan tersebut bagi self-esteem atau rasa keberhargaan diri pada diri seorang. Hal ini bisa terlihat dari seberapa sering pekerja memikirkan tentang pekerjaannya yang belum terselesaikan setelah jam kerja selesai, masalah yang belum selesai menjadi pusat konsep diri yang berlaku dalam hati.

4) Menganggap kinerja konsisten dengan konsep dirinya

Seseorang yang terlibat dalam pekerjaannya akan memiliki konsentrasi terhadap unjuk kerja sehingga mempengaruhi konsistensi seseorang dengan konsep dirinya. Hal ini dapat terlihat dari seseorang memiliki prinsip terhadap pekerjaannya, unjuk kerjanya konsisten dengan kemampuan yang dimiliki.

7. Dimensi Keterlibatan Kerja

Menurut Cummings & Worley (2005), terdapat empat dimensi keterlibatan kerja, yaitu:

1) Power (Kekuasaan)

Mencakup pemberian wewenang yang cukup bagi pekerja untuk membuat keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan yang meliputi berbagai isu seperti metode kerja, penugasan kerja, hasil prestasi, pelayanan pelanggan dan pemilihan pekerja. Besarnya kekuasaan bervariasi dari sekadar meminta input mereka untuk digunakan oleh manajer dalam membuat keputusan sampai dengan pekerja dapat mengambil keputusan sendiri dalam mengatasi isu-isu tersebut di atas.

2) Information (Informasi)

Informasi dapat berupa data tentang hasil operasi, rencana usaha, kondisi persaingan, teknologi baru, metode kerja dan gagasan untuk memperbaiki organisasi. Memiliki akses yang tepat waktu dengan

informasi yang relevan merupakan hal yang penting untuk membuat keputusan yang efektif. Organisasi dapat mempromosikan keterlibatan pekerja dengan menjamin bahwa informasi yang penting mengalir dengan bebas kepada mereka yang memiliki wewenang untuk mengambil keputusan.

3) Knowledge and Skills (Pengetahuan dan Keterampilan)

Keterlibatan kerja pekerja dapat meningkatkan efektivitas organisasi tergantung kepada tingkat sejauh mana pekerja memiliki pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk mengambil keputusan dengan baik. Organisasi dapat memudahkan keterlibatan kerja dengan melaksanakan program pelatihan dan pengembangan untuk memperbaiki pengetahuan dan keterampilan pekerja. Program tersebut dapat mencakup berbagai keahlian yang berkaitan dengan melakukan tugas, mengambil keputusan pemecahan masalah, dan memahami bagaimana operasi bisnis.

4) Rewards (Penghargaan)

Karena orang pada umumnya mengerjakan sesuatu untuk memperoleh penghargaan, maka penghargaan dapat berpengaruh kuat terhadap keterlibatan kerja dalam organisasi. Keterlibatan yang berarti dalam organisasi dapat menjadi penghargaan internal bagi pekerja, karena mereka merasa berharga dan berhasil. Penghargaan eksternal seperti gaji dan promosi dapat menguatkan keterlibatan kerja apabila penghargaan itu berkaitan langsung dengan kinerja yang dihasilkan dari adanya partisipasi atau keterlibatan dalam pengambilan keputusan.

Keterlibatan kerja diklasifikasikan ke dalam tiga dimensi, yaitu:

1) Konsentrasi Kerja

Konsentrasi kerja adalah seberapa besar pekerja lebih mementingkan atau lebih berfokus pada tugas-tugas pekerjaannya dibandingkan dengan aktivitas yang lain. Pekerjaan dianggap sebagai pusat ketertarikan dalam hidup, keterlibatan kerja digambarkan sebagai seberapa besar seseorang

memerhatikan situasi kerja sebagai hal yang penting karena hal tersebut dianggapnya sebagai kesempatan memuaskan kebutuhannya.

2) Evaluasi Kerja

Evaluasi kerja dimaknai sebagai seberapa baik pekerja menilai pekerjaannya. Hal ini mencakup seberapa besar ikatan yang ia rasakan terhadap pekerjaannya, seberapa baik ia menilai cara kerjanya sendiri, seberapa penting keberadaan dirinya dalam organisasi dan kerelaan dirinya untuk mengambil tugas yang melebihi bebannya.

3) Identifikasi Kerja

Identifikasi kerja dimaknai sebagai seberapa besar atau penting pekerja bagi gambaran dirinya. Hal ini mencakup seberapa besar ia bisa menyerap nilai kebaikan yang diberikan oleh pekerjaannya, pentingnya hasil kerja bagi keberhargaan dirinya, bagaimana penilaian kemampuan dirinya ketika berhadapan dengan pekerjaannya selama ini, serta seberapa kuat pekerjaan dikatakan mampu mengukur kemampuan dirinya.

Menurut Luthans (2006), terdapat tiga keadaan psikologis yang dapat **meningkatkan** keterlibatan kerja pekerja, yaitu:

1) Perasaan

Perasaan berarti secara psikologis adalah perasaan diterima melalui energi fisik, kognitif, dan emosional. Perasaan berarti adalah merasakan pengalaman bahwa tugas yang sedang dikerjakan adalah berharga, berguna dan atau bernilai.

2) Rasa aman

Rasa aman secara psikologis muncul ketika individu mampu menunjukkan atau bekerja tanpa rasa takut atau memiliki konsekuensi negatif terhadap citra diri, status, dan atau karier. Perasaan aman dan percaya dibangun dengan situasi yang telah diperkirakan, konsisten jelas tanpa ancaman.

3) Perasaan ketersediaan

Perasaan ketersediaan secara psikologis berarti individu merasa bahwa sumber-sumber yang memberikan kecukupan fisik personal, emosional, dan kognitif tersedia pada saat-saat yang dibutuhkan.

8. INDIKATOR KETERLIBATAN KERJA

Keterlibatan kerja adalah identifikasi komitmen individu terhadap pekerjaannya, aktif berpartisipasi didalamnya dan menganggap tingkat kinerja yang dihasilkannya sangat penting untuk harga dirinya.

Adapun rincian indikator keterlibatan kerja, sebagai berikut:

- 1) Pentingnya pekerjaan bagi individu;
- 2) Tertarik/terpanggil oleh tujuan yang ingin dicapai organisasi;
- 3) Pemilikan kompetensi untuk pekerjaannya;
- 4) Kesempatan pengembangan diri;
- 5) Berpartisipasi aktif terhadap pekerjaan; dan
- 6) Tingkat kinerja dianggap penting bagi harga dirinya.

B. ANALISIS SITOREM

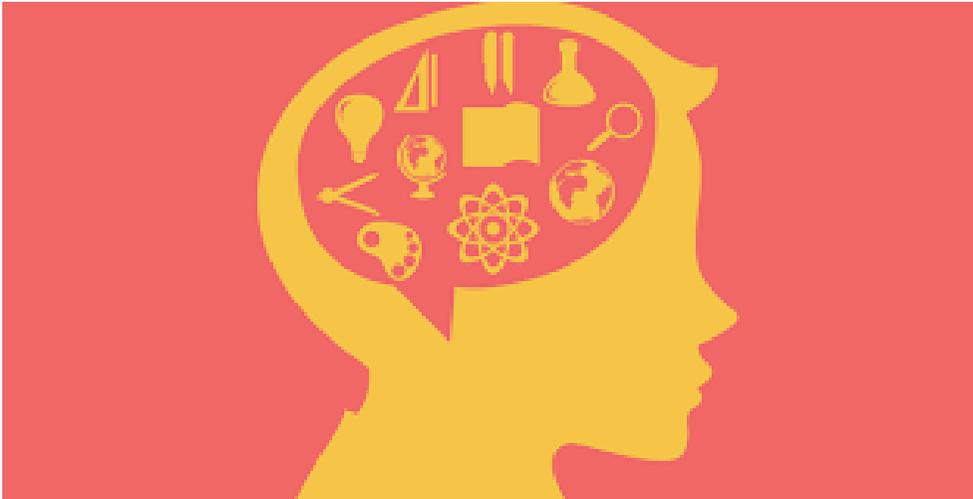
Analisis SITOREM, singkatan dari *Scientific Identification Theory to conduct Operation Research in Education Management*, yaitu suatu teori ilmiah untuk melakukan riset operasi dalam bidang manajemen pendidikan..

Sebagaimana diungkapkan S. Hardhienata (2017), bahwa *for the purpose of operations research in education management, we need to add the scientific identification theory mentioned above with statistical model and steps to obtain an optimal solution* (bahwa untuk tujuan riset manajemen pendidikan, kita perlu menambahkan ilmiah teori identifikasi yang disebutkan di atas dengan model statistik dan langkah-langkah mendapatkan solusi optimal).

Analisis SITOREM dilaksanakan buat menurunkan rekomendasi dan menentukan urutan prioritas penanganan perbaikan indikatornya, sebagai rekomendasi kepada pihak terkait (Hardhienata (2017: 166).

Penetapan urutan prioritas penanganan indikator, dalam analisis SITOREM menggunakan tiga (3) kriteria, yaitu:

1. Kekuatan pengaruh antar variabel;
2. Urutan prioritas penanganan indikator hasil penilaian dari *expert*
3. Nilai indikator yang diperoleh dari perhitungan data yang diperoleh berdasarkan jawaban para responden.



Sumber: www.nesabamedia.com

A. RANCANGAN

Metode kuantitatif, berlandaskan *filsafat positivism*. Digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu, pengumpulan datanya dengan menggunakan instrumen, analisis data bersifat kuantitatif atau statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Data kuantitatif didapatkan, dengan menggunakan metode survey untuk mendapatkan data dari tempat tertentu yang alamiah (bukan buatan), perlakuan dalam pengumpulan data, dengan cara mengedarkan melalui kuesioner. (Sugiyono, 2017:15-16).



Sumber: <http://lpmpjatim.kemendiibud.go.id>

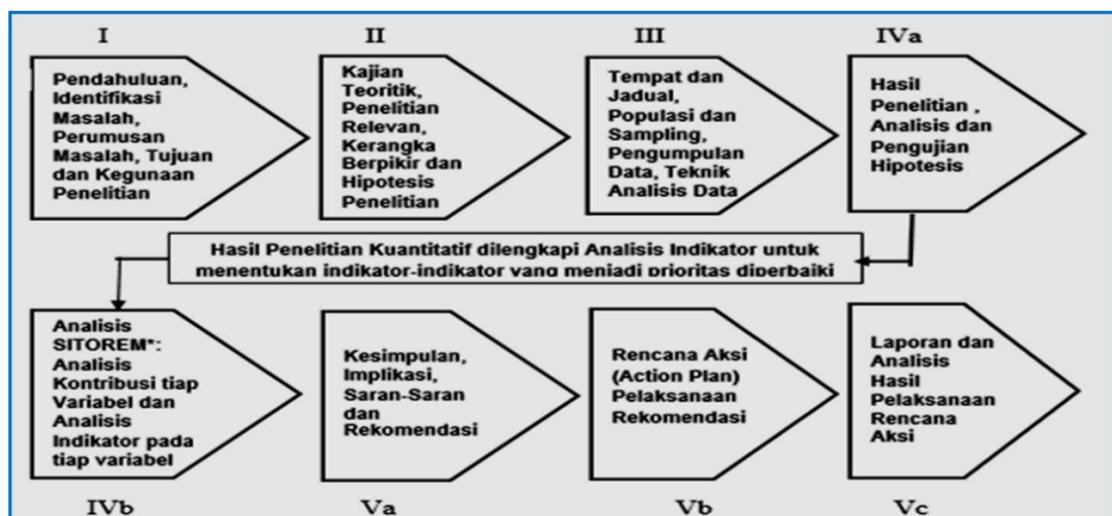
Langkah-langkah dalam metode kuantitatif, dengan terlebih dahulu menentukan masalah/potensi dan membuat rumusan masalah, Menyusun landasan teori dan merumuskan hipotesis, mengumpulkan dan analisis data,

selanjutnya dibuat kesimpulannya berdasarkan hasil pengujian hipotesis dan pembahasannya (Sugiyono (2017:37).

Variabel yang diteliti merupakan variabel keterlibatan kerja. Berdasarkan data, fakta dan informasi yang diperoleh dari survei akan memberikan gambaran dari kondisi masing-masing variabel yang diteliti, serta diketahui hubungan antar variabel tersebut.

Populasinya adalah guru tetap madrasah tsanawiyah (MTs) di Kota Madiun, yang berjumlah 163 guru. Sedangkan, sampel berjumlah 116 guru yang ditetapkan menggunakan *teknik proporsional random sampling* dengan berdasarkan rumus Taro Yamane, dengan tingkat *error* dan *confidence level* 5% (Sugiyono, 2017:143-144).

Pengumpulan data dengan menggunakan teknik pemberian kuesioner kepada para responden. Kuesioner merupakan instrumen yang meminta responden mengisi pernyataan atau pernyataan yang diberikan oleh peneliti terkait dengan pemikiran, perasaan, sikap, kepercayaan, nilai, persepsi, pengalaman, kepribadian, dan perilaku partisipan atau responden sesuai dengan variabel-variabel yang sedang diteliti.



Gambar 3.2
Analisis SITOREM

Sumber: Widodo Sunasryyo dan Sri Setyaningsih (2018). Contoh Penulisan Proposal Instrumen Penelitian. Bogor: Penerbit Program Pascasarjana Universitas Pakuan, h. 8.

Metode korelasional, merupakan bagian dari jenis penelitian deskriptif kuantitatif. Tujuan korelasi guna menemukan ada atau tidaknya hubungan, berapa erat hubungannya, dan arah hubungannya (positif atau negatif). Studi korelasi mengandung kekuatan hubungan antar variabel, signifikansi statistik hubungan antar variabel, dan arah korelasinya.

Analisis SITOREM dilakukan dengan mengidentifikasi serta menganalisis dengan tiga hal (Sunaryo & Setyaningsih, 2018), yaitu: 1) Identifikasi kekuatan pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikat, 2) Analisis nilai hasil untuk tiap indikator variabel, dan 3) Analisis terhadap bobot masing-masing indikator dari tiap variabel berdasarkan kriteria *cost, benefit, urgency and importance*.

Berdasarkan identifikasi kekuatan pengaruh antar variabel, dan berdasarkan bobot dari masing-masing indikator dari variabel bebas yang memiliki kontribusi terbesar, maka dapat disusun urutan prioritas indikator-indikator yang perlu segera diperbaiki dan yang perlu untuk tetap dipertahankan.

Sedangkan urutan prioritas indikator disusun berdasarkan pendapat atau penilaian dari pakar atau *expert*. Nilai indikator diperoleh berdasarkan perhitungan data dari lapangan, yang diperoleh dari jawaban para responden. Oleh karena itu, berdasarkan analisis SITOREM tersebut maka akan dihasilkan hal berikut:

1. Indikator yang sudah baik, maka direkomendasikan untuk dipertahankan, dan
2. Indikator yang belum baik, maka disarankan untuk diperbaiki dengan membuat urutan prioritas penanganan perbaikannya.

Urutan prioritas perbaikan indikator ini sangat penting, dikarenakan pada umumnya sumberdaya organisasi yang dimiliki madrasah itu terbatas sehingga penanganan perbaikan harus dilakukan secara bertahap sesuai dengan kemampuan organisasi tersebut (Hardhienata, S, 2017).

Setelah diperoleh rata-rata hasil pada tiap indikator dan bobot (%) masing-masing indikator, maka dapat dilakukan analisis untuk menetapkan

klasifikasi indikator-indikator variabel, yaitu menjadi (a) kelompok indikator yang perlu segera diperbaiki (bobot tinggi dan skor rendah), dan (b) kelompok indikator yang perlu dipertahankan atau dikembangkan (bobot tinggi dan skor tinggi).



Sumber: www.gurukreatif.com

B. CATATAN HASIL

Catatan hasil sebagai berikut:

1. Penguatan dan pengembangan keterlibatan kerja guru.
2. Hasil analisis SITOREM diperoleh solusi optimalisasi penguatan dan pengembangan keterlibatan kerja guru melalui indikator yang akan diperbaiki dan indikator yang dipertahankan/ dikembangkan, sebagai berikut ini.

Tabel 3.3: Hasil Analisis SITOREM

Keterlibatan Kerja			
Indikator Awal		Indikator Setelah Penilaian Pakar	Nilai Indikator
1.	Pentingnya pekerjaan	1 st Berpartisipasi aktif (19%)	4,32
2.	Tertarik tujuan organisasi	2 nd Memiliki kompetensi (18%)	3,66
3.	Memiliki kompetensi	3 rd Pentingnya pekerjaan (16%)	3,98
4.	Kesempatan pengembangan	4 st Kesempatan pengembangan (16%)	3,58
5.	Berpartisipasi aktif terhadap pekerjaan	5 st Tingkat kinerja (15%)	3,92
6.	Tingkat kinerja	6 st Tertarik tujuan organisasi (15%)	3,87

Tabel 3.4:
Indikator yang perlu Diperbaiki dan Dipertahankan/Dikembangkan

Urutan Prioritas Indikator yang akan Diperbaiki	Indikator yang Dipertahankan/Dikembangkan
Memiliki kompetensi	Partisipasi aktif thd pekerjaan
Pentingnya pekerjaan	
Kesempatan Pengembangan	
Tingkat kinerja	
Tertarik tujuan organisasi	

Berdasarkan catatan hasil, dimana variabel keterlibatan kerja memberikan kontribusi yang positif terhadap penguatan dan pengembangan guru.

Implikasi dalam upaya penguatan dan pengembangan keterlibatan kerja guru, bahwa apabila variabel keterlibatan kerja ingin diperkuat, maka diperlukan perbaikan dari indikator yang masih lemah yaitu kesempatan pengembangan diri (16%)(3,58); memiliki kompetensi untuk pekerjaannya (18%)(3,66); tertarik/terpanggil oleh tujuan yang ingin dicapai organisasi

(15%)(3,87); tingkat kinerja dianggap penting bagi harga dirinya (15%)(3,92); pentingnya pekerjaan bagi individu (16%)(3,98), dengan mempertahankan atau mengembangkan indikator yang sudah baik yaitu berpartisipasi aktif terhadap pekerjaan (19%)(4,32).



Sumber: www.gurukreatif.com

Keterlibatan kerja guru madrasah dapat dioptimalkan, dengan diperlukan penguatan dan pengembangannya. Indikator yang sudah baik, dipertahankan/ dikembangkan dan indikator yang masih lemah (belum baik) untuk dilakukan perbaikan.

Catatan hasil ini dapat dijadikan salah satu alternatif masukan untuk penguatan dan pengembangan keterlibatan kerja guru. Oleh karena itu, yang dapat diberikan sebagai upaya perbaikan dipaparkan sebagai berikut:

1. Guru

Apabila guru berkeinginan untuk penguatan keterlibatan kerja, perlu perbaikan indikator kesempatan pengembangan diri; memiliki kompetensi untuk pekerjaannya; tertarik oleh tujuan yang ingin dicapai organisasi; tingkat kinerja dianggap penting bagi harga dirinya;

pentingnya pekerjaan bagi individu, serta mempertahankan atau mengembangkan indikator berpartisipasi aktif terhadap pekerjaan.



Sumber: www.kompasiana.com

2. Kepala Madrasah

Apabila berkeinginan untuk penguatan keterlibatan kerja, maka kepala madrasah perlu melakukan perbaikan indikator kesempatan pengembangan diri; memiliki kompetensi untuk pekerjaannya; tertarik/terpanggil oleh tujuan yang ingin dicapai organisasi; tingkat kinerja dianggap penting bagi harga dirinya; pentingnya pekerjaan bagi individu, serta mempertahankan atau mengembangkan indikator berpartisipasi aktif terhadap pekerjaan.



Sumber : www.news.unair.ac.id

3.

4. Kantor Kementerian Agama, Pengawas Madrasah, dan Penyelenggara Kegiatan Madrasah

- 1) Apabila berkeinginan untuk penguatan kepemimpinan transformasional, maka perlu melakukan perbaikan indikator *individual consideration*, pemimpin mengembangkan orang dengan menciptakan lingkungan suasana mendukung dan mempertahankan atau mengembangkan indikator *idealized influence*, pemimpin bertindak sebagai role model atau panutan; *intellectual simulation*, pemimpin menstimulasi orang agar kreatif dan inovatif; *inspirational motivation*, pemimpin menciptakan gambar jelas mengenai keadaan masa yang akan datang, secara optimis; *instructional support* (dukungan instruksional); dan adanya pengaruh nilai etika/moral pemimpin diikuti oleh para pengikut dan kelompok.
- 2) Apabila berkeinginan untuk penguatan *teamwork*, maka perlu melakukan perbaikan indikator saling melengkapi ketrampilan

BAB IV
POKOK-POKOK
PENGUATAN DAN PENGEMBANGAN

A. TUJUAN DAN STRATEGI

1. Tujuan

Penguatan dan pengembangan keterlibatan kerja guru sehingga diharapkan menghasilkan profil guru madrasah, sebagai berikut:

- 1) Guru yang menjadikan pentingnya pekerjaan baginya;
- 2) Guru yang tertarik/terpanggil oleh tujuan yang ingin dicapai organisasi;
- 3) Guru yang memiliki kompetensi untuk pekerjaannya;
- 4) Guru merasa memiliki kesempatan pengembangan diri;
- 5) Guru ikut berpartisipasi aktif terhadap pekerjaannya; dan
- 6) Guru yang merasa bahwa tingkat kinerja dianggap penting bagi harga dirinya.

2. Strategi

Penguatan dan pengembangan keterlibatan kerja guru yang ada setiap madrasah yang ada di daerahnya.

B. INDIKATOR UNTUK DIPERBAIKI

1. Prioritas Indikator-Indikator

Berdasarkan hasil analisis SITOREM, dihasilkan indikator yang harus diperbaiki dalam rangka Penguatan dan pengembangan keterlibatan kerja guru. Urutan prioritas indikator yang harus diperbaiki sebagai berikut:

- 1) Adanya kepemilikan kompetensi untuk pekerjaannya,
- 2) Pentingnya pekerjaan bagi individu,

- 3) Kesempatan pengembangan diri,
- 4) Tingkat kinerja dianggap penting bagi harga dirinya,
- 5) Tertarik/terpanggil oleh tujuan yang ingin dicapai organisasi,

2. Sosialisasi Perbaikan Indikator untuk Penguatan dan Pengembangan Guru

Perbaikan indikator, diperlukan kegiatan perbaikan, diawali dengan kebutuhan sosialisasi yang melibatkan pemangku kepentingan, pelaksana kegiatan dan target sarannya.

Sosialisasi dilaksanakan dengan acuan sebagai berikut:

Tabel 4.1:

Sosialisasi Perbaikan Indikator untuk Penguatan dan Pengembangan Keterlibatan Kerja Guru Madrasah

Indikator	Uraian kegiatan	Pelaksana	Sasaran
Adanya kepemilikan kompetensi untuk pekerjaannya,	Sosialisasi rencana Diklat per bidang mata pelajaran	Penyelenggara Madrasah/Kant or Kemenag	Guru
Pentingnya pekerjaan bagi individu,	Sosialisasi rencana Workshop <i>self motivation</i>	Penyelenggara Madrasah/Kant or Kemenag	Guru
Kesempatan pengembangan diri,	Sosialisasi rencana Workshop <i>self motivation</i>	Penyelenggara Madrasah/Kant or Kemenag	Guru
Tingkat kinerja dianggap penting bagi harga dirinya,	Sosialisasi rencana Workshop <i>self motivation</i>	Penyelenggara Madrasah/Kant or Kemenag	Guru

Tertarik/terpanggil oleh tujuan yang ingin dicapai organisasi.	Sosialisasi rencana Workshop <i>self motivation</i>	Penyelenggara Madrasah/Kantor or Kemenag	Guru

3. Penyusunan Regulasi Perbaikan Indikator untuk Penguatan dan Pengembangan Guru

Kebutuhan penyusunan regulasi untuk Penguatan dan pengembangan keterlibatan kerja guru sebagai berikut:

Tabel 4.2:
Penyusunan Regulasi Perbaikan Indikator untuk Penguatan dan Pengembangan Guru Madrasah

Indikator	Uraian kegiatan	Pelaksana	Sasaran
Adanya kepemilikan kompetensi untuk pekerjaannya,	Penyusunan SOP Keterlibatan Kerja	Penyelenggara Madrasah/Kantor Kemenag/Kepala Madrasah	Guru
Pentingnya pekerjaan bagi individu,	Penyusunan Petunjuk Teknis Keterlibatan Kerja	Penyelenggara Madrasah/Kantor Kemenag/Kepala Madrasah	Guru
Kesempatan pengembangan diri,	Juknis Membangun Citra Diri Guru	Penyelenggara Madrasah/Kantor Kemenag/Kepala Madrasah	Guru
Tingkat kinerja dianggap penting bagi harga dirinya,	Juknis Membangun Citra Diri Guru	Penyelenggara Madrasah/Kantor Kemenag/Kepala Madrasah	Guru

Tertarik/terpanggil oleh tujuan yang ingin dicapai organisasi.	Jukni Budaya Membangun Organisasi	Penyelenggara Madrasah/Kantor Kemenag/Kepala Madrasah	Guru

4. Implementasi Kegiatan untuk Penguatan dan Pengembangan Guru

Implementasi kegiatannya untuk Penguatan dan pengembangan keterlibatan kerja guru sebagai berikut:

Tabel 4.3:
Implementasi Kegiatan untuk Penguatan dan Pengembangan Guru Madrasah

Indikator	Uraian kegiatan	Pelaksana	Sasaran
Adanya kepemilikan kompetensi untuk pekerjaannya,	Pelatihan Guru Berbasis Teknologi Informasi	Penyelenggara Madrasah/ Kantor Kemenag/ Kepala Madrasah	Guru
Pentingnya pekerjaan bagi individu,	Pembentukan media presentasi guru	Penyelenggara Madrasah/ Kantor Kemenag/ Kepala Madrasah	Guru
Kesempatan pengembangan diri,	Adanya reward bagi guru berprestasi, melalui kenaikan jabatan	Penyelenggara Madrasah/ Kantor Kemenag/	Guru

		Kepala Madrasah	
Tingkat kinerja dianggap penting bagi harga dirinya,	Adanya reward bagi guru berprestasi,	Penyelenggara Madrasah/ Kantor Kemenag/ Kepala Madrasah	Guru
Tertarik/terpanggil oleh tujuan yang ingin dicapai organisasi.	Sosialisasi kembali Visi, Misi dan Tujuan Madrasah	Penyelenggara Madrasah/ Kantor Kemenag/ Kepala Madrasah	Guru

5. Pemantauan/Pengawasan/Monitoring Kegiatan Penguatan dan Pengembangan Guru

Kebutuhan Pemantauan/ Pengawasan/ Monitoring kegiatannya untuk Penguatan dan pengembangan keterlibatan kerja guru sebagai berikut:

Tabel 4.4:

Pemantauan/Pengawasan/Monitoring Kegiatan untuk Penguatan dan Pengembangan Guru Madrasah

Indikator	Uraian kegiatan	Pelaksana	Sasaran
Adanya kepemilikan kompetensi untuk pekerjaannya,	Monitoring Pelatihan Guru Berbasis Teknologi Informasi	Penyelenggara Madrasah/Kantor Kemenag/Kepala Madrasah	Guru

Pentingnya pekerjaan bagi individu,	Monitoring Pembentukan media presentasi guru	Penyelenggara Madrasah/Kantor Kemenag/Kepala Madrasah	Guru
Kesempatan pengembangan diri,	Monitoring reward bagi guru berprestasi, melalui kenaikan jabatan	Penyelenggara Madrasah/Kantor Kemenag/Kepala Madrasah	Guru
Tingkat kinerja dianggap penting bagi harga dirinya,	Monitoring reward bagi guru berprestasi,	Penyelenggara Madrasah/Kantor Kemenag/Kepala Madrasah	Guru
Tertarik/terpanggil oleh tujuan yang ingin dicapai organisasi.	Monitoring Sosialisasi kembali Visi, Misi dan Tujuan Madrasah	Penyelenggara Madrasah/Kantor Kemenag/Kepala Madrasah	Guru



Sumber; www.gemamitra.com

6. Evaluasi Kegiatan untuk Penguatan dan Pengembangan Guru

Kebutuhan evaluasi kegiatannya untuk Penguatan dan pengembangan keterlibatan kerja guru sebagai berikut:

Tabel 4.5:

Evaluasi Kegiatan untuk Penguatan dan Pengembangan Guru Madrasah

Indikator	Uraian kegiatan	Pelaksana	Sasaran
Adanya kepemilikan kompetensi untuk pekerjaannya,	Evaluasi Pelatihan Guru Berbasis Teknologi Informasi	Penyelenggara Madrasah/Kantor Kemenag/Kepala Madrasah	Guru
Pentingnya pekerjaan bagi individu,	Evaluasi Pembentukan	Penyelenggara Madrasah/Kantor	Guru

	media presentasi guru	Kemenag/Kepala Madrasah	
Kesempatan pengembangan diri,	Evaluasi pelaksanaan reward bagi guru berprestasi, melalui kenaikan jabatan	Penyelenggara Madrasah/Kantor Kemenag/Kepala Madrasah	Guru
Tingkat kinerja dianggap penting bagi harga dirinya,	Evaluasi pelaksanaan reward bagi guru berprestasi,	Penyelenggara Madrasah/Kantor Kemenag/Kepala Madrasah	Guru
Tertarik/terpanggil oleh tujuan yang ingin dicapai organisasi.	Evaluasi Sosialisasi kembali Visi, Misi dan Tujuan Madrasah	Penyelenggara Madrasah/Kantor Kemenag/Kepala Madrasah	Guru

7. Pelaporan Kegiatan untuk Penguatan dan Pengembangan Guru

Kebutuhan pelaporan kegiatannya untuk Penguatan dan pengembangan keterlibatan kerja guru sebagai berikut:

Tabel 4.5:

Pelaporan Kegiatan untuk Penguatan dan Pengembangan Guru Madrasah

Indikator	Uraian kegiatan	Pelaksana	Sasaran
Adanya kepemilikan	Pelaporan Pelatihan Guru	Penyelenggara Madrasah/Kantor	Guru

kompetensi untuk pekerjaannya,	Berbasis Teknologi Informasi	Kemenag/Kepala Madrasah	
Pentingnya pekerjaan bagi individu,	Pelaporan Pembentukan media presentasi guru	Penyelenggara Madrasah/Kantor Kemenag/Kepala Madrasah	Guru
Kesempatan pengembangan diri,	Pelaporan pelaksanaan reward bagi guru berprestasi, melalui kenaikan jabatan	Penyelenggara Madrasah/Kantor Kemenag/Kepala Madrasah	Guru
Tingkat kinerja dianggap penting bagi harga dirinya,	Pelaporan pelaksanaan reward bagi guru berprestasi,	Penyelenggara Madrasah/Kantor Kemenag/Kepala Madrasah	Guru
Tertarik/terpanggil oleh tujuan yang ingin dicapai organisasi.	Pelaporan Sosialisasi kembali Visi, Misi dan Tujuan Madrasah	Penyelenggara Madrasah/Kantor Kemenag/Kepala Madrasah	Guru

C. INDIKATOR DIPERTAHANKAN ATAU DIKEMBANGKAN

1. Prioritas Indikator-Indikator

Berdasarkan hasil analisis SITOREM, dihasilkan indikator yang dipertahankan atau dikembangkan dalam rangka Penguatan dan pengembangan keterlibatan kerja guru, yaitu ***Partisipasi aktif terhadap pekerjaannya.***

2. Sosialisasi Indikator yang Dipertahankan atau Dikembangkan untuk Penguatan dan Pengembangan Guru

Mempertahankan atau mengembangkan indikator untuk Penguatan dan pengembangan keterlibatan kerja guru, diawali dengan kebutuhan sosialisasi yang melibatkan pemangku kepentingan, pelaksana kegiatan dan target sasarnya. Sosialisasi dilaksanakan dengan acuan sebagai berikut:

Tabel 4.6:
Sosialisasi Kegiatan untuk Penguatan dan Pengembangan Guru Madrasah

Indikator	Uraian kegiatan	Pelaksana	Sasaran
Partisipasi aktif terhadap pekerjaannya	Sosialisasi Diklat <i>Self Motivation</i> / Pembentukan forum antar guru	Penyelenggara Madrasah/ Kantor Kemenag/ Kepala Madrasah	Guru

3. Penyusunan Regulasi yang Dipertahankan atau Dikembangkan untuk Penguatan dan Pengembangan Guru

Kebutuhan penyusunan regulasi guna mempertahankan atau mengembangkan indikator untuk Penguatan dan pengembangan keterlibatan kerja guru sebagai berikut:

Tabel 4.7:
Penyusunan Regulasi Kegiatan untuk Penguatan dan Pengembangan Guru Madrasah

Indikator	Uraian kegiatan	Pelaksana	Sasaran
-----------	-----------------	-----------	---------

Partisipasi aktif terhadap pekerjaannya	Penyusunan SOP	Penyelenggara Madrasah/ Kantor Kemenag/ Kepala Madrasah	Guru

4. Implementasi Kegiatan Indikator yang Dipertahankan atau Dikembangkan untuk Penguatan dan Pengembangan Guru

Implementasi kegiatan mempertahankan atau mengembangkan indikator untuk Penguatan dan pengembangan keterlibatan kerja guru sebagai berikut:

Tabel 4.8:
Implementasi Kegiatan untuk Penguatan dan Pengembangan Guru Madrasah

Indikator	Uraian kegiatan	Pelaksana	Sasaran
Partisipasi aktif terhadap pekerjaannya	Diklat <i>Self Motivation/</i> Pembentukan forum antar guru	Penyelenggara Madrasah/ Kantor Kemenag/ Kepala Madrasah	Guru

5. Monitoring/ Pengawasan/ Pemantauan Kegiatan Indikator yang Dipertahankan atau Dikembangkan untuk Penguatan dan Pengembangan Guru

Kebutuhan monitoring/ pengawasan/ pemantauan kegiatan mempertahankan atau mengembangkan indikator untuk Penguatan dan pengembangan keterlibatan kerja guru sebagai berikut:

Tabel 4.9:
Monitoring Kegiatan untuk Penguatan dan Pengembangan Guru Madrasah

Indikator	Uraian kegiatan	Pelaksana	Sasaran
Partisipasi aktif terhadap pekerjaannya	Monitoring Diklat Self Motivation/ Pembentukan forum antar guru	Penyelenggara Madrasah/ Kantor Kemenag/ Kepala Madrasah	Guru

6. Evaluasi Kegiatan Indikator yang Dipertahankan atau Dikembangkan untuk Penguatan dan Pengembangan Guru

Kebutuhan evaluasi kegiatan mempertahankan atau mengembangkan indikator untuk Penguatan dan pengembangan keterlibatan kerja guru sebagai berikut:

Tabel 4.10:
Evaluasi Kegiatan untuk Penguatan dan Pengembangan Guru Madrasah

Indikator	Uraian kegiatan	Pelaksana	Sasaran
Partisipasi aktif terhadap pekerjaannya	Evaluasi Mandiri/ Evaluasi Triwulan, Semester, Tahunan	Penyelenggara Madrasah/ Kantor Kemenag/ Kepala Madrasah/	Guru

		Pengawas/ Guru	

7. Pelaporan Kegiatan Indikator yang Dipertahankan atau Dikembangkan untuk Penguatan dan Pengembangan Guru

Kebutuhan pelaporan kegiatan mempertahankan atau mengembangkan indikator untuk penguatan dan pengembangan keterlibatan kerja guru sebagai berikut:

Tabel 4.11:
Pelaporan Kegiatan untuk Penguatan dan Pengembangan Guru Madrasah

Indikator	Uraian kegiatan	Pelaksana	Sasaran
Partisipasi aktif terhadap pekerjaannya	Laporan Mandiri/ Laporan Triwulan, Semester, Tahunan	Penyelenggara Madrasah/ Kantor Kemenag/ Kepala Madrasah/ Pengawas/ Guru	Guru



Sumber: www.malangtimes.com

DAFTAR PUSTAKA

- Abdallah, A.B., Obeidat, B.Y, Aqqad, N.O, Al Janini, M. N. K.and Dahiyat, S.E. (2017). *An Integrated Model of Job Involvement, Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Structural Analysis in Jordan's Banking Sector*. Communications and Network.
- Adi, Agung Nugroho dan Fithriana, Noora (2018), *Employee Engagement pada Sektor Bisnis dan Publik*, ISBN: 978-602-6672-68-1, Cetakan Pertama, Malang: *Internasional Research and Development for Human Beings*.
- Angelo, K dan Brian K.W. (2008). *Managemen A Practical Introduction*, New York: McGraw-Hill.
- Britt, T.W., Dickinson, J.M., Shortridge, T.M.G. and McKibben, E. S. (2007). *Self-Engagement at Work*, in D. L. Nelson and C. L. Cooper (Eds.). *Positive Organizational Behavior*, London: Sage Publications.
- Cahyandani, P.T. (2021). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Utama Surabaya*, Jurnal Ilmu Manajemen Volume 9, Nomor 1. Universitas Negeri Surabaya.
- Chen, C-C., & Chiu, S-F. (2009). *The Mediating Role of Job Involvement in the Relationship Between Job Characteristics and Organizational Citizenship Behavior*. The Journal of Social Psychology. <http://doi:10.3200/socp.149.4.474-494>.
- Champoux, J.E. (2010). *Organizational Behavior: Integrating Individuals, Groups, and Organizations*. Fourth Edition, New York & London: the Taylor & Francis e-Library.
- Cohen, A. (2003). *Multiple Commitment in the Workplace: An Integrative Approach*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Colquitt, J.A. Lepine, J.A. Wesson, M.J. (2015) *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in The Workplace*. Fourth Edition, New York: McGraw-Hill.
- Creswell, J.W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative. And Mixed Methods Approaches*, London: Sage Publications.

- Cummings & Worley. (2005). *Organizational Development & Change*. Mason: Mc Graw Hill.
- Davis, Keith & Newstrom, J.W. (1994). *Perilaku dalam Organisasi* (Terjemah). Jakarta: Rineka Cipta.
- Gibson, J.M. Ivancevich, J.H. Donnelly, & R. Konopaske. (2012). *Organizations: Behavior, Structure & Processes*, Fourteenth Edition, New York: McGraw-Hill Companies.
- Greenberg, J. dan Robert A.B. (2008). *Behavior In Organization*. Eighth Edition. Prentice Hall, New Jersey.
- Hardhienata, S. (2017). *The Development of Scientific Identification Theory to Conduct Operation Research in Education Management*. IOP Conf. Series: Material Science and Engineering, Vol. 166. doi: 10.1088/1757-899X/166/1/2007,
- Herawati, Yusleli; Sayuti, A. Jalaludin; Widarti, Gst. Ayu Oka dan Setiawan, Heri, Keterkaitan Antara Keterlibatan Karyawan, dan Kinerja Karyawan: Kreativitas Karyawan sebagai Variabel Mediasi, Politeknik Negeri Sriwijaya, Palembang. Akuntabel 17 (2), 2020. Pp.241-246, <http://journal.feb.unmul.ac.id/index.php/AKUNTABEL> ISSN: 0216-7743 - eISSN: 2528-1135 241;
- Hiriyappa, B. 2009. *Organizational Behavior*. New Delhi: New Age International.
- Judeh, Mahfuz (2011). *An Examination of the Effect of Employee Involvement on Teamwork Effectiveness: An Empirical Study*, International Journal of Business and Management, Vol. 6, No. 9; September 2011, ISSN 1833-3850E-ISSN 1833-8119, doi:10.5539/ijbm.v6n9p202, www.ccsenet.org/ijbm
- Laurie J. Mullins. (2008). *Management and Organisational Behaviour*. Harlow, Essex, England: Pearson Education.
- Leonardo S., Ferdinan dan Gatari, E. (2020). *The Mediating Role of Work Engagement in The Relationship Between Meaningful Work and Turnover Intention of Millennials*, Psikohumaniora: Jurnal Penelitian Psikologi, Vol 5, No 1 (2020), ISSN 2502-9363 (print); ISSN 2527-7456 (online), DOI:

<http://dx.doi.org/10.21580/pjpp.v5i1.4305>.<http://journal.walisongo.ac.id/index.php/Psikohumaniora/2>.

- Lioa, C-S and Lee, C-W. (2009). *An Empirical Studies of Employee Job Involvement and Personality Traits: The Case of Taiwan*. International Journal of Economics and Management, Vol. 3, No. 1, 2009.
- Luthans, Fred. (2006). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*, 12th Edition, The McGraw-Hill Companies, New York; 2006, ISBN: 978-0-07-353035-2, MHID: 0-07-353035-2.,
- Macey, Schneider, Barbera, & Young, (2009), *Mata Rantai Nilai Employee Engagement*.
- McShane, S.L. & Glinow, M.A.V. (2010). *Organizational Behavior: Emerging Knowledge and Practice for The Real World*, 5th Ed., The McGraw-Hill Companies, New York, 2010, ISBN-13: 978-0-07-338123-7.
- Mehta, Sandhya, (2011). *Job Involvement Among Working Women*, International Journal of Multidisciplinary Research. Vol 1, Issue 2, 2011.
- Musinguzi, C., Namale, L., Rutebemberwa, E., Dahal, A., Nahirya-Ntege, Patricia & Kekitiinwa, A. (2021). *The Relationship Between Leadership Style and Health Worker Motivation, Job Satisfaction and Teamwork in Uganda*, Journal of Healthcare Leadership, <https://www.dovepress.com/by/115.178.195.177> on 16-Jan-2021.
- Northouse, Peter G. (2013). *Leadership: Theory dan Practice*, California: Sage Publication.
- R. Kreitner and A. Kinicki. (2010). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Riadi, Muchlisin, (2018), *Pengertian, Dimensi, Aspek dan Karakteristik Keterlibatan Kerja*, www.kajianpustaka.com, diunduh tanggal 22 September 2022.
- Rizwan, M., Khan, D.J. & Saboor, F. (2011). *Relationships of Job Involvement with Employee Performance: Moderating Role of Attitude*, European Journal of Business and Management, Vol. 3, No. 8, 2011, Malaysia.
- Salu, O.J.R., & Hartijasi, Y. (2018). *Analisis Pengaruh Work Engagement Sebagai Mediator Antara Job Resources dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Commitment Dan Job*

- Performance di Lembaga Pendidikan Indonesia Amerika*, Jurnal Bisnis Manajemen dan Informatika (JBMI), Vol. 14, No. 3 Februari 2018, Universitas Indonesia.
- Shaheen, A. and Farooqi, Y. A. (2014). *Relationship among Employee Motivation, Employee Commitment, Job Involvement, Employee Engagement: A Case Study of University of Gujrat, Pakistan*. International Journal of Multidisciplinary Sciences and Engineering, Vol. 5, No. 9, September 2014.
- Somani, A., & Khrisnan, V.R. (2014). *Impact of Charismatic Leadership and Job Involvement on Corporate Image Building*. *Journal of Management and Labour Studies*, Vol. 29, No. 1, Feb.2004.
- Stephen, P.R. dan Timothy, A.J. (2013). *Organizational Behavior*, London: Pearson Education Ltd.
- Stephen, P.R. dan Timothy, A.J. (2013), *Organizational Behavior, Edition 15*, New Jersey: Prentice Hall.
- Sugiyono, (2019). *Metodologi Penelitian Pendidikan*, Cetakan Ketiga, Bandung: Alfabeta, 2019, ISBN 978-402-289-520-6.
- Sugiyono, (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif*, Cetakan Kedua, Bandung: Alfabeta, 2017, ISBN 978-602-289-373-8.
- Sugiyono, (2019). *Statistik untuk Penelitian*, Cetakan Ketigapuluh, Bandung: Alfabeta, 2019, ISBN 978-979-843-310-8.
- Sulistyo, Adhe Rachman & Suhartini. (2019). *The Role of Work Engagement in Moderating the Impact of Job Characteristics, Perceived Organizational Support, and Self-Efficacy on Job Satisfaction*, IJBE (Integrated Journal of Business and Economics). e-ISSN:2549-3280/p-ISSN:2549-5933, Islamic University of Indonesia, 2019, DOI: 10.33019/ijbe.v3i1.112.
- Umam, Khaerul. (2010). *Perilaku Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia.
- Wajong, B.E.R., Dadang, I., Wylene, dan Bernarto, I. (2020). *Persepsi Karyawan pada CSR, Keterlibatan Karyawan, dan Kepemimpinan Etis Pengaruhnya terhadap Kreativitas Karyawan*, Universitas Pelita Harapan, Tangerang, Indonesia, Jurnal Administrasi Bisnis (JAB), Vol. 10. No. 2, 2020, (p-ISSN 2338-9605; e-2655-206X).

- Wingerden, J.V., Stoep, O.V.D., and Poell, R. (2018). *Meaningful Work and Work Engagement: The Mediating Role of Perceived Opportunities to Craft and Job Crafting Behavior*, International Journal of Human Resource Studies ISSN 2162-3058 2018, Vol. 8, No. 2, p.3, <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v8i2.12635>, <http://www.ijhrs.macrothink.org/>
- Y., Sayuti, A.J., Widarti, G.A.O dan Setiawan, H. (2020). *Keterkaitan Antara Keterlibatan Karyawan, dan Kinerja Karyawan: Kreativitas Karyawan*, Politeknik Negeri Sriwijaya, Palembang. Akuntabel 17 (2), 2020. <http://journal.feb.unmul.ac.id/index.php/AKUNTABEL> ISSN: 0216-7743 - eISSN: 2528-1135 241;
- Yuki, Gary. (2010). *Leadership in Organizations*, Seventh Edition, Pearson Education International, New Jersey.

Riwayat Hidup Penulis



Sasli Rais ingin selalu menjadi manusia pembelajar dan berproses dalam hidupnya.

Penulis merupakan putra ke-3 dari empat bersaudara kelahiran ujung Timur Pulau Jawa, Kabupaten Banyuwangi (Lare Osing) tahun 1972, dari pasangan H. Imam Turmudhi (alm) dan Hj. Siti Sundari.

Penulis menyelesaikan pendidikan formalnya di SDN Singonegaran I, Banyuwangi (1979-1985); MTsN 1, Banyuwangi (1985-1988); MAN 1, Banyuwangi (1988-1991); Sarjana (S1) Universitas Jember, Fakultas Ekonomi, Program Studi Ilmu Ekonomi dan Pembangunan (1992-1997); Magister (S2) Universitas Indonesia, Program Studi Ekonomi dan Keuangan Syariah (2002-2004); dan Doktor (S3) Universitas Pakuan (Bogor), Program Studi Manajemen Pendidikan (2019-2022).

Penulis sempat mengenyam pendidikan nonformal, dengan menjadi santri kalong ala pesantren kampung di Banyuwangi. Pesantren mengajarkan ilmu Bahasa Arab, *Ulumul Qur'an*, Kitab Kuning, dan *Qiro'atul Qur'an* dibawah pengasuh K.H. Moh Bisri, K.H. Ahmad Juwaini, Ustadz Maksum Guru Amari, Ustadz Hasan Sayyidin (1978-1990). Sempat pula menjadi mahasiswa IAIN Sunan Kalijaga-Yogyakarta, sekarang berubah menjadi UIN Sunan Kalijaga, Fakultas Syariah, Program Studi Pidana Perdata (1991-1992), dan mahasiswa *Ma'had Ustman bin Affan*–Jakarta, Program Studi Islam dan Bahasa Arab (2001-2002).

Pengalaman bekerja sejak lulus kuliah tahun 1997, mulai menjadi penjaga kios pakaian di Pasar Turi, Surabaya (1998), Agen Asuransi Bumi Putra, Banyuwangi (1999-2000), Pengelola Tambak Ikan Gurami, Bogor (2000-2004), Tenaga Ahli Perencanaan dan Monitoring Evaluasi Program di Kementerian PPN/ Bappenas (2005-2011), Tenaga Ahli Pengembangan Program di Kementerian Pembangunan Daerah Tertinggal (2012-2014), Tenaga Ahli Perencanaan Pembangunan dan Monitoring Evaluasi Program di Kementerian Desa, PDT dan Transmigrasi (2015-2021), Dosen Tetap STIE Pengembangan Bisnis dan Manajemen, Jakarta (2003-sekarang), dan Tenaga Ahli Anggota DPR RI, Bidang Perencanaan Pembangunan dan Kebijakan Publik (2014-sekarang)

Penulis sudah berkeluarga dengan menikahi gadis asal Kota Madiun, Attik Roofiah, S.Pi, dikaruniai seorang putra bernama Mahmoud Nuuramin Rais, yang saat ini sedang menimba ilmu pada salah satu Pondok Pesantren di Provinsi Jawa Timur.