



Pengaruh Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, dan *Employee Engagement* terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Sekolah Immanuel Batu

Rauda Umamit^{1*}, Tin Agustina Karnawati², Teguh Widodo³

¹⁻³Program Studi Manajemen, Institut Teknologi dan Bisnis Asia Malang, Indonesia

*Penulis Korespondensi: rauda.umamit09@gmail.com

Abstract. *This study aims to analyze the influence of leadership, organizational commitment, and employee engagement on employee job satisfaction at Sekolah Immanuel Batu. The research employed a quantitative approach using a survey method involving all 113 employees of Sekolah Immanuel Batu as the respondents through a saturated sampling technique. Data were collected by distributing questionnaires via Google Forms and analyzed using multiple linear regression with the assistance of SPSS software. The results indicate that leadership, organizational commitment, and employee engagement each make a positive and significant contribution to employee job satisfaction. Simultaneously, these three variables also contribute significantly to explaining variations in employee job satisfaction. Among the independent variables, employee engagement provides the greatest contribution to improving employee job satisfaction. These findings suggest that effective leadership, strong organizational commitment, and high employee engagement are essential factors in enhancing employee job satisfaction at Sekolah Immanuel Batu. The findings of this study are expected to provide valuable input for school management in formulating human resource management policies and serve as a reference for future research on job satisfaction in the education sector.*

Keywords: *Educational Organization; Employee Engagement; Human Resource Management; Job Satisfaction; Leadership; Organizational Commitment; School Management.*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan, komitmen organisasi, dan *employee engagement* terhadap kepuasan kerja karyawan di Sekolah Immanuel Batu. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap seluruh karyawan Sekolah Immanuel Batu sebanyak 113 sebagai responden penelitian menggunakan teknik sampel jenuh. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner berbasis *Google Form* dan dianalisis menggunakan regresi linear berganda dengan bantuan perangkat lunak SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan, komitmen organisasi, dan *employee engagement* masing-masing memberikan kontribusi positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Secara simultan, ketiga variabel tersebut juga memberikan kontribusi yang signifikan dalam menjelaskan variasi kepuasan kerja karyawan. Di antara ketiga variabel independen, *employee engagement* merupakan faktor yang memberikan kontribusi paling besar terhadap peningkatan kepuasan kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif, komitmen organisasi yang kuat, serta keterlibatan karyawan yang tinggi merupakan faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan di lingkungan Sekolah Immanuel Batu. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi manajemen sekolah dalam merumuskan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia serta menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya yang mengkaji kepuasan kerja pada sektor pendidikan.

Kata Kunci: *Employee Engagement; Kepemimpinan; Kepuasan Kerja; Komitmen Organisasi; Manajemen Sekolah; Manajemen Sumber Daya Manusia; Organisasi Pendidikan.*

1. LATAR BELAKANG

Perkembangan globalisasi menuntut setiap organisasi, termasuk lembaga pendidikan, untuk meningkatkan kualitas, daya saing, dan efektivitas pengelolaan organisasi melalui penguatan sumber daya manusia (SDM). SDM menjadi aset utama karena berperan sebagai penggerak seluruh aktivitas organisasi sekaligus penentu keberhasilan pencapaian tujuan. Dalam praktik manajemen modern, pengelolaan SDM tidak hanya berfokus pada aspek administratif, tetapi juga pada aspek psikologis dan perilaku kerja, seperti motivasi, keterlibatan, kenyamanan, dan kepuasan kerja. Kepuasan kerja menjadi indikator penting

karena mencerminkan kesesuaian antara harapan dan kondisi kerja yang diterima, sehingga berpengaruh terhadap produktivitas, loyalitas, komitmen, kualitas kinerja, serta kecenderungan karyawan untuk bertahan dalam organisasi (Yuliani & Ekhsan, 2024; Afifah et al., 2024).

Dalam sektor pendidikan, keberhasilan sekolah tidak hanya ditentukan oleh kurikulum dan sarana prasarana, tetapi juga oleh kualitas tenaga pendidik dan tenaga kependidikan sebagai pelaksana utama proses pendidikan. Perkembangan dunia pendidikan menghadirkan berbagai tantangan, seperti meningkatnya tuntutan profesionalisme, digitalisasi pembelajaran, penerapan kurikulum baru, dan peningkatan standar mutu pendidikan. Apabila kondisi tersebut tidak diimbangi dengan kepemimpinan yang efektif, komunikasi yang baik, serta lingkungan kerja yang mendukung, maka dapat memengaruhi kondisi psikologis dan kepuasan kerja karyawan (Fajriyah & Darmawan, 2025). Secara teoritis, *Person–Environment Fit Theory* menjelaskan bahwa kepuasan kerja terbentuk ketika terdapat kesesuaian antara kebutuhan individu dan lingkungan kerja, sedangkan *Two-Factor Theory* Herzberg membedakan faktor pembentuk kepuasan (*motivator factors*) dan ketidakpuasan (*hygiene factors*). Berbagai penelitian juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh kepemimpinan, komitmen organisasi, *employee engagement*, dan berhubungan dengan *turnover intention* (Husna, 2021; Sucahyowati & Cahyawandi, 2022; Yusri et al., 2024; Subedi & Gyawali, 2025; Prentice, 2022).

Sekolah Immanuel Batu merupakan lembaga pendidikan swasta yang memiliki visi *Good Spiritual, Good Character, Good Academic*. Keberhasilan pencapaian visi tersebut sangat bergantung pada kualitas, stabilitas, dan keterlibatan tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan. Selain menyediakan lingkungan kerja yang representatif, sekolah juga mendukung pengembangan SDM melalui pelatihan, seminar, *workshop*, dan kesempatan melanjutkan pendidikan. Namun, hasil observasi awal menunjukkan adanya dinamika pengelolaan SDM yang ditandai dengan keluarnya karyawan selama periode 2023–2025, yaitu 4 orang pada tahun 2023, meningkat menjadi 9 orang pada tahun 2024, dan 8 orang pada tahun 2025. Meskipun secara persentase belum tergolong tinggi, kondisi tersebut menunjukkan adanya faktor-faktor organisasi yang perlu mendapat perhatian karena dapat memengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan atau meninggalkan organisasi.

Penelitian ini memfokuskan pada tiga faktor yang diduga memengaruhi kepuasan kerja, yaitu kepemimpinan, komitmen organisasi, dan *employee engagement*. Kepemimpinan berperan dalam memberikan arahan, dukungan, komunikasi, dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Komitmen organisasi mencerminkan loyalitas, rasa memiliki, dan keterikatan karyawan terhadap organisasi, sedangkan *employee engagement* menggambarkan

tingkat keterlibatan, antusiasme, dan dedikasi karyawan terhadap pekerjaan maupun organisasi. Di Sekolah Immanuel Batu, ketiga aspek tersebut tercermin melalui koordinasi Badan Pengembang Pendidikan (BPP), keterlibatan guru dan tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan sekolah, serta partisipasi aktif dalam program pembelajaran maupun kegiatan organisasi (Trivilanita et al., 2024).

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepemimpinan, komitmen organisasi, dan *employee engagement* berpengaruh terhadap kepuasan kerja, namun hasilnya masih menunjukkan inkonsistensi, terutama pada variabel komitmen organisasi. Selain itu, sebagian besar penelitian dilakukan pada sektor bisnis dan pemerintahan, sehingga kajian yang menguji ketiga variabel tersebut secara simultan pada lembaga pendidikan swasta berbasis nilai masih terbatas. Berdasarkan fenomena empiris, kajian teori, dan hasil penelitian terdahulu, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan, komitmen organisasi, dan *employee engagement* terhadap kepuasan kerja karyawan di Sekolah Immanuel Batu. Penelitian ini menawarkan kebaruan (*novelty*) melalui pengujian model integratif ketiga variabel tersebut dalam konteks lembaga pendidikan swasta berbasis nilai, sehingga diharapkan memberikan kontribusi teoritis dan empiris bagi pengembangan manajemen sumber daya manusia di sektor pendidikan.

2. KAJIAN TEORITIS

Grand Theory

Dalam suatu penelitian, teori yang mendasari atau teori payung memiliki peran penting sebagai landasan konseptual dalam menjelaskan hubungan antar variabel yang diteliti. Teori ini digunakan untuk memberikan dasar pemikiran yang kuat mengenai bagaimana dan mengapa variabel independen dapat memengaruhi variabel dependen dalam penelitian. *Grand Theory* penelitian ini mendasarkan kerangka teoritis utama pada *Social Exchange Theory* (SET) yang diperkenalkan oleh Blau (1964). Teori ini menjelaskan bahwa interaksi sosial dalam organisasi pada dasarnya merupakan suatu proses pertukaran timbal balik antara individu dan organisasi.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja tidak hanya berkaitan dengan aspek materi, tetapi juga mencakup aspek psikologis seperti hubungan dengan pimpinan, rekan kerja, lingkungan kerja, serta penghargaan yang diterima karyawan dalam organisasi. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan positif individu terhadap pekerjaannya sebagai hasil dari evaluasi pengalaman kerja yang dirasakan (Robbins & Judge, 2017). Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya

cenderung menunjukkan sikap kerja yang positif, memiliki motivasi kerja yang lebih tinggi, serta mampu bekerja secara optimal dalam mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting dalam organisasi yang berperan dalam memengaruhi perilaku, motivasi, serta kepuasan kerja karyawan. Robbins & Judge (2017) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk memengaruhi suatu kelompok dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, kepemimpinan tidak hanya berkaitan dengan kemampuan memberikan arahan, tetapi juga mencakup kemampuan pemimpin dalam membangun komunikasi, memberikan motivasi, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, serta menggerakkan anggota organisasi untuk mencapai tujuan bersama.

Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan tingkat keterikatan karyawan terhadap organisasi yang tercermin dari loyalitas, rasa memiliki, serta keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Meyer dan Allen (1997) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah kondisi psikologis yang menggambarkan hubungan antara karyawan dengan organisasi yang memengaruhi keputusan karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi tersebut. Komitmen organisasi juga berkaitan erat dengan sikap dan perilaku karyawan dalam bekerja.

Employee Engagement

Employee engagement merupakan konsep yang menggambarkan tingkat keterlibatan karyawan secara emosional, kognitif, dan fisik terhadap pekerjaan dan organisasi. Schaufeli et al. (2002) mendefinisikan *employee engagement* sebagai kondisi psikologis positif yang ditandai dengan semangat kerja, dedikasi, serta keterlibatan penuh dalam pekerjaan. *Employee engagement* menunjukkan sejauh mana karyawan memiliki rasa antusias, komitmen, serta keterikatan terhadap pekerjaan yang dilakukan. Karyawan yang memiliki *engagement* tinggi tidak hanya bekerja untuk memenuhi kewajiban, tetapi juga memiliki keinginan untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian *explanatory* untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan, komitmen organisasi, dan *employee engagement* terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian dilaksanakan di Sekolah Immanuel Batu, Kota Batu, Jawa Timur, pada Mei–Juni 2026, dengan pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner pada 10–24 Mei 2026. Populasi penelitian berjumlah 113 karyawan yang terdiri atas tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, sedangkan sampel ditentukan menggunakan teknik

total sampling sehingga seluruh populasi dijadikan responden. Instrumen penelitian berupa kuesioner tertutup yang disusun berdasarkan indikator setiap variabel penelitian dan diukur menggunakan skala Likert lima poin. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner, observasi, dokumentasi, wawancara sebagai *pra-survei*, serta didukung data sekunder dari studi pustaka dan dokumen internal sekolah. Analisis data dilakukan menggunakan program *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) melalui uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik (normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas), analisis deskriptif, analisis regresi linear berganda, uji hipotesis (*uji t* dan *uji F*), serta uji koefisien determinasi (R^2).

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas

Uji Validitas Variabel Kepemimpinan (X1)

Tabel 1. Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan (X1).

Item	r Hitung	r Tabel	Keterangan
X1.1	0,764	0,185	Valid
X1.2	0,795	0,185	Valid
X1.3	0,798	0,185	Valid
X1.4	0,765	0,185	Valid
X1.5	0,814	0,185	Valid
X1.6	0,776	0,185	Valid
X1.7	0,848	0,185	Valid
X1.8	0,842	0,185	Valid
X1.9	0,793	0,185	Valid
X1.10	0,848	0,185	Valid
X1.11	0,838	0,185	Valid
X1.12	0,750	0,185	Valid
X1.13	0,766	0,185	Valid
X1.14	0,764	0,185	Valid
X1.15	0,816	0,185	Valid
X1.16	0,761	0,185	Valid
X1.17	0,841	0,185	Valid
X1.18	0,794	0,185	Valid
X1.19	0,807	0,185	Valid
X1.20	0,827	0,185	Valid

Sumber: Data primer diolah (2026).

Berdasarkan hasil uji validitas variabel kepemimpinan (X1), diperoleh nilai *r* hitung untuk seluruh item pernyataan berkisar antara 0,750 sampai dengan 0,848. Nilai korelasi tertinggi terdapat pada item X1.7 dan X1.10 sebesar 0,848, sedangkan nilai korelasi terendah terdapat pada item X1.12 sebesar 0,750. Seluruh item pernyataan memiliki nilai *r* hitung yang lebih besar daripada *r* tabel (0,185) serta memiliki nilai signifikansi kurang dari 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh item pernyataan pada variabel Kepemimpinan

(X1) dinyatakan valid dan layak digunakan sebagai instrumen penelitian untuk mengukur persepsi responden mengenai kepemimpinan di Sekolah Immanuel Batu.

Uji Validitas Variabel Komitmen Organisasi (X2)

Tabel 2. Hasil Uji Validitas Variabel Komitmen Organisasi (X2).

Item	r Hitung	r Tabel	Keterangan
X2.1	0,662	0,185	Valid
X2.2	0,695	0,185	Valid
X2.3	0,681	0,185	Valid
X2.4	0,705	0,185	Valid
X2.5	0,631	0,185	Valid
X2.6	0,680	0,185	Valid
X2.7	0,616	0,185	Valid
X2.8	0,686	0,185	Valid
X2.9	0,528	0,185	Valid
X2.10	0,742	0,185	Valid
X2.11	0,666	0,185	Valid
X2.12	0,680	0,185	Valid

Sumber: Data primer diolah (2026).

Berdasarkan hasil uji validitas pada Tabel 2, diketahui bahwa seluruh item pernyataan variabel komitmen organisasi (X2) memiliki nilai r hitung yang lebih besar daripada r tabel sebesar 0,185. Nilai r hitung berkisar antara 0,528 sampai dengan 0,742.

Nilai r hitung tertinggi terdapat pada item X2.10 sebesar 0,742, sedangkan nilai r hitung terendah terdapat pada item X2.9 sebesar 0,528. Meskipun merupakan nilai terendah, nilai tersebut tetap lebih besar daripada r tabel sehingga memenuhi syarat validitas. Dengan demikian, seluruh item pernyataan pada variabel komitmen organisasi dinyatakan valid dan layak digunakan sebagai instrumen penelitian.

Uji Validitas Variabel Employee Engagement (X3)

Tabel 3. Hasil Uji Validitas Variabel *Employee Engagement* (X3).

Item	r Hitung	r Tabel	Keterangan
X3.1	0,836	0,185	Valid
X3.2	0,780	0,185	Valid
X3.3	0,784	0,185	Valid
X3.4	0,828	0,185	Valid
X3.5	0,798	0,185	Valid
X3.6	0,828	0,185	Valid
X3.7	0,807	0,185	Valid
X3.8	0,835	0,185	Valid
X3.9	0,826	0,185	Valid
X3.10	0,747	0,185	Valid
X3.11	0,798	0,185	Valid
X3.12	0,670	0,185	Valid

Sumber: Data primer diolah (2026).

Berdasarkan hasil uji validitas pada Tabel 3, diketahui bahwa seluruh item pernyataan variabel *employee engagement* (X3) memiliki nilai r hitung yang lebih besar daripada r tabel sebesar 0,185. Nilai r hitung berkisar antara 0,670 sampai dengan 0,836.

Nilai r hitung tertinggi terdapat pada item X3.1 sebesar 0,836, sedangkan nilai r hitung terendah terdapat pada item X3.12 sebesar 0,670. Karena seluruh nilai r hitung lebih besar daripada r tabel, maka seluruh item pernyataan pada variabel *employee engagement* dinyatakan valid dan layak digunakan sebagai instrumen penelitian.

Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja (Y)

Tabel 4. Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja (Y).

Item	r Hitung	r Tabel	Keterangan
Y1.1	0,742	0,185	Valid
Y1.2	0,688	0,185	Valid
Y1.3	0,772	0,185	Valid
Y1.4	0,761	0,185	Valid
Y1.5	0,785	0,185	Valid
Y1.6	0,731	0,185	Valid
Y1.7	0,703	0,185	Valid
Y1.8	0,762	0,185	Valid
Y1.9	0,721	0,185	Valid
Y1.10	0,802	0,185	Valid
Y1.11	0,773	0,185	Valid
Y1.12	0,792	0,185	Valid
Y1.13	0,789	0,185	Valid
Y1.14	0,718	0,185	Valid
Y1.15	0,693	0,185	Valid
Y1.16	0,769	0,185	Valid
Y1.17	0,656	0,185	Valid
Y1.18	0,696	0,185	Valid
Y1.19	0,753	0,185	Valid
Y1.20	0,729	0,185	Valid

Sumber: Data primer diolah (2026).

Berdasarkan hasil uji validitas pada Tabel 4, diketahui bahwa seluruh item pernyataan variabel kepuasan kerja (Y) memiliki nilai r hitung yang lebih besar daripada r tabel sebesar 0,185. Nilai r hitung berkisar antara 0,656 sampai dengan 0,802. Nilai r hitung tertinggi terdapat pada item Y1.10 sebesar 0,802, sedangkan nilai r hitung terendah terdapat pada item Y1.17 sebesar 0,656. Meskipun merupakan nilai terendah, nilai tersebut masih lebih besar dibandingkan nilai r tabel sehingga memenuhi syarat validitas. Dengan demikian, seluruh item pernyataan pada variabel kepuasan kerja dinyatakan valid dan layak digunakan sebagai instrumen penelitian.

Berdasarkan hasil pengujian validitas terhadap seluruh item pernyataan pada variabel kepemimpinan (X1), komitmen organisasi (X2), *employee engagement* (X3), dan kepuasan kerja (Y), diketahui bahwa seluruh item memiliki nilai r hitung yang lebih besar daripada r tabel sebesar 0,185. Nilai korelasi item-total pada variabel kepemimpinan berkisar antara 0,750–0,848, komitmen organisasi 0,528–0,742, *employee engagement* 0,670–0,836, dan kepuasan kerja 0,656–0,802.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan mampu mengukur konstruk yang diteliti dengan baik. Oleh karena itu, seluruh item pernyataan dalam instrumen penelitian dinyatakan valid dan dapat digunakan untuk pengumpulan data serta analisis lebih lanjut.

Uji Reliabilitas

Tabel 5. Hasil Uji Reliabilitas.

Variabel	Cronbach's Alpha	Standar Reliabilitas	Keterangan
Kepemimpinan (X1)	0,969	0,60	Sangat Reliabel
Komitmen Organisasi (X2)	0,919	0,60	Sangat Reliabel
Employee Engagement (X3)	0,947	0,60	Sangat Reliabel
Kepuasan Kerja (Y)	0,956	0,60	Sangat Reliabel

Sumber: Data primer diolah (2026).

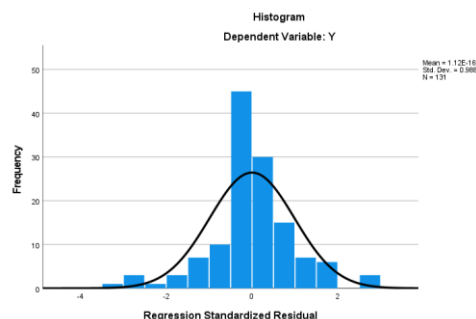
Berdasarkan hasil uji reliabilitas pada Tabel 5, diketahui bahwa variabel kepemimpinan memiliki nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,969, komitmen organisasi sebesar 0,919, *employee engagement* sebesar 0,947, dan kepuasan kerja sebesar 0,956. Seluruh nilai Cronbach's Alpha tersebut berada di atas batas minimum sebesar 0,60.

Nilai Cronbach's Alpha tertinggi terdapat pada variabel kepemimpinan sebesar 0,969, sedangkan nilai terendah terdapat pada variabel komitmen organisasi sebesar 0,919. Meskipun demikian, seluruh variabel tetap memiliki tingkat reliabilitas yang sangat tinggi.

Dengan demikian, seluruh instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur variabel kepemimpinan, komitmen organisasi, *employee engagement*, dan kepuasan kerja dinyatakan reliabel. Hal ini menunjukkan bahwa instrumen penelitian memiliki tingkat konsistensi yang baik sehingga layak digunakan dalam pengumpulan data dan analisis penelitian.

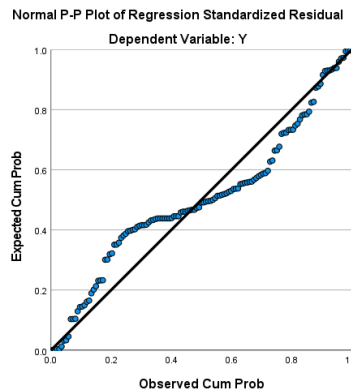
Hasil Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas



Gambar 1. Histogram Residual.

Selain menggunakan uji statistik Kolmogorov-Smirnov, normalitas data juga dapat dilihat melalui grafik histogram residual. Berdasarkan Gambar 1, terlihat bahwa pola distribusi residual membentuk kurva yang menyerupai lonceng (*bell shaped curve*) dan tidak menunjukkan kemencengan yang ekstrem ke salah satu sisi. Hal ini mengindikasikan bahwa data residual cenderung berdistribusi normal.

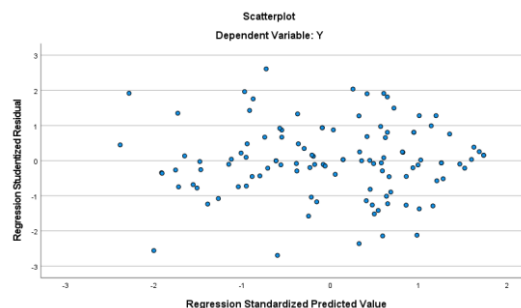


Gambar 2. Normal P-P Plot.

Hasil normalitas juga diperkuat melalui grafik *Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual* sebagaimana disajikan pada Gambar 2. Terlihat bahwa titik-titik residual menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal tersebut. Kondisi ini menunjukkan bahwa distribusi residual mendekati distribusi normal sehingga asumsi normalitas pada model regresi telah terpenuhi.

Berdasarkan hasil uji normalitas menggunakan One Sample Kolmogorov-Smirnov Test yang menunjukkan nilai Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar 0,200 ($> 0,05$), serta didukung oleh grafik histogram yang membentuk pola menyerupai kurva normal dan grafik Normal P-P Plot yang menunjukkan titik-titik menyebar di sekitar garis diagonal, maka dapat disimpulkan bahwa data residual dalam penelitian ini berdistribusi normal. Dengan demikian, model regresi telah memenuhi asumsi normalitas sehingga layak digunakan untuk pengujian hipotesis dan analisis regresi linear berganda.

Uji Heteroskedastitas



Gambar 3. Uji Heteroskedastitas.

Berdasarkan Gambar 3, terlihat bahwa titik-titik residual menyebar secara acak di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y. Penyebaran titik tidak membentuk pola tertentu, seperti pola mengerucut (*funnel*), melebar, bergelombang, maupun pola sistematis lainnya. Selain itu, titik-titik juga tersebar relatif merata pada berbagai nilai prediksi. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa varians residual pada model regresi bersifat konstan sehingga tidak terjadi gejala heteroskedastisitas. Dengan demikian, model regresi telah memenuhi asumsi homoskedastisitas. Berdasarkan hasil pengujian menggunakan grafik *scatterplot*, dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak mengalami gejala heteroskedastisitas karena titik-titik residual menyebar secara acak dan tidak membentuk pola tertentu. Oleh karena itu, model regresi layak digunakan untuk analisis regresi linear berganda dan pengujian hipotesis penelitian.

Coefficients ^a					
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	
Model		B	Std. Error	Beta	t
1	(Constant)	6.398	4.800		1.333
	X1	-.036	.035	-.111	-1.015
	X2	-.020	.063	-.030	-.314
	X3	.038	.070	.058	.542

a. Dependent Variable: ABS_RES

Gambar 4. Uji *Glesjer*.

Selain menggunakan analisis *scatterplot*, uji heteroskedastisitas dalam penelitian ini juga dilakukan menggunakan metode Glejser. Menurut Ghozali (2021), uji *Glejser* dilakukan dengan meregresikan nilai absolut residual (ABS_RES) sebagai variabel dependen terhadap seluruh variabel independen. Tujuan pengujian ini adalah untuk mengetahui apakah terdapat ketidaksamaan varians residual pada setiap pengamatan dalam model regresi. Model regresi dinyatakan tidak mengalami gejala heteroskedastisitas apabila nilai signifikansi masing-masing variabel independen lebih besar dari 0,05.

Berdasarkan hasil uji Glejser yang disajikan pada gambar 5.5 diperoleh nilai signifikansi variabel Kepemimpinan (X1) sebesar 0,312, variabel Komitmen Organisasi (X2) sebesar 0,754, dan variabel *employee engagement* (X3) sebesar 0,589. Seluruh nilai signifikansi tersebut lebih besar daripada taraf signifikansi 0,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, dan *employee engagement* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap nilai absolut residual. Dengan demikian, varians residual pada model regresi bersifat konstan atau homogen sehingga tidak ditemukan gejala heteroskedastisitas dalam model penelitian ini.

Temuan tersebut juga memperkuat hasil pengujian heteroskedastisitas menggunakan *scatterplot*, yang menunjukkan bahwa titik-titik residual menyebar secara acak di atas dan di bawah garis nol serta tidak membentuk pola tertentu. Oleh karena itu, berdasarkan kedua metode pengujian tersebut dapat disimpulkan bahwa model regresi telah memenuhi asumsi tidak terjadinya heteroskedastisitas. Dengan terpenuhinya asumsi heteroskedastisitas, model regresi yang digunakan dalam penelitian ini dinilai layak untuk digunakan pada analisis regresi linear berganda dan pengujian hipotesis, sehingga hasil estimasi yang diperoleh dapat memberikan interpretasi yang lebih akurat dan dapat dipercaya.

Uji Multikolinearitas

Tabel 6. Hasil Uji Multikolinearitas Variabel Kepuasan Kerja (Y).

Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
Kepemimpinan (X1)	0,729	1,372	Tidak Terjadi Multikolinearitas
Komitmen Organisasi (X2)	0,967	1,034	Tidak Terjadi Multikolinearitas
<i>Employee Engagement</i> (X3)	0,731	1,369	Tidak Terjadi Multikolinearitas

Sumber: Data primer diolah (2026).

Berdasarkan hasil uji multikolinearitas pada Tabel 6, seluruh variabel independen memiliki nilai *tolerance* lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF lebih kecil dari 10. Variabel kepemimpinan memiliki nilai *tolerance* sebesar 0,729 dan VIF sebesar 1,372. Variabel komitmen organisasi memiliki nilai *tolerance* sebesar 0,967 dan VIF sebesar 1,034. Variabel *employee engagement* memiliki nilai *tolerance* sebesar 0,731 dan VIF sebesar 1,369. Hasil tersebut menunjukkan bahwa tidak terdapat hubungan linear yang kuat antar variabel independen. Dengan demikian, model regresi dalam penelitian ini bebas dari gejala multikolinearitas.

Berdasarkan hasil pengujian asumsi klasik, dapat disimpulkan bahwa model regresi yang digunakan dalam penelitian telah memenuhi seluruh asumsi yang dipersyaratkan. Hasil uji normalitas menunjukkan bahwa data residual berdistribusi normal, hasil uji heteroskedastisitas menunjukkan tidak adanya gejala heteroskedastisitas, dan hasil uji multikolinearitas menunjukkan tidak adanya hubungan yang kuat antar variabel independen. Dengan terpenuhinya seluruh asumsi klasik tersebut, maka model regresi layak digunakan untuk pengujian hipotesis melalui analisis regresi linear berganda.

Hasil Uji Hipotesis

Uji Simultan (Uji F)

Tabel 7. Hasil Koefisien Determinasi.

Sumber Variasi	Sum of Squares	df	Mean Square	F Hitung	Sig.
Regression	11.891,395	3	3.963,798	159,303	0,000
Residual	2.712,145	109	24,882		
Total	14.603,540	112			

Sumber: Data primer diolah (2026).

Dengan jumlah sampel sebanyak 113 responden dan jumlah variabel independen sebanyak 3 variabel, diperoleh nilai:

$$df_1 = k = 3$$

$$df_2 = n - k - 1$$

$$df_2 = 113 - 3 - 1$$

$$df_2 = 109$$

Nilai F tabel = 2,69 pada taraf signifikansi 5% dengan df1 = 3 dan df2 = 109.

Berdasarkan hasil pengujian pada Tabel 5.18 diperoleh nilai F hitung sebesar 159,303 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Nilai F hitung lebih besar daripada F tabel ($159,303 > 2,69$) dan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 ($0,000 < 0,05$). Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan, komitmen organisasi, dan *employee engagement* secara simultan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Sekolah Immanuel Batu. Dengan demikian, hipotesis keempat (H4) yang menyatakan bahwa kepemimpinan, komitmen organisasi, dan *employee engagement* secara simultan memberikan kontribusi terhadap kepuasan kerja karyawan diterima.

Uji Parsial (Uji t)

Uji t dilakukan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial.

Tabel 8. Hasil Uji t.

Variabel	t Hitung	Sig.	Keterangan
Kepemimpinan (X1)	9,834	0,000	Signifikan
Komitmen Organisasi (X2)	8,618	0,001	Signifikan
Employee Engagement (X3)	11,262	0,000	Signifikan

Sumber: Data primer diolah (2026).

Dengan jumlah sampel sebanyak 113 responden dan jumlah variabel independen sebanyak 3 variabel, diperoleh nilai:

$$df = n - k - 1$$

$$df = 113 - 3 - 1 = 109$$

Nilai t tabel = 1,982 pada taraf signifikansi 5%.

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Sekolah Immanuel Batu. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan yang dirasakan oleh karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dimiliki. Dengan demikian, hipotesis pertama yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Sekolah Immanuel Batu dapat diterima.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan Badan Pengembang Pendidikan Sekolah Immanuel Batu dalam memberikan arahan, membangun komunikasi, memotivasi karyawan, mengambil keputusan, dan membangun hubungan kerja, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan.

Dengan demikian, H1 diterima.

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Sekolah Immanuel Batu. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan. Dengan demikian, hipotesis kedua yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Sekolah Immanuel Batu dapat diterima.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi yang dimiliki karyawan, baik dalam bentuk komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, maupun komitmen normatif, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan.

Dengan demikian, H2 diterima.

Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Sekolah Immanuel Batu. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan. Dengan demikian, hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa *employee engagement* berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Sekolah Immanuel Batu dapat diterima.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat keterlibatan karyawan dalam pekerjaannya yang ditunjukkan melalui semangat kerja (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan keterlibatan penuh (*absorption*), maka semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan Sekolah Immanuel Batu.

Dengan demikian, H3 diterima.

Koefisien Determinasi (R^2)

Tabel 9. Hasil Koefisien Determinasi.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,902	0,814	0,809	4,98819

Sumber: Data primer diolah (2026).

Berdasarkan Tabel 9 diperoleh nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,809 atau 80,9%. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan, komitmen organisasi, dan *employee engagement* mampu menjelaskan variasi kepuasan kerja sebesar 80,9%.

Sedangkan sisanya sebesar:

$$100\% - 80,9\% = 19,1\%$$

dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian, seperti kompensasi, budaya organisasi, motivasi kerja, beban kerja, pengembangan karier, dan faktor lainnya yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Nilai R sebesar 0,902 menunjukkan bahwa hubungan antara variabel kepemimpinan, komitmen organisasi, dan *employee engagement* terhadap kepuasan kerja berada pada kategori sangat kuat.

Analisis Regresi Linear Berganda

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	9.700	1.495	1.773	.079
	X1	.399	.045	.476	9.834
	X2	.284	.061	.018	8.618
	X3	.906	.086	.541	11.262

a. Dependent Variable: Y

Gambar 5. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda.

Tabel 10. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda.

Variabel	B	t	Sig.
Konstanta	9,700	1,773	0,079
Kepemimpinan (X1)	0,399	9,834	0,000
Komitmen Organisasi (X2)	0,284	8,618	0,001
Employee Engagement (X3)	0,906	11,262	0,000

Sumber: Data primer diolah (2026).

Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda pada Tabel 10 diperoleh nilai konstanta dan koefisien regresi untuk masing-masing variabel penelitian. Nilai-nilai tersebut digunakan untuk membentuk persamaan regresi linear berganda yang menggambarkan hubungan antara variabel kepemimpinan (X_1), komitmen organisasi (X_2), dan *employee engagement* (X_3) terhadap kepuasan kerja (Y). Persamaan regresi yang diperoleh adalah sebagai berikut:

$$Y = 9,700 + 0,399X_1 + 0,284X_2 + 0,906X_3$$

Interpretasi Persamaan Regresi

Konstanta sebesar 9,700 menunjukkan bahwa apabila variabel kepemimpinan, komitmen organisasi, dan *employee engagement* dianggap konstan, maka nilai kepuasan kerja sebesar 9,700. Koefisien regresi kepemimpinan sebesar 0,399 menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan kepemimpinan akan meningkatkan kepuasan kerja sebesar 0,399 satuan dengan asumsi variabel lain tetap. Koefisien regresi komitmen organisasi sebesar 0,284 menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan komitmen organisasi akan meningkatkan kepuasan kerja sebesar 0,284 satuan dengan asumsi variabel lain tetap. Koefisien regresi *employee engagement* sebesar 0,906 menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan *employee engagement* akan meningkatkan kepuasan kerja sebesar 0,906 satuan dengan asumsi variabel lain tetap.

Berdasarkan nilai koefisien regresi, variabel *employee engagement* memiliki pengaruh paling besar terhadap kepuasan kerja dibandingkan variabel lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi keterikatan dan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan Sekolah Immanuel Batu.

Tabel 11. Hasil Uji Hipotesis.

Hipotesis	Keterangan	Hasil
H1	Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja	Diterima
H2	Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja	Diterima
H3	Employee Engagement berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja	Diterima
H4	Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, dan <i>Employee Engagement</i> secara simultan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja	Diterima

Pembahasan

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Sekolah Immanuel Batu

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dengan nilai t hitung 9,834, signifikansi 0,000 ($<0,05$), dan koefisien regresi 0,399. Temuan penelitian menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan yang dirasakan karyawan, semakin tinggi kepuasan kerja. Kepemimpinan yang memberikan arahan, dukungan, serta membantu penyelesaian permasalahan kerja mampu

menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sehingga karyawan merasa dihargai dan memperoleh kejelasan dalam bekerja. Hasil ini sejalan dengan teori Rivai serta Robbins dan Judge yang menyatakan bahwa kepemimpinan efektif dan hubungan yang baik antara pimpinan dengan bawahan mampu meningkatkan kepuasan kerja. Temuan ini juga konsisten dengan penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Sekolah Immanuel Batu

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dengan nilai t hitung 8,618, signifikansi 0,001 ($<0,05$), dan koefisien regresi 0,284. Temuan penelitian menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi, semakin tinggi pula kepuasan kerja. Komitmen organisasi tercermin dari loyalitas, rasa memiliki, serta kesediaan karyawan mendukung visi dan misi sekolah. Hasil ini sesuai dengan teori Meyer dan Allen mengenai komitmen afektif, *continuance commitment*, dan komitmen normatif, serta teori Robbins dan Judge yang menyatakan bahwa keterikatan terhadap organisasi meningkatkan kepuasan kerja. Temuan ini juga mendukung penelitian Yusri et al. (2024) yang menunjukkan hubungan positif antara komitmen organisasi dan kepuasan kerja.

Pengaruh Employee Engagement terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Sekolah Immanuel Batu

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dengan nilai t hitung 11,262, signifikansi 0,000 ($<0,05$), dan koefisien regresi 0,906. Temuan penelitian menunjukkan bahwa *employee engagement* merupakan variabel yang paling dominan memengaruhi kepuasan kerja. Hasil analisis deskriptif menunjukkan indikator *dedication* memiliki rata-rata tertinggi, yang menggambarkan tingginya rasa bangga, antusiasme, dan komitmen karyawan terhadap pekerjaannya. Hasil ini sejalan dengan teori Schaufeli dan Bakker mengenai dimensi *vigor*, *dedication*, dan *absorption*, serta teori Robbins dan Judge yang menjelaskan bahwa keterlibatan emosional dan psikologis dalam pekerjaan meningkatkan kepuasan kerja. Temuan ini juga konsisten dengan penelitian Fajriyah & Darmawan (2025), Dohan et al. (2025), Sucahyowati & Cahyowandi (2022), Afifah et al. (2024), serta Yuliani & Ekhsan (2024).

Pengaruh Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, dan Employee Engagement terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Sekolah Immanuel Batu

Hasil uji simultan menunjukkan bahwa kepemimpinan, komitmen organisasi, dan *employee engagement* secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dengan nilai F hitung 159,303 dan signifikansi 0,000 ($<0,05$). Nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,809 menunjukkan bahwa ketiga variabel mampu menjelaskan 80,9% variasi kepuasan kerja, sedangkan 19,1% dipengaruhi faktor lain di luar penelitian. Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja terbentuk melalui kombinasi kepemimpinan yang efektif, komitmen organisasi yang kuat, dan *employee engagement* yang tinggi. Hasil ini mendukung teori Robbins dan Judge, Rivai, Meyer dan Allen, serta Schaufeli dan Bakker yang menyatakan bahwa faktor organisasi dan psikologis secara bersama-sama memengaruhi kepuasan kerja. Secara empiris, ketiga variabel saling melengkapi dalam meningkatkan kepuasan kerja, sehingga upaya peningkatan kepuasan kerja perlu dilakukan secara terintegrasi melalui penguatan kepemimpinan, komitmen organisasi, dan *employee engagement*.

5. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut;

Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Sekolah Immanuel Batu. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Sekolah Immanuel Batu. *Employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Sekolah Immanuel Batu. Kepemimpinan, komitmen organisasi, dan *employee engagement* secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Sekolah Immanuel Batu.

DAFTAR REFERENSI

- Afifah, N., Muttaqin, M., & Siddiq, M. (2024). Pengaruh *employee engagement*, disiplin kerja, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 8(2), 45–56.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Dohan, M., Rahmat, A., & Yusuf, R. (2025). Pengaruh *employee engagement* terhadap kepuasan kerja pegawai. *Jurnal Administrasi dan Manajemen*, 10(1), 55–67.
- Fajriyah, N., & Darmawan, A. (2025). Pengaruh *meaningful work* terhadap kepuasan kerja yang dimediasi *employee engagement* pada guru dan karyawan di SD Muhammadiyah

- Wilayah Sleman Yogyakarta. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 9(1), 12–28. <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i4.4231>
- Ghozali, I. (2021). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 26* (Edisi ke-10). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Husna. (2021). Pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja guru. *Jurnal Pendidikan dan Organisasi*, 4(2), 22–31.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781452231556>
- Prentice, S. B. (2022). Job satisfaction or employee engagement: Regardless of which comes first, supportive leadership improves them both. *New Horizons in Adult Education and Human Resource Development*, 34(4), 29–37. <https://doi.org/10.1177/15234223221112504>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Subedi, R., & Gyawali, S. (2025). The relationship between leadership styles and job satisfaction among employees. *International Journal of Management Studies*, 11(2), 88–101.
- Sucahyowati, H., & Cahyowandi, R. (2022). Pengaruh *employee engagement* dan motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 7(1), 40–52. <https://doi.org/10.55606/jekombis.v1i4.606>
- Trivilanita, A. S., Dewi, R. S., & Nugraha, H. S. (2024). The effect of leadership, work environment and employee engagement as mediation variables on the level of employee job satisfaction (Study at PT. Sucofindo Semarang Branch). *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 13(2), 253–264. <https://doi.org/10.14710/jiab.2024.40915>
- Yuliani, D., & Ekhsan, M. (2024). Pengaruh *employee engagement* dan *work-life balance* yang dimediasi oleh *job satisfaction* terhadap *turnover intention*. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 8(3), 77–90. <https://doi.org/10.24912/jmieb.v8i1.28170>
- Yusri, M., Hidayat, A., & Rahman, F. (2024). Pengaruh motivasi, komitmen dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja guru. *Jurnal Pendidikan dan Manajemen*, 8(2), 90–104.