

## Pengaruh Emotional Intelligence, Budaya Organisasi, dan Motivasi terhadap Employee Engagement pada Guru Yayasan Pendidikan Sekolah Ricci 1 Jakarta Barat

Dionysius Satria Adi Widjaya<sup>1</sup>, Zulvia Khalid<sup>2\*</sup>

<sup>1,2</sup>Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Budi Luhur, Jakarta

Email: [dionsatriawijaya@gmail.com](mailto:dionsatriawijaya@gmail.com)<sup>1</sup>, [zulvia.khalid@budiluhur.ac.id](mailto:zulvia.khalid@budiluhur.ac.id)<sup>2</sup>

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *emotional intelligence*, budaya organisasi, dan motivasi terhadap *employee engagement* pada guru Yayasan Pendidikan Sekolah Ricci 1 Jakarta Barat. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap 78 guru yang seluruhnya dijadikan sampel melalui teknik sampling jenuh. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner berskala Likert dan dianalisis melalui uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, serta analisis regresi linier berganda dengan bantuan SPSS 26. Hasil pengujian menunjukkan seluruh item instrumen dinyatakan valid dan reliabel, serta model regresi memenuhi asumsi normalitas dan terbebas dari gejala multikolinearitas maupun heteroskedastisitas. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa *emotional intelligence* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*, sedangkan budaya organisasi dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan. Secara simultan, ketiga variabel independen berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* dengan kontribusi sebesar 76,1%. Temuan ini menegaskan bahwa penguatan budaya organisasi dan motivasi kerja terbukti lebih efektif dalam meningkatkan *employee engagement* guru dibandingkan kecerdasan emosional semata, sehingga menjadi prioritas kebijakan bagi pengelolaan sumber daya manusia di lembaga pendidikan.

**Kata Kunci:** Emotional Intelligence, Budaya Organisasi, Motivasi, Employee Engagement, Guru.

### PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan aset yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi, termasuk lembaga pendidikan. Salah satu konsep yang menjadi perhatian utama dalam pengelolaan sumber daya manusia saat ini adalah *employee engagement*, yaitu kondisi ketika karyawan memiliki keterikatan secara emosional, kognitif, dan perilaku terhadap pekerjaan maupun organisasinya. Karyawan dengan *employee engagement* tinggi cenderung menunjukkan semangat kerja, loyalitas, dan kemauan memberikan kontribusi terbaik, sedangkan rendahnya *employee engagement* berpotensi menurunkan produktivitas dan kualitas pelayanan (Dessler, 2020).

Dalam konteks lembaga pendidikan, *employee engagement* guru memiliki peran yang tidak kalah penting dibandingkan organisasi bisnis, karena keberhasilan sekolah dalam memberikan layanan pendidikan sangat dipengaruhi oleh keterlibatan guru dalam menjalankan tugasnya. Pada Yayasan Pendidikan Sekolah Ricci 1 Jakarta Barat, ditemukan fenomena bahwa keterikatan guru belum merata; sebagian guru masih enggan memberikan waktu lebih di luar jam kerja dan sebagian lainnya masih memiliki keinginan mencari pekerjaan dengan penawaran gaji yang lebih tinggi. Kondisi tersebut menunjukkan pentingnya penelitian mengenai faktor-faktor yang memengaruhi *employee engagement* guru pada yayasan tersebut.

Beberapa faktor yang diduga memengaruhi *employee engagement* antara lain *emotional intelligence*, budaya organisasi, dan motivasi kerja. *Emotional intelligence* yang tinggi cenderung membantu karyawan mengelola tuntutan pekerjaan dan membangun hubungan kerja yang efektif (Barreiro & Treglown, 2020), dan hal ini menjadi semakin relevan pada profesi guru karena erat kaitannya dengan efektivitas mengajar dan iklim kelas (Baghel et al., 2023). Selain itu, budaya organisasi yang kuat dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi dan meningkatkan rasa memiliki karyawan terhadap organisasi (Puspita, 2020; Srimulyani & Hermanto, 2022). Motivasi kerja juga diyakini berperan penting, karena karyawan yang memperoleh dukungan organisasi, kesempatan berkembang, dan

penghargaan atas prestasi cenderung memiliki *employee engagement* yang lebih tinggi (Nahdiah & Khalid, 2024; Chaerunisa & Khalid, 2024).

Penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang belum konsisten. Irawan dan Bagyo (2022) menemukan bahwa budaya organisasi memberikan pengaruh yang lebih kuat terhadap *employee engagement* dibandingkan *emotional intelligence* pada pegawai rumah sakit, sedangkan Supriadi dan Sihombing (2025) menemukan bahwa *emotional intelligence* berpengaruh signifikan, tetapi budaya organisasi justru tidak signifikan ketika dimoderasi oleh *work-life balance*. Perbedaan hasil ini menunjukkan adanya *research gap* yang perlu dikaji lebih lanjut, terutama karena mayoritas penelitian terdahulu dilakukan pada sektor perusahaan swasta, rumah sakit, dan perbankan, sedangkan penelitian pada konteks lembaga pendidikan masih relatif terbatas. Dukungan terhadap pentingnya *employee engagement* pada institusi pendidikan juga sejalan dengan temuan Yu et al. (2024) yang menunjukkan bahwa keterikatan kerja guru berkontribusi terhadap kesejahteraan psikologis di tempat kerja.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *emotional intelligence*, budaya organisasi, dan motivasi terhadap *employee engagement*, baik secara parsial maupun simultan, pada guru Yayasan Pendidikan Sekolah Ricci 1 Jakarta Barat. Hasil penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi akademis bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia dalam konteks pendidikan, sekaligus menjadi bahan pertimbangan praktis bagi yayasan dalam menyusun kebijakan pengelolaan guru.

## KAJIAN PUSTAKA

### Employee Engagement

*Employee engagement* merupakan keadaan psikologis yang mencerminkan keterikatan energi, dedikasi, dan keterlibatan aktif karyawan terhadap pekerjaan maupun organisasi, sehingga karyawan tidak hanya hadir secara fisik tetapi juga secara mental dan emosional (Nahdiah & Khalid, 2024). Konsep ini banyak diukur menggunakan model dari Schaufeli (2002) yang menguraikan *employee engagement* ke dalam tiga dimensi, yaitu:

**Tabel 1. Dimensi dan Indikator Employee Engagement**

| Dimensi                   | Deskripsi                                                                                                   | Indikator                                                 |
|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| Vigor (Semangat)          | Tingkat energi dan ketahanan mental karyawan dalam bekerja, termasuk kemampuan bertahan menghadapi tekanan. | Energi dalam bekerja; kemampuan bertahan terhadap tekanan |
| Dedication (Dedikasi)     | Rasa antusias, bangga, dan keterikatan emosional terhadap pekerjaan.                                        | Rasa antusias; rasa bangga terhadap pekerjaan             |
| Absorption (Keterlarutan) | Kondisi karyawan benar-benar fokus dan menikmati pekerjaannya sehingga waktu terasa berjalan cepat.         | Fokus pada pekerjaan; menikmati pekerjaan                 |

Sumber: Schaufeli (2002), diadaptasi oleh peneliti (2026)

### Emotional Intelligence

*Emotional intelligence* merupakan kemampuan individu dalam mengenali, memahami, mengelola, dan mengendalikan emosi diri sendiri maupun orang lain, sehingga mampu meningkatkan kualitas adaptasi, pengendalian diri, dan hubungan interpersonal dalam bekerja (Barreiro & Treglown, 2020). Dalam lingkungan sekolah, kemampuan ini sangat relevan karena guru senantiasa berinteraksi dengan siswa, orang tua, rekan kerja, dan pimpinan sekolah, sehingga menuntut kestabilan emosi yang baik (Baghel et al., 2023). Berdasarkan model Goleman sebagaimana diuraikan oleh Abdullah et al. (2023), *emotional intelligence* dijabarkan ke dalam lima indikator sebagai berikut:

**Tabel 2. Dimensi dan Indikator Emotional Intelligence**

| Dimensi                             | Indikator                                                           |
|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| Self Awareness (Kesadaran diri)     | Kesadaran diri; kemampuan menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja |
| Self Regulation (Pengendalian diri) | Kemampuan mengontrol emosi dan impuls negatif                       |
| Motivation (Motivasi diri)          | Dorongan internal untuk mencapai tujuan                             |
| Empathy (Empati)                    | Kemampuan memahami emosi orang lain                                 |
| Social Skills (Keterampilan sosial) | Kemampuan membangun hubungan dan komunikasi yang efektif            |

Sumber: Goleman, dalam Abdullah et al. (2023), diadaptasi oleh peneliti (2026)

### Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan sistem nilai, norma, dan kebiasaan yang dianut bersama oleh anggota organisasi serta menjadi pedoman perilaku dalam menjalankan aktivitas kerja (Robbins & Judge, 2022b). Budaya organisasi yang kuat mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, meningkatkan rasa memiliki, serta mendorong keterlibatan karyawan terhadap organisasi (Puspita, 2020; Srimulyani & Hermanto, 2022). Pada konteks sekolah, budaya organisasi tercermin dari kedisiplinan guru, pola komunikasi, dan kebiasaan kerja sehari-hari (Utamirohmasari, 2024). Indikator budaya organisasi yang digunakan dalam penelitian ini meliputi:

**Tabel 3. Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi**

| Dimensi                        | Indikator                                                  |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------|
| Inovasi dan pengambilan risiko | Berpikir kreatif dan inovatif; inovasi proses pembelajaran |
| Perhatian terhadap detail      | Pengembangan kompetensi guru; kenyamanan di sekolah        |
| Orientasi hasil                | Komunikasi di sekolah; peraturan sekolah; rasa bangga      |
| Kerja tim                      | Guru saling menghargai; kerja sama guru berjalan baik      |
| Stabilitas organisasi          | Nilai-nilai sekolah dipahami oleh guru                     |

Sumber: Robbins & Judge (2022b), diadaptasi oleh peneliti (2026)

### Motivasi

Motivasi merupakan dorongan internal maupun eksternal yang membuat individu bersedia mengerahkan tenaga, waktu, dan kemampuannya untuk mencapai tujuan organisasi (Chaerunisa & Khalid, 2024). Menurut McClelland, sebagaimana dijelaskan oleh Rodjanatham dan Badir (2025), motivasi kerja seseorang dipengaruhi oleh tiga kebutuhan utama, yaitu kebutuhan akan pencapaian (*achievement*), kekuasaan (*power*), dan afiliasi (*affiliation*). Sejalan dengan itu, Abdullah et al. (2023) menegaskan bahwa motivasi berbasis pencapaian dan penghargaan berkontribusi terhadap keterikatan psikologis karyawan. Indikator motivasi yang digunakan dalam penelitian ini, mengacu pada Gagné (2022), meliputi:

**Tabel 4. Dimensi dan Indikator Motivasi**

| Dimensi                           | Indikator                                                                        |
|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| Dorongan untuk mencapai prestasi  | Dorongan memberikan hasil kerja terbaik; pekerjaan memiliki arti penting         |
| Tanggung jawab terhadap pekerjaan | Semangat bekerja; tetap berusaha maksimal meski dalam kesulitan                  |
| Kebutuhan akan pengakuan          | Mendapatkan penghargaan atas prestasi kerja                                      |
| Kesempatan berkembang             | Kesempatan mengembangkan karier; dorongan dari pimpinan untuk bekerja lebih baik |
| Hubungan kerja yang harmonis      | Kontribusi bagi sekolah                                                          |

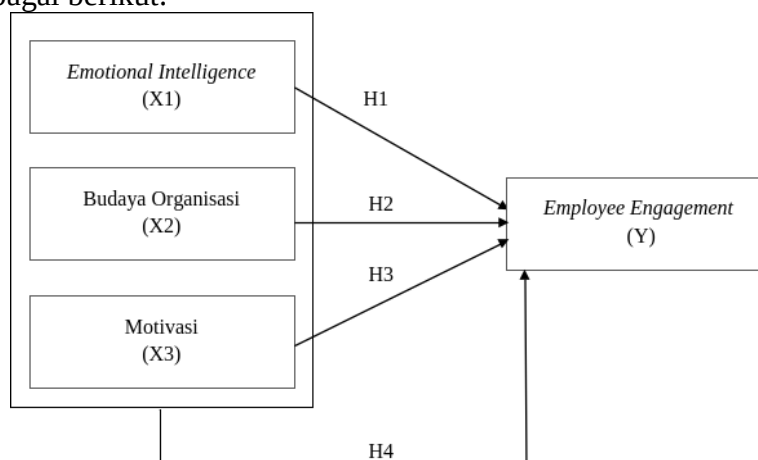
Sumber: Gagné (2022), diadaptasi oleh peneliti (2026)

## Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu menjadi dasar penyusunan hipotesis dalam penelitian ini. Irawan dan Bagyo (2022) menemukan bahwa budaya organisasi dan *emotional intelligence* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* pada pegawai non-medis rumah sakit. Supriadi dan Sihombing (2025) menemukan bahwa *emotional intelligence* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*, sedangkan budaya organisasi tidak signifikan ketika dimoderasi oleh *work-life balance*. Srimulyani dan Hermanto (2022) menunjukkan bahwa budaya organisasi berperan sebagai mediator pengaruh kepemimpinan kredibel terhadap *work engagement* pada rumah sakit swasta. Sementara itu, Nahdiah dan Khalid (2024) membuktikan bahwa dukungan organisasi dan *work-life balance* berpengaruh terhadap *employee engagement* melalui kepuasan kerja. Perbedaan hasil dan konteks penelitian tersebut menjadi dasar bagi peneliti untuk menguji ketiga variabel secara bersamaan pada konteks guru di lembaga pendidikan, yang secara karakteristik berbeda dari sektor bisnis maupun kesehatan.

## Kerangka Teoritis dan Hipotesis

*Emotional intelligence* yang baik membantu individu tetap tenang, mudah beradaptasi, dan menjaga hubungan kerja yang harmonis, sehingga meningkatkan keterikatan terhadap organisasi (Barreiro & Treglown, 2020). Budaya organisasi yang kuat membentuk lingkungan kerja suportif yang dirasakan langsung oleh seluruh karyawan setiap hari, sehingga mendorong keterlibatan emosional karyawan (Puspita, 2020; Irawan & Bagyo, 2022). Motivasi yang tinggi turut memperkuat hubungan emosional karyawan dengan organisasi, sehingga karyawan bekerja bukan hanya karena kewajiban, tetapi juga dorongan internal untuk berkontribusi (Chaerunisa & Khalid, 2024). Berdasarkan uraian tersebut, kerangka teoritis penelitian ini digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 1. Model Kerangka Teoritis Penelitian**

Sumber: Dibuat oleh peneliti (2026)

Berdasarkan kerangka teoritis di atas, maka hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

- H1: *Emotional intelligence* berpengaruh terhadap *employee engagement* pada guru Yayasan Pendidikan Sekolah Ricci 1 Jakarta Barat.
- H2: Budaya organisasi berpengaruh terhadap *employee engagement* pada guru Yayasan Pendidikan Sekolah Ricci 1 Jakarta Barat.
- H3: Motivasi berpengaruh terhadap *employee engagement* pada guru Yayasan Pendidikan Sekolah Ricci 1 Jakarta Barat.
- H4: *Emotional intelligence*, budaya organisasi, dan motivasi secara simultan berpengaruh terhadap *employee engagement* pada guru Yayasan Pendidikan Sekolah Ricci 1 Jakarta Barat.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori (*explanatory research*) yang bertujuan menguji hubungan sebab-akibat antarvariabel melalui pengujian hipotesis (Sugiyono, 2023). Populasi penelitian ini adalah seluruh guru Yayasan Pendidikan Sekolah Ricci 1 Jakarta Barat yang berjumlah 78 orang. Mengingat jumlah populasi relatif kecil, penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh sehingga seluruh anggota populasi dijadikan sampel ( $n = 78$ ).

Data primer dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarakan secara daring menggunakan *Google Form*, dengan skala Likert 1 (sangat tidak setuju) sampai 5 (sangat setuju). Variabel penelitian terdiri atas tiga variabel independen, yaitu *emotional intelligence* (X1), budaya organisasi (X2), dan motivasi (X3), serta satu variabel dependen, yaitu *employee engagement* (Y). Setiap variabel diukur menggunakan 10 item pernyataan yang dikembangkan dari indikator sebagaimana disajikan pada bagian kajian pustaka.

Analisis data dilakukan secara bertahap menggunakan bantuan program IBM SPSS Statistics versi 26, yang meliputi uji instrumen, uji asumsi klasik, dan uji hipotesis, sebagai berikut.

### Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai  $r$  hitung (*Corrected Item-Total Correlation*) dengan  $r$  tabel pada derajat kebebasan ( $df = n - 2 = 76$ ) dan taraf signifikansi 5%, sehingga diperoleh  $r$  tabel sebesar 0,223. Item dinyatakan valid apabila  $r$  hitung  $> r$  tabel. Uji reliabilitas dilakukan dengan metode *Cronbach's Alpha*, dengan kriteria instrumen dinyatakan reliabel apabila nilai *Cronbach's Alpha*  $> 0,60$ .

### Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dilakukan sebelum analisis regresi linier berganda untuk memastikan model regresi bersifat *Best Linear Unbiased Estimator* (BLUE). Pengujian yang dilakukan meliputi:

- **Uji normalitas**, untuk menilai apakah residual model regresi berdistribusi normal, menggunakan grafik *Normal P-Plot* dan uji *One-Sample Kolmogorov-Smirnov*.
- **Uji multikolinearitas**, untuk mengetahui ada tidaknya korelasi antarvariabel independen, dengan kriteria nilai *tolerance*  $> 0,10$  dan *VIF*  $< 10$ .
- **Uji heteroskedastisitas**, untuk menilai ada tidaknya ketidaksamaan varians residual antarpengamatan, melalui grafik *scatterplot* antara nilai prediksi (ZPRED) dan residual terstudentisasi (SRESID).

### Analisis Regresi dan Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan melalui analisis regresi linier berganda dengan persamaan  $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$ . Uji parsial (uji-t) digunakan untuk menguji pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen, sedangkan uji simultan (uji-F) digunakan untuk menguji pengaruh ketiga variabel independen secara bersama-sama. Koefisien determinasi (*Adjusted R Square*) digunakan untuk mengetahui besarnya kontribusi variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Karakteristik Responden

Responden penelitian berjumlah 78 guru, dengan mayoritas berjenis kelamin perempuan (55,1%) dan berusia 45–54 tahun (35,9%). Ditinjau dari pendidikan terakhir, mayoritas responden berpendidikan Sarjana/S1 (91%), yang menunjukkan bahwa responden memiliki kompetensi akademik yang memadai untuk memahami dan mengisi instrumen penelitian secara akurat.

### Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh 40 item pernyataan pada empat variabel penelitian dinyatakan valid, karena nilai *Corrected Item-Total Correlation* seluruh item berada di atas  $r$  tabel sebesar 0,223. Ringkasan hasil uji validitas dan reliabilitas disajikan pada Tabel 5.

**Tabel 5. Ringkasan Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas**

| Variabel                    | Jumlah Item | Rentang $r$ Hitung | $r$ Tabel | Cronbach's Alpha | Keterangan       |
|-----------------------------|-------------|--------------------|-----------|------------------|------------------|
| Emotional Intelligence (X1) | 10          | 0,311 – 0,751      | 0,223     | 0,889            | Valid & Reliabel |
| Budaya Organisasi (X2)      | 10          | 0,634 – 0,819      | 0,223     | 0,932            | Valid & Reliabel |
| Motivasi (X3)               | 10          | 0,647 – 0,825      | 0,223     | 0,925            | Valid & Reliabel |
| Employee Engagement (Y)     | 10          | 0,588 – 0,795      | 0,223     | 0,917            | Valid & Reliabel |

Sumber: Data diolah peneliti dengan SPSS 26 (2026)

Seluruh nilai *Cronbach's Alpha* pada Tabel 5 berada jauh di atas ambang batas 0,60, bahkan seluruhnya berada pada kategori sangat reliabel ( $> 0,80$ ). Dengan demikian, instrumen penelitian ini dinyatakan valid dan reliabel untuk digunakan pada tahap analisis selanjutnya.

### Hasil Uji Asumsi Klasik

Hasil uji normalitas menggunakan *Normal P-Plot* menunjukkan titik-titik residual menyebar mengikuti arah garis diagonal, yang diperkuat oleh hasil uji *One-Sample Kolmogorov-Smirnov* dengan nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar  $0,067 > 0,05$ , sehingga residual model regresi dinyatakan berdistribusi normal. Hasil uji heteroskedastisitas melalui grafik *scatterplot* menunjukkan titik-titik menyebar secara acak di atas dan di bawah angka 0 tanpa membentuk pola tertentu, sehingga model regresi dinyatakan bebas dari gejala heteroskedastisitas. Hasil uji multikolinearitas disajikan pada Tabel 6.

**Tabel 6. Hasil Uji Multikolinearitas**

| Variabel Independen         | Tolerance | VIF   | Keterangan              |
|-----------------------------|-----------|-------|-------------------------|
| Emotional Intelligence (X1) | 0,351     | 2,848 | Bebas Multikolinearitas |
| Budaya Organisasi (X2)      | 0,215     | 4,655 | Bebas Multikolinearitas |
| Motivasi (X3)               | 0,245     | 4,087 | Bebas Multikolinearitas |

Sumber: Data diolah peneliti dengan SPSS 26 (2026)

Nilai *tolerance* seluruh variabel independen berada di atas 0,10 dan nilai VIF berada di bawah 10, sehingga dapat disimpulkan tidak terjadi gejala multikolinearitas antarvariabel independen. Dengan terpenuhinya seluruh asumsi klasik (normalitas, non-multikolinearitas, dan non-heteroskedastisitas), model regresi dinyatakan layak (BLUE) untuk digunakan dalam pengujian hipotesis.



## Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Tabel 7. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

| Variabel                    | Koefisien (B) | Std. Error | t hitung | Sig.  |
|-----------------------------|---------------|------------|----------|-------|
| Konstanta                   | 1,790         | 2,775      | -        | -     |
| Emotional Intelligence (X1) | 0,208         | 0,110      | 1,884    | 0,063 |
| Budaya Organisasi (X2)      | 0,470         | 0,117      | 4,021    | 0,000 |
| Motivasi (X3)               | 0,266         | 0,111      | 2,391    | 0,001 |

Sumber: Data diolah peneliti dengan SPSS 26 (2026)

Berdasarkan Tabel 7, diperoleh persamaan regresi:  $Y = 1,790 + 0,208X_1 + 0,470X_2 + 0,266X_3$ . Nilai konstanta sebesar 1,790 menunjukkan bahwa apabila ketiga variabel independen bernilai 0, maka *employee engagement* berada pada nilai 1,790. Koefisien regresi budaya organisasi (0,470) merupakan yang terbesar, menunjukkan bahwa budaya organisasi memberikan kontribusi paling dominan terhadap peningkatan *employee engagement*, diikuti oleh motivasi (0,266) dan *emotional intelligence* (0,208).

### Hasil Uji Hipotesis

Uji parsial (uji-t) menggunakan nilai t tabel sebesar 1,993 ( $df = 74$ ;  $\alpha = 0,05$ ). Uji simultan (uji-F) menggunakan nilai F tabel sebesar 2,73 ( $df_1 = 3$ ;  $df_2 = 74$ ). Ringkasan hasil pengujian hipotesis disajikan pada Tabel 8.

Tabel 8. Ringkasan Hasil Uji Hipotesis

| Hipotesis                                               | Hasil Pengujian                | Sig.  | Keterangan                    |
|---------------------------------------------------------|--------------------------------|-------|-------------------------------|
| H1: Emotional Intelligence → Employee Engagement        | t hitung 1,884 < t tabel 1,993 | 0,063 | Ditolak (tidak signifikan)    |
| H2: Budaya Organisasi → Employee Engagement             | t hitung 4,021 > t tabel 1,993 | 0,000 | Diterima (positif signifikan) |
| H3: Motivasi → Employee Engagement                      | t hitung 2,391 > t tabel 1,993 | 0,001 | Diterima (positif signifikan) |
| H4: Pengaruh Simultan ( $X_1, X_2, X_3 \rightarrow Y$ ) | F hitung 82,602 > F tabel 2,73 | 0,000 | Diterima (signifikan)         |

Sumber: Data diolah peneliti dengan SPSS 26 (2026)

Hasil uji koefisien determinasi (*Adjusted R Square*) menunjukkan nilai sebesar 0,761, yang berarti 76,1% variasi *employee engagement* dapat dijelaskan secara bersama-sama oleh *emotional intelligence*, budaya organisasi, dan motivasi, sedangkan 23,9% sisanya dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian ini, seperti kepemimpinan dan lingkungan kerja.

### Pembahasan

#### Pengaruh Emotional Intelligence terhadap Employee Engagement

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *emotional intelligence* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* guru ( $Sig. 0,063 > 0,05$ ), sehingga H1 ditolak. Temuan ini berbeda dengan hasil penelitian Barreiro dan Treglown (2020) maupun Levitats et al. (2022) yang menemukan pengaruh positif *emotional intelligence* terhadap *employee engagement*, tetapi sejalan dengan temuan Irawan dan Bagyo (2022) yang menunjukkan bahwa pengaruh *emotional intelligence* tidak sekuat pengaruh budaya organisasi. Kondisi ini mengindikasikan bahwa pada konteks guru di Yayasan Pendidikan Sekolah Ricci 1, kemampuan mengelola emosi belum menjadi faktor dominan dalam membentuk keterikatan kerja, kemungkinan karena keterikatan guru lebih banyak dipengaruhi oleh faktor lingkungan kerja yang bersifat kolektif dibandingkan kapasitas emosional individu.

### Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Employee Engagement

Budaya organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* (Sig. 0,000 < 0,05), sehingga H2 diterima. Temuan ini konsisten dengan penelitian Puspita (2020), Srimulyani dan Hermanto (2022), serta Irawan dan Bagyo (2022) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat mampu menciptakan lingkungan kerja suportif yang mendorong keterlibatan karyawan. Nilai koefisien regresi tertinggi pada variabel ini menegaskan bahwa budaya kerja sama, komunikasi terbuka, dan kedisiplinan di lingkungan sekolah menjadi faktor paling berperan dalam meningkatkan keterikatan kerja guru.

### Pengaruh Motivasi terhadap Employee Engagement

Motivasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* (Sig. 0,001 < 0,05), sehingga H3 diterima. Hasil ini mendukung temuan Chaerunisa dan Khalid (2024) serta Nahdiah dan Khalid (2024) yang menyatakan bahwa dukungan organisasi, penghargaan, dan kesempatan pengembangan diri berkontribusi terhadap peningkatan keterlibatan kerja. Guru yang memiliki dorongan pencapaian dan memperoleh pengakuan atas prestasinya cenderung menunjukkan keterikatan kerja yang lebih tinggi terhadap yayasan.

### Pengaruh Simultan

Hasil uji-F menunjukkan bahwa *emotional intelligence*, budaya organisasi, dan motivasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* (F hitung 82,602 > F tabel 2,73; Sig. 0,000), sehingga H4 diterima. Kontribusi ketiga variabel sebesar 76,1% menunjukkan bahwa model penelitian ini memiliki daya jelas yang kuat, sejalan dengan pandangan bahwa keterikatan kerja pada institusi pendidikan bersifat multifaktor dan saling melengkapi antara aspek individu maupun organisasi (Yu et al., 2024).

## KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa: (1) *emotional intelligence* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* guru Yayasan Pendidikan Sekolah Ricci 1 Jakarta Barat; (2) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*; (3) motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*; dan (4) *emotional intelligence*, budaya organisasi, dan motivasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*, dengan kontribusi sebesar 76,1%.

Bagi pihak yayasan, disarankan untuk memprioritaskan penguatan budaya organisasi melalui internalisasi nilai-nilai bersama, komunikasi terbuka, dan kerja sama antarguru, serta meningkatkan motivasi kerja melalui sistem penghargaan yang adil dan kesempatan pengembangan karier. Pengembangan *emotional intelligence* tetap perlu dilakukan sebagai kompetensi pendukung, meskipun belum terbukti menjadi faktor dominan dalam penelitian ini. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk memperluas objek penelitian pada beberapa lembaga pendidikan, menambah jumlah responden, serta mempertimbangkan variabel lain seperti kepemimpinan, lingkungan kerja, atau *work-life balance* untuk memperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai *employee engagement* pada sektor pendidikan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, H., Zain, F. A., Tajudin, S. A. F. S. A., & Foziah, N. H. M. (2023). Developing Employee Motivation Index: McClelland and Maqasid Shariah. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*. <https://doi.org/10.1108/JIABR-07-2023-0235>
- Baghel, D., Janani, Chaturvedi, S., Meeran, A., & Telore, V. A. (2023). The Role of Emotional Intelligence in Teacher Effectiveness and Classroom Climate. *Shodh Prabha (UGC CARE Journal)*, 48(03), 94–102.
- Barreiro, C. A., & Treglown, L. (2020). What makes an engaged employee? A facet-level approach to trait emotional intelligence as a predictor of employee engagement.



- Personality and Individual Differences*, 159, Article 109892. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2020.109892>
- Chaerunisa, S., & Khalid, Z. (2024). Peran Mediasi Motivasi Kerja dalam Pengaruh Perceived Organizational Support dan Employee Engagement terhadap Organizational Citizenship Behaviour. *Lokawati: Jurnal Penelitian Manajemen dan Inovasi Riset*, 2(5).
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson Education.
- Endayani, F., & Saman, S. (2021). Dampak kualitas kehidupan kerja dan motivasi kerja pada employee engagement. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 8(1), 1–6. <https://doi.org/10.26905/jbm.v8i1.4955>
- Gagné, M. (2022). *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory*. Oxford University Press.
- Ghozali, I. (2021). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 26*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Irawan, H., & Bagyo, Y. (2022). Pengaruh organizational culture, emotional intelligence, terhadap employee engagement. *Bisman: The Journal of Business and Management*. <https://ejurnal.unim.ac.id/index.php/bisman/article/view/2090>
- Khalid, Z., Nurlela, & Zyllanrova, A. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Stres Kerja terhadap Turnover Intention: Bukti Empiris dari Sektor Agribisnis di Indonesia. *KRESNA: Jurnal Riset dan Pengabdian Masyarakat*, 2(1), 76–85.
- Levitats, Z., Ivcevic, Z., & Brackett, M. A. (2022). A world of opportunity: A top-down influence of emotional intelligence-related contextual factors on employee engagement and exhaustion. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 980339. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.980339>
- Nahdiah, & Khalid, Z. (2024). Pengaruh Perceived Organizational Support dan Work-Life Balance terhadap Employee Engagement dengan Mediasi Kepuasan Kerja. *Lokawati: Jurnal Penelitian Manajemen dan Inovasi Riset*, 2(5), 427–452.
- Puspita, A. (2020). Pengaruh budaya organisasi, pengembangan karir, dan kompensasi terhadap employee engagement di PT Bank X, Tbk. *Indikator: Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 4(1), 27–42. <https://doi.org/10.22441/indikator.2020.v4i1.003>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022a). *Essentials of Organizational Behavior* (15th ed.). Pearson Education Limited.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022b). *Organizational Behavior* (Updated ed.). Pearson Education Limited.
- Rodjanatham, T., & Badir, Y. F. (2025). Motivation Matters: The Role of Achievement, Affiliation, and Power Needs in Digital Peer Collaboration among Business School Students. *Computers in Human Behavior Reports*, 19, 100746. <https://doi.org/10.1016/j.chbr.2025.100746>
- Schaufeli, W. B. (2002). *The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach*.
- Srimulyani, V. A., & Hermanto, Y. B. (2022). Organizational culture as a mediator of credible leadership influence on work engagement: Empirical studies in private hospitals in East Java, Indonesia. *Humanities and Social Sciences Communications*, 9, Article 274. <https://doi.org/10.1057/s41599-022-01289-z>
- Sugiyono. (2023). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Supriadi, Y. N., & Sihombing, M. (2025). The effect of organizational culture and emotional intelligence on employee engagement with work-life balance as a moderating variable. *Al-Kharaj: Journal of Islamic Economic and Business*. <https://doi.org/10.24256/kharaj.v7i4.8079>

- Utamirohmahsari. (2024). Membangun Budaya Organisasi pada Pembelajaran di Sekolah. *JME: Jurnal Management Education*, 2(2), 64–70.
- Yu, X., Lin, X., Xue, D., & Zhou, H. (2024). Impact of work engagement on teachers' workplace well-being: A serial mediation model of perceived organizational support and psychological empowerment. *SAGE Open*.  
<https://doi.org/10.1177/21582440241291344>