

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Melayani, dan Komunikasi Atasan Bawahan Terhadap Keterikatan Kerja Guru SMA Negeri Majalengka

Nita Novita¹, Ratih Herlina², Novalia Pradita Jaelani³, Dedi Muhammad Siddiq^{4*}

^{1,2,3} Universitas Swadaya Gunung Jati, Indonesia

E-mail: nita.124020385@ugj.ac.id¹, ratih.124020317@ugj.ac.id², novalia.124020353@ugj.ac.id³, dedisiddiq@ugj.ac.id^{4*}

Article History:

Received: 23 Januari 2026

Revised: 01 Juni 2026

Accepted: 22 Juni 2026

Keywords: Keterikatan Kerja; Kepemimpinan Transformasional; Kepemimpinan Melayani; Komunikasi Atasan Bawahan; Guru.

Abstract: Keterikatan kerja (work engagement) guru memiliki peran penting dalam mendukung terciptanya proses pembelajaran yang efektif serta peningkatan kualitas pendidikan di sekolah. Tingkat keterikatan kerja guru tidak terlepas dari peran kepemimpinan dan pola komunikasi yang diterapkan oleh pimpinan sekolah. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, kepemimpinan melayani, dan komunikasi antara atasan dan bawahan terhadap keterikatan kerja guru SMA Negeri di Kabupaten Majalengka. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada guru SMA Negeri di wilayah Kabupaten Majalengka dan dianalisis menggunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan komunikasi atasan-bawahan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja guru, sedangkan kepemimpinan melayani menunjukkan pengaruh positif namun tidak signifikan. Temuan ini menegaskan pentingnya peran kepemimpinan dan komunikasi yang efektif dalam meningkatkan keterikatan kerja guru, sehingga dapat mendukung pencapaian tujuan pendidikan secara optimal.

PENDAHULUAN

Keterikatan kerja (work engagement) merupakan salah satu konsep penting dalam kajian manajemen sumber daya manusia yang berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif, adaptif, dan berkelanjutan. Menurut Schaufeli et al. (2002), keterikatan kerja adalah kondisi afektif dan kognitif yang bersifat persisten serta menyeluruh, yang ditandai oleh tiga dimensi utama, yaitu vigor, dedication, dan absorption. Vigor mencerminkan tingkat energi yang tinggi dan ketahanan mental individu dalam bekerja, dedication menunjukkan keterlibatan yang kuat disertai rasa bangga dan tantangan terhadap pekerjaan, sedangkan absorption menggambarkan kondisi ketika individu sangat fokus, tenggelam, dan menikmati pekerjaannya.

Sejalan dengan pandangan tersebut, Fransisca et al. (2021) menyatakan bahwa keterikatan kerja merupakan sikap positif karyawan yang mencerminkan semangat dan dedikasi dalam menjalankan peran pekerjaannya. Dengan demikian, keterikatan kerja dapat dipahami sebagai sikap positif individu terhadap pekerjaannya yang disertai motivasi kognitif yang baik, keterlibatan emosional, serta perasaan senang dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab kerja.

Dalam konteks pendidikan, keterikatan kerja memiliki peran yang sangat strategis, khususnya bagi guru sebagai pelaku utama dalam proses pembelajaran. Guru dengan tingkat keterikatan kerja yang tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang optimal, memiliki komitmen organisasi yang kuat, serta mampu beradaptasi dengan berbagai perubahan dan tuntutan lingkungan pendidikan. Selain itu, keterikatan kerja yang baik mendorong guru untuk lebih inovatif, loyal terhadap institusi, serta berperan aktif dalam mendukung pengembangan sekolah secara berkelanjutan (Dewi et al., 2021; Meria et al., 2023). Oleh karena itu, keterikatan kerja guru menjadi isu penting dalam upaya peningkatan mutu pendidikan di sekolah.

Pentingnya keterikatan kerja guru tidak dapat dilepaskan dari peran manajemen sumber daya manusia di lingkungan sekolah. Manajemen sumber daya manusia merupakan bidang yang secara khusus mengatur pemanfaatan tenaga kerja agar dapat berkontribusi secara optimal dalam mencapai tujuan organisasi. Umi Farida (2015) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah bidang ilmu yang mempelajari bagaimana mengelola sumber daya manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi serta memberikan kepuasan bagi seluruh pihak (dalam Puspaningrum et al., 2019). Dalam konteks sekolah, pengelolaan sumber daya manusia yang efektif menjadi fondasi penting dalam membangun keterikatan kerja guru secara berkelanjutan.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa keterikatan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor organisasi, di antaranya kepemimpinan dan komunikasi. Kepemimpinan dipahami sebagai proses memengaruhi individu atau kelompok dalam mengarahkan sikap dan perilaku kerja guna mencapai tujuan yang diinginkan (Moeheriono, 2014 dalam Puspaningrum et al., 2019). Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan sekolah, termasuk kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan melayani, diyakini mampu menciptakan iklim kerja yang kondusif serta mendorong keterlibatan psikologis guru. Selain itu, komunikasi antara atasan dan bawahan berperan penting dalam membangun kejelasan informasi, hubungan kerja yang harmonis, serta rasa keadilan dalam organisasi sekolah.

Sejumlah penelitian empiris menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara kepemimpinan, komunikasi, dan keterikatan kerja. Penelitian yang dipublikasikan dalam *Isoquant: Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi* menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dan komunikasi berpengaruh positif terhadap employee engagement dalam konteks organisasi non-pendidikan (Madona et al., 2022). Namun demikian, hasil penelitian lain menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap perilaku kerja masih bersifat kontekstual dan dapat berbeda bergantung pada karakteristik organisasi dan responden yang diteliti (Puspaningrum et al., 2019). Hal ini menunjukkan bahwa temuan penelitian terkait keterikatan kerja belum sepenuhnya konsisten dan masih memerlukan pengujian lebih lanjut.

Berdasarkan uraian tersebut, masih terdapat keterbatasan kajian empiris yang secara spesifik menguji pengaruh kepemimpinan transformasional, kepemimpinan melayani, dan komunikasi atasan-bawahan terhadap keterikatan kerja guru di lingkungan sekolah negeri, khususnya pada jenjang pendidikan menengah. Kesenjangan penelitian ini menunjukkan perlunya penelitian lanjutan untuk memperkaya pemahaman mengenai faktor-faktor yang

memengaruhi keterikatan kerja guru.

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, kepemimpinan melayani, dan komunikasi atasan–bawahan terhadap keterikatan kerja guru pada SMA Negeri. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia dan kepemimpinan pendidikan, serta kontribusi praktis sebagai dasar pertimbangan bagi pimpinan sekolah dalam merumuskan kebijakan dan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif guna meningkatkan keterikatan kerja guru dan mutu pendidikan.

LANDASAN TEORI

Keterikatan Kerja (*Work Engagement*)

Keterikatan kerja (*work engagement*) merupakan kondisi psikologis positif yang menggambarkan keterlibatan individu secara aktif, penuh energi, dan berdedikasi dalam menjalankan pekerjaannya. Schaufeli et al. (2002) menjelaskan bahwa keterikatan kerja terdiri atas tiga dimensi utama, yaitu vigor, dedication, dan absorption. Vigor mencerminkan tingkat energi serta ketahanan mental individu dalam bekerja, dedication menunjukkan keterlibatan yang kuat disertai rasa bangga dan makna terhadap pekerjaan, sedangkan absorption menggambarkan kondisi ketika individu sangat fokus dan menikmati aktivitas kerja yang dilakukan.

Dalam konteks pendidikan, keterikatan kerja merefleksikan sejauh mana guru terlibat secara emosional dan kognitif dalam proses pembelajaran serta pelaksanaan tugas profesionalnya. Guru yang memiliki tingkat keterikatan kerja tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih optimal, produktivitas yang lebih baik, serta tingkat kepuasan kerja yang tinggi dan keinginan keluar dari organisasi yang lebih rendah (Christensen et al., 2020; Song et al., 2018; Høigaard et al., 2012). Selain itu, guru yang terikat dengan pekerjaannya memandang tugas mengajar bukan sebagai beban, melainkan sebagai aktivitas bermakna yang mendorong pencapaian kinerja yang lebih baik (Ratnaningtyas et al., 2021).

Lebih lanjut, keterikatan kerja guru juga berimplikasi pada kualitas interaksi antara guru dan siswa. Perera et al. (2018) menyatakan bahwa guru yang memiliki keterikatan kerja tinggi mampu menciptakan lingkungan belajar yang lebih kondusif, sehingga mendorong keterlibatan siswa dan peningkatan prestasi akademik. Dengan demikian, keterikatan kerja menjadi aspek penting dalam mendukung pencapaian tujuan pendidikan sekolah. Hubungan sinergis antara kepala sekolah dan guru melalui kepemimpinan dan komunikasi yang efektif juga berperan dalam memperkuat keterikatan kerja guru serta menciptakan ekosistem pendidikan yang berkualitas (Nazlia & Sitepu, 2025).

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional pertama kali diperkenalkan oleh Burns (1978) sebagai pendekatan kepemimpinan yang berfokus pada perubahan nilai, sikap, dan perilaku pengikut untuk mencapai tujuan organisasi yang lebih tinggi. Kepemimpinan ini menekankan peran pemimpin dalam membangun visi bersama, memberikan inspirasi, serta mendorong pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi (Indriyani et al., 2021).

Dalam konteks organisasi pendidikan, kepemimpinan transformasional dipandang relevan untuk menghadapi dinamika perubahan sosial, budaya, dan teknologi yang terus berkembang. Pemimpin transformasional tidak hanya menjaga keberlangsungan operasional sekolah, tetapi

juga mendorong inovasi, kreativitas, dan adaptasi berkelanjutan di lingkungan pendidikan (Wahrudin, 2023; Riza et al., 2024). Karakteristik kepemimpinan transformasional, seperti komunikasi yang inspiratif dan pemberian motivasi yang tinggi, terbukti mampu meningkatkan semangat kerja serta produktivitas anggota organisasi (Sari et al., 2021).

Penelitian empiris menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan transformasional di sekolah berkontribusi terhadap peningkatan mutu pendidikan. Aminah et al. (2025) menemukan bahwa kepala sekolah dengan gaya kepemimpinan transformasional mampu menjadi teladan, memberikan inspirasi, serta mendorong terciptanya iklim sekolah yang positif dan kolaboratif. Kondisi tersebut berpotensi meningkatkan keterikatan kerja guru karena guru merasa dihargai, didukung, dan termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal.

Kepemimpinan Melayani

Kepemimpinan melayani (servant leadership) merupakan pendekatan kepemimpinan yang menempatkan kepentingan dan kebutuhan bawahan sebagai prioritas utama dibandingkan kepentingan pribadi atau organisasi (Greenleaf, 1970; Olesia et al., 2014). Pemimpin dengan gaya kepemimpinan melayani berfokus pada pemberdayaan, pengembangan potensi, serta kesejahteraan anggota organisasi, sehingga tercipta hubungan kerja yang suportif dan berorientasi pada pertumbuhan individu.

Dalam lingkungan pendidikan, kepemimpinan melayani memiliki peran strategis dalam menciptakan iklim sekolah yang positif. Guru yang bekerja di bawah kepemimpinan melayani cenderung merasa dihargai, didukung, dan dilibatkan dalam pengambilan keputusan. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan melayani berpengaruh positif terhadap persepsi keadilan organisasi, kepuasan kerja, serta kinerja guru (Dou et al., 2017; Ukpere, 2023).

Meskipun penerapan kepemimpinan melayani di sekolah belum sepenuhnya optimal, nilai-nilai inti kepemimpinan ini telah mulai diterapkan melalui keteladanan pimpinan dan praktik kepemimpinan sehari-hari. Rahayu dan Benyamin (2020) menyatakan bahwa upaya berkelanjutan kepala sekolah dalam menginternalisasi nilai-nilai pelayanan berkontribusi pada peningkatan motivasi dan keterikatan kerja guru. Dengan demikian, kepemimpinan melayani diprediksi memiliki pengaruh positif terhadap keterikatan kerja guru.

Komunikasi Atasan–Bawahan

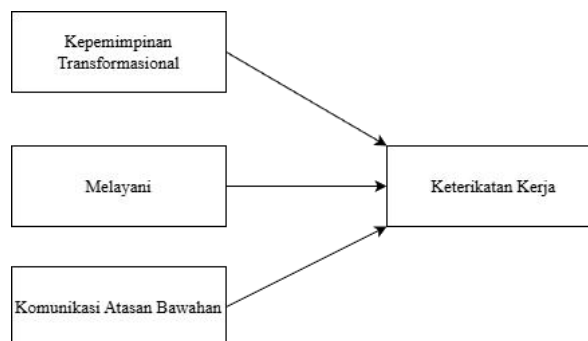
Komunikasi atasan–bawahan merupakan proses pertukaran informasi yang berperan penting dalam membangun hubungan kerja yang efektif dan harmonis. Komunikasi yang terbuka, transparan, dan dua arah memungkinkan guru memahami tujuan sekolah, ekspektasi kerja, serta peran dan tanggung jawab yang harus dijalankan. Sari et al. (2021) menyatakan bahwa komunikasi yang efektif, terutama jika disertai dengan motivasi yang tinggi, mampu mendorong pegawai bekerja secara lebih produktif dan optimal.

Kualitas komunikasi antara atasan dan bawahan juga berkaitan dengan tingkat komitmen kerja. Simatupang dan Chandra (2021) menemukan bahwa kedekatan hubungan atasan–bawahan dan persepsi keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen pegawai. Komitmen yang tinggi selanjutnya mendorong peningkatan kinerja dan keterlibatan kerja. Putra dan Laksana (2021) menambahkan bahwa komunikasi yang transparan dan terbuka memperkuat keterikatan pegawai terhadap organisasi.

Dalam organisasi sekolah, komunikasi ke bawah (downward communication) merupakan bentuk komunikasi yang dominan, di mana pimpinan menyampaikan arahan, kebijakan, dan

tujuan organisasi kepada guru. Sudirman et al. (2025) menyatakan bahwa komunikasi ke bawah yang terstruktur dan jelas mampu mengurangi kesalahpahaman serta meningkatkan kejelasan peran guru. Dengan demikian, komunikasi atasan–bawahan menjadi faktor penting yang berkontribusi terhadap peningkatan keterikatan kerja guru.

Pengembangan Hipotesis



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Berdasarkan kajian teori dan temuan empiris yang telah diuraikan, maka hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap keterikatan kerja guru.

H2: Kepemimpinan melayani berpengaruh positif terhadap keterikatan kerja guru.

H3: Komunikasi atasan–bawahan berpengaruh positif terhadap keterikatan kerja guru.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian asosiatif yang bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, kepemimpinan melayani, dan komunikasi atasan–bawahan terhadap keterikatan kerja guru. Pendekatan kuantitatif dipilih karena memungkinkan pengujian hubungan antarvariabel secara objektif melalui analisis statistik. Penelitian ini bersifat cross-sectional, di mana pengumpulan data dilakukan pada satu waktu tertentu untuk menggambarkan kondisi responden pada saat penelitian berlangsung.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru yang mengajar pada SMA Negeri di Kabupaten Majalengka. Unit analisis penelitian adalah individu, yaitu guru sebagai responden penelitian. Teknik pengambilan sampel menggunakan non-probability sampling dengan metode penentuan responden berdasarkan kesediaan guru untuk berpartisipasi dalam penelitian. Jumlah sampel yang diperoleh sebanyak 60 responden, yang dinilai telah memenuhi kebutuhan analisis dalam penelitian kuantitatif dengan model regresi linear berganda.

Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer yang diperoleh melalui metode survei. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner terstruktur kepada responden dalam satu periode pengambilan data. Kuesioner disusun untuk mengukur persepsi guru terhadap variabel penelitian, yaitu keterikatan kerja, kepemimpinan transformasional, kepemimpinan melayani, dan komunikasi atasan–bawahan, sesuai dengan tujuan penelitian yang telah dirumuskan.

Pengukuran variabel penelitian menggunakan skala Likert lima poin, dengan rentang nilai 1

sampai 5, di mana nilai 1 menunjukkan “sangat tidak setuju” dan nilai 5 menunjukkan “sangat setuju”. Instrumen penelitian diadaptasi dari penelitian terdahulu dan disesuaikan dengan konteks pendidikan menengah. Keterikatan kerja diukur berdasarkan dimensi vigor, dedication, dan absorption. Kepemimpinan transformasional diukur melalui indikator yang mencerminkan kemampuan pemimpin dalam memberikan inspirasi, motivasi, serta pengaruh positif terhadap guru. Kepemimpinan melayani diukur melalui indikator yang menekankan perhatian pemimpin terhadap kebutuhan, pengembangan, dan kesejahteraan guru. Sementara itu, komunikasi atasan–bawahan diukur melalui kejelasan informasi, keterbukaan komunikasi, serta kualitas interaksi antara pimpinan dan guru.

Uji kualitas instrumen dilakukan untuk memastikan validitas dan reliabilitas alat ukur yang digunakan. Uji validitas dilakukan dengan menggunakan korelasi Pearson antara skor butir dengan skor total, dengan kriteria nilai r hitung lebih besar dari r tabel sebesar 0,254 pada tingkat signifikansi 0,05 dan jumlah responden 60 orang. Selanjutnya, uji reliabilitas instrumen dilakukan menggunakan koefisien Cronbach’s Alpha dengan kriteria nilai alpha lebih besar dari 0,70, yang menunjukkan bahwa instrumen penelitian memiliki tingkat konsistensi internal yang baik.

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan menggunakan regresi linear berganda untuk menguji pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Sebelum pengujian hipotesis, dilakukan uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas guna memastikan kelayakan model regresi. Pengujian hipotesis dilakukan dengan tingkat signifikansi sebesar 5 persen ($p < 0,05$) untuk menentukan signifikansi pengaruh masing-masing variabel independen terhadap keterikatan kerja guru.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 1. Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Frekuensi (n)	Persentase (%)
Usia	Kelompok 1	13	21,7
	Kelompok 2	34	56,7
	Kelompok 3	13	21,7
	Total	60	100,0
Jenis Kelamin	Laki-laki	46	76,7
	Perempuan	14	23,3
	Total	60	100,0
Masa Kerja	Kelompok 1	23	38,3
	Kelompok 2	27	45,0
	Kelompok 3	10	16,7

Berdasarkan Tabel 1, karakteristik responden menunjukkan bahwa mayoritas responden berada pada kelompok usia kategori 2 sebanyak 56,7%, yang mencerminkan dominasi usia produktif. Dari sisi jenis kelamin, responden didominasi oleh laki-laki (76,7%), sedangkan perempuan sebesar 23,3%, menggambarkan komposisi tenaga kerja pada objek penelitian. Selanjutnya, berdasarkan masa kerja, sebagian besar responden berada pada kategori masa kerja 2 (45,0%), yang menunjukkan bahwa responden umumnya memiliki pengalaman kerja yang memadai sehingga mampu memberikan penilaian yang relevan dan objektif terhadap variabel penelitian.

Tabel 2. Statistik Deskriptif

	N	Minimum	Maksimum	Mean	Std.Deviation
Kepemimpinan Transformasional (X1)	60	13	25	20.43	2.554
Melayani	60	10	25	20.40	2.859
Komunikasi Atasan Bawahan	60	15	24	20.62	2.263
Keterikatan Kerja	60	15	25	21.62	1.905

Berdasarkan hasil statistik deskriptif yang diperoleh dari 60 responden, diketahui bahwa variabel keterikatan kerja memiliki nilai rata-rata (mean) sebesar 21,62 dengan standar deviasi sebesar 1,905, serta nilai minimum 15 dan maksimum 25. Nilai tersebut menunjukkan bahwa tingkat keterikatan kerja guru berada pada kategori cukup tinggi, dengan penyebaran data yang relatif kecil, sehingga dapat dikatakan bahwa persepsi responden terhadap keterikatan kerja cenderung homogen dan stabil.

Sementara itu, variabel kepemimpinan transformasional (X1) memiliki nilai rata-rata sebesar 20,43 dengan standar deviasi 2,554, nilai minimum 13, dan maksimum 25. Hal ini mengindikasikan bahwa persepsi guru terhadap kepemimpinan transformasional kepala sekolah berada pada kategori cukup baik, meskipun terdapat variasi jawaban responden yang relatif sedang.

Variabel kepemimpinan melayani (X2) menunjukkan nilai rata-rata sebesar 20,40 dengan standar deviasi 2,859, nilai minimum 10, dan maksimum 25. Standar deviasi yang relatif lebih besar dibandingkan variabel lainnya mengindikasikan adanya variasi persepsi guru yang cukup beragam terhadap penerapan kepemimpinan melayani di lingkungan sekolah.

Selanjutnya, variabel komunikasi atasan-bawahan (X3) memiliki nilai rata-rata sebesar 20,62 dengan standar deviasi 2,263, nilai minimum 15, dan maksimum 24. Hasil ini menunjukkan bahwa komunikasi antara pimpinan dan guru secara umum berada pada kategori cukup baik, dengan tingkat variasi jawaban responden yang relatif rendah.

Secara keseluruhan, perbandingan antara nilai rata-rata dan standar deviasi pada seluruh variabel menunjukkan bahwa data penelitian memiliki penyebaran yang relatif stabil dan layak digunakan untuk analisis lanjutan, khususnya pada pengujian regresi linear berganda.

Tabel 3. Uji Regresi Linear Berganda (Hasil Pengujian Hipotesis)

Variabel Independen	Koefisien β	Sig.	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X1)	0,280	0,133	Tidak signifikan
Kepemimpinan Melayani (X2)	0,463	0,009	Signifikan
Komunikasi Atasan-Bawahan (X3)	-0,352	0,032	Signifikan (negatif)

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis, data penelitian terlebih dahulu diuji melalui uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas. Hasil pengujian menunjukkan bahwa data tidak melanggar asumsi-asumsi klasik, sehingga analisis regresi linear berganda dapat dilanjutkan.

Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki nilai koefisien beta sebesar 0,280 dengan tingkat signifikansi 0,133. Nilai signifikansi tersebut lebih

besar dari 0,05, sehingga kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap keterikatan kerja guru. Dengan demikian, hipotesis pertama dinyatakan ditolak.

Sebaliknya, kepemimpinan melayani menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja guru dengan nilai koefisien beta sebesar 0,463 dan tingkat signifikansi 0,009. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi penerapan kepemimpinan melayani, maka semakin meningkat keterikatan kerja guru. Oleh karena itu, hipotesis kedua diterima.

Sementara itu, komunikasi atasan–bawahan memiliki nilai koefisien beta sebesar -0,352 dengan tingkat signifikansi 0,032. Temuan ini menunjukkan bahwa komunikasi atasan–bawahan berpengaruh signifikan terhadap keterikatan kerja guru dengan arah pengaruh negatif, sehingga hipotesis ketiga dinyatakan diterima.

Hasil uji simultan (uji F) menunjukkan nilai F hitung sebesar 6,934 dengan tingkat signifikansi 0,000. Hal ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional, kepemimpinan melayani, dan komunikasi atasan–bawahan secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap keterikatan kerja guru, sehingga model regresi dinyatakan layak digunakan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap keterikatan kerja guru. Temuan ini mengindikasikan bahwa pendekatan kepemimpinan yang menekankan visi, inspirasi, dan motivasi belum sepenuhnya dirasakan efektif oleh guru dalam meningkatkan keterlibatan kerja mereka. Kondisi ini dapat disebabkan oleh ketidaksesuaian antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kebutuhan praktis guru dalam menjalankan tugas profesional sehari-hari.

Berbeda dengan kepemimpinan transformasional, kepemimpinan melayani terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja guru. Temuan ini menegaskan bahwa kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan, perhatian terhadap kebutuhan individu, serta dukungan terhadap pengembangan profesional guru mampu meningkatkan semangat, dedikasi, dan keterlibatan guru dalam pekerjaannya. Hasil ini sejalan dengan konsep kepemimpinan melayani yang menempatkan pemimpin sebagai fasilitator bagi pertumbuhan dan kesejahteraan bawahan.

Selain itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi atasan–bawahan berpengaruh signifikan dengan arah negatif terhadap keterikatan kerja guru. Temuan ini mengindikasikan bahwa pola komunikasi yang berlangsung di lingkungan sekolah belum sepenuhnya bersifat partisipatif dan dua arah. Komunikasi yang cenderung formal, satu arah, atau minim umpan balik berpotensi menurunkan kenyamanan kerja guru, sehingga berdampak pada rendahnya keterikatan kerja.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap keterikatan kerja guru, sedangkan kepemimpinan melayani dan komunikasi atasan–bawahan berpengaruh signifikan terhadap keterikatan kerja guru pada SMA Negeri di Kabupaten Majalengka. Temuan ini menunjukkan bahwa pendekatan kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan memiliki peran penting dalam meningkatkan keterlibatan kerja guru, sementara pola komunikasi yang kurang efektif dapat berdampak negatif terhadap keterikatan kerja.

Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa pihak sekolah perlu memprioritaskan penguatan kepemimpinan melayani serta memperbaiki kualitas komunikasi internal untuk meningkatkan keterikatan kerja guru. Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan kajian dengan menambahkan variabel lain, menggunakan metode penelitian yang berbeda, atau

memperluas konteks penelitian agar diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif.

DAFTAR REFERENSI

- Amalia, R. S. (2024). Teknologi pembelajaran: Kesiapan pemanfaatan teknologi dan keterikatan kerja pada dosen generasi X dan Y. Inovasi: *Jurnal Diklat Keagamaan*, 18(2), 234–246.
- Amin, M. A. N., Santosa, A. B., & Zuhery, M. (2025). Kepemimpinan transformasional dalam mewujudkan Merdeka Belajar di sekolah dasar. *Elementary School*, 12(1), 133–141.
- Aminah, A., Asrin, A., Hakim, M., Mustari, M., & Wilian, E. (2025). Kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMPN 1 Mataram. *Reflection Journal*, 5(1), 304–316.
- Ikhbar, S., & Izayya, M. (2025). Pengaruh hubungan komunikasi antara atasan dan bawahan serta motivasi terhadap kinerja pegawai di Kantor Dinas Pertanian Kabupaten Pidie Jaya. *Jurnal Manajemen dan Teknologi*, 2(2), 74–86.
- Indartinah, S., Yanuar, T., Hasyim, R., Harjati, I., & Azizah, F. N. (2023). Kepemimpinan paternalistik dan kepemimpinan melayani terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi: Peran mediasi politik organisasi. *JIMEA: Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi)*, 7(3), 258–273.
- Irina, S., & Riasnugrahani, M. (2022). Panggilan, komitmen karier, dan keterikatan kerja pada guru sekolah menengah pertama. *Jurnal Psikologi Ulayat: Indonesian Journal of Indigenous Psychology*, 9(2), 354–372.
- Khofifah, A. N., & Fadli, J. A. (2022). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan work life balance terhadap keterikatan kerja dan kinerja karyawan. *SIBATIK Journal: Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi, dan Pendidikan*, 1(10), 2301–2312.
- Madona, O. B. J., Farida, U., & Purwandingrum, T. (2022). Pengaruh budaya organisasi, komunikasi, dan kepemimpinan transformasional terhadap employee engagement karyawan ekspedisi Anteraja Cabang Ponorogo. *ISOQUANT: Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*, 6(2), 262–280.
- Maya, D., Sandra, T., Anugrah, D., & Siddiq, D. M. (2024). Pengaruh loyalitas, motivasi kerja, dan kepemimpinan melayani terhadap kinerja guru honorer sekolah menengah kejuruan. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen (JEKMa)*, 490–502.
- Nazlia, N., & Sitepu, R. D. B. (2025). Analisis keterkaitan kepala sekolah dengan guru dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan. *Jurnal Intelek dan Cendekiawan Nusantara*, 2(2), 845–856.
- Prasetiawaty, N., Hasyim, A. W., & Sabuhari, R. (2025). Kepemimpinan melayani terhadap kinerja organisasi melalui keadilan organisasi. *Cakrawala Management Business Journal*, 8(1), 145–158.
- Puspaningrum, D., Adji, S., & Kristiyana, N. (2019). Pengaruh penerapan sistem absensi fingerprint, motivasi kerja, dan kepemimpinan terhadap disiplin kerja karyawan. *ISOQUANT: Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*, 3(2), 35–44.
- Rahayu, S. W., & Benyamin, C. (2020). Penerapan kepemimpinan melayani (servant leadership) bidang penguatan karakter guru dan siswa. *Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan*, 5(1), 29–35.
- Sudirman, S., Ulfah, S., & Aziz, H. (2025). Persepsi bawahan terhadap fungsi komunikasi atasan di Kantor Kelurahan Masigi Kabupaten Parigi Moutong. *Jurnal FISIP JSPSR*, 1(1), 1–12.