



Pengaruh Kepemimpinan Teladan dan Iklim Sekolah Terhadap Keterlibatan Pekerja dan Kepuasan Kerja di Sekolah Kristen Tunas Harapan Bogor

Daniel Yosafat¹, Dylmoon Hidayat²

¹Universitas Pelita Harapan, Indonesia, danielyo@tunasharapan.sch.id

²Universitas Pelita Harapan, Indonesia, dylmoon.hidayat@lecturer.uph.edu

Corresponding Author: danielyo@tunasharapan.sch.id¹

Abstract: *This study aims to analyze the influence of exemplary leadership and school climate on employee engagement and job satisfaction at Tunas Harapan Christian School, Bogor. The background of this research is the decline in the number of students and new student admissions in recent years, indicating the need to improve school quality through enhancing teacher performance and school management. This research employs a quantitative method using the Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) approach. Data were collected through questionnaires distributed to 78 employees, consisting of 61 teachers and 17 staff members, using a census technique. Data analysis was conducted with SmartPLS 4 for both descriptive and inferential analysis. The findings reveal that exemplary leadership and school climate have a positive and significant effect on employee engagement, both independently and simultaneously. School climate has a positive effect on job satisfaction, whereas exemplary leadership does not directly affect job satisfaction. Interestingly, exemplary leadership indirectly influences job satisfaction through the mediation of school climate. This study implies that changes in exemplary leadership and school climate will significantly impact employee engagement, while job satisfaction is more strongly influenced by a conducive school climate.*

Keyword: *Employee engagement, Job satisfaction, School climate, Leadership.*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kepemimpinan teladan dan iklim sekolah terhadap keterlibatan pekerja dan kepuasan kerja di Sekolah Kristen Tunas Harapan Bogor. Latar belakang penelitian adalah terjadinya penurunan jumlah siswa dan penerimaan siswa baru dalam beberapa tahun terakhir, yang mengindikasikan perlunya perbaikan kualitas sekolah melalui peningkatan kualitas guru dan manajemen sekolah. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan pendekatan Partial Least Squares-Structural Equation Modelling (PLS-SEM). Data dikumpulkan melalui kuesioner kepada 78 pekerja yang terdiri dari 61 guru dan 17 staf menggunakan teknik sensus. Analisis data dilakukan dengan SmartPLS 4 untuk analisis deskriptif dan inferensial.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan teladan dan iklim sekolah memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan pekerja baik secara

independen maupun simultan. Iklim sekolah berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, namun kepemimpinan teladan tidak berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja. Temuan menarik adalah kepemimpinan teladan memberikan pengaruh tidak langsung terhadap kepuasan kerja melalui mediasi iklim sekolah. Penelitian ini memberikan implikasi bahwa perubahan kepemimpinan teladan dan iklim sekolah akan berdampak signifikan pada keterlibatan pekerja, sementara kepuasan kerja lebih dipengaruhi oleh kondisi iklim sekolah yang kondusif.

Kata Kunci: Keterlibatan pekerja, Kepuasan kerja, Iklim Sekolah, Kepemimpinan.

PENDAHULUAN

Sekolah Kristen Tunas Harapan adalah salah satu sekolah Kristen tertua yang ada di Kota Bogor. Dalam enam tahun terakhir, dari sisi jumlah peserta didik, telah terjadi fluktuasi jumlah peserta didik yang cukup besar di sekolah ini dengan *trend* yang menurun selepas tahun 2017. Jumlah penerimaan siswa baru juga terus mengalami penurunan. Majelis Pendidikan Kristen Indonesia di dalam seminar "Tantangan dan Solusi Sekolah Kristen di Indonesia" pada tanggal 1 Maret 2023 mempresentasikan lingkaran problem sekolah Kristen. Menurut MPK, yang menjadi akar masalah penurunan sekolah adalah manajemen sekolah yang lemah dan menurunnya kualitas guru (Irawan, 2023).

Kinerja guru berkaitan erat dengan keterlibatan guru di sekolah (Vermooten, Boonzaier, & Kidd, 2019, 1-13). Survey yang diadakan sebelumnya menunjukkan 8 dari 10 dari guru belum memiliki keterlibatan pekerja yang kuat, sedangkan 7 dari 10 dari staf belum memiliki keterlibatan yang kuat. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan pekerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja (*job satisfaction*) (Alagarsamy, Mehroliya and Aranha 2020; Paramarta and Darmayanti 2020). Kepuasan kerja sendiri berhubungan dengan kepemimpinan. Kepuasan kerja adalah bagaimana perasaan orang terhadap pekerjaan mereka dan pemimpin adalah pihak yang memiliki kemampuan untuk membangkitkan *passion* seseorang terhadap pekerjaannya (Bilginoglu and Ugur 2021). Iklim organisasi juga merupakan faktor penting di dalam kepuasan kerja. Secara global, kepuasan kerja akan tercapai jika pekerja memiliki pekerjaan yang layak (*decent work*).

Eksplorasi lebih mendalam melalui diskusi dengan para guru mengungkapkan berbagai permasalahan yang berkaitan dengan iklim sekolah. Para guru menyampaikan keprihatinan mereka mengenai investasi sekolah pada fasilitas yang dinilai kurang memadai. Fasilitas playground yang tidak mengikuti perkembangan zaman, alat peraga pembelajaran yang terbatas, serta fasilitas kelas yang kurang memadai seperti sistem pengeras suara dan pasokan listrik yang tidak stabil menjadi keluhan utama. Kondisi fisik sekolah secara keseluruhan juga dinilai kurang menarik, meskipun kualitas pembelajaran sudah cukup baik. Permasalahan-permasalahan ini mengganggu proses pembelajaran dan berkaitan erat dengan iklim sekolah yang kurang kondusif.

Aspek kepemimpinan juga menjadi sorotan dalam diskusi tersebut. Beberapa guru mengungkapkan keluhan mengenai gaya kepemimpinan, terutama di unit kerja mereka. Mereka merasa mendapat tuntutan tinggi namun tidak disertai dengan bimbingan yang memadai. Kondisi ini dikonfirmasi melalui survey yang diberikan kepada para guru untuk menilai kinerja kepala sekolah di masing-masing unit. Hasil survey menunjukkan bahwa tiga dari empat kepala sekolah memperoleh skor di bawah 8 dari skala 10, yang menimbulkan pertanyaan serius tentang efektivitas kepemimpinan dalam menjadi teladan dan memotivasi pekerja.

Landasan Teori

Keterlibatan Pekerja

Studi tentang keterlibatan pekerja (employee engagement atau keterkaitan pekerja) dimulai pada tahun 1990, ketika William Kahn menerbitkan artikel yang berjudul Personal Engagement and Disengagement (Shuck 2020, 1). Kahn mendefinisikan keterlibatan pribadi sebagai "pengejewantahan dan ekspresi diri "dalam peran yang diharapkan" dalam pekerjaan yang mendorong hubungan dengan pekerjaan dan orang lain, kehadiran personal, dan kinerja peran secara aktif" (Kahn 1990, 700). Menurut Kahn, keterlibatan akan muncul ketika pekerja mengalami pengalaman kerja yang berarti, aman, dan memiliki sumber daya yang cukup untuk melakukan pekerjaan mereka. Ketiga pengalaman kerja tersebut dapat disimbolkan mewakili faktor fisik, emosi, dan kognitif (Rich, Lepine and Crawford 2010).

Gallup memberikan definisi yang selaras dengan Kahn. Menurut Gallup, keterlibatan pekerja adalah keterlibatan dan antusiasme dari pekerja di tempat kerja. pekerja bisa *engage* ketika kebutuhannya mereka terpenuhi, dan saat mereka memiliki kesempatan untuk berkontribusi, ada rasa memiliki dalam team, dan melihat ada kesempatan untuk bertumbuh dan berkembang (Iskandar 2023, 2). Guna mengukur tingkat keterlibatan pekerja, Gallup menggunakan 12 pertanyaan yang dikenal dengan sebutan Q12 yang terbagi dalam 4 kelompok yaitu: kebutuhan dasar (*basic needs*), individu (*individual*), kerjasama tim (*teamwork*), dan pertumbuhan (*growth*).

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja, sebagai konstruk yang telah lama diteliti sejak akhir abad ke-19, didefinisikan sebagai perasaan pekerja terhadap pekerjaannya, baik positif maupun negatif. Paul Spector menegaskan bahwa kepuasan kerja adalah sejauh mana seseorang menyukai atau tidak menyukai pekerjaannya (Spector 2022, 2).. Herzberg dalam teorinya yang terkenal mengidentifikasi dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja: faktor higiene yang berkaitan dengan lingkungan kerja dan bersifat preventif terhadap ketidakpuasan, serta faktor motivator yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri dan bersifat produktif untuk meningkatkan kepuasan (Herzberg, Mausner and Snyderman 1959).

Kepemimpinan Teladan

Kepemimpinan teladan merupakan turunan dari kepemimpinan transformasional yang menekankan pada kemampuan pemimpin untuk mengubah dan melayani pengikut serta organisasi melalui nilai-nilai moral, emosi, dan inspirasi. Kouzes dan Posner (2007, 14-22) mengembangkan konsep "Five Practices of Exemplary Leadership" yang terdiri dari: memberikan contoh (model the way), menginspirasi visi bersama (inspire a shared vision), menantang proses (challenge the process), memampukan orang lain bertindak (enable others to act), dan menyemangati hati (encourage the heart).

Iklim Organisasi

Iklim sekolah adalah suasana atau lingkungan yang ada di sekolah yang terbentuk dari interaksi dan hubungan antara murid, orangtua, staf, dan guru. Penelitian menunjukkan bahwa iklim sekolah yang positif memiliki banyak manfaat. Siswa yang bersekolah di sekolah yang memiliki iklim sekolah yang baik dan mendukung terlihat memiliki tingkat *engagement* yang lebih tinggi ke sekolah (Wang and Eccles 2013, 12). Iklim sekolah yang positif dapat membantu sekolah mencapai tujuannya, termasuk meningkatkan prestasi peserta didik dan menutup kesenjangan prestasi (Fenzel and O'Brennan 2007, 6-7). Iklim sekolah yang baik dapat meningkatkan prestasi dan kelulusan siswa serta mengurangi ketidakhadiran siswa (Christle, Jolivette and Nelson 2007, 325; Konold, et al. 2018, 15; Cornell and Huang 2016, 2246). Iklim sekolah yang baik dapat membuat sekolah dan komunitas lebih aman dengan meningkatkan komunikasi antar pemangku kepentingan dan mengurangi kekerasan

atau perundungan (Steinberg, Allensworth and Johnson 2011, 45; Thapa, et al. 2013, 357, Cornell and Huang 2016, 2246). Guna mengukur iklim sekolah, penelitian ini menggunakan alat ukur SCAI.

Berdasarkan kompleksitas permasalahan yang dihadapi dan pentingnya memahami hubungan antar variabel tersebut, penelitian ini dirancang untuk menganalisis secara komprehensif pengaruh kepemimpinan teladan dan iklim sekolah terhadap keterlibatan pekerja dan kepuasan kerja. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam memahami dinamika organisasi pendidikan serta memberikan rekomendasi praktis untuk perbaikan manajemen Sekolah Kristen Tunas Harapan Bogor.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori yang bertujuan untuk menguji hubungan kausal antar variabel. Metode analisis yang dipilih adalah Partial Least Squares-Structural Equation Modelling (PLS-SEM) yang dianggap sesuai untuk penelitian dengan ukuran sampel yang relatif kecil dan fokus pada prediksi. Pemilihan metode ini juga didasari oleh fleksibilitas PLS-SEM dalam menangani data yang tidak harus memenuhi asumsi distribusi normal multivariat yang ketat.

Populasi penelitian adalah seluruh pekerja Sekolah Kristen Tunas Harapan Bogor, kecuali tenaga keamanan dan kebersihan yang tidak terlibat langsung dalam proses pendidikan. Teknik sampling yang digunakan adalah sensus, di mana seluruh anggota populasi dijadikan sampel penelitian. Hal ini dimungkinkan karena ukuran populasi yang relatif kecil dan dapat dijangkau sepenuhnya. Total responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini adalah 78 orang, yang terdiri dari 61 guru dan 17 staf administrasi. Komposisi guru tersebar di berbagai jenjang: 12 guru TK, 22 guru SD, 13 guru SMP, dan 14 guru SMA.

Variabel penelitian terdiri dari empat konstruk utama. Kepemimpinan teladan dan iklim sekolah berperan sebagai variabel independen, sementara keterlibatan pekerja dan kepuasan kerja menjadi variabel dependen. Namun, dalam model struktural yang dikembangkan, keterlibatan pekerja dan iklim sekolah juga berperan sebagai variabel mediator dalam hubungan tertentu, menciptakan kompleksitas model yang dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang dinamika hubungan antar variabel.

Instrumen pengukuran keterlibatan pekerja mengadopsi dan memodifikasi instrumen Q12 dari Gallup yang telah terbukti valid dan reliabel dalam berbagai konteks organisasi. Instrumen ini terdiri dari enam indikator yang mencakup aspek kebutuhan dasar, individual, kerjasama tim, dan pertumbuhan. Setiap indikator dijabarkan dalam beberapa item pertanyaan yang menggunakan skala Likert 4 poin untuk meminimalkan bias central tendency.

Kepuasan kerja diukur menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Paul Spector, yang merupakan salah satu instrumen paling banyak digunakan dalam penelitian kepuasan kerja. Instrumen ini mencakup enam indikator utama: gaji (pay), promosi (promotion), supervisi (supervision), tunjangan (fringe benefits), penghargaan bersyarat (contingent rewards), kondisi operasional (operating conditions), rekan kerja (coworkers), sifat pekerjaan (nature of work), dan komunikasi (communication). Skala yang digunakan adalah Likert 6 poin untuk memberikan variabilitas respon yang lebih baik.

Pengukuran kepemimpinan teladan menggunakan Leadership Practices Index (LPI) yang dikembangkan oleh Kouzes dan Posner. Instrumen ini mengukur lima dimensi kepemimpinan teladan melalui 30 item pertanyaan dengan skala Likert 10 poin. Kelima dimensi tersebut adalah memberikan contoh, menginspirasi visi bersama, menantang proses, memungkinkan orang lain bertindak, dan menyemangati hati.

Iklim sekolah diukur menggunakan School Climate Assessment Index (SCAI) yang telah diadaptasi untuk konteks penelitian ini. Instrumen ini fokus pada pengalaman pekerja

dalam organisasi sekolah dengan menggunakan dua indikator utama yang dijabarkan dalam 17 item pertanyaan dengan skala Likert 5 poin.

Prosedur pengumpulan data dilaksanakan pada tanggal 3 November 2023 melalui penyebaran kuesioner digital menggunakan platform Google Form. Pemilihan platform digital ini dimaksudkan untuk memudahkan akses responden, meningkatkan tingkat respons, dan meminimalkan human error dalam proses input data. Sebelum pengumpulan data, dilakukan sosialisasi kepada seluruh calon responden mengenai tujuan penelitian, pentingnya partisipasi, dan jaminan kerahasiaan data.

Analisis data dilakukan dalam dua tahap utama. Tahap pertama adalah analisis deskriptif untuk memberikan gambaran umum tentang karakteristik responden dan distribusi jawaban untuk setiap variabel. Tahap kedua adalah analisis inferensial menggunakan SmartPLS 4 yang meliputi evaluasi model pengukuran (outer model) dan evaluasi model struktural (inner model). Evaluasi outer model mencakup pengujian validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas. Evaluasi inner model mencakup pengujian signifikansi path coefficient, koefisien determinasi (R^2), effect size (f^2), dan predictive relevance (Q^2).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis deskriptif memberikan gambaran umum tentang kondisi masing-masing variabel di Sekolah Kristen Tunas Harapan Bogor. Keterlibatan pekerja memperoleh rata-rata skor 2,905 dari skala maksimal 4, yang setara dengan 72,6%. Angka ini menunjukkan tingkat keterlibatan yang cukup baik namun masih memiliki ruang untuk perbaikan. Analisis per indikator mengungkapkan bahwa responden memberikan penilaian tertinggi pada aspek kesempatan untuk melakukan yang terbaik setiap harinya, yang menunjukkan bahwa pekerja merasa memiliki ruang untuk mengoptimalkan kontribusi mereka dalam pekerjaan.

Namun demikian, indikator yang mendapat penilaian terendah adalah aspek pengakuan atau rekognisi dalam tujuh hari terakhir. Temuan ini mengindikasikan bahwa budaya memberikan apresiasi dan pengakuan belum terbentuk dengan baik di lingkungan sekolah. Kondisi ini perlu mendapat perhatian khusus mengingat pengakuan merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan motivasi dan keterlibatan pekerja. Kurangnya pengakuan dapat berdampak pada penurunan semangat kerja dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja secara keseluruhan.

Kepuasan kerja menunjukkan rata-rata skor 4,03 dari skala maksimal 6, yang setara dengan 67,1%. Angka ini mengindikasikan bahwa masih banyak aspek yang perlu diperbaiki untuk meningkatkan kepuasan kerja di sekolah. Analisis mendalam mengungkapkan bahwa dua indikator yang mendapat penilaian rendah adalah aspek gaji dengan skor rata-rata 3,77 (62,8%) dan tunjangan tetap dengan skor 3,38 (56,3%). Data ini menunjukkan bahwa lebih dari separuh pekerja merasa bahwa kompensasi yang mereka terima belum sesuai dengan kontribusi dan harapan mereka.

Permasalahan kompensasi ini perlu mendapat perhatian serius dari manajemen sekolah, mengingat kepuasan terhadap gaji dan tunjangan merupakan faktor fundamental dalam kepuasan kerja secara keseluruhan. Sebaliknya, aspek yang mendapat penilaian positif adalah komunikasi antara sekolah dan pekerja, yang menunjukkan bahwa saluran komunikasi sudah berjalan dengan baik dan pekerja memahami dengan jelas apa yang diharapkan dari mereka serta tujuan organisasi.

Kepemimpinan teladan memperoleh skor rata-rata 6,56 dari skala maksimal 10, yang setara dengan 65,6%. Angka ini menunjukkan bahwa kepemimpinan di sekolah masih perlu ditingkatkan secara signifikan. Analisis per dimensi mengungkapkan bahwa "menyemangati hati" merupakan aspek yang mendapat penilaian terendah dengan skor 6,37 (63,7%). Temuan ini sejalan dengan rendahnya aspek rekognisi dalam variabel keterlibatan pekerja, mengkonfirmasi adanya kelemahan dalam pemberian apresiasi dan dukungan moral kepada pekerja.

Di sisi positif, dimensi "memampukan orang lain bertindak" mendapat penilaian yang relatif baik, menunjukkan bahwa para pemimpin sudah cukup baik dalam menjalin kerjasama, mendengarkan pendapat yang berbeda, memberikan kebebasan berkreasi, dan mendukung pengembangan bawahan. Kondisi ini menunjukkan potensi yang baik dalam aspek pemberdayaan, namun perlu diimbangi dengan peningkatan dalam memberikan dukungan emosional dan apresiasi.

Iklim sekolah memperoleh rata-rata skor 3,7 dari skala maksimal 5, yang setara dengan 74%. Meskipun tidak buruk, angka ini masih menunjukkan adanya ruang untuk perbaikan yang signifikan. Indikator hubungan tenaga pendidik mendapat penilaian tertinggi dengan skor 3,81 (76,2%), mengindikasikan bahwa kerjasama antar guru sudah berjalan dengan baik. Adanya diskusi untuk memecahkan masalah bersama, dukungan dari rekan untuk pengembangan diri, dan sense of community di sekolah sudah terbentuk dengan cukup baik.

Evaluasi model pengukuran menunjukkan hasil yang memuaskan untuk semua variabel penelitian. Keterlibatan pekerja menunjukkan outer loading berkisar antara 0,632 hingga 0,827, dengan Cronbach's Alpha 0,909, composite reliability 0,925, dan Average Variance Extracted (AVE) 0,581. Semua nilai ini memenuhi kriteria yang disyaratkan untuk validitas dan reliabilitas yang baik. Kepuasan kerja menunjukkan kinerja pengukuran yang sangat baik dengan outer loading antara 0,635 hingga 0,899, Cronbach's Alpha 0,931, composite reliability 0,938, dan AVE 0,584. Kepemimpinan teladan juga menunjukkan reliabilitas yang sangat tinggi dengan Cronbach's Alpha 0,979 dan composite reliability 0,981, meskipun nilainya di atas 0,95. Namun, nilai tinggi ini dapat dipertanggungjawabkan karena instrumen mengukur lima dimensi berbeda dengan jenis pertanyaan yang berbeda pula, sehingga tidak terjadi redundansi. Iklim sekolah menunjukkan outer loading antara 0,658 hingga 0,854, dengan Cronbach's Alpha 0,952, composite reliability 0,957, dan AVE 0,567. Validitas diskriminan menggunakan kriteria Fornell-Larcker menunjukkan bahwa akar kuadrat AVE setiap variabel lebih besar daripada korelasi antar variabel, mengkonfirmasi bahwa setiap variabel memiliki keunikan yang cukup dalam mengukur konstruk yang dimaksud.

Evaluasi model struktural dimulai dengan uji multikolinieritas yang menunjukkan semua nilai inner VIF berada di bawah 5, mengindikasikan tidak adanya masalah multikolinieritas yang serius antar variabel prediktor. Pengujian signifikansi path coefficient mengungkap temuan-temuan penting yang menjadi kontribusi utama penelitian ini.

Hipotesis pertama yang menyatakan bahwa kepemimpinan teladan berpengaruh positif terhadap keterlibatan pekerja terbukti didukung oleh data dengan path coefficient 0,552 yang signifikan pada tingkat $\alpha = 0,01$. Temuan ini mengkonfirmasi bahwa setiap peningkatan dalam kepemimpinan teladan akan berdampak pada peningkatan keterlibatan pekerja. Hasil ini sejalan dengan teori kepemimpinan transformasional yang menekankan kemampuan pemimpin untuk menginspirasi dan memotivasi pengikut melalui visi yang jelas, nilai-nilai yang kuat, dan perilaku yang dapat diteladani.

Hipotesis kedua mengenai pengaruh iklim sekolah terhadap keterlibatan pekerja juga terbukti signifikan dengan path coefficient 0,312. Meskipun pengaruhnya lebih kecil dibandingkan kepemimpinan teladan, iklim sekolah tetap memberikan kontribusi yang bermakna terhadap keterlibatan pekerja. Temuan ini mendukung teori Kahn tentang kondisi psikologis yang diperlukan untuk engagement, di mana lingkungan yang aman dan mendukung menjadi prasyarat penting bagi keterlibatan pekerja.

Hipotesis ketiga mengenai pengaruh iklim sekolah terhadap kepuasan kerja terbukti signifikan dengan path coefficient 0,231. Temuan ini konsisten dengan teori Herzberg tentang faktor higiene yang menekankan pentingnya kondisi lingkungan kerja dalam mencegah ketidakpuasan dan meningkatkan kepuasan kerja. Iklim sekolah yang kondusif

menciptakan kondisi kerja yang nyaman dan mendukung, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja pekerja.

Namun, hipotesis keempat mengenai pengaruh langsung kepemimpinan teladan terhadap kepuasan kerja tidak terbukti signifikan dengan path coefficient -0,021. Temuan ini cukup mengejutkan mengingat banyak penelitian sebelumnya yang menunjukkan pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Hasil ini mengindikasikan bahwa dalam konteks Sekolah Kristen Tunas Harapan, pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja mungkin bekerja melalui mekanisme yang lebih kompleks atau dimediasi oleh variabel lain.

Hipotesis kelima mengenai pengaruh kepemimpinan teladan terhadap iklim sekolah terbukti sangat kuat dengan path coefficient 0,642. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan teladan memiliki peran yang sangat penting dalam membentuk iklim organisasi. Pemimpin yang memberikan contoh yang baik, menginspirasi visi bersama, menantang proses, memberdayakan orang lain, dan memberikan dukungan emosional akan menciptakan lingkungan kerja yang positif dan kondusif.

Hipotesis keenam mengenai pengaruh keterlibatan pekerja terhadap kepuasan kerja tidak terbukti signifikan dengan path coefficient -0,428. Temuan ini kontradiktif dengan banyak penelitian sebelumnya yang menunjukkan hubungan positif antara engagement dan job satisfaction. Hasil negatif ini mungkin mengindikasikan adanya fenomena yang unik dalam konteks organisasi pendidikan, di mana pekerja yang memiliki keterlibatan tinggi mungkin memiliki ekspektasi yang lebih tinggi pula terhadap berbagai aspek pekerjaan, sehingga justru merasa kurang puas ketika ekspektasi tersebut tidak terpenuhi.

Analisis koefisien determinasi (R^2) memberikan gambaran tentang kemampuan prediksi model. Keterlibatan pekerja memiliki R^2 sebesar 0,623, yang berarti 62,3% variasi dalam keterlibatan pekerja dapat dijelaskan oleh kepemimpinan teladan dan iklim sekolah. Angka ini termasuk dalam kategori moderat mendekati tinggi menurut kriteria Chin (1998). Kepuasan kerja memiliki R^2 yang rendah yaitu 0,113 (11,3%), mengindikasikan bahwa faktor-faktor lain di luar model memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap kepuasan kerja. Iklim sekolah memiliki R^2 sebesar 0,413 (41,3%), yang menunjukkan pengaruh moderat dari kepemimpinan teladan.

Analisis mediasi mengungkap temuan penting bahwa kepemimpinan teladan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja melalui mediasi iklim sekolah dengan path coefficient 0,148. Temuan ini menjelaskan mengapa pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kepuasan kerja tidak signifikan, karena pengaruhnya bekerja melalui penciptaan iklim sekolah yang kondusif terlebih dahulu. Pemimpin yang teladan menciptakan lingkungan kerja yang positif, yang kemudian meningkatkan kepuasan kerja pekerja.

Evaluasi kebaikan model menunjukkan hasil yang memuaskan. Nilai SRMR sebesar 0,091 menunjukkan bahwa model memiliki kecocokan yang dapat diterima (acceptable fit). Goodness of Fit (GoF) Index sebesar 0,4747 termasuk dalam kategori tinggi, mengindikasikan bahwa data empiris mampu menjelaskan model dengan tingkat kecocokan yang baik. Predictive relevance (Q^2) menunjukkan bahwa model memiliki akurasi prediksi yang tinggi untuk keterlibatan pekerja (0,539) dan moderat untuk iklim sekolah (0,380), namun tidak memiliki akurasi prediksi untuk kepuasan kerja (-0,007).

Pembahasan temuan penelitian ini memberikan kontribusi penting bagi pemahaman dinamika organisasi pendidikan. Pengaruh kuat kepemimpinan teladan terhadap keterlibatan pekerja mengkonfirmasi pentingnya peran pemimpin dalam menciptakan kondisi yang mendorong engagement. Dalam konteks sekolah, kepala sekolah dan para pemimpin unit perlu mengembangkan kemampuan untuk menjadi role model, menginspirasi visi bersama, dan memberikan dukungan yang diperlukan bagi pertumbuhan dan pengembangan bawahan.

Temuan bahwa iklim sekolah berperan sebagai mediator dalam hubungan kepemimpinan-kepuasan kerja memberikan wawasan penting tentang mekanisme bagaimana kepemimpinan bekerja dalam organisasi pendidikan. Kepemimpinan tidak secara langsung

meningkatkan kepuasan kerja, tetapi melalui penciptaan iklim organisasi yang kondusif terlebih dahulu. Hal ini menekankan pentingnya investasi dalam aspek-aspek yang membentuk iklim sekolah, seperti fasilitas, sistem komunikasi, dan kultur organisasi.

Ketidaksignifikanan hubungan keterlibatan pekerja-kepuasan kerja memerlukan perhatian khusus dan penelitian lanjutan. Kemungkinan penjelasannya adalah bahwa dalam konteks pendidikan, motivasi intrinsik dan panggilan untuk melayani (calling) mungkin lebih dominan daripada kepuasan terhadap aspek-aspek ekstrinsik pekerjaan. Guru dan staf yang memiliki keterlibatan tinggi mungkin memiliki ekspektasi yang tinggi pula terhadap kondisi kerja, sehingga ketika ekspektasi tersebut tidak terpenuhi, mereka justru merasa kurang puas.

KESIMPULAN

Penelitian ini berhasil mengungkap dinamika kompleks hubungan antara kepemimpinan teladan, iklim sekolah, keterlibatan pekerja, dan kepuasan kerja di Sekolah Kristen Tunas Harapan Bogor. Temuan utama menunjukkan bahwa kepemimpinan teladan dan iklim sekolah memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan pekerja, baik secara individual maupun simultan. Hasil ini mengkonfirmasi bahwa peningkatan kualitas kepemimpinan dan perbaikan kondisi lingkungan kerja akan berkontribusi signifikan terhadap peningkatan keterlibatan pekerja.

Iklim sekolah terbukti berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, mengindikasikan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, suportif, dan memfasilitasi pertumbuhan profesional. Sebaliknya, kepemimpinan teladan tidak berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja, namun memberikan pengaruh tidak langsung melalui mediasi iklim sekolah. Temuan ini memberikan wawasan penting tentang mekanisme bagaimana kepemimpinan bekerja dalam konteks organisasi pendidikan, yaitu melalui penciptaan iklim yang kondusif terlebih dahulu.

Temuan yang mengejutkan adalah ketidaksignifikanan hubungan keterlibatan pekerja dengan kepuasan kerja, bahkan menunjukkan koefisien negatif. Hasil ini berbeda dengan sebagian besar penelitian sebelumnya dan mengindikasikan adanya karakteristik unik dalam organisasi pendidikan yang memerlukan penelitian lebih lanjut. Kemungkinan penjelasannya adalah bahwa pekerja yang memiliki keterlibatan tinggi dalam konteks pendidikan mungkin memiliki ekspektasi yang lebih tinggi terhadap berbagai aspek pekerjaan, sehingga ketika ekspektasi tersebut tidak terpenuhi, mereka justru merasa kurang puas.

Analisis deskriptif mengungkap beberapa area yang memerlukan perhatian khusus. Aspek rekognisi dan apresiasi mendapat penilaian rendah baik dalam variabel keterlibatan pekerja maupun kepemimpinan teladan, mengindikasikan perlunya pengembangan budaya pengakuan dan penghargaan. Masalah kompensasi juga menjadi isu penting dengan lebih dari separuh pekerja merasa bahwa gaji dan tunjangan yang diterima tidak sesuai dengan kontribusi mereka.

Implikasi manajerial dari penelitian ini cukup komprehensif. Pertama, Sekolah Kristen Tunas Harapan perlu mengadakan program pelatihan kepemimpinan yang berkelanjutan, khususnya dalam aspek "menyemangati hati" yang mendapat skor terendah. Program ini harus mencakup pengembangan kemampuan memberikan feedback positif, merayakan keberhasilan, dan memberikan dukungan emosional kepada bawahan.

Kedua, implementasi sistem rekognisi dan apresiasi yang terstruktur menjadi prioritas utama. Sekolah perlu membangun budaya memberikan pujian dan pengakuan secara reguler, tidak hanya pada pencapaian besar tetapi juga pada upaya dan perbaikan kecil sehari-hari. Program "recognition of the week" atau sistem penghargaan berkala dapat menjadi langkah awal yang efektif.

Ketiga, evaluasi komprehensif terhadap sistem kompensasi menjadi kebutuhan mendesak. Manajemen sekolah perlu melakukan analisis pasar untuk memastikan bahwa gaji

dan tunjangan yang diberikan kompetitif dan adil. Transparansi dalam sistem penggajian dan pengembangan struktur tunjangan yang berbasis kinerja juga perlu dipertimbangkan.

Keempat, investasi dalam perbaikan fasilitas dan infrastruktur sekolah tidak dapat diabaikan. Meskipun tidak diukur secara langsung dalam penelitian ini, keluhan para guru tentang fasilitas yang kurang memadai mengindikasikan perlunya alokasi anggaran untuk perbaikan playground, alat peraga pembelajaran, sistem audio di kelas, stabilitas pasokan listrik, dan tampilan keseluruhan sekolah.

Kelima, pengembangan program kebersamaan untuk mempertahankan dan meningkatkan hubungan antar pekerja perlu dilakukan. Meskipun hubungan tenaga pendidik sudah cukup baik, program team building, retreats, atau kegiatan sosial dapat memperkuat ikatan tim dan meningkatkan iklim sekolah secara keseluruhan.

Keenam, perhatian khusus perlu diberikan pada unit SMP yang menunjukkan skor kepemimpinan teladan dan iklim sekolah yang lebih rendah dibandingkan unit lain. Investigasi lebih mendalam tentang masalah spesifik di unit ini dan implementasi intervensi yang tepat sasaran menjadi prioritas.

Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dengan memperkaya pemahaman tentang hubungan kepemimpinan-iklim-keterlibatan-kepuasan dalam konteks organisasi pendidikan. Temuan tentang peran mediasi iklim sekolah dalam hubungan kepemimpinan-kepuasan kerja menambah literatur tentang mekanisme tidak langsung pengaruh kepemimpinan. Selain itu, temuan tentang hubungan kompleks antara keterlibatan pekerja dan kepuasan kerja membuka ruang untuk penelitian lebih lanjut tentang karakteristik unik organisasi pendidikan.

Kontribusi praktis penelitian ini terletak pada penyediaan panduan evidence-based untuk perbaikan manajemen sekolah. Model yang dikembangkan dapat diadaptasi untuk sekolah-sekolah serupa yang menghadapi tantangan sejenis. Data empiris yang dihasilkan dapat menjadi dasar untuk pengambilan keputusan strategis dalam pengembangan sumber daya manusia dan perbaikan iklim organisasi.

Namun, penelitian ini tidak terlepas dari keterbatasan. Pertama, ruang lingkup penelitian yang terbatas pada satu sekolah membatasi generalisabilitas temuan. Kedua, ukuran sampel yang relatif kecil (78 responden) mungkin mempengaruhi stabilitas hasil analisis statistik. Ketiga, pendekatan kuantitatif tidak dapat menggali aspek kualitatif yang mungkin memberikan pemahaman lebih mendalam tentang fenomena yang diteliti.

Beberapa hasil yang tidak sesuai dengan ekspektasi teoritis, seperti hubungan negatif antara keterlibatan pekerja dan kepuasan kerja, memerlukan investigasi lebih lanjut. Kemungkinan adanya variabel moderator atau mediator lain yang tidak dimasukkan dalam model juga perlu dieksplorasi dalam penelitian selanjutnya.

Untuk penelitian mendatang, beberapa saran dapat dikemukakan. Pertama, memperluas cakupan penelitian dengan melibatkan beberapa sekolah dengan karakteristik yang berbeda untuk meningkatkan generalisabilitas. Kedua, menggunakan pendekatan mixed methods yang mengombinasikan analisis kuantitatif dengan eksplorasi kualitatif untuk pemahaman yang lebih komprehensif. Ketiga, mengembangkan desain longitudinal untuk mengamati perubahan dinamika variabel seiring waktu. Keempat, mengeksplorasi variabel-variabel lain yang mungkin berpengaruh seperti budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kinerja individual atau organisasi. Kelima, menginvestigasi faktor-faktor yang dapat memoderasi hubungan antar variabel, seperti karakteristik demografis, masa kerja, atau jenjang pendidikan yang diampu. Keenam, mengembangkan instrumen pengukuran yang lebih spesifik untuk konteks sekolah Kristen atau organisasi pendidikan berbasis nilai. Ketujuh, melakukan studi intervensi untuk menguji efektivitas program-program perbaikan yang direkomendasikan.

Secara keseluruhan, penelitian ini berhasil memberikan kontribusi signifikan bagi pemahaman dinamika organisasi pendidikan dan menyediakan rekomendasi praktis yang

dapat diimplementasikan untuk meningkatkan efektivitas manajemen sekolah. Temuan-temuan yang dihasilkan dapat menjadi dasar bagi Sekolah Kristen Tunas Harapan Bogor dalam merancang strategi perbaikan yang komprehensif dan evidence-based untuk mengatasi tantangan yang dihadapi dan meningkatkan daya saing di masa depan.

Implementasi rekomendasi yang dihasilkan dari penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi pada peningkatan keterlibatan pekerja dan kepuasan kerja, yang pada gilirannya akan berdampak pada peningkatan kualitas pendidikan dan daya tarik sekolah bagi calon siswa. Dengan demikian, tujuan utama untuk mengatasi masalah penurunan jumlah siswa dan meningkatkan kualitas sekolah secara keseluruhan dapat tercapai melalui pendekatan yang sistematis dan berbasis penelitian.

REFERENSI

- Alagarsamy, S., Mehroliya, S., & Aranha, R. H. (2020). The mediating effect of employee engagement: How employee psychological empowerment impacts the employee satisfaction? A study of Maldivian tourism sector. *Global Business Review*, 1–19. <https://doi.org/10.1177/0972150920939381>
- Bilginoglu, E., & Ugur, Y. (2021). The impact of sparking leadership on creating work passion and job satisfaction in organizations – An empirical study. *Anadolu University Journal of Social Sciences*, 21(1), 43–59.
- Christle, C. A., Jolivette, K., & Nelson, C. M. (2007). School characteristics related to high school dropout rates. *Remedial and Special Education*, 28(6), 325–339. <https://doi.org/10.1177/07419325070280060201>
- Cornell, D., & Huang, F. (2016). Authoritative school climate and high school student risk behavior: A cross-sectional multilevel analysis of student self-reports. *Journal of Youth and Adolescence*, 45(11), 2246–2259. <https://doi.org/10.1007/s10964-016-0424-3>
- Fenzel, M. L., & O'Brennan, L. M. (2007, April). Educating at-risk urban African American children: The effects of school climate on motivation and academic achievement. In *Annual Meeting of the American Educational Research Association* (pp. 1–16). American Educational Research Association.
- Gallup Inc. (2014). *Creating an engaging workplace*. Gallup Inc.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). John Wiley.
- Iskandar, A. (2023). Maximizing engagement for Tunas Harapan. In *Employee engagement* (pp. 1–50). Sekolah Kristen Tunas Harapan.
- Irawan, H. (2023). *Tantangan dan solusi sekolah Kristen*. Majelis Pendidikan Kristen.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692–724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Konold, T., Cornell, D., Jia, Y., & Malone, M. (2018). School climate, student engagement, and academic achievement: A latent variable, multilevel multi-informant examination. *AERA Open*, 4(4), 1–17. <https://doi.org/10.1177/2332858418815661>
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2007). *The leadership challenge*. John Wiley & Sons.
- Paramarta, W. A., & Darmayanti, N. P. K. (2020). Employee engagement dan stress kerja pengaruhnya terhadap kepuasan kerja dan turnover intention di Aman Villas Nusa Dua – Bali. *Jurnal Widya Manajemen*, 2(1), 60–79.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53, 617–635. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.51468988>
- Shuck, B. (2020). *Employee engagement: A research overview*. Routledge.
- Spector, P. E. (2022). *Job satisfaction: From assessment to intervention*. Routledge.

- Steinberg, M. P., Allensworth, E., & Johnson, D. W. (2011). *Student and teacher safety in Chicago public schools: The roles of community context and school social organization*. Consortium on Chicago School Research.
- Thapa, A., Cohen, J., Guffey, S., & Higgins-D'Alessandro, A. (2013). A review of school climate research. *Review of Educational Research*, 83(3), 357–385. <https://doi.org/10.3102/0034654313483907>
- Vermooten, N., Boonzaier, B., & Kidd, M. (2019). Job crafting, proactive personality and meaningful work: Implications for employee engagement and turnover intention. *SA Journal of Industrial Psychology*, 45(2), 1–13. <https://doi.org/10.4102/sajip.v45i0.1551>
- Wang, M. T., & Eccles, J. S. (2013). School context, achievement motivation, and academic engagement: A longitudinal study of school engagement using a multidimensional perspective. *Learning and Instruction*, 28, 12–23. <https://doi.org/10.1016/j.learninstruc.2013.04.002>