JURNAL MANAJEMEN PENDIDIKAN
Homepage : https://ejurnal.stkip-pessel.ac.id/index.php/jmp
Email : jmp@stkip-pessel.ac.id

p-ISSN : 2548-4826 ; e-ISSN : 2548-4834
Vol. 11, No. 5, October 2026
Page 12464-12480
© Author
Jurnal Manajemen Pendidikan

DETERMINASI *WORK ENGAGEMENT* GURU: ANALISIS RESILIENSI DIRI, BUDAYA ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

Latifah Ely Ma'ruf[1], Dian Pratiwi[2]
[1,2] Universitas Islam Negeri Kiai Ageng Muhammad Besari Ponorogo, Indonesia

Email: latifahely@student.uinponorogo.ac.id

Check for updates OPEN ACCESS
DOI: https://doi.org/10.34125/jmp.v11i5.3916

Sections Info

Article history:
Submitted: 6 August 2026
Final Revised: 30 September 2026
Accepted: 9 October 2026
Published: 30 October 2026

Keywords:
Resiliensi Diri
Budaya Organisasi
Kepemimpinan Transformasional
Work Engagement
Guru

ABSTRACT

This study aims to analyze the direct and indirect effects of self-resilience and organizational culture on teachers' work engagement, with transformational leadership as a mediating variable at Yayasan Pendidikan Islam Panjeng. The study is motivated by the importance of teachers' work engagement in improving educational quality and the need to identify the roles of individual psychological factors and organizational environments in shaping work engagement. This study employed a quantitative approach using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Data were collected through structured questionnaires from 90 teachers and analyzed using SmartPLS. The results indicate that self-resilience has a positive and significant effect on work engagement ($\beta = 0.980$; $p < 0.001$), whereas organizational culture has no significant effect on work engagement ($\beta = -0.003$; $p = 0.497$). Self-resilience has a positive and significant effect on transformational leadership ($\beta = 0.931$; $p < 0.001$), while organizational culture has a negative and significant effect on transformational leadership ($\beta = -0.193$; $p < 0.001$). However, transformational leadership does not significantly mediate the effects of self-resilience ($\beta = 0.047$; $p = 0.677$) or organizational culture ($\beta = -0.010$; $p = 0.405$) on work engagement. These findings indicate that self-resilience is the dominant predictor of teachers' work engagement, whereas organizational culture does not demonstrate a significant direct contribution.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh resiliensi diri dan budaya organisasi terhadap work engagement guru, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepemimpinan transformasional sebagai variabel mediasi di MTs-MA Yayasan Pendidikan Islam Panjeng. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya keterlibatan kerja guru dalam meningkatkan mutu pendidikan serta perlunya mengidentifikasi peran faktor psikologis individual dan lingkungan organisasi dalam membentuk keterlibatan kerja. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (PLS-SEM). Data dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur dan dianalisis menggunakan SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa resiliensi diri berpengaruh positif dan signifikan terhadap work engagement ($\beta = 0{,}980$; $p < 0{,}001$), sedangkan budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap work engagement ($\beta = -0{,}003$; $p = 0{,}497$). Resiliensi diri berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepemimpinan transformasional ($\beta = 0{,}931$; $p < 0{,}001$), sementara budaya organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepemimpinan transformasional ($\beta = -0{,}193$; $p < 0{,}001$). Namun, kepemimpinan transformasional tidak terbukti memediasi pengaruh resiliensi diri ($\beta = 0{,}047$; $p = 0{,}677$) maupun budaya organisasi ($\beta = -0{,}010$; $p = 0{,}405$) terhadap work engagement. Temuan ini menunjukkan bahwa resiliensi diri merupakan prediktor dominan dalam meningkatkan keterlibatan kerja guru, sedangkan budaya organisasi belum menunjukkan kontribusi langsung yang signifikan.

Kata kunci: *Resiliensi Diri, Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Work Engagement, Guru*

PENDAHULUAN

Dinamika pendidikan yang berkembang saat ini, keterlibatan kerja guru (*work engagement*) menjadi aspek penting yang mempengaruhi mutu proses pembelajaran dan hasil pendidikan. Namun, pada kondisi lingkungan pendidikan yang sering ditemukan saat ini, penurunan keterlibatan kerja guru (*work engagement*) saat ini menjadi masalah sosial yang menjadi perhatian di lingkungan pendidikan. Hal ini dikuatkan berdasarkan hasil penelitian di Makassar pada guru generasi X menemukan adanya gambaran *work engagement* yang rendah, ditandai dengan kurangnya semangat dan dedikasi dalam melaksanakan tugas sebagai guru. Kondisi ini menurunkan kesiapan guru untuk beradaptasi dengan perubahan kurikulum dan tantangan pendidikan saat ini. (Basri & Bakar, 2024). Perasaan lelah, stres, rendahnya dukungan organisasi, serta minimnya apresiasi dapat menurunkan *work engagement* guru dalam menjalankan tugas. Keterlibatan guru dapat menjadi penentu dalam hasil kerja pendidik baik secara individu maupun lembaga pendidikan. Hal itu mencakup hasil seperti mutu pekerjaan seorang pengajar dan pengalamannya, serta perkembangan lembaga. Keterlibatan kerja guru dapat menumbuhkan rasa cinta guru terhadap profesi (Fachruroji, 2024). Sehingga, work engagement guru menjadi tantangan yang perlu diperhatikan oleh pemangku kebijakan pendidikan.

Work engagement merupakan keadaan mental aktif dan positif yang berhubungan dengan pekerjaan, sehingga karyawan yang engaged akan menunjukkan usaha ekstra dan loyalitas kepada organisasi (Bakker, 2011). *Work engagement menurut* Wilmar Schaufeli dapat didefinisikan sebagai keadaan pikiran yang unik, positif, memuaskan, dan berhubungan dengan pekerjaan yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan penyerapan (Schaufeli, 2024). *Work engagement* menurut Bakker dan Leiter adalah "*a motivational, positive, fulfilling, work-related state of mind that is characterized by vigor, dedication, and absorption*". (Bakker & Leiter, 2010). Peningkatan *work engagement* dipengaruhi oleh berbagai faktor yang dapat dikategorikan dalam beberapa; pertama, faktor individu yang meliput; kepribadian, motivasi intrinsik; kedua, faktor pekerjaan yang meliputi; karakteristik pekerjaan dan lingkungan kerja; ketiga, faktor organisasi yang meliputi; kebijakan dan prosedur serta kepemimpinan (Efandi et al., 2025). Unsur atau indikator utama *work engagement* menurut Arnold B. Bakker dan Michael P. Leiter terdiri dari tiga komponen yaitu, *vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi), *absorption* (keterserapan). Penelitian di SD Keboguyang tentang work engagement pada guru honorer menghasilkan temuan bahwa work engagement guru honorer tergolong baik, dipengaruhi oleh faktor internal seperti perhatian pimpinan, tantangan mengajar, serta faktor eksternal seperti dukungan keluarga dan citra baik sekolah (Amananti, 2024). Hal ini menegaskan bahwa *work engagement* tidak dapat meningkat sendiri, melainkan dipengaruhi oleh kombinasi kekuatan internal dan konteks eksternal.

Sejalan dengan temuan tersebut, peningkatan resiliensi diri sebagai kapasitas adaptif menghadapi tekanan dan perubahan dapat memperkuat kemampuan guru dalam mengelola emosi, menjaga fokus, dan tetap berkontribusi secara positif pada lingkungan sekolah, sehingga berkontribusi pada peningkatan work engagement, terutama dalam konteks kepemimpinan transformasional yang memediasi dinamika antara individu, pekerjaan, dan organisasi (Wuryani, 2025). Resiliensi diri guru, yaitu kemampuan untuk bangkit dan beradaptasi secara positif terhadap tekanan dan perubahan, mempengaruhi *engagement* guru dalam profesinya.(Nurjanah et al., 2024). Meningkatkan resiliensi diri adalah upaya strategis untuk menghadapi tekanan, trauma, atau kesulitan hidup dengan lebih adaptif dan produktif (Wuryani, 2025). Studi oleh (Hidayati, 2024) menegaskan peran penting resiliensi dalam mendorong *work engagement*, yang secara konseptual dapat

diterapkan pada profesi guru menghadapi tekanan kerja tinggi. Penelitian (Garcia et al., 2022) mengonfirmasi hubungan positif kuat antara resiliensi dengan work engagement dalam lingkungan kerja dengan tuntutan tinggi, yang relevan dengan konteks pendidikan dan pekerjaan guru.

Tidak hanya dengan faktor internal, tantangan organisasi eksternal yang cepat menuntut budaya organisasi yang positif, karena budaya tersebut berfungsi sebagai kerangka nilai, norma, dan praktik yang mempengaruhi bagaimana guru berperilaku dan berinteraksi. Salah satu tantangan yang dihadapi organisasi untuk dapat bertahan, maju dan berkembang adalah perubahan-perubahan yang terjadi dalam maupun lingkungan luar organisasi (Ismoyo, 2024). Studi penelitian oleh (Prahara, 2020) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara budaya organisasi dengan *work engagement* karyawan. Selain itu, budaya kerja yang positif juga berperan penting dalam mendorong perilaku proaktif dan kolaboratif para guru. Dengan demikian, budaya organisasi yang mendukung juga menjadi faktor penentu dalam menjaga dan meningkatkan keterlibatan kerja guru.

Secara bersamaan, sinergi antara kepemimpinan transformasional dan budaya sekolah juga mendukung keterlibatan guru dalam proses peningkatan mutu Pendidikan (Fetri & Herlina, 2025). Kepemimpinan transformasional dapat didefinisikan sebagai suatu cara untuk memengaruhi orang lain sedemikian sehingga mereka mau dan rela memunculkan kebajikan dan kapabilitas terbaiknya di dalam proses penciptaan nilai. Pemimpin transformasional biasanya bersikap proaktif dalam berbagai hal. Mereka bukan hanya ingin memaksimalkan kinerja, melainkan juga mengembangkan anggota. Pemimpin transformasional memerhatikan kebutuhan individual seperti membantu anggota berkembang menjadi dewasa dengan menyadarkan mereka akan adanya kebutuhan seperti harga diri, aktualisasi diri, dan akseptabilitas sosialnya (Hartanto, 2009). Kepemimpinan transformasional juga memiliki pengaruh menciptakan lingkungan kerja yang positif dan memotivasi guru mencapai potensi maksimal (Mulifah et al., 2025). (Fachrurazi et al., 2022) meneliti pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dan keterlibatan kerja karyawan di sektor pendidikan, menegaskan bahwa keterlibatan kerja guru meningkat signifikan dengan adanya kepemimpinan yang menginspirasi dan memberdayakan guru. (Abdurahman et al., 2023) mengulas implementasi kepemimpinan transformasional kepala sekolah sebagai kunci utama dalam memperbaiki kinerja dan keterlibatan kerja guru. Melalui pendekatan yang holistik, kepala sekolah dapat menciptakan iklim organisasi yang positif, mengurangi konflik, dan meningkatkan kolaborasi serta komunikasi dalam sekolah. Oleh karena itu, pengembangan aspek *work engagement* guru ini menunjukkan pentingnya *work engagement* bagi para pendidik dalam melaksanakan tugas-tugas mereka sehingga, pemahaman terhadap *work engagement* guru menjadi penting dalam memahami dinamika dan tantangan dalam profesi pengajaran.

Literatur yang membahas *work engagement* guru ada selama ini masih relatif terbatas dalam mengeksplorasi pengaruh simultan resiliensi diri dan budaya kerja terhadap *work engagement* guru, terutama dengan mempertimbangkan peran mediatori kepemimpinan transformasional. Kekurangan dalam penelitian terdahulu, seperti kurangnya studi di konteks lokal dan minimnya pengujian variabel mediasi, membuka peluang penelitian untuk mengisi kekosongan tersebut. Penelitian ini didasarkan pada tiga argument; pertama, resiliensi diri berpengaruh positif terhadap work engagement guru, karena individu yang resilien mampu mengelola stres dan tantangan pekerjaan dengan lebih baik sehingga meningkatkan keterlibatan mereka dalam tugas-tugas mengajar. Kedua, budaya organisasi

memiliki pengaruh positif terhadap work engagement guru, karena budaya organisasi yang mendukung dan kondusif dapat menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi guru untuk lebih berkomitmen dan berkontribusi secara optimal. Ketiga, kepemimpinan transformasional memediasi hubungan antara resiliensi diri dan budaya organisasi terhadap work engagement guru, di mana gaya kepemimpinan yang inspiratif dan memberdayakan dapat memperkuat pengaruh kedua variabel tersebut terhadap keterlibatan kerja guru secara tidak langsung. Dengan demikian, penelitian ini mengisi kekosongan studi terdahulu dengan menguji pengaruh langsung dan tidak langsung faktor-faktor tersebut dalam konteks yang berkaitan dengan lingkungan pendidikan, sekaligus memberikan gambaran yang lebih lengkap tentang mekanisme terjadinya work engagement pada guru.

METODE PENELITIAN

Artikel ini berfokus pada penelitian yang menguji pengaruh resiliensi diri dan budaya organisasi terhadap work engagement guru melalui kepemimpinan transformasional Lokasi penelitian dilaksanakan di MTs-MA Yayasan Pendidikan Islam Panjeng. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif karena bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh variabel-variabel secara numerik dengan pendekatan statistik yang objektif dan terukur (Sugiyono, 2019). Penggunaan metode kuantitatif dipilih karena memungkinkan penelitian untuk secara sistematis mengukur pengaruh resiliensi diri dan budaya organisasi terhadap work engagement guru melalui peran kepemimpinan transformasional, sehingga hasilnya dapat dijadikan dasar keputusan yang valid dan dapat digeneralisasi.

Responden dalam penelitian ini adalah guru di Yayasan Pendidikan Ma'arif Panjeng sebagai pelaku utama. Populasi sebanyak 90 responden. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampling jenuh, yaitu teknik penentuan sampel dengan melibatkan seluruh anggota populasi sebagai responden penelitian. Dengan demikian, jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 90 guru. Seluruh responden tersebut diberikan kuesioner untuk memperoleh data mengenai resiliensi diri, budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, dan *work engagement* kemudian dianalisis dengan teknik path analysis untuk mengetahui pola hubungan sebab-akibat antar variabel tersebut. Path analysis digunakan untuk menguji pengaruh langsung maupun tidak langsung dari variabel bebas (resiliensi diri dan budaya organisasi) terhadap variabel terikat (work engagement guru) melalui variabel mediasi kepemimpinan transformasional. Metode ini memungkinkan peneliti untuk memetakan jalur pengaruh antar variabel sekaligus mengukur kekuatan hubungan tersebut secara simultan sehingga dapat menggambarkan mekanisme pengaruh variabel-variabel tersebut secara komprehensif (Sarwono, 2014). Analisis ini biasanya dibantu dengan software statistik seperti SPSS atau SmartPLS yang mempermudah pengujian model dan interpretasi koefisien jalur.

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik path analysis yang ditempatkan dalam kerangka *structural equation modeling* (SEM) dengan bantuan software SmartPLS. Proses analisis dimulai dengan uji validitas dan reliabilitas instrumen pada *outer model* untuk memastikan bahwa indikator yang digunakan benar-benar mengukur variabel yang dimaksud. Selanjutnya, pada *inner model* dilakukan evaluasi koefisien jalur (*path coefficient*) untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsung variabel resiliensi diri dan budaya organisasi terhadap work engagement guru melalui kepemimpinan transformasional sebagai variabel mediasi (Anggraini, 2024). Teknik *bootstrapping* digunakan untuk menguji signifikansi jalur pengaruh, sedangkan *goodness of fit*

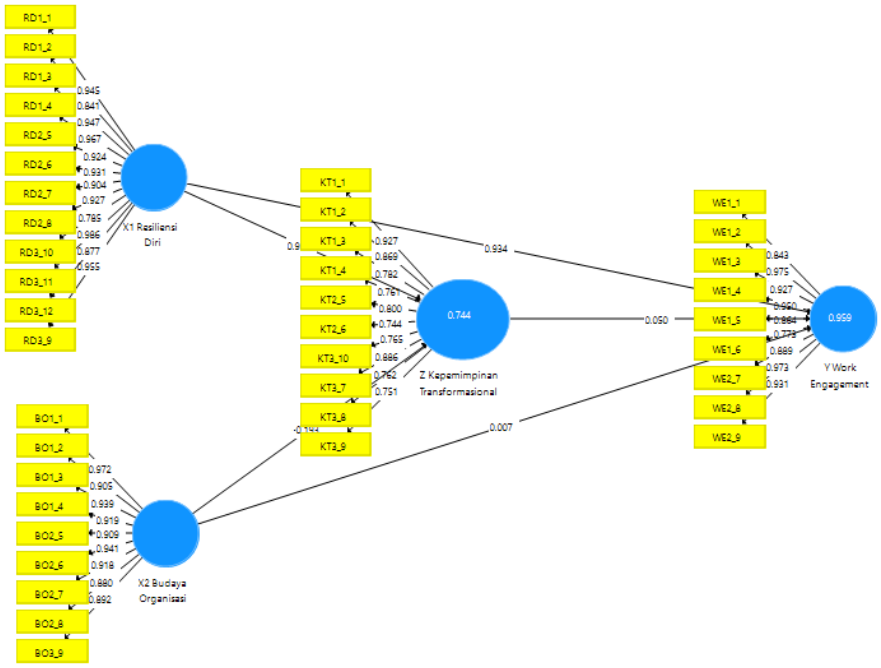
model diuji untuk memastikan kecocokan model dengan data (Subambang Harsono & Buhari Imran, 2025). Dengan cara ini, analisis dapat mengungkap kontribusi variabel secara komprehensif dan pola pengaruh yang kompleks dalam model penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Pengujian Model Pengukuran (Model Luar)

Pengujian model pengukuran (outer model) dalam PLS-SEM fokus pada validitas dan reliabilitas konstruk-konstruk laten yang diukur oleh indikator-indikatornya. Tahap ini meliputi evaluasi reliabilitas indikator, reliabilitas konstruk, serta validitas convergen dan diskriminan.



Gambar 1 Pengukuran Model Luar

Validitas konvergen dalam PLS-SEM menggambarkan sejauh mana indikator atau variabel manifest mampu merepresentasikan konstruk yang hendak diukur secara tepat. Semakin tinggi nilai validitas konvergen, semakin baik pula kualitas instrumen dalam mengukur konstruk tersebut. Melalui validitas ini, peneliti dapat menilai tingkat kesesuaian dan konsistensi antarindikator yang berada dalam konstruk yang sama. Uji ini memastikan bahwa hasil analisis PLS-SEM benar-benar merefleksikan konsep yang diteliti. Oleh karena itu, validitas konvergen menjadi aspek penting untuk menjamin ketepatan temuan penelitian. Tabel 1 berikut menyajikan ringkasan hasil pengujian validitas konvergen, reliabilitas, serta nilai AVE berdasarkan output algoritma P

Tabel 1. Model Luar: Validitas dan Reliabilitas Konvergen

Variabel	Indikator	Konstruksi	Konvergen Validitas		Konsistensi Interval Keandalan		
			FL (λ > 0,70)	AVE (> 0,50)	CA (α > 0,70)	rho_A (ρ > 0,70)	CR (δ > 0,70)
Resiliensi Diri	I Have (Dukungan eksternal)	**RD1_1**	**0.945**	**0.983**	**0.984**	**0.984**	**0.819**
		RD1_2	**0.841**				

Variabel	Indikator	Konstruksi	Konvergen Validitas		Konsistensi Interval Keandalan		
			FL (λ > 0,70)	AVE (> 0,50)	CA (α > 0,70)	rho_A (ρ > 0,70)	CR (δ > 0,70)
	I Am (Kekuatan pribadi)	**RD1_3**	**0.947**				
		RD1_4	**0.967**				
		RD2_5	**0.924**				
		RD2_6	**0.931**				
		RD2_7	**0.904**				
		RD2_8	**0.927**				
	I Can (Keterampilan sosial dan pemecahan masalah)	**RD3_10**	**0.785**				
		RD3_11	**0.986**				
		RD3_12	**0.877**				
		RD3_9	**0.955**				
Budaya Organisasi	Inovasi dan keberanian mengambil resiko (innovation and risk taking)			**0.977**	**0.979**	**0.980**	**0.846**
		BO1_1	**0.972**				
		BO1_2	**0.905**				
	Perhatian terhadap detail (attention to detail)	**BO2_3**	**0.939**				
	Berorientasi pada hasil (outcome orientation)	**BO3_4**	**0.919**				
	Berorientasi pada manusia (people orientation)	**BO4_5**	**0.909**				
	Orientasi tim (team orientation)	**BO5_6**	**0.941**				
	Keagresifan (aggressiveness)	**BO6_7**	**0.918**				
	Stabilitas (stability)	**BO7_8**	**0.880**				
		BO7_9	**0.892**				
Kepemimpinan Transformasional	Idealized Influence (II)	**KT1_1**	**0.924**	**0.940**	**0.945**	**0.949**	**0.652**
		KT1_2	**0.866**				
		KT1_3	**0.783**				
	Inspirational Motivation (IM)	**KT2_4**	**0.765**				

Variabel	Indikator	Konstruksi	Konvergen Validitas		Konsistensi Interval Keandalan		
			FL (λ > 0,70)	AVE (> 0,50)	CA (α > 0,70)	rho_A (ρ > 0,70)	CR (δ > 0,70)
	Intellectual Stimulation (IS)	KT2_5	0.800				
		KT2_6	0.745				
	Individualized Consideration (IC)	KT3_7	0.768				
		KT3_8	0.888				
		KT3_9	0.757				
		KT3_10	0.754				
Work Engagement	Vigor (Semangat dan Energi)	WE1_1	0.843	0.972	0.976	0.976	0.819
		WE1_2	0.975				
		WE1_3	0.927				
	Dedication (Pengabdian dan Kebanggaan)	WE2_4	0.950				
		WE2_5	0.864				
		WE2_6	0.773				
	Absorption (Keterlibatan Penuh)	WE3_7	0.889				
		WE3_8	0.973				
		WE3_9	0.931				

Berdasarkan hasil pengujian outer model, nilai faktor beban (loading factor) pada seluruh indikator menunjukkan rentang nilai antara **0,745 hingga 0,986**. Nilai ini berada di atas batas minimum **0,70**, sehingga seluruh indikator telah memenuhi persyaratan validitas konvergen. Selanjutnya, nilai Average Variance Extracted (**AVE**) pada setiap konstruk juga berada di atas **0,50**, yaitu **0,842 untuk Resiliensi Diri**, **0,846 untuk Budaya Organisasi**, **0,819 untuk Work Engagement**, dan **0,652 untuk Kepemimpinan Transformasional**. Dengan demikian, semua konstruk dalam penelitian ini memenuhi kriteria validitas konvergen, yang berarti bahwa masing-masing indikator mampu menjelaskan varians konstruknya secara memadai.

Setelah validitas konvergen terpenuhi, analisis dilanjutkan pada uji validitas diskriminan. Uji ini bertujuan memastikan bahwa setiap konstruk benar-benar berbeda dari konstruk lainnya dalam model. Validitas diskriminan diuji menggunakan dua pendekatan, yaitu **Fornell–Larcker Criterion** dan **Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)**.

Tabel. Validitas Diskriminan: **Fornell–Larcker Criterion**

Variabel	X1	X2	Y	Z
X1 Resiliensi Diri	**0.917**	**0.447**	**0.979**	**0.845**
X2 Budaya Organisasi	**0.447**	**0.920**	**0.435**	**0.224**
Y Work Engagement	**0.979**	**0.435**	**0.905**	**0.839**
Z Kepemimpinan Transformasional	**0.845**	**0.224**	**0.839**	**0.807**

Tabel Validitas Diskriminan: **Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)**.

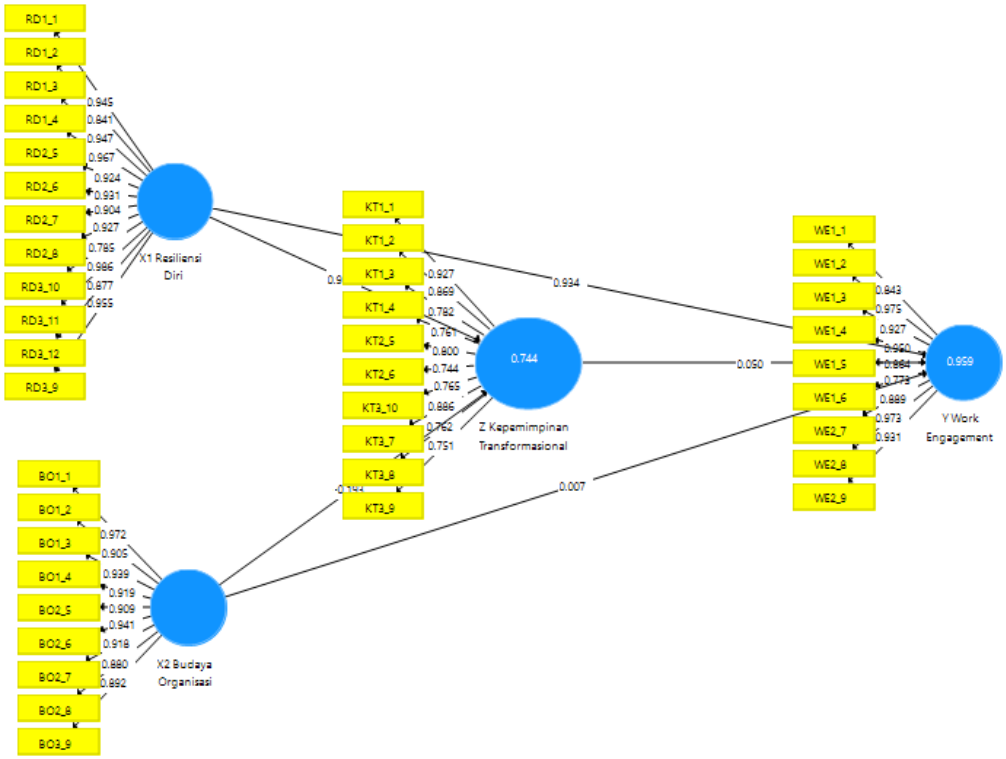
Variabel	X1	X2	Y	Z
X1 Resiliensi Diri	—	0.452	0.998	0.876
X2 Budaya Organisasi	0.452	—	0.439	0.239
Y Work Engagement	0.998	0.439	—	0.871
Z Kepemimpinan Transformasional	0.876	0.239	0.871	—

Hasil uji Fornell–Larcker menunjukkan bahwa nilai akar AVE (ditampilkan pada diagonal) untuk masing-masing konstruk berada pada kisaran **0,807 hingga 0,920**. Namun demikian, beberapa korelasi antar konstruk ditemukan memiliki nilai yang lebih tinggi dibandingkan akar AVE-nya, khususnya hubungan antara **Resiliensi Diri (X1)** dan **Work Engagement (Y)** yang mencapai **0,979**. Kondisi ini mengindikasikan bahwa kedua konstruk tersebut memiliki kedekatan yang cukup tinggi secara empirik, sehingga pemisahan konstruknya perlu diperhatikan. Meskipun demikian, sebagian besar pasangan konstruk lainnya masih menunjukkan nilai korelasi yang lebih kecil dibandingkan akar AVE-nya masing-masing, sehingga tetap dapat dikatakan memenuhi validitas diskriminan.

Selain itu, hasil pengujian validitas diskriminan melalui nilai **HTMT** menunjukkan kisaran antara **0,239 hingga 0,998**. Beberapa konstruk seperti **Resiliensi Diri dan Work Engagement** kembali menunjukkan nilai HTMT yang sangat tinggi (0,998), yang menandakan adanya kedekatan hubungan yang sangat kuat. Namun untuk pasangan konstruk lainnya, nilai HTMT berada dalam rentang yang dapat diterima. Secara keseluruhan, validitas diskriminan masih dapat dinyatakan **cukup** terpenuhi, meskipun terdapat indikasi tumpang tindih antar konstruk tertentu yang perlu dicermati dalam interpretasi hasil.

Pengujian Model Struktur (Model Dalam)

Model struktural dievaluasi menggunakan nilai **R-kuadrat (R^2)** untuk variabel dependen serta nilai **koefisien jalur** dari variabel independen, yang kemudian dipertimbangkan signifikansinya. Selain itu, tahap analisis model struktural juga mencakup pemeriksaan **ukuran efek (f^2)**, **relevansi prediktif (Q^2)**, dan **kualitas multikolinearitas melalui VIF**.



Output dari pemodelan SmartPLS berdasarkan hasil pengolahan data penelitian ditunjukkan pada gambar model struktural (inner model), di mana terlihat hubungan antar variabel **Resiliensi Diri**, **Budaya Organisasi**, **Kepemimpinan Transformasional**, dan **Work Engagement**.

Tabel R Square

Variabel	R Square	R Square Disesuaikan	Keputusan
Y. Work Engagement	0.958	0.958	Sangat Kuat
Z. Kepemimpinan Transformasional	0.743	0.737	Kuat

Berdasarkan Tabel, nilai R-kuadrat dan nilai R-kuadrat yang disesuaikan untuk setiap variabel endogen berada di atas 30%. Nilai R^2 pada variabel **Work Engagement (Y)** adalah **0.958**. Hal ini menunjukkan bahwa variabel-variabel yang memengaruhi Work Engagement secara bersama-sama mampu menjelaskan **95,8% variasi** yang terjadi pada Work Engagement, sedangkan sisanya **4,2%** dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian.

Selanjutnya, variabel **Kepemimpinan Transformasional (Z)** memiliki nilai R^2 sebesar **0.743**, yang berarti bahwa konstruk Resiliensi Diri dan Budaya Organisasi secara bersama-sama mampu menjelaskan **74,3%** variasi pada Kepemimpinan Transformasional, sedangkan **25,7%** sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar model. Berdasarkan pedoman penilaian R^2, nilai ini termasuk dalam kategori **kuat**, karena berada di atas kisaran 0,67.

Dengan demikian, kedua model struktural memiliki kemampuan prediktif yang baik. Variabel Work Engagement menunjukkan tingkat determinasi yang **sangat kuat**, sedangkan Kepemimpinan Transformasional menunjukkan tingkat determinasi yang **kuat**, sehingga model layak digunakan untuk analisis pengaruh lebih lanjut.

Tabel F Square

Variabel	Y. Work Engagement		Z. Kepemimpinan Transformasional	
	Nilai	Keputusan	Nilai	Keputusan
X1. Resiliensi	18.518	Besar	2.702	Besar

Diri				
X2. Budaya Organisasi	0.000	Tidak Signifikan	0.116	Kecil

Tabel F Square menunjukkan bahwa variabel yang paling signifikan dalam memengaruhi **Work Engagement (Y)** adalah variabel **Resiliensi Diri (X1)** dengan nilai f-square sebesar **18.518** yang termasuk dalam kategori **besar**. Nilai ini menunjukkan bahwa Resiliensi Diri memberikan kontribusi pengaruh yang sangat kuat dan substantif terhadap Work Engagement. Sebaliknya, variabel **Budaya Organisasi (X2)** menunjukkan nilai f-square sebesar **0.000147**, yang termasuk dalam kategori **tidak signifikan**, sehingga dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi tidak memberikan pengaruh yang berarti terhadap Work Engagement berdasarkan hasil data penelitian. Selanjutnya, pengaruh terhadap variabel **Kepemimpinan Transformasional (Z)** juga menunjukkan pola yang serupa. Variabel **Resiliensi Diri (X1)** memiliki nilai f-square sebesar **2.702**, yang kembali berada dalam kategori **besar**, menandakan bahwa Resiliensi Diri merupakan faktor dominan dalam membentuk Kepemimpinan Transformasional di lingkungan organisasi. Sementara itu, variabel **Budaya Organisasi (X2)** memiliki nilai f-square sebesar **0.116**, yang termasuk dalam kategori **kecil**. Hal ini mengindikasikan bahwa Budaya Organisasi hanya memberikan kontribusi pengaruh yang rendah terhadap Kepemimpinan Transformasional. Secara keseluruhan, hasil f-square memperlihatkan bahwa **Resiliensi Diri adalah prediktor paling kuat** dalam model penelitian ini, baik untuk variabel Work Engagement maupun Kepemimpinan Transformasional. Sementara itu, **Budaya Organisasi memberikan pengaruh yang sangat minimal** terhadap kedua variabel endogen tersebut.

Tabel Q Square

Variabel Endogen	SSO	SSE	Q^2	Interpretasi
Y Work Engagement	810	187.33	**0.7687**	Prediktif Sangat Kuat
Z Kepemimpinan Transformasional	900	469.97	**0.4778**	Prediktif Sedang–Kuat

Hasil uji *predictive relevance* (Q^2) melalui prosedur Blindfolding menunjukkan bahwa model struktural dalam penelitian ini memiliki kemampuan prediktif yang sangat baik. Nilai Q^2 untuk variabel **Work Engagement (Y)** sebesar **0.7687**, yang berada jauh di atas batas 0.50. Hal ini menandakan bahwa model memiliki **relevansi prediktif yang sangat kuat** dalam menjelaskan keterikatan kerja guru. Sementara itu, nilai Q^2 untuk variabel **Kepemimpinan Transformasional (Z)** diperoleh sebesar **0.4778**, yang termasuk dalam kategori **prediktif sedang menuju kuat**. Nilai tersebut menunjukkan bahwa variabel-variabel eksogen (Resiliensi Diri dan Budaya Organisasi) mampu memprediksi variasi Kepemimpinan Transformasional secara memadai. Secara keseluruhan, nilai Q^2 yang tinggi pada kedua variabel endogen menunjukkan bahwa **model penelitian memenuhi kriteria predictive relevance** sebagaimana direkomendasikan dalam PLS-SEM. Dengan demikian, model yang digunakan dinilai cukup kuat dalam memprediksi fenomena psikologis dan organisasi pada konteks guru/madrasah.

Analisis Jalur dan Uji Hipotesis

Analisis jalur dalam penelitian ini digunakan untuk menguji bagaimana pengaruh langsung antar variabel laten dalam model struktural. Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar variabel independen memberikan kontribusi terhadap variabel dependen, serta apakah pengaruh tersebut signifikan atau tidak berdasarkan nilai koefisien jalur yang dihasilkan oleh SmartPLS. Uji hipotesis pada model struktural dilakukan melalui proses estimasi *path coefficients* yang menunjukkan arah dan kekuatan hubungan antar konstruk. Nilai koefisien jalur (β) menggambarkan besarnya pengaruh langsung dari suatu

variabel terhadap variabel lainnya dalam model. Semakin besar nilai β, semakin kuat pengaruh konstruk tersebut. Sementara itu, nilai β yang mendekati nol menunjukkan bahwa pengaruh konstruk tersebut relatif kecil atau tidak berarti. Dalam analisis PLS-SEM, pengujian hipotesis umumnya melibatkan penilaian terhadap *Standardized Path Coefficient*, *Standard Error*, *T-statistic*, dan *P-value* yang diperoleh melalui proses *bootstrapping*. Namun, pada penelitian ini output bootstrapping tidak disertakan, sehingga interpretasi pengaruh dilakukan berdasarkan besarnya koefisien jalur (β) dan arah hubungan positif atau negatif.

Tabel. Hasil Uji Hipotesis Efek Langsung

Hipotesis	Pengaruh Langsung	β (Original Sample)	STDEV	T-Statistik	P-Value	Keputusan
H1	X1 Resiliensi Diri → Y Work Engagement	**0.980254**	0.003616	271.045	0.000	**Signifikan**
H2	X2 Budaya Organisasi → Y Work Engagement	**–0.002765**	0.004068	0.680	0.497	**Tidak Signifikan**
H3	X1 Resiliensi Diri → Z Kepemimpinan Transformasional	**0.930933**	0.008861	105.094	0.000	**Signifikan**
H4	X2 Budaya Organisasi → Z Kepemimpinan Transformasional	**–0.192690**	0.041148	4.684	0.000	**Signifikan**

Pengujian pengaruh langsung dilakukan untuk melihat besarnya kontribusi masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen dalam model penelitian. Hasil pengujian *path coefficient* yang diperoleh melalui proses *bootstrapping* pada SmartPLS menunjukkan kekuatan pengaruh, arah hubungan, serta tingkat signifikansi statistik dari setiap jalur yang diuji. Nilai koefisien jalur (β), standar deviasi (STDEV), T-Statistik, dan P-Value menjadi dasar dalam menentukan apakah suatu hipotesis diterima atau ditolak.

Berdasarkan hasil analisis, jalur **X1 Resiliensi Diri → Y Work Engagement** menunjukkan nilai koefisien β sebesar **0.980254**, dengan nilai STDEV **0.003616**, nilai T-Statistik **271.045**, dan nilai P-Value **0.000**. Nilai T-Statistik yang jauh melebihi batas kritis 1.96 serta nilai P-Value di bawah 0.05 menunjukkan bahwa pengaruh Resiliensi Diri terhadap Work Engagement adalah **sangat signifikan**. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat resiliensi diri, semakin tinggi pula tingkat work engagement guru. Resiliensi Diri terbukti menjadi faktor dominan dalam meningkatkan keterlibatan kerja pegawai. Selanjutnya, jalur **X2 Budaya Organisasi → Y Work Engagement** menghasilkan koefisien β sebesar **–0.002765**, dengan nilai STDEV **0.004068**, nilai T-Statistik **0.680**, dan nilai P-Value **0.497**. Nilai T-Statistik di bawah 1.96 dan P-Value di atas 0.05 menunjukkan bahwa pengaruh Budaya Organisasi terhadap Work Engagement adalah **tidak signifikan**. Dengan demikian, budaya organisasi tidak memiliki pengaruh langsung yang berarti terhadap tingkat keterlibatan kerja pada konteks penelitian ini.

Untuk jalur **X1 Resiliensi Diri → Z Kepemimpinan Transformasional**, diperoleh koefisien β sebesar **0.930933**, nilai STDEV **0.008861**, nilai T-Statistik **105.094**, dan P-Value **0.000**. Hasil ini menunjukkan bahwa pengaruh Resiliensi Diri terhadap Kepemimpinan Transformasional adalah **sangat signifikan**. Semakin tinggi resiliensi diri seseorang, semakin besar pula kecenderungannya untuk menunjukkan perilaku kepemimpinan transformasional dalam lingkungan pekerjaan. Sementara itu, jalur **X2 Budaya Organisasi → Z Kepemimpinan Transformasional** menunjukkan nilai koefisien β sebesar **–0.192690**, dengan

STDEV **0.041148**, nilai T-Statistik **4.684**, dan P-Value **0.000**. Meskipun arah hubungan negatif, nilai T-Statistik yang melebihi batas 1.96 serta P-Value yang berada di bawah 0.05 menunjukkan bahwa pengaruh ini **signifikan**. Artinya, semakin kuat persepsi negatif terhadap budaya organisasi tertentu, semakin rendah kecenderungan terbentuknya kepemimpinan transformasional.

Secara keseluruhan, hasil pengujian pengaruh langsung menunjukkan bahwa **Resiliensi Diri (X1)** memiliki pengaruh yang sangat kuat dan signifikan baik terhadap Work Engagement (Y) maupun Kepemimpinan Transformasional (Z). Sementara itu, **Budaya Organisasi (X2)** hanya memiliki pengaruh signifikan terhadap Kepemimpinan Transformasional, namun tidak berpengaruh langsung terhadap Work Engagement. Hal ini menegaskan bahwa variabel Resiliensi Diri merupakan prediktor utama dalam model penelitian ini.

Tabel. Hasil Uji Hipotesis Efek Langsung

Hipotesis	Jalur Tidak Langsung	β (Original Sample)	STDEV	T-Statistik	P-Value	Keputusan
H-MED1	X1 Resiliensi Diri → Z Kepemimpinan Transformasional → Y Work Engagement	**0.046581**	0.111711	0.416975	0.676875	**Tidak Signifikan**
H-MED2	X2 Budaya Organisasi → Z Kepemimpinan Transformasional → Y Work Engagement	**–0.009648**	0.011585	0.832806	0.405352	**Tidak Signifikan**

Pengujian pengaruh tidak langsung dilakukan untuk mengetahui apakah variabel **Kepemimpinan Transformasional (Z)** mampu memediasi hubungan antara variabel **Resiliensi Diri (X1)** dan **Budaya Organisasi (X2)** terhadap **Work Engagement (Y)**. Analisis ini dilakukan menggunakan nilai *bootstrapping* yang dihasilkan oleh SmartPLS sehingga dapat diketahui nilai koefisien tidak langsung, standar deviasi (STDEV), nilai T-Statistik, dan P-Value.

Berdasarkan hasil uji pengaruh tidak langsung yang ditampilkan pada Tabel Indirect Effects, diketahui bahwa jalur **X1 → Z → Y** memiliki nilai koefisien tidak langsung sebesar **0.046581**, dengan nilai STDEV sebesar **0.111711**, nilai T-Statistik sebesar **0.416975**, dan nilai P-Value sebesar **0.676875**. Nilai T-Statistik tersebut berada di bawah batas kritis **1,96**, dan nilai P-Value lebih besar dari **0,05**, sehingga dapat disimpulkan bahwa **pengaruh tidak langsung Resiliensi Diri terhadap Work Engagement melalui Kepemimpinan Transformasional adalah tidak signifikan**. Dengan demikian, Kepemimpinan Transformasional **tidak berperan sebagai mediator** pada hubungan X1 terhadap Y.

Selanjutnya, jalur **X2 → Z → Y** juga menunjukkan hasil yang serupa. Jalur ini memiliki nilai koefisien tidak langsung sebesar **–0.009648**, dengan nilai STDEV sebesar **0.011585**, nilai T-Statistik sebesar **0.832806**, dan nilai P-Value sebesar **0.405352**. Sama seperti pada jalur sebelumnya, nilai T-Statistik masih berada di bawah angka 1,96 dan P-Value jauh di atas 0,05. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa **Budaya Organisasi tidak memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap Work Engagement melalui variabel Kepemimpinan Transformasional**.

Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa **tidak terdapat efek mediasi** dalam model penelitian. Variabel Kepemimpinan Transformasional tidak terbukti menjadi mediator

antara Resiliensi Diri maupun Budaya Organisasi terhadap Work Engagement. Dengan demikian, pengaruh yang terjadi dalam model lebih didominasi oleh **pengaruh langsung**, terutama pengaruh Resiliensi Diri yang sebelumnya terbukti sangat kuat terhadap Work Engagement.

Pembahasan

Resiliensi Diri dan Work Engagement

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Resiliensi Diri (X1) berpengaruh sangat kuat dan signifikan terhadap Work Engagement (Y**)** (β = 0,98; p < 0,05). Artinya, guru yang mampu bangkit dari kesulitan, tetap optimis, dan memiliki daya juang tinggi akan cenderung lebih bersemangat, tekun, dan larut dalam pekerjaannya. Temuan ini sejalan dengan berbagai penelitian mutakhir yang menempatkan sumber daya psikologis (*psychological capital*), termasuk resiliensi, sebagai anteseden penting work engagement. (Darwati, 2024) menemukan bahwa psychological capital berpengaruh positif dan signifikan terhadap work engagement karyawan**,** di mana resiliensi menjadi salah satu dimensinya. Di sisi lain, (Irmadani, 2024) juga menunjukkan bahwa faktor-faktor psikologis seperti optimisme dan psychological well-being berhubungan positif dengan work engagement pada guru dan karyawa Hal ini menguatkan posisi temuan penelitian ini bahwa**:** aspek "dalam diri" (inner strength) guru dalam hal ini resiliensi lebih menentukan keterikatan kerja dibanding faktor eksternal semata. Dengan demikian, penelitian ini mengkonfirmasi kecenderungan literatur terbaru bahwa penguatan resiliensi dan modal psikologis guru merupakan kunci penting untuk meningkatkan work engagement, khususnya pada konteks pendidikan/madrasah yang menghadapi banyak tantangan administratif maupun pedagogis.

Budaya Organisasi dan Work Engagement

Penelitian ini menemukan bahwa Budaya Organisasi (X2) tidak berpengaruh signifikan terhadap Work Engagement (Y) (β = –0,003; p > 0,05). Hasil penelitian ini menjadi kebaruan karena banyak penelitian sebelumnya justru menunjukkan pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap work engagement**.** Studi (Sipayung, 2024) menemukan bahwa persepsi budaya organisasi, keadilan organisasional, serta penghargaan dan pengakuan berpengaruh signifikan terhadap employee engagement**,** dengan R^2 sebesar 0,41 untuk konstruk engagement. Penelitian (Ahmad Faisal et al., 2024) juga melaporkan bahwa budaya organisasi yang kuat ditandai dengan nilai, keterlibatan, konsistensi, dan adaptabilitas mendorong keterikatan karyawan dan meningkatkan kinerja. Dengan demikian, penelitian ini mengoreksi kecenderungan umum di literatur bahwa budaya organisasi *selalu* signifikan terhadap engagement, dengan menunjukkan bahwa dalam konteks guru, kekuatan faktor personal (resiliensi) dapat lebih dominan daripada budaya organisasi.

Resiliensi Diri dan Kepemimpinan Transformasional

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa Resiliensi Diri memiliki pengaruh yang sangat kuat dan signifikan terhadap Kepemimpinan Transformasional. Guru yang memiliki kemampuan bertahan menghadapi tekanan, mampu bangkit dari kesulitan, serta memiliki optimisme dan kontrol diri yang baik cenderung lebih mudah menampilkan perilaku kepemimpinan transformasional. Mereka dapat memberikan inspirasi, menghadirkan visi positif, menjadi teladan, serta memberikan perhatian individual kepada murid dan rekan kerja. Temuan ini selaras dengan tinjauan literatur (Akbar et al., 2025) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional sangat terkait dengan kesejahteraan psikologis dan resiliensi individu di tempat kerja; maupun sebaliknya, pemimpin dan individu yang resilien cenderung lebih mudah menerapkan gaya kepemimpinan transformasional.Hal ini memberikan kontribusi teoretis menarik bahwa resiliensi dapat diposisikan sebagai

prasyarat (antecedent) penting bagi kepemimpinan transformasional di lingkungan pendidikan.

Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional

Penelitian ini menemukan bahwa Budaya Organisasi (X2) berpengaruh signifikan namun negatif terhadap Kepemimpinan Transformasional (Z). Secara praktis, hal ini dapat dimaknai bahwa semakin kuat persepsi guru terhadap budaya yang ada sekarang, semakin rendah kecenderungan mereka menunjukkan perilaku kepemimpinan transformasional. Temuan ini tampak berbeda dengan sebagian literatur yang memandang budaya organisasi yang positif berpengaruh bagi kepemimpinan transformasional. Tinjauan literatur terbaru tentang kepemimpinan transformasional mencatat bahwa budaya organisasi yang inovatif dan berorientasi pembelajaran umumnya memperkuat dampak positif kepemimpinan transformasional terhadap inovasi dan kinerja. Sebaliknya, budaya yang kaku dan resisten terhadap perubahan dapat menghambat efektivitas kepemimpinan transformasional**.** (Akbar et al., 2025) Namun dalam temuan penelitian ini memberi penenuan baru bahwa budaya organisasi tidak selalu berfungsi sebagai pendukung kepemimpinan transformasional, dalam konteks tertentu budaya yang kaku justru bisa menjadi faktor penghambat.

1. Berdasarkan hasil bootstrapping, pengaruh tidak langsung X1 → Z → Y maupun X2 → Z → Y sama-sama tidak signifikan (T < 1,96; p > 0,05). Artinya, Kepemimpinan Transformasional tidak terbukti menjadi mediator antara Resiliensi Diri atau Budaya Organisasi terhadap Work Engagement. Hal ini berbeda dengan beberapa penelitian yang justru menemukan peran mediasi engagement dalam hubungan budaya organisasi, keadilan organisasi, dan penghargaan terhadap outcome lain seperti intention to quit. Studi di Journal of Mandalika Literature misalnya menemukan bahwa employee engagement memediasi pengaruh budaya organisasi dan faktor-faktor lain terhadap niat keluar karyawan (Sipayung, 2024). Kontribusi penelitian ini adalah menunjukkan bahwa pada konteks guru/madrasah dan dengan memasukkan Resiliensi Diri**,** jalur yang paling kuat dan relevan adalah pengaruh langsung Resiliensi Diri terhadap Work Engagement**,** tanpa peran mediasi dari Kepemimpinan Transformasional maupun Budaya Organisasi.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa resiliensi diri memiliki peran penting dalam menjelaskan *work engagement* guru di Yayasan Pendidikan Ma'arif Panjeng. Hasil analisis membuktikan bahwa resiliensi diri berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*, sedangkan budaya organisasi tidak menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan. Selain itu, resiliensi diri berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepemimpinan transformasional, sementara budaya organisasi justru menunjukkan pengaruh negatif dan signifikan terhadap kepemimpinan transformasional. Meskipun demikian, kepemimpinan transformasional tidak terbukti memediasi pengaruh resiliensi diri maupun budaya organisasi terhadap *work engagement*. Temuan ini menegaskan bahwa keterlibatan kerja guru tidak hanya berkaitan dengan kondisi organisasi dan kepemimpinan, tetapi juga perlu dikaji melalui kapasitas psikologis individu dalam menghadapi tuntutan dan perubahan pekerjaan.

Secara praktis, penelitian ini memberikan implikasi bagi pengelola lembaga pendidikan Islam untuk tidak hanya berorientasi pada pembenahan sistem organisasi, tetapi juga memperhatikan pengembangan kapasitas psikologis guru. Penguatan resiliensi dapat diintegrasikan melalui kegiatan pengembangan profesional, pendampingan, refleksi kinerja, dan penciptaan lingkungan kerja yang mendukung. Sementara itu, budaya organisasi perlu dievaluasi agar nilai, norma, pola komunikasi, dan praktik kerja yang berkembang di

lembaga benar-benar mendukung terciptanya keterlibatan kerja. Kepala madrasah juga perlu mengembangkan praktik kepemimpinan transformasional yang mampu mendorong motivasi, partisipasi, dan pengembangan profesional guru.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, penelitian hanya dilakukan pada satu yayasan pendidikan sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasikan secara luas kepada guru pada lembaga pendidikan dengan karakteristik organisasi yang berbeda. Kedua, pengumpulan data menggunakan kuesioner sehingga hasil penelitian bergantung pada persepsi responden dan berpotensi mengandung bias subjektivitas. Ketiga, terdapat indikasi kedekatan empiris yang sangat tinggi antara konstruk resiliensi diri dan *work engagement*, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai HTMT sebesar 0,998. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa validitas diskriminan kedua konstruk masih perlu ditinjau secara mendalam sebelum hubungan antarvariabel diinterpretasikan secara lebih kuat.

Berdasarkan keterbatasan tersebut, penelitian selanjutnya disarankan untuk melibatkan responden dari berbagai yayasan atau lembaga pendidikan dengan karakteristik yang lebih beragam agar memperoleh hasil yang lebih komprehensif. Penelitian mendatang juga dapat menggunakan pendekatan campuran (*mixed methods*) untuk menggali lebih dalam pengalaman guru dalam membangun resiliensi dan keterlibatan kerja. Selain itu, pengembangan instrumen dan pengujian validitas diskriminan perlu dilakukan secara lebih cermat, khususnya untuk membedakan indikator resiliensi diri dan *work engagement*. Penelitian selanjutnya juga dapat mempertimbangkan variabel lain, seperti dukungan organisasi, kepuasan kerja, beban kerja, dan kesejahteraan psikologis, guna memperoleh pemahaman yang lebih menyeluruh mengenai faktor-faktor yang membentuk keterlibatan kerja guru.

REFERENSI

Abdurahman, Supriyanti, & Hidayat, R. (2023). Implementasi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Sekolah Dasar. *Jurnal Pendas: Pendidikan Dasar*, *8*(2), 241–252.

Ahmad Faisal, Lily Yuntina, Subehana Rachman, Agus Dharmanto, & Cecep Pahrudin. (2024). Analisa Budaya Organisasi, Pelatihan dan Motivasi terhadap Kinerja Staf Manajerial Dimediasi oleh Keterikatan Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, *6*(1), 18–35. https://doi.org/10.38035/jimt.v6i1.2733

Akbar, Z., Ibrohim, M., & Alkirom Wildan, M. (2025). Kepemimpinan Transformasional: Katalisator Inovasi, Kinerja Organisasi, dan Kesejahteraan Karyawan di Era VUCA-Systematic Literature Review. *Jurnal Cendekia Ilmiah*, *4*(5), 1990–2006.

Amananti, W. (2024). *WORK ENGAGEMENT PADA GURU HONORER* (Vol. 4, Issue 02).

Anggraini, M. (2024). *Pengaruh Kompetensi Terhadap Work Engagement Melalui Mediasi Efikasi Diri (Studi Pada Guru) Di Kabupaten Deli Serdang*. Universitas Medan Area.

Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, *20*(4), 265–269. https://doi.org/10.1177/0963721411414534

Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. Taylor \& Francis. https://books.google.co.id/books?id=kV54AgAAQBAJ

Basri, N. A., & Bakar, R. M. (2024). Pengaruh Work Engagement terhadap Kesiapan Untuk Berubah Pada Guru Generasi X. *Pinisi Journal of Art, Humanity & Social Studies*, *4*(2), 352–361. http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press. https://books.google.co.id/books?id=NCd-QgAACAAJ

Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, *18*(3), 19–31. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2008). Transformasional Leadership. In *London : Lawrence Erlbaum Associates, Inc.*

Darwati. (2024). Pengaruh Transformasional Leadership, Dan Psycologi Capital Terhadap Work Engagement Pada Karyawan Perusahaan Di Kota Salatiga. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, *10*(4), 406–421. https://doi.org/10.5281/zenodo.10521277

Efandi, S., Putri, R. N., & Indrayeni, W. (2025). *Teori Psikologi Komprehenshif: Edisi 1- Psikologi Pendidikan & Psikologi Organisasi/Industri*. Suluah Kato Khatulistiwa.

Fachrurazi, Fitri Rezeki, & Dirhamsyah. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Work Engagement Dan Budaya Organisasi Pada PT TOA Bekas. *Jurnal Administrasi Dan Manajemen*, *12*(3), 247–255.

Fachruroji, M. M. (2024). *PENINGKATAN ENGAGEMENT TENAGA PENDIDIK DI ERA REVOLUSI INDUSTRI 4.0 DAN ERA CIVIL SOCIETY 5.0*. RIZMEDIA PUSTAKA INDONESIA. https://books.google.co.id/books?id=mLX4EAAAQBAJ

Fetri, Y., & Herlina, E. (2025). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya sekolah terhadap organizational citizenship behavior (OCB) guru SMP. *JPGI (Jurnal Penelitian Guru Indonesia)*, *10*(1), 18–25.

Garcia, A. R., Filipe, S. B., Fernandes, C., Estevão, C., & Ramos, G. (2022). IMPLEMENTASI RESILIENSI DENGAN WORK ENGAGEMENT PADA KARYAWAN PT. SUPRA MATRA ABADI. *ECOBISMA: Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Manajemen*, *9*(01), 145–156.

Grotberg, E. H. (Edith H., & Bernard van Leer Foundation. (1995). *A guide to promoting resilience in children : strengthening the human spirit* (Issue 8).

Hartanto, F. M. (2009). *Paradigma baru manajemen Indonesia: menciptakan nilai dengan bertumpu pada kebajikan dan potensi insani*. Kerja sama Mizan [dan] PT. Integre Quadro. https://books.google.co.id/books?id=HRXuhlxj6REC

Hidayati, S. (2024). *Hubungan Resiliensi Dengan Work Engagement Pada Pegawai Pt Kallista Alam*.

Irmadani, M. E. . & I. U. A. (2024). Hubungan antara Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja pada Karyawan Divisi Furniture Kayu Employees Furniture Wood. *Character Jurnal Penelitian Psikologi*, *11*(01), 329–341. https://doi.org/10.26740/cjpp.v11i1.61362

Ismoyo, R. P. (2024). *HUBUNGAN BUDAYA ORGANISASI DENGAN WORK ENGAGEMENT PADA ASN DI SEKRETARIAT DPRD KABUPATEN INDRAGIRI HILIR* (Issue February).

Mulifah, Herawati, Kurniawati, E., Joko, & Basuki, I. (2025). Jurnal Pendidikan Indonesia : Integrasi Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Maslow terhadap Kinerja Guru di SMK Poncol Magetan : Sebuah Analisis Kuantitatif. *Jurnal Pendidikan Indonesia: Teori, Penelitian Dan Inovasi*, *5*(3), 134–140. https://doi.org/10.59818/jpi.v5i3.1610

Nurjanah, D. A., Putri, A. M., & Lutfianawati, D. (2024). Pengaruh Resiliensi dan Dukungan Sosial Terhadap Work Engagement Pada Guru Sekolah Luar Biasa Bandar Lampung. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, *4*, 12368–12383. http://j-innovative.org/index.php/Innovative/article/view/14367%0Ahttps://j-innovative.org/index.php/Innovative

Prahara, S. A. (2020). Budaya Organisasi dengan Work Engagement pada Karyawan. *Jurnal RAP (Riset Aktual Psikologi Universitas Negeri Padang)*, *10*(2), 232. https://doi.org/10.24036/rapun.v10i2.106977

Robbins, S. P., & Judge, T. (2009). *Organizational Behavior*. Pearson Prentice Hall. https://books.google.co.id/books?id=9-jcsiS8RSoC

Sarwono, J. (2014). *Path Analysis dengan SPSS*. Elex Media Komputindo. https://books.google.co.id/books?id=_NlMDwAAQBAJ

Schaufeli, W. (2024). What Is Engagement? *Filozofija i Drustvo*, *35*(2), 405–416. https://doi.org/10.2298/FID2402405B

Sipayung, M. S. (2024). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Employee Engagement Dan Intention To Quit Karyawan. *Journal of Mandalika Literature*, *5*(3), 201–209. https://ojs.cahayamandalika.com/index.php/jml/article/view/3192%0Ahttps://ojs.cahayamandalika.com/index.php/jml/article/download/3192/2620

Subambang Harsono, S. E. M. S., & Buhari Imran, S. S. M. S. (2025). *BUKU PENDEKATAN STRUCTURAL EQUATION MODELING UNTUK PENELITIAN KUANTITATIF: TEORI, METODOLOGI DAN APLIKASI*. Penerbit Widina. https://books.google.co.id/books?id=05F5EQAAQBAJ

Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Alfabeta.

Wuryani. (2025). *Meniti Karier Dengan Kesehatan Mental yang Kuat*. Penerbit P4I. https://books.google.co.id/books?id=eotpEQAAQBAJ

Copyright holder:
© Author

First publication right:
Jurnal Manajemen Pendidikan

This article is licensed under:

CC-BY-SA