

**IKLIM ORGANISASI, ANTUSIASME KERJA DAN KEPUASAN
KERJA GURU
STUDI EMPIRIS DI SEKOLAH DASAR SE KABUPATEN
KOTAWARINGIN BARAT**

Tesis

Untuk memenuhi sebagian persyaratan Mencapai Derajat Sarjana S2
Program Magister Manajemen



Disusun Oleh :
NURLINI ARYATNI
NIM 20402200161

**MAGISTER MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG
2024**

HALAMAN PERSETUJUAN

TESIS

**IKLIM ORGANISASI, ANTUSIASME KERJA DAN KEPUASAN
KERJA GURU
STUDI EMPIRIS DI SEKOLAH DASAR SE KABUPATEN
KOTAWARINGIN BARAT**

Disusun Oleh :

Nurlini Aryatni

NIM : 20402200161

Tesis ini telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
Dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian Tesis
Program Studi Magister Manajemen
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, Mei 2024

Pembimbing,



Dr. Budhi Cahyono, S.E., M.Si.

NIK. 210492030

HALAMAN PENGESAHAN

**IKLIM ORGANISASI, ANTUSIASME KERJA DAN KEPUASAN
KERJA GURU
STUDI EMPIRIS DI SEKOLAH DASAR SE KABUPATEN
KOTAWARINGIN BARAT**

Disusun Oleh :
Nurlini Aryatni
NIM : 20402200161


Telah dipertahankan di depan Penguji


Pada tanggal, Mei 2024

Susunan Dewan Penguji


Pembimbing,

Penguji I


Dr. Budhi Cahyono, S.E., M.Si.
NIK. 210492030


Prof. Dr. Widodo, S.E., M.Si.
NIK. 210499045

Penguji II


Prof. Dr. Heru Sulisty, S.E., M.Si.
NIK. 210493032

Tesis ini diterima sebagai salah satu persyaratan

Untuk Memperoleh Gelar Magister Manajemen

Tanggal, Mei 2024

Ketua Program Pascasarjana


Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si.

NIK. 210491028

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Nurlini Aryatni

NIM : 20402200161

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang berjudul **“Iklim Organisasi, Antusiasme Kerja dan Kepuasan Kerja Guru Studi Empiris di Sekolah dasar Se Kabupaten Kotawaringin Barat”** merupakan hasil karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila dikemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Pembimbing

Semarang, Mei 2024
Saya yang menyatakan,



Dr. Budhi Cahyono, S.E., M.Si.
NIK. 210492030



Nurlini Aryatni
NIM. 20402200161

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Nurlini Aryatni

NIM : 20402200161

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tesis dengan judul:

IKLIM ORGANISASI, ANTUSIASME KERJA DAN KEPUASAN KERJA GURU STUDI EMPIRIS DI SEKOLAH DASAR SE KABUPATEN KOTAWARINGIN BARAT

Dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, Mei 2024

Yang membuat pernyataan,



NURLINI ARYATNI

NIM. 20402200165

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa, atas rahmat dan hidayahNya penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “Iklim Organisasi, Antusiasme kerja dan Kepuasan Kerja Guru” sebagai salah satu syarat dalam menyelesaikan pendidikan S2 di program studi Magister manajemen di Uneversitas Islam Sultan Agung Semarang.

Selama pelaksanaan penelitian dan penyusunan tesis ini , penulis mendapat bantuan dan dukungan dari berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada:

1. Dr. Budhi Cahyono, SE., M.Si selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bantuan, bimbingan, arahan, dan nasehat selama pelaksanaan Penelitian dan penyusunan tesis dengan penuh kesabaran.
2. Ketua program studi Magister manajemen Prof. Dr. H. Ibnu Khajar, SE., M.Si bersama seluruh dosen yang telah mengajar dan membimbing penulis selama menjalani pendidikan di program studi S2 Magister Manajemen .
3. Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Bapak Jamri, S.Pd yang senantiasa memberikan dorongan dan arahan selama mengikuti pendidikan.
4. Kepala sekolah dan guru SD se Kabupaten Kotawaringin Barat yang sudah memberikan kesempatan kepada penulis dalam pelaksanaan penelitian dan memberikan kelengkapan data yang saya perlukan.

5. Teman-teman seperjuangan angkatan 77C (2022)
6. Seluruh keluarga yang telah memberikan dorongan dan dukungan selama penulis menjalani pendidikan.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna, untuk itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari pembaca demi penyempurnaan tesis ini. Penulis berharap tesis ini dapat memberi manfaat bagi banyak pihak.



Pangkalan Bun, Mei 2024

Penulis

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi strategi meningkatkan kepuasan kerja guru sekolah dasar melalui peningkatan iklim organisasi dan antusiasme di Kabupaten Kotawaringin Barat. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian eksplanatory research yang bertujuan untuk memahami keterkaitan antara variabel-variabel yang diteliti, yaitu iklim organisasi, antusiasme kerja, dan kepuasan kerja guru. Sampel penelitian terdiri dari 150 guru sekolah dasar ASN di Kabupaten Kotawaringin Barat, dipilih melalui metode non probability sampling dengan pendekatan Purposive Sampling. Analisis data dilakukan menggunakan metode Partial Least Square (PLS).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru, begitu juga dengan antusiasme kerja guru. Selain itu, antusiasme kerja guru juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja mereka. Temuan ini menyoroti pentingnya memperhatikan faktor-faktor seperti iklim organisasi dan antusiasme kerja dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja guru di lingkungan sekolah dasar.

Kata Kunci : iklim organisasi; antusiasme kerja; kepuasan kerja guru



ABSTRACT

This research aims to explore strategies for enhancing job satisfaction among elementary school teachers through improving organizational climate and enthusiasm in Kotawaringin Barat Regency. The research method employed is explanatory research aimed at understanding the interrelationships between the variables under study, namely organizational climate, job enthusiasm, and teacher job satisfaction. The sample consists of 150 elementary school teachers employed by the civil service in Kotawaringin Barat Regency, selected through non-probability sampling using a purposive sampling approach. Data analysis is conducted using Partial Least Square (PLS) method.

The research findings indicate that organizational climate has a significant positive impact on teacher job satisfaction, as does teacher job enthusiasm. Additionally, teacher job enthusiasm also significantly influences their job satisfaction. These findings underscore the importance of considering factors such as organizational climate and job enthusiasm in efforts to enhance teacher job satisfaction in elementary school settings.

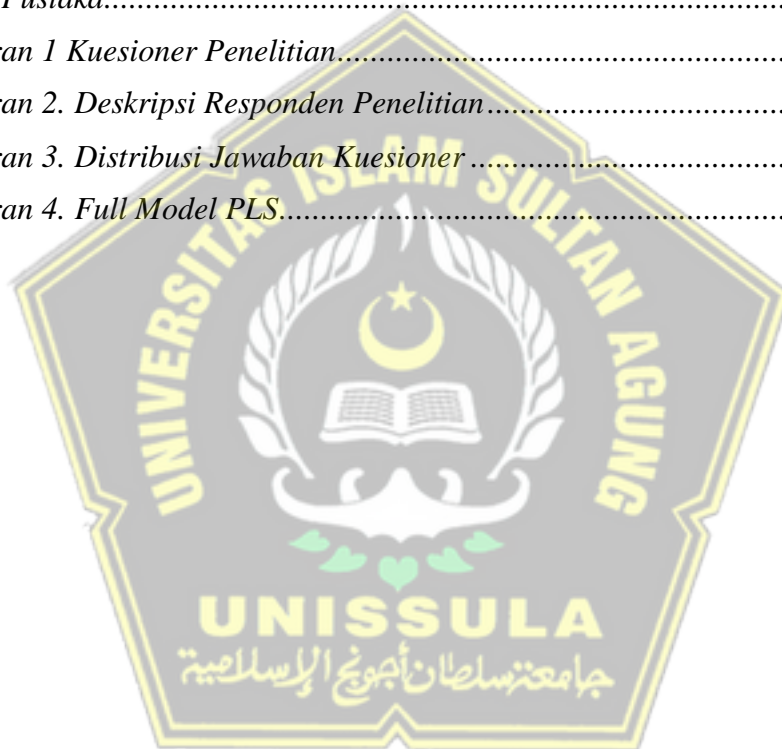
Keywords: organizational climate; job enthusiasm; teacher job satisfaction



DAFTAR ISI

<i>HALAMAN COVER</i>	<i>i</i>
<i>HALAMAN PERSETUJUAN</i>	<i>ii</i>
<i>HALAMAN PENGESAHAN</i>	<i>iii</i>
<i>PERNYATAAN KEASLIAN TESIS</i>	<i>iv</i>
<i>PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH</i>	<i>v</i>
<i>Kata Pengantar</i>	<i>vi</i>
<i>Abstrak</i>	<i>viii</i>
<i>Abstract</i>	<i>ix</i>
<i>Daftar Isi</i>	<i>x</i>
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	4
1.3. Tujuan Penelitian	5
1.4. Manfaat Penelitian.....	5
BAB II KAJIAN PUSTAKA	7
2.1. Kepuasan Kerja Guru.....	7
2.2. Iklim organisasi	9
2.3. Antusiasme kerja	12
2.4. Pengaruh antar Variabel.....	13
BAB III METODE PENELITIAN	17
3.1. Jenis Penelitian	17
3.2. Sumber data Penelitian	17
3.3. Metode Pengumpulan Data	18
3.4. Populasi dan Sampel.....	19
3.5. Variabel dan Indikator	21
3.6. Metode Analisis Data.....	22
BAB IV HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN	31
4.1. Analisis Deskripsi Statistik	31

4.2. Analisis Data Statistik.....	38
4.3. Pembuktian Hipotesis dan Pembahasan.....	52
<i>BAB V PENUTUP</i>	58
5.1. Simpulan	58
5.2. Implikasi Teoritis.....	59
5.3. Implikasi manajerial	61
5.4. Keterbatasan Penelitian.....	63
5.5. Agenda Penelitian Mendatang.....	64
<i>Daftar Pustaka</i>	65
<i>Lampiran 1 Kuesioner Penelitian</i>	68
<i>Lampiran 2. Deskripsi Responden Penelitian</i>	72
<i>Lampiran 3. Distribusi Jawaban Kuesioner</i>	76
<i>Lampiran 4. Full Model PLS</i>	77



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Organisasi pada umumnya percaya bahwa untuk mencapai keunggulan harus mengusahakan kinerja individual yang setinggi-tingginya, karena kinerja individual tersebut akan mempengaruhi kinerja tim dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan (Sedarmayanti, 2017). Salah satu factor kuat dalam mempengaruhi kinerja adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja adalah hal yang bersifat sangat individual karena setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam dirinya (Alam & Asim, 2019). Semakin banyak aspek yang sesuai dengan keinginan individu dalam pekerjaannya, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan (Bjaalid et al., 2019). Kepuasan kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaan yang menampilkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima dan jumlah yang seharusnya mereka terima (Hussain & Mohamed, 2011). Kepuasan kerja merupakan hasil dari persepsi individu tentang pekerjaan yang mereka miliki (Akirmak & Ayla, 2021).

Kepuasan kerja merupakan respon afektif atau emosional seseorang terhadap berbagai segi atau aspek pekerjaan yang dimiliki sehingga kepuasan kerja bukan merupakan konsep tunggal (Weller et al., 2019). Seseorang dapat merasa puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya (Haryono et al., 2020). Kepuasan Kerja merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi

kerja yang dilakukan terhadap salah satu pekerjaannya, penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan (Jeanson & Michinov, 2020).

Beberapa hasil penelitian menyatakan bahwa iklim organisasi dan kepuasan kerja adalah dua konstruk yang berbeda dalam studi manajemen, dimana Iklim difokuskan pada atribut organisasi seperti yang dirasakan oleh karyawan dari suatu organisasi, sedangkan kepuasan kerja membahas persepsi dan sikap yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaan mereka (Li et al., 2020). Iklim organisasi mengaitkan individu dengan perasaan efektif yang pada gilirannya mempengaruhi sikap dan emosi karyawan (Berberoglu, 2018).

Iklim Organisasi mencerminkan persepsi karyawan terhadap kebijakan, praktik, dan prosedur yang diharapkan, didukung, dan dihargai berkaitan dengan sumber daya manusia yang ada dalam organisasi (Kim & Park, 2020). Iklim organisasi dalam beberapa literature ditemukan memiliki makna dalam membangun manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi dan merupakan salah satu penentu paling signifikan dari sikap / perilaku individu dan kelompok dalam institusi (Sherief, 2019).

Hasil penelitian terkait peran iklim organisasi terhadap kepuasan kerja masih menyisakan perbedaan hasil dalam penelitiannya. Penelitian terdahulu mengkonfirmasi bahwa kepuasan kerja sebagian besar dipengaruhi oleh iklim organisasi sekolah (Rezaee et al., 2020) namun penelitian tersebut bertolak belakang dengan hasil penelitian yang menyatakan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara iklim organisasi guru dan tingkat kepuasan kerja guru (Satorre,

2022). Hasil penelitian antara iklim organisasi dan kinerja masih menyisakan kontradiksi dimana (Otrębski, 2022) berpendapat bahwa karyawan yang bekerja di organisasi dengan iklim yang lebih positif lebih cenderung puas dengan pekerjaan mereka. Namun, (Lantara, 2019) menyatakan bahwa iklim organisasi dan kepuasan kerja memiliki dimensi yang hampir sama sehingga harus diteliti kembali secara terpisah terhadap aspek-aspek spesifik iklim organisasi yang berbeda dengan dimensi dimensi kepuasan kerja untuk mengukur dampak iklim organisasi terhadap kinerja dengan lebih baik. Sehingga untuk menjembatani perbedaan penelitian tersebut maka Antusiasme kerja diajukan sebagai variable pemediasi.

Manusia membutuhkan semangat dan *enthusiastic* agar mereka bersemangat dalam melakukan pekerjaan mereka dengan sukacita (Leroy et al., 2022). Antusiasme yang tinggi dalam bekerja akan memberikan energi positif kepada individu dalam menghadapi pekerjaannya (Pollack et al., 2020). Individu dengan antusiasme yang tinggi mampu menghadapi tantangan, masalah dan kesulitan yang dihadapi dalam kehidupannya sehingga orang dengan antusiasme kerja yang tinggi yang akan mampu bertahan dalam menghadapi perubahan dan tantangan era globalisasi yang sangat dinamis (Lantara, 2019). Ketika masalah serta tantangan dalam pekerjaan semakin besar, maka pada akhirnya, yang akan tersisa hanyalah orang-orang dengan antusiasme tinggi (Wang & Lin, 2019).

Karyawan yang memiliki antusiasme tinggi dalam bekerja tidak pernah dikontrol oleh lingkungan (Lantara, 2019). Antusiasme kerja sangat penting dalam bekerja yang dapat membuat hidup lebih bahagia dan menyenangkan (Hasanuddin & Sjahrudin, 2017). Individu dengan antusiasme kerja yang tinggi ditempatkan

dalam lingkungan baik ia akan semakin baik, ditempatkan dalam lingkungan yang buruk ia akan mampu memberikan energy positif dan menularkan semangat pada lingkungannya (Lantara, 2019). Bekerja dengan perasaan bahagia, dengan sedikit mengeluh, dan membangkitkan semangat dari dalam dirinya sendiri untuk menikmati pekerjaannya dan selalu meningkatkan rasa syukur dengan yang dikerjakan dan dimilikinya (Öngel et al., 2022).

Fenomena yang terjadi antara lain dapat dilihat dari observasi yang dilakukan dengan melakukan wawancara dengan beberapa rekan Guru. Hasil wawancara menunjukkan bahwa menurunnya kinerja sebagian guru diduga akibat dari rendahnya kepuasan kerja dari guru-guru tersebut. Sedangkan rendahnya kepuasan kerja itu sendiri merupakan akibat dari kurangnya penghargaan terhadap guru yang akhirnya menurunkan kepedulian guru terhadap tugasnya, sering mengeluh dan selalu menganggap rumit setiap pekerjaan yang diberikan, masih kurang puas terhadap kesejahteraan yang diberikan dan tidak ada keinginan untuk berprestasi. Tingginya anggapan bahwa prestasi terbaik tidak akan mendapatkan reward apapun dari pimpinan maupun institusi.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan research gap dan fenomena gap, maka dapat dirumuskan permasalahan penelitian : “Bagaimanakah meningkatkan kepuasan kerja guru sekolah dasar melalui iklim organisasi dan antusiasme di Kabupaten Kotawaringin Barat”. Berdasarkan pada uraian latar belakang, maka pertanyaan penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja Guru?

2. Bagaimana pengaruh iklim organisasi terhadap antusiasme kerja Guru?
3. Bagaimana pengaruh antusiasme kerja Guru terhadap kepuasan kerja Guru?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk menganalisis dan mendeskripsikan pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja Guru.
2. Untuk menganalisis dan mendeskripsikan pengaruh iklim organisasi terhadap antusiasme kerja Guru.
3. Untuk menganalisis dan mendeskripsikan pengaruh antusiasme kerja Guru terhadap kepuasan kerja Guru.

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini secara teoritis diharapkan dapat memperkuat teori manajemen sumberdaya manusia, dengan menemukan variabel antesenden dari kepuasan kerja dalam organisasi berupa antusiasme kerja dan iklim organisasi serta besarnya pengaruh masing-masing variabel tersebut dalam memprediksi kepuasan kerja. Penelitian ini juga memberikan manfaat tentang pentingnya peningkatan kepuasan kerja di sebuah organisasi melalui peningkatan iklim organisasi dan antusias kerja sebagaimana beberapa faktor yang berperan dalam menentukan tingkat keberhasilan pada setiap pekerjaan.

1.4.2. Manfaat Praktis

Manfaat penelitian berdasarkan aspek praktis dalam penelitian ini adalah sebagai masukan bagi pimpinan Organisasi dalam meningkatkan motivasi dan perilaku pegawai untuk bersedia secara sukarela berbagi pengetahuan antar koleganya dalam meningkatkan kinerja organisasi, serta memberikan gambaran tentang kondisi iklim organisasi, antusiasme kerja dan kepuasan kerja Guru.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Kepuasan Kerja Guru

Kepuasan kerja merupakan seberapa pentingnya aspek pekerjaan bagi diri individu (Rezaee et al., 2020). Menurut Locke perasaan seorang individu dalam merasa puas atau tidak puas terhadap pekerjaannya merupakan sesuatu yang bersifat pribadi, tergantung bagaimana ia mempersepsikan kesesuaian atau pertentangan antara keinginan-keinginannya dengan hasil keluarannya (Judge et al., 2000).

Seorang pekerja yang puas adalah mereka yang mempunyai motivasi untuk bekerja dengan baik dan merasa senang dalam melakukan pekerjaannya (Jeanson & Michinov, 2020). Pekerja yang kurang puas ditunjukkan dengan perilaku mereka yang malas berangkat ke tempat bekerja dan tidak menyukai pekerjaannya. Ketidakpuasan karyawan akan memberikan kerugian bagi organisasi berupa tingginya *absenteeism*, keterlambatan kerja, dan pelanggaran disiplin yang lainnya namun sebaliknya tingkah laku karyawan yang merasa puas akan lebih menguntungkan bagi perusahaan (Hussain & Mohamed, 2011).

Kepuasan kerja merupakan suatu hal yang bersifat individu. Setiap individu memiliki indikator kepuasan kerja yang berbeda dan beragam. Semakin banyak aspek yang sesuai dengan dirinya dengan pekerjaannya maka semakin besar pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan (Akirmak & Ayla, 2021). Kepuasan kerja merupakan suatu perasaan emosional yang mengungkapkan kesenangan dan rasa suka akan pekerjaan yang direfleksikan dengan moral bekerja, disiplin dan prestasi

kerja (Torlak & Kuzey, 2019). Perasaan kepuasan kerja dirasakan saat di lingkungan kerja, luar lingkungan kerja, dan perpaduan antara keduanya (Hussain & Mohamed, 2011).

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai sebuah kondisi emosional yang menyenangkan ataupun tidak menyenangkan akan pekerjaan yang dilakukan oleh seorang karyawan (Yuwono Pala'ngan, 2021). Kepuasan kerja merefleksikan perasaan setiap individu akan pekerjaannya (Jeanson & Michinov, 2020). Kepuasan kerja digambarkan sebagai sikap umum sebagai akibat dari berbagai sikap khusus terhadap beberapa faktor pekerjaan, karakter individu dan keterkaitan dengan kelompok di luar lingkungan pekerjaan (Torlak & Kuzey, 2019). Individu cenderung merasakan kepuasan kerja ketika timbul kesesuaian diantara keahlian, ketrampilan, dan keinginan dengan jenis pekerjaan yang dia lakukan (Hidayat, 2021).

Pengertian kepuasan kerja dapat disimpulkan sebagai perasaan positif terhadap suatu pekerjaan yang direfleksikan dengan moral bekerja, disiplin dan prestasi kerja. Lima aspek yang terdapat dalam kepuasan kerja (Judge et al., 2000):

1. Pekerjaan itu sendiri (*Work It self*). Setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Tingkat kesulitan pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja.
2. Atasan (*Supervisor*). Atasan yang baik berarti mau menghargai pekerjaan bawahannya dan memiliki pola komunikasi yang baik dengan bawahannya.

3. Teman Sekerja (*coworkers*). Hubungan yang baik antara pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain akan menimbulkan rasa nyaman dan aman dalam berkerja.
4. Promosi (*Promotion*). Perolehan prestasi atau peningkatan karir selama bekerja akan memberikan kepuasan bagi karyawan.
5. Gaji/Upah (*Pay*). Semakin layak upah yang diberikan akan semakin puas karyawan.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa Kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai perasaan positif terhadap suatu pekerjaan yang direfleksikan dengan moral bekerja, disiplin dan prestasi kerja. Pengukuran kepuasan kerja dalam penelitian ini menggunakan indikator oleh (Judge et al., 2000) yang memunculkan empat aspek yang terdapat dalam kepuasan kerja :

- a. *Work It self* (Pekerjaan itu sendiri)
- b. *Rewards and recognition* (kepuasan atas pengakuan dan hadiah atas prestasi)
- c. *Coworker* (kepuasan atas hubungan baik dengan rekan sekerja)
- d. *Promotion and Incentives* (Promosi dan Gaji/Upah)

2.2. Iklim organisasi

Iklim organisasi adalah keadaan, kondisi dan karakteristik lingkungan tempat bekerja yang menjadi ciri khas sebuah organisasi yang terbentuk dari sikap, perilaku dan kepribadian seluruh anggota organisasi (Li et al., 2020). Iklim organisasi merupakan sebuah konsep yang menggambarkan suasana internal

lingkungan organisasi yang dirasakan anggotanya selama mereka beraktivitas dalam rangka tercapainya tujuan organisasi (Yusnita & Sunaryo, 2022).

Iklm organisasi merupakan faktor penting yang menentukan kehidupan suatu organisasi (Berberoglu, 2018). Iklm merupakan produk akhir dari perilaku sekelompok orang yang berada dalam suatu organisasi (Sherief, 2019). Iklm organisasi juga dapat dipandang sebagai kepribadian organisasi karena sifat-sifat lingkungan kerja hanya dirasakan dan memengaruhi perilaku para anggota di dalamnya dan iklm organisasi tersebut terbentuk karena adanya kegiatan-kegiatan di dalam organisasi (Berberoglu, 2018).

Iklm organisasi merupakan sebuah konsep yang menggambarkan suasana internal lingkungan organisasi yang dirasakan anggotanya selama mereka beraktivitas untuk mencapai tujuan organisasi (Febriyani Dewi Astuti, Heru Sri Wulan., SE, MM., Aziz Fathoni., SE, 2004). Iklm organisasi adalah persepsi anggota organisasi dan mereka yang berhubungan secara tetap dengan organisasi mengenai apa yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin yang memengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi (Aminullah et al., 2019).

Iklm organisasi mencerminkan kondisi internal suatu organisasi karena iklm hanya dapat dirasakan oleh anggota organisasi tersebut, dan iklm dapat menjadi sarana untuk mencari penyebab perilaku negatif yang muncul pada karyawan (Clement & Eketu, 2019). Iklm organisasi merupakan sesuatu yang dapat diukur pada lingkungan kerja baik secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh

pada karyawan dan pekerjaannya dimana tempat mereka bekerja dengan asumsi akan berpengaruh pada motivasi dan perilaku karyawan (Huang *et.al*, 2019).

Sehingga dapat disimpulkan bahwa Iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal suatu organisasi yang di alami oleh anggota-anggotanya, mempengaruhi perilaku serta dapat tergambar dari seperangkat karakteristik atau atribut khusus dari organisasi tersebut. Terdapat empat dimensi iklim organisasi yaitu otonomi individu, tingkat struktur yang dikenakan pada situasi, orientasi penghargaan, dan kehangatan serta dukungan. Menurut Litwin dan Stringer (1968), ada empat dimensi struktur iklim organisasi, tanggung jawab, penghargaan, dan dukungan. Dimensi iklim organisasi Litwin dan Stringer (1968) diadopsi dalam penelitian ini.

- a. Struktur. Struktur mengacu pada kendala yang dirasakan di tempat kerja dan berbagai aturan kaku dan birokrasi dalam organisasi. Semakin banyak aturan yang kaku, semakin besar kemungkinan pekerja akan frustrasi dalam upaya mereka untuk menyelesaikan pekerjaan seefisien mungkin.
- b. *Responsibility*. Tanggung jawab sepenuhnya bertanggung jawab atas hasil dan wewenang untuk melaksanakan tugas oleh karyawan tanpa harus memeriksa semuanya dengan bos mereka. Dengan tanggung jawab tinggi, karyawan dapat menggunakan penilaian terbaik mereka, dan melakukan apa yang menurut mereka terbaik untuk organisasi.
- c. *Rewards*. Dalam dimensi ini, karyawan dihargai untuk pekerjaan yang baik, sehingga secara positif memperkuat perilaku yang baik dan membuat mereka

puas secara emosional dan finansial. Cara perusahaan menghargai karyawannya memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan karyawan.

- d. *Support*. *Support* adalah sejauh mana karyawan merasakan manfaat dari atasan mereka serta rekan-rekan mereka. Aspek iklim organisasi dari pemeliharaan dan dukungan terkait dengan kepuasan karyawan dengan atasan mereka. Iklim organisasi dari kerja tim berhubungan positif dengan ukuran keseluruhan kepuasan kerja.

2.3. Antusiasme kerja

Antusiasme pertama kali digunakan di kalangan militer untuk menunjukkan kondisi moral pasukan, namun sekarang ini antusiasme memiliki makna yang lebih luas dan dapat dirumuskan sebagai sikap para pekerja terhadap satu sama lain, untuk atasan, manajemen, atau pekerjaan (Lantara, 2019). Antusiasme kerja melibatkan perasaan, emosi, sikap, dan persepsi organisasi dan anggotanya (Öngel et al., 2022). Antusiasme positif ditandai dengan semangat yang positif biasanya ditunjukkan dengan kepercayaan diri, disiplin, dan niat kuat untuk menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya (Hasanuddin & Sjahrudin, 2017).

Antusiasme yang rendah dapat dikaitkan dengan banyak faktor seperti ketidaknyamanan, ketidakamanan kerja, kurangnya kebijakan kompensasi yang tidak adil, kondisi finansial yang tidak stabil dan praktik outsourcing yang berlebihan (Hasanuddin & Sjahrudin, 2017). Antusiasme yang rendah mempengaruhi pendapatan perusahaan, produktivitas, daya saing keuangan, dan tujuan organisasi (Öngel et al., 2022). Kondisi ini adalah hasil dari perilaku

manajerial di mana manajer menangani karyawan dengan system tertutup dan menolak untuk berkomunikasi secara langsung mengenai masalah di tempat kerja sehingga menghasilkan kesenjangan antara karyawan dan manajer, yang pada gilirannya menyebabkan ketidakpercayaan karyawan, rasa tidak hormat, dan pengurangan antusiasme dan motivasi kerja (Robert Kreitner & Charlene Cassidy, 2012).

Antusiasme kerja mencerminkan kesenangan yang mendalam dalam pekerjaan yang dicapai sehingga dapat memberikan hasil yang lebih baik (Dessler, 2012). Antusiasme kerja yang tinggi dapat meningkatkan efisiensi dan meningkatkan produktivitas kerja karyawan, mengurangi absensi, menghindari perpindahan karyawan, dan menghindari keluhan karyawan (Robbins & Judge, 2007). Antusiasme kerja adalah sikap emosional yang mencintai pekerjaan (Öngel et al., 2022). Sikap ini tercermin melalui moral, disiplin dan kinerja. Beberapa faktor mempengaruhi antusiasme kerja, termasuk upah, lingkungan kerja, kepemimpinan, dan pendidikan (Wenstrom *et.al*, 2018).

Sehingga dapat disimpulkan bahwa antusiasme kerja adalah sikap emosional yang mencintai pekerjaan tercermin melalui moral, disiplin bersemangat. Indikator antusiasme kerja dalam penelitian ini diadopsi dari (Greenon, 1962) yaitu semangat kerja, menginspirasi, siap menghadapi tantangan.

2.4. Pengaruh antar Variabel

2.4.1. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Guru

Iklim organisasi merupakan faktor yang penting dalam usaha peningkatan kinerja karyawan di perusahaan. Tinggi rendahnya tingkat kepuasan kerja yang

dirasakan oleh karyawan akan mempengaruhi komitmen karyawan terhadap organisasi, dan komitmen itu akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan yang bersangkutan. Hal ini dikuatkan beberapa hasil penelitian terdahulu yang menunjukkan adanya hubungan antara Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja, diantaranya adalah hasil penelitian yang mengungkapkan bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Haryono et al., 2020). Selain itu, ditemukan bahwa kepuasan kerja sebagian besar dipengaruhi oleh iklim organisasi sekolah (Rezaee et al., 2020) iklim komunikasi organisasi dan semangat kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Lantara, 2019).

Kemudian, peneliti lain menunjukkan bahwa karyawan yang bekerja di organisasi dengan iklim yang lebih positif dan terkondisikan akan memberikan rasa nyaman dan aman dalam bekerja sehingga dapat meningkatkan kepuasan karyawan dalam bekerja (Ghavifekr dan Pillai, 2016). Woznyj *et.al*, (2019) berpendapat dalam penelitiannya bahwa karyawan yang bekerja di organisasi dengan iklim yang lebih positif lebih cenderung puas dengan pekerjaan mereka.

Sehingga hipotesis yang diajukan :

H1 : Iklim organisasi akan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

2.4.2. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Antusiasme Kerja Guru

Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa persepsi guru tentang iklim organisasi merupakan prediktor kuat kepuasan kerja dan emosi terkait pekerjaan mereka (Satorre, 2022). Iklim yang positif dikaitkan dengan kepuasan yang tinggi dan emosi yang baik diantaranya antusiasme dan kenyamanan (Otrębski, 2022).

Ditemukan bahwa iklim organisasi berpengaruh terhadap semangat kerja pegawai Fakultas Ekonomi Perguruan Tinggi Islam Swasta di Makassar (Lantara, 2019). Studi lain mengungkap pentingnya iklim organisasi sekolah dalam menentukan tingkat antusiasme guru (Punia & Bala, 2023). Sehingga hypothesis yang diajukan adalah :

H2 : Iklim organisasi akan berpengaruh positif terhadap antusiasme kerja Guru.

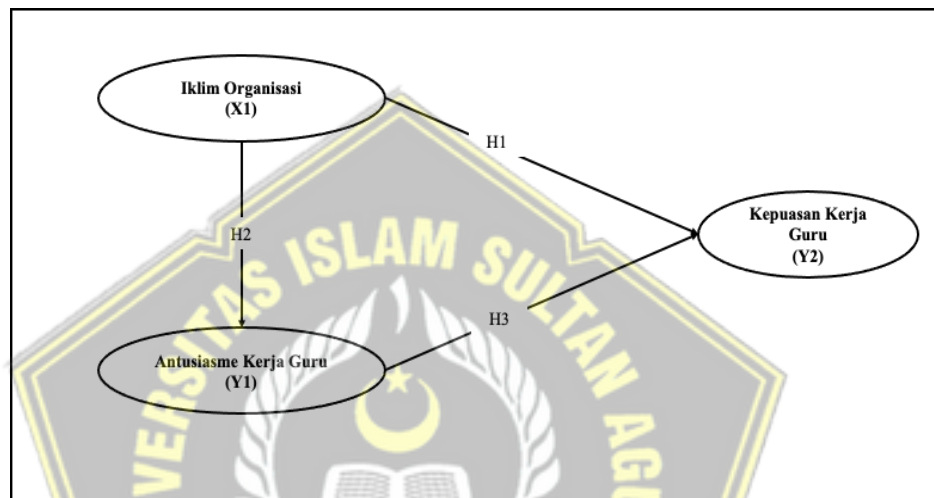
2.4.3. Pengaruh Antusiasme Kerja Guru terhadap Kepuasan Kerja Guru

Organisasi yang berusaha untuk meningkatkan antusiasme karyawan harus melalui berbagai cara untuk mengeksplorasi kepuasan kerja karyawannya (Yuan & Jiaqing, 2019). Sariwulan *et.al.* (2019) menemukan bahwa Antusiasme adalah syarat yang harus dimiliki seseorang untuk meraih kesuksesan, dengan memiliki antusiasme dalam menjalankan pekerjaan maka proses yang dijalani dalam penyelesaian pekerjaan merupakan proses yang menyenangkan, penuh dengan kesuka citaan dan kegembiraan sehingga meningkatkan rasa puas dalam bekerja.

Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa semangat / antusiasme kerja dan motivasi pegawai dalam mengerjakan pekerjaannya memberikan kepuasan tersendiri bagi pegawai dalam melakukan pekerjaannya (Saputra, 2020). Djoemadi *et al.*, (2019) dalam penelitiannya menjelaskan kondisi dimana karyawan bekerja dengan penuh semangat akan merasakan hubungan yang sangat erat kepuasan pribadi akan pekerjaan yang dilakukannya.

H3 : Antusiasme kerja Guru akan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja Guru.

Berdasarkan telaah pustaka diatas maka model empirik yang diajukan dalam penelitian ini adalah :



Gambar 2.1 Model Empirik Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan penelitian ini adalah merupakan tipe penelitian eksplanatory research yang bersifat asosiatif, yaitu bertujuan untuk mengetahui hubungan antar dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2012). Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengujian hipotesis dengan maksud membenarkan atau memperkuat hipotesis dengan harapan, yang pada akhirnya dapat memperkuat teori yang dijadikan sebagai pijakan. Variabel yang digunakan adalah variabel iklim organisasi, antusiasme kerja dan kepuasan kerja Guru.

3.2. Sumber data Penelitian

a. Data Primer

Data Primer merupakan data yang diperoleh langsung dari responden penelitian. Data ini diambil berdasarkan questionnaire yang di bagikan kepada responden. Data primer adalah tanggapan responden terhadap variabel penelitian yang iklim organisasi, antusiasme kerja dan kepuasan kerja Guru.

b. Data Sekunder

Data Sekunder adalah data yang telah diolah oleh orang atau lembaga lain dan telah dipublikasikan. Data tersebut diperoleh dari majalah majalah, laporan instansi terkait maupun dari literatur literatur yang ada meliputi : jumlah personil, struktur organisasi, deskripsi jabatan, dan lain lain.

3.3. Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan beberapa cara yaitu adalah :

1. Studi Pustaka

Metode ini digunakan untuk memperoleh data sekunder, yaitu meliputi data yang terkait dengan variable penelitian yaitu variabel iklim organisasi, antusiasme kerja dan kepuasan kerja Guru.

2. Observasi.

Menurut Observasi adalah pengamatan dan pencatatan secara sistematis fenomena-fenomena yang diselidiki. Observasi atau pengamatan langsung dimaksudkan untuk memperoleh gambaran yang jelas tentang keadaan dan kegiatan yang dilakukan di SD se Kabupaten Kotawaringin Barat.

3. Penyebaran *Questionnaire*.

Merupakan metode pengumpulan data secara langsung yang dilakukan dengan mengajukan daftar pertanyaan yang diserahkan secara langsung pada responden dan dikembalikan pada peneliti dalam kurun waktu 7 hari setelah pengajuan *questionnaire*. Metode penyebaran *questionnaire* ini direkomendasikan untuk digunakan karena memiliki keuntungan dapat menghubungi responden yang sulit ditemui, lebih murah, dan responden memiliki waktu untuk mempertimbangkan jawaban secara langsung (Sekaran, 1983).

Penilaian atas jawaban responden dalam penelitian ini menggunakan skala semantik diferensial dengan penentuan skoring atas jawaban tiap item dari masing masing responden dengan pengukuran skala semantik diferensial 1 s/d 5 sebagaimana berikut:

<i>STS</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>SS</i>
------------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------

3.4. Populasi dan Sampel

3.4.1. Populasi

Populasi adalah ruang lingkup atau besaran karakteristik dari seluruh objek yang diteliti. Sampel adalah besaran karakteristik tertentu dari sebagian populasi yang memiliki karakteristik sama dengan populasi. Populasi adalah seluruh kumpulan elemen (orang, kejadian, produk) yang dapat digunakan untuk membuat beberapa kesimpulan. Populasi dalam penelitian ini adalah Guru SD se Kabupaten Kotawaringin Barat sejumlah 906 Guru ASN. Populasi ini di pilih karena kesesuaian dengan variable dan tema penelitian serta kemudahan untuk mendapatkan data penelitian.

3.4.2. Sample

Sampel adalah bagian dari populasi yang diambil atau ditentukan berdasarkan karakteristik dan teknik tertentu. Untuk menarik sifat karakteristik populasi, suatu sampel harus benar-benar dapat mewakili populasinya. Oleh karena itu, diperlukan tata cara yang digunakan dalam memilih bagian sampel sehingga dapat diperoleh sampel penelitian yang representatif seperti karakteristik populasinya. Mengingat populasinya besar

dan keterbatasan waktu dan biaya penelitian, maka sampel perlu dibatasi yang dalam pengambilan sampel.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah random sampling, yaitu mengambil sampel secara acak dari populasi yang telah ditentukan. Menurut (Hair et al., 2020) besarnya sampel bila terlalu besar akan menyulitkan untuk mendapat model yang cocok, dan disarankan ukuran sampel yang sesuai antara 100-200 responden agar dapat digunakan estimasi interpretasi dengan *Structural Equation Model* (SEM). Untuk itu jumlah sampel akan ditentukan berdasarkan hasil perhitungan sampel minimum. Penentuan jumlah sampel minimum untuk SEM menurut (Hair et al., 2020) adalah: (Jumlah indikator + jumlah variabel laten) x (5 sampai 10 kali) Berdasarkan pedoman tersebut, maka jumlah sampel maksimal untuk penelitian ini adalah: Sampel maksimal = $(12 + 3) \times 10 = 150$ responden. Berdasarkan rumus diatas, maka jumlah sampel maksimal dalam penelitian ini adalah 150 responden.

Sampel harus mencerminkan karakteristik populasi, sehingga meminimalkan kesalahan yang terkait dengan pengambilan sampel. Penggunaan desain pengambilan sampel yang tepat dapat mencapai tujuan penelitian (Hair et al., 2020).

Metode penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *non probability sampling* yaitu dengan metode *Purposive Sampling*. *Purposive Sampling* adalah teknik penentuan sampel yang samplingnya dipilih berdasarkan pertimbangan tertentu agar memperoleh satuan sampling yang

memiliki karakteristik yang dikehendaki. Didalam pemilihan sampel adapun kriteria yang digunakan yaitu:

- a. Guru ASN SD di Kabupaten Kotawaringin Barat
- b. Berusia 20 sampai < 60 tahun
- c. Memiliki pengalaman mengajar minimal 1 tahun

3.5. Variabel dan Indikator

Variabel indikator dalam penelitian ini terdiri dari variabel endogenus dan exogenus. Adapun definisi operasional masing-masing variabel dan indikator pada penelitian ini disajikan pada tabel 3.1.

Tabel 3.1
IKHTISAR VARIABEL DAN INDIKATOR

No	Variabel	Indikator	Sumber
1.	Iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi dan mempengaruhi perilaku	<ul style="list-style-type: none"> • dukungan emosional • dukungan informasi • dukungan fisik 	Achour et al., 2017
2.	Antusiasme kerja guru adalah kondisi psikologis yang dimiliki seseorang yang berguna untuk menguatkan dalam pencapaian diri, berkembang dan meraih keberhasilan.	<ul style="list-style-type: none"> • percaya diri • <i>optimis</i> • harapan • ketahanan 	(Luthans et al., 2006)
3.	Kepuasan kerja Perasaan positif terhadap suatu pekerjaan yang direfleksikan dengan moral bekerja, disiplin dan prestasi kerja.	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Work It self</i> • <i>Rewards</i> • <i>recognition</i> • <i>Coworker</i> • <i>Promotion</i> • <i>Incentives</i> 	(Judge et al., 2000) <i>and</i> <i>and</i>

3.6. Metode Analisis Data

3.6.1 Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif yaitu analisis yang ditunjukkan pada perkembangan dan pertumbuhan dari suatu keadaan dan hanya memberikan gambaran tentang keadaan tertentu dengan cara menguraikan tentang sifat-sifat dari obyek penelitian (Umar, 2012). Dalam hal ini dilakukan dengan menggunakan analisa non statistic untuk menganalisis data kualitatif, yaitu dengan membaca tabel-tabel, grafik / angka-angka berdasarkan hasil jawaban responden terhadap variabel penelitian kemudian dilakukan uraian dan penafsiran.

3.6.2 Analisis Uji *Partial Least Square*

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS). PLS adalah model persamaan *Structural Equation Modeling* (SEM) yang berbasis komponen atau varian. PLS merupakan pendekatan alternative yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis kovarian menjadi berbasis varian. SEM yang berbasis kovarian umumnya menguji kuasalita/teori sedangkan PLS lebih bersifat *predictive model*. PLS merupakan metode analisis yang powerfull, karena tidak didasarkan pada banyak asumsi.

Tujuan penggunaan PLS adalah membantu peneliti untuk tujuan prediksi. Model formalnya mendefinisikan variabel laten, variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. *Weight estimate* untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan bagaimana *inner model* (model structural yang menghubungkan antar variabel laten) dan

outer model (model pengukuran yaitu hubungan antara indikator dengan kontruknya) dispesifikasi. Hasilnya adalah *residual variance* dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimumkan.

Estimasi parameter yang didapat dengan PLS (Partial Least Square) dapat dikategorikan sebagai berikut: Kategori pertama, adalah *weight estimate* yang digunakan untuk menciptakan skor variabel laten. Kedua mencerminkan estimasi jalur (*path estimate*) yang menghubungkan variabel laten dan antar variabel laten dan blok indikatornya (*loading*). Kategori ketiga adalah berkaitan dengan *means* dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten. Untuk memperoleh ketiga estimasi tersebut, PLS (*Partial Least Square*) menggunakan proses iterasi tiga tahap dan dalam setiap tahapnya menghasilkan estimasi yaitu sebagai berikut:

1. Menghasilkan *weight estimate*.
2. Menghasilkan estimasi untuk *inner model* dan *outer model*.
3. Menghasilkan *means* dan lokasi (konstanta).

3.6.3. Analisa model Partial Least Square

Dalam metode PLS (*Partial Least Square*) teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

1. *Convergent Validity*

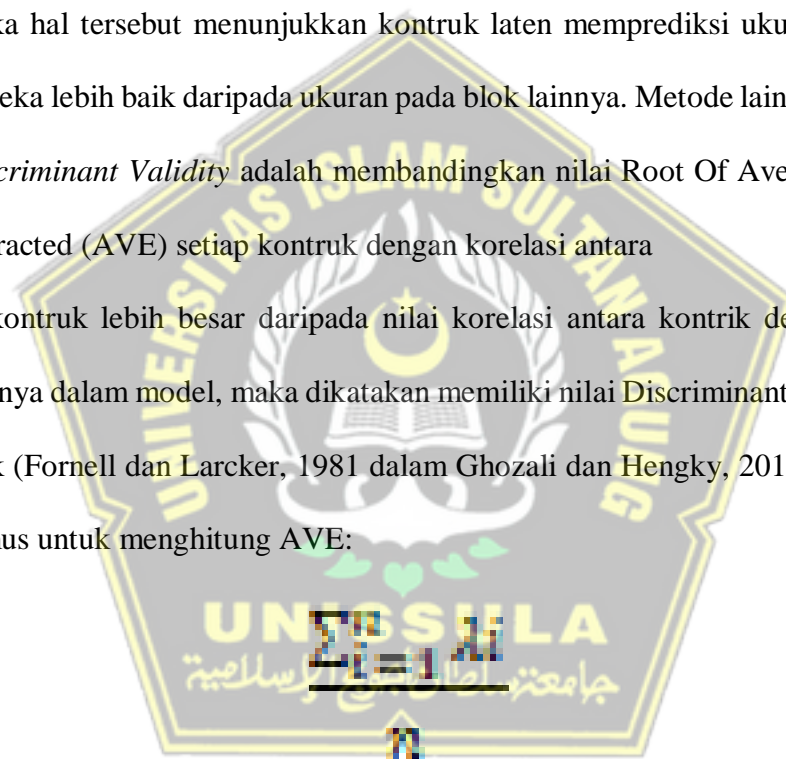
Convergent Validity dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item *score/component score* yang dihitung dengan PLS. ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70% dengan kontruk yang diukur. Namun menurut Chin (1998) dalam Ghozali

dan Hengky (2015) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading

2. *Discriminant Validity*

Discriminant Validity dari model pengukuran dengan refleksi indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan kontruk. Jika korelasi kontruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran kontruk lainnya, maka hal tersebut menunjukkan kontruk laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik daripada ukuran pada blok lainnya. Metode lain untuk menilai *Discriminant Validity* adalah membandingkan nilai Root Of Average Variance Extracted (AVE) setiap kontruk dengan korelasi antara

kontruk lebih besar daripada nilai korelasi antara kontruk dengan kontruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *Discriminant Validity* yang baik (Fornell dan Larcker, 1981 dalam Ghozali dan Hengky, 2015). Berikut ini rumus untuk menghitung AVE:



Keterangan :

AVE : Rerata persentase skor varian yang diekstrasi dari seperangkat variabel laten yang di estimasi melalui loading standarize indikatornya dalam proses iterasi algoritma dalam PLS.

λ : Melambangkan standarize loading factor dan i adalah jumlah indikator.

3. Validitas Konvergen

Validitas konvergen terjadi jika skor yang diperoleh dari dua instrument yang berbeda yang mengukur konstruk yang sama mempunyai korelasi tinggi. Uji validitas konvergen dalam PLS dengan indikator reflektif dinilai berdasarkan *loading factor* (korelasi antara skor item atau skor komponen dengan skor konstruk) indikator-indikator yang mengukur konstruk tersebut. (Hair et al, 2016) mengemukakan bahwa rule of thumb yang biasanya digunakan untuk membuat pemeriksaan awal dari matrik faktor adalah ± 30 dipertimbangkan telah memenuhi level minimal, untuk *loading* ± 40 dianggap lebih baik, dan untuk *loading* > 0.50 dianggap signifikan secara praktis. Dengan demikian semakin tinggi nilai faktor *loading*, semakin penting peranan *loading* dalam menginterpretasi matrik faktor. Rule of thumb yang digunakan untuk validitas konvergen adalah *outer loading* > 0.7 , *cummunality* > 0.5 dan *Average Variance Extracted* (AVE) > 0.5 (Chin, 1995 dalam Abdillah & Hartono, 2015). Metode lain yang digunakan untuk menilai validitas diskriminan adalah dengan membandingkan akar AVE untuk setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Model mempunyai validitas diskriminan yang cukup jika akar AVE untuk setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model (Chin, Gopan & Salinsbury, 1997 dalam Abdillah & Hartono, 2015). AVE dapat dihitung dengan rumus berikut:

Merupakan model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan kontruk. Jika korelasi kontruk lainnya, maka menunjukkan ukuran blok mereka lebih baik dibandingkan dengan blok lainnya. Sedangkan menurut metode lain untuk menilai discriminant validity yaitu dengan membandingkan nilai *squareroot of average variance extracted (AVE)*.

4. Composite reliability

Merupakan indikator untuk mengukur suatu kontruk yang dapat dilihat pada *view latent variabel coefficients*. Untuk mengevaluasi *composite reliability* terdapat dua alat ukur yaitu internal consistency dan *cronbach's alpha*. Dalam pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah $> 0,70$ maka dapat dikatakan bahwa kontruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi.

5. Cronbach's Alpha

Merupakan uji reliabilitas yang dilakukan memperkuat hasil dari *composite reliability*. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *cronbach's alpha* > 0.7 . Uji yang dilakukan diatas merupakan uji pada outer model untuk indikator reflektif. Sedangkan untuk indikator formatif dilakukukan pengujian yang berbeda. Uji indikator formatif yaitu:

a. Uji Significance of weight

Nilai *weight* indikator formatif dengan kontruknya harus signifikan.

b. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas dilakukan untuk mengetahui hubungan antar indikator. Untuk mengetahui apakah indikator formatif mengalami multikolinieritas dengan mengetahui nilai VIF. Nilai VIF antara 5 – 10 dapat dikatakan bahwa indikator tersebut terjadi multikolinieritas.

6. Analisa Inner Model

Analisa inner model biasanya juga disebut dengan (*inner relation, structural model dan substantive theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Analisa inner model dapat dievaluasi yaitu dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural (Stone, 1974; Geisser, 1975). Dalam pengevaluasian inner model dengan PLS (*Partial Least Square*) dimulai dengan cara melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Kemudian dalam penginterpretasiannya sama dengan interpretasi pada regresi.

Perubahan nilai pada *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independent tertentu terhadap variabel laten dependen apakah memiliki pengaruh yang substantif. Selain melihat nilai (R^2), pada model PLS (*Partial Least Square*) juga dievaluasi dengan melihat nilai *Q-square* prediktif relevansi untuk model konstruktif. Q^2 mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya. Nilai Q^2 lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai nilai *predictive relevance*, sedangkan

apabila nilai Q^2 kurang dari nol (0), maka menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*.

Merupakan spesifikasi hubungan antar variabel laten (*structural model*), disebut juga *inner relation*, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substantif penelitian. Tanpa kehilangan sifat umumnya, diasumsikan bahwa variabel laten dan indikator atau variabel manifest diskala *zeromeans* dan unit varian sama dengan satu sehingga parameter lokasi (parameter konstanta) dapat dihilangkan dari model inner model yang diperoleh adalah :

$$Y_1 = b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

$$Y_2 = b_1X_1 + b_2X_2 + b_3Y_1 + e$$

Weight Relation, estimasi nilai kasus variabel laten, inner dan outer model memberikan spesifikasi yang diikuti dalam estimasi algoritma PLS. Setelah itu diperlukan definisi *weight relation*. Nilai kasus untuk setiap variabel laten diestimasi dalam PLS yakni :

$$\xi_b = \sum_{kb} W_{kb} X_{kb}$$

$$\eta_1 = \sum_{ki} W_{ki} X_{ki}$$

Dimana W_{kb} dan W_{ki} adalah *weight* yang digunakan untuk membentuk estimasi variabel laten endogen (η) dan eksogen (ξ). Estimasi variabel laten adalah linier agregasi dari indikator yang nilai *weight*-nya didapat dengan prosedur estimasi PLS seperti dispesifikasi oleh *inner* dan *outer* model dimana variabel laten endogen (dependen) adalah η dan variabel laten eksogen adalah ξ (independent), sedangkan ζ merupakan residual dan β dan γ adalah matriks koefisien jalur (*path coefficient*)

Inner model diukur menggunakan *R-square* variable laten eksogen dengan interpretasi yang sama dengan regresi. *Q Square predictive relevante* untuk model konstruk, mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai $Q\text{-square} > 0$ menunjukkan model memiliki *predictive relevance*, sebaliknya jika nilai $Q\text{-square} \leq 0$ menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevante*. Perhitungan *Q-Square* dilakukan dengan rumus :

$$Q^2 = 1 - (1-R1^2)(1-R2^2)\dots(1-Rp^2)$$

Dimana $(1-R1^2)(1-R2^2)\dots(1-Rp^2)$ adalah *R-square* eksogen dalam model persamaan. Dengan asumsi data terdistribusi bebas (*distribution free*), model struktural pendekatan prediktif PLS dievaluasi dengan *R-Square* untuk konstruk endogen (dependen), *Q-square* test untuk relevansi prediktif, *t*-statistik dengan tingkat signifikansi setiap koefisien path dalam model struktural.

7. Pengujian Hipotesis

Uji *t* digunakan untuk membuktikan ada tidaknya pengaruh masing masing variabel bebas secara individu terhadap variabel terikat. Menentukan level of significance : $\alpha = 0,05$ dengan $Df = (\alpha;n-k)$

1) Kriteria pengujian

Ho diterima bila $t^{\text{hitung}} < t^{\text{tabel}}$

Ho diterima bila $t^{\text{hitung}} \geq t^{\text{tabel}}$

2) Perhitungan nilai *t* :

- a) Apabila $t^{\text{hitung}} \geq t^{\text{tabel}}$ berarti ada pengaruh secara partial masing masing variabel independent terhadap variabel dependent.

- b) Apabila $t^{\text{hitung}} < t^{\text{tabel}}$ berarti tidak ada pengaruh secara partial masing masing variabel independent terhadap variabel dependent.

8. Evaluasi Model.

Model pengukuran atau *outer model* dengan indikator refleksif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composit reliability* untuk blok indikator. Model strukrur alat auinner model dievaluasi dengan melihat presentase varian yang dijelaskanya itu dengan melihat R^2 untuk konstruk laten eksogen dengan menggunakan ukuran *Stone Gaisser Q Square test* dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari estimasi ini dievaluasi dengan menggunakan uji t-statistik yang didapat melalui prosedur *bootstrapping*.

9. Pengujian Hipotesa

Dalam pengujian hipotesa dapat dilihat dari nilai t-statistik dan nilai probabilitas. Untuk pengujian hipotesis yaitu dengan menggunakan nilai statistic maka untuk $\alpha = 0,05$ nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,96. Sehingga kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis adalah H_a diterima dan H_0 di tolak ketika t-statistik $> 1,96$. Untuk menolak atau menerima hipotesis menggunakan probabilitas maka H_a diterima jika nilai $p < 0,05$.

BAB IV

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1. Analisis Deskripsi Statistik

4.1.1. Responden

Responden penelitian ini adalah Guru SD se Kabupaten Kotawaringin barat. Guru PNS SD di Kabupaten Kotawaringin Barat yang berusia 20 sampai 60 tahun dan memiliki pengalaman mengajar minimal 1 tahun. Deskripsi responden dalam hal ini dapat disajikan dalam empat karakteristik, yaitu menurut jenis kelamin, umur, pendidikan terakhir dan masa kerja yang dideskripsikan sebagai mana berikut:

1. Jenis Kelamin

Tabel 4.1
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Prosentase
Laki-laki	72	48.0
Perempuan	78	52.0
Total	150	100.0

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2024.

Tabel 4.1 menunjukkan bahwa responden yang merupakan Guru PNS SD di Kabupaten Kotawaringin Barat didominasi oleh guru perempuan sebanyak 78 responden (52,0%) dan Guru laki-laki terdapat sebanyak 72 responden (48,0%). Data tersebut memperlihatkan bahwa jumlah perempuan lebih banyak dibandingkan laki laki. Karakteristik perempuan memiliki ketelitian yang tinggi sehingga tekun dalam mendampingi anak didik melakukan proses belajar mengajar, lebih mengenal proses pengajaran sebagai pekerjaan yang harus dilakukan, lebih

mengenali diri sendiri, dan mengetahui kemampuan yang dimiliki untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaannya.

2. Usia

Tabel 4.2
Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Prosentase
25 - 30 tahun	23	15.3
31 - 40 tahun	67	44.7
41 - 50 tahun	47	31.3
51 - 60 tahun	13	8.7
Total	150	100.0

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2023.

Sajian data pada Tabel 4.2 menunjukkan bahwa jumlah responden dengan usia 25-30 tahun sebanyak 23 responden (15,3%), usia 31-40 tahun sebanyak 67 responden (44,7%), usia 41-50 tahun sebanyak 47 responden (31,3%) dan usia 51-60 sebanyak 13 responden (8,7%). Berdasarkan hasil ini dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden termasuk dalam kategori usia produktif, yaitu usia ideal dalam meniti karir. Usia tersebut adalah usia ideal seseorang untuk bekerja. Usia yang masih dalam masa produktif biasanya mempunyai tingkat produktivitas lebih tinggi dibandingkan dengan tenaga kerja yang sudah berusia tua.

3. Pendidikan

Tabel 4.3
Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan	Frekuensi	Prosentase
SMA/SMK	0	0
Diploma	0	0
S1	147	98
S2	3	2
Total	150	100.0

Sumber : Hasil Pengolahan Data Primer, 2023.

Berdasarkan Tabel 4.3, terlihat bahwa responden yang merupakan Guru PNS SD di Kabupaten Kotawaringin Barat didominasi dengan pendidikan terakhir setingkat S1 yaitu sebanyak 147 responden (98%) dan responden yang memiliki tingkat pendidikan terakhir S2 sebanyak 3 orang (2%). Hasil ini menunjukkan bahwa sebagian besar adalah lulusan S1, sehingga sangat mendukung profesi responden sebagai guru. Pendidikan merupakan sebuah proses pembelajaran bagi setiap individu untuk mencapai pengetahuan dan pemahaman yang lebih tinggi mengenai objek tertentu dan spesifik. Pengetahuan yang diperoleh secara formal tersebut berakibat pada setiap individu yaitu memiliki pola pikir, perilaku dan akhlak yang sesuai dengan pendidikan yang diperolehnya.

4. Masa Kerja

Pada Tabel 4.4 berikut diketahui bahwa sebagian besar responden memiliki masa kerja antara 21-30 tahun sebanyak 77 responden (32,7%). Responden dengan masa kerja 0- 10 tahun sebanyak 31 responden (20,7%), masa kerja 11-20 tahun sebanyak 38 responden (25,3%) dan masa kerja > 30 tahun sebanyak 32 responden (21,3%).

Tabel 4.4
Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Frekuensi	Prosentase
1 - 10 tahun	31	20.7
11 - 20 tahun	38	25.3
21 - 30 tahun	49	32.7
>30 tahun	32	21.3
Total	150	100.0

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2023.

Hasil ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden mempunyai masa kerja yang cukup lama yaitu 21 - 30 tahun sebanyak 49 responden; disusul 11 - 20

tahun sebanyak 38 responden; kemudian masa kerja >30 tahun sebanyak 32 responden dan 1 - 10 tahun sebanyak 31 responden. Guru yang memiliki cukup banyak pengalaman cenderung memiliki pengetahuan dan kemampuan lebih baik, sehingga guru lebih mudah memahami berbagai karakteristik peserta didik.

4.1.2. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Analisis deskriptif dilakukan pada bagian ini untuk menggambarkan tanggapan responden terhadap variabel penelitian. Tujuan dari analisis ini juga adalah untuk mengetahui kecenderungan responden untuk menanggapi item-item yang menjadi indikator dalam mengukur variabel-variabel yang diteliti, dan sebagai penentu status variabel-variabel tersebut di lokasi penelitian.

Data dijelaskan dengan memberikan bobot penilaian untuk masing-masing pernyataan pada angket yang digunakan. Kriteria tanggapan responden mengacu prosedur tanggapan survei di bawah ini.

1. Jawaban Sangat Setuju (SS) diberi skor 5
2. Jawaban Setuju (S) diberi skor 4
3. Jawaban Kurang Setuju (KS) diberi skor 3
4. Jawaban Tidak Setuju (TS) diberi skor 2
5. Jawaban Sangat Tidak Setuju (STS) diberi skor 1

Penelitian menggunakan lima pilihan jawaban (skala 1-5), dan skor untuk masing-masing pernyataan dihitung sebagai berikut:

Skor maksimum = 5

Skor minimum = 1

Rentang = 4

Interval kelas = rentang : banyak kelas = $4/5 = 0,8$

Berikut ini merupakan kategorisasi data untuk memberikan gambaran pada variabel yang diteliti :

- a) Sangat Baik atau Sangat Tinggi: $4,2 < \text{rata-rata skor} \leq 5$
- b) Baik atau Tinggi: $3,4 < \text{rata-rata skor} \leq 4,2$
- c) Cukup atau Sedang: $2,6 < \text{rata-rata skor} \leq 3,4$
- d) Kurang Baik atau Rendah: $1,8 < \text{rata-rata skor} \leq 2,6$
- e) Sangat Kurang Baik atau Sangat Rendah: $1 < \text{rata-rata skor} \leq 1,8$

Tabel berikut menunjukkan hasil analisis rata-rata jawaban responden untuk masing-masing variabel:

1. Iklim Organisasi

Variabel Iklim organisasi diukur dengan tiga indikator yakni: dukungan emosional, dukungan informasi, dan dukungan fisik. Tabel berikut menampilkan deskripsi tanggapan responden serta deskripsi statistik data variabel Iklim organisasi:

Tabel 4.2.
Statistik Deskriptif Variabel Iklim organisasi

Indikator		N	Mean	SD
X1_1	Dukungan emosional	150	3.64	0.869
X1_2	Dukungan informasi	150	3.56	0.916
X1_3	Dukungan fisik	150	3.60	0.724
Rata-rata			3.60	

Sumber : Data Primer 2023.

Tabel 4.2 memperlihatkan bahwa nilai mean data variabel Iklim organisasi secara keseluruhan sebesar 3,60 terletak pada rentang kategori baik ($3,4 < \text{rata-rata skor} \leq 4,2$). Artinya, bahwa responden secara umum memberikan penilaian baik pada variabel Iklim organisasi. Hasil deskripsi data pada variabel Iklim organisasi

didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah Dukungan Emosional dengan skor 3,64. Temuan tersebut memberi petunjuk bahwa responden mendapatkan dukungan emosional yang baik dari lingkungan sekolah. Indikator yang mendapatkan skor terendah adalah Dukungan Informasi yaitu diperoleh skor 3,56. Temuan tersebut memberi petunjuk bahwa dukungan secara informatif dari sekolah kepada guru dirasa masih kurang.

Standard deviasi merupakan suatu nilai yang digunakan dalam menentukan persebaran data. Berdasarkan tabel di atas, diketahui nilai standar deviasi semua indikator di atas nol (0). Artinya, data kuesioner terdiri dari jawaban yang beragam. Nilai standard deviasi paling rendah adalah 0.724 yaitu indikator Dukungan fisik. Nilai standar deviasi paling tinggi bernilai 0,916 terdapat pada indikator Dukungan informasi.

2. Antusiasme kerja

Variabel Antusiasme kerja diukur dengan empat indikator yakni: percaya diri, optimis, harapan, dan ketahanan. Tabel berikut menampilkan deskripsi tanggapan responden serta deskripsi statistik data variabel Antusiasme kerja:

Tabel 4.3.
Statistik Deskriptif Variabel Antusiasme kerja

	Indikator	N	Mean	SD
Y1_1	Percaya diri	150	3.68	0.846
Y1_2	Optimis	150	3.71	0.871
Y1_3	Harapan	150	3.66	0.767
Y1_4	Ketahanan	150	3.65	0.768
	Rata-rata		3.68	

Tabel 4.3 memperlihatkan bahwa nilai mean data variabel Antusiasme kerja secara keseluruhan sebesar 3.68 terletak pada rentang kategori tinggi ($3,4 < \text{rata-rata skor} \leq 4,2$). Artinya, bahwa rata-rata responden memiliki antusiasme kerja

yang baik. Hasil deskripsi data pada variabel Antusiasme kerja didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah Optimis dengan skor 3,71. Indikator Antusiasme kerja yang mendapatkan skor terendah adalah Ketahanan yaitu diperoleh skor 3,65. Temuan tersebut memberi petunjuk bahwa responden merasa masih ada kekurangan memberikan pengajaran kepada peserta didik.

Standard deviasi merupakan suatu nilai yang digunakan dalam menentukan persebaran data. Berdasarkan tabel di atas, diketahui nilai standar deviasi semua indikator di atas nol (0). Artinya, data kuesioner terdiri dari jawaban yang beragam. Nilai standard deviasi paling rendah adalah 0,767 yaitu indikator Harapan. Nilai standar deviasi paling tinggi bernilai 0,871 terdapat pada indikator Optimis.

3. Kepuasan kerja guru

Variabel kepuasan kerja guru diukur dengan empat indikator yakni: *Work It self*, *Rewards and recognition*, *Coworker*, dan *Promotion and Incentives*. Tabel berikut menampilkan deskripsi tanggapan responden serta deskripsi statistik data variabel kepuasan kerja guru:

Tabel 4.4.
Statistik Deskriptif Variabel Kepuasan kerja guru

	Indikator	N	Mean	SD
Y2_1	<i>Work It self</i>	150	4.03	0.746
Y2_2	<i>Rewards and recognition</i>	150	3.90	0.888
Y2_3	<i>Coworker</i>	150	3.93	0.757
Y2_4	<i>Promotion and Incentives</i>	150	3.85	0.854
			3.93	

Pada Tabel 4.4 terlihat bahwa nilai mean data variabel kepuasan kerja guru secara keseluruhan sebesar 3,93 terletak pada rentang kategori baik ($3,4 < \text{rata-rata skor} \leq 4,2$). Artinya, bahwa rata-rata guru yang responden penelitian ini memiliki kinerja yang baik. Hasil deskripsi data pada variabel kepuasan kerja guru didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah *Work It self* dengan skor 4,03.

Artinya, para guru merasa bangga menjadi seorang pendidik. Indikator Kepuasan kerja guru yang mendapatkan skor terendah adalah *Promotion and Incentives* yaitu diperoleh skor 3,85. Hal ini menunjukkan bahwa guru masih merasa kurang puas dengan pemberian imbalan berupa gaji maupun tunjangan.

Standard deviasi merupakan suatu nilai yang digunakan dalam menentukan persebaran data. Berdasarkan tabel di atas, diketahui nilai standar deviasi semua indikator di atas nol (0). Artinya, data kuesioner terdiri dari jawaban yang beragam. Nilai standard deviasi paling rendah adalah 0.764 yaitu indikator *Work It self*. Nilai standar deviasi paling tinggi bernilai 0,888 terdapat pada indikator *Rewards and recognition*.

4.2. Analisis Data Statistik

4.2.1. Uji Validitas dan Reliabilitas Konstruksi Penelitian (Outer Model)

Model PLS terdiri dari model pengukuran (*outer model*), kriteria *Goodness of fit* (GoF) dan model struktural (*inner model*) (Ghozali dan Latan, 2015:7). Pada bagian pertama, model pengukuran *outer model* merupakan evaluasi dasar harus dilakukan. Evaluasi tersebut ditujukan untuk menentukan validitas dan reliabilitas indikator yang menjadi ukuran variabel laten.

1. Validitas.

Kriteria validitas dalam penelitian ini diukur dengan *convergent* dan *discriminant validity*. *Convergent validity* masing-masing indikator digunakan untuk mengevaluasi indikator reflektif pada model pengukuran variabel laten. Pada PLS, nilai outer loading setiap indikator terhadap variabel latennya menunjukkan pengujian *convergent validity*. Menurut Ghozali (2011), sangat disarankan agar nilai outer loading lebih dari 0,70; namun, besaran loading antara 0,50 dan 0,60

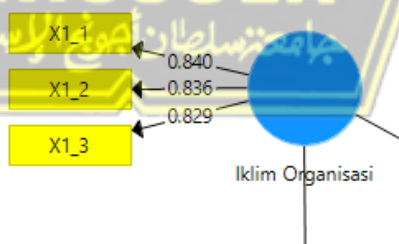
masih dapat diterima dengan nilai t-statistic lebih dari 1,96 atau p-value kurang dari 0,05. Evaluasi validitas konvergen (*convergent validity*) pada masing-masing variabel laten, dapat disajikan pada bagian nilai outer loading yang menggambarkan kekuatan indikator dalam menjelaskan variabel laten. Hasil uji validitas konvergen tersebut dapat dipaparkan sebagai berikut:

a. Evaluasi Model Pengukuran Variabel Iklim organisasi (X1).

Pengukuran variabel Iklim organisasi pada penelitian ini merupakan refleksi dari tiga indikator, yakni Dukungan emosional (X1_1), Dukungan informasi (X1_2), dan Dukungan fisik (X1_3). Nilai loading faktor masing-masing indikator variabel Iklim organisasi menunjukkan evaluasi model pengukuran outer model. Berikut ditampilkan besaran outer loading bagi konstruk Iklim organisasi.

Tabel 4.5
Output Estimasi Nilai Outer Loading Variabel Iklim organisasi (X1)

Indikator	Outer Loading	t-statistics	t-tabel ($\alpha=5\%$)	p value
X1_1 <- Iklim organisasi	0.840	32.142	1.960	0,000
X1_2 <- Iklim organisasi	0.836	20.698	1.960	0,000
X1_3 <- Iklim organisasi	0.829	24.213	1.960	0,000



Gambar 4.1 Nilai Loading Faktor pada Indikator Variabel Iklim organisasi

Tabel 4.5 menyajikan nilai loading faktor variabel Iklim organisasi (X1), di mana nilai loading faktor untuk indikator X1_1 yaitu Dukungan emosional adalah 0,840. Indikator X1_2 yaitu Dukungan informasi didapatkan loading faktor sebesar 0,836, dan indikator X1_3 yaitu Dukungan fisik didapatkan loading faktor sebesar

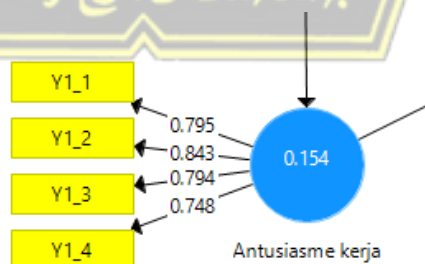
0,829, atau berada di atas angka 0,700 serta signifikan pada taraf kepercayaan 95% dan angka t-statistik setiap indikator di atas nilai t-tabel (1,960). Atas dasar hasil tersebut, dapat dinyatakan bahwa variabel Iklim organisasi (X1) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator Dukungan emosional, Dukungan informasi dan Dukungan fisik.

b. Evaluasi Model Pengukuran Variabel Antusiasme kerja (Y1)

Pengukuran variabel Antusiasme kerja pada penelitian ini merupakan refleksi dari empat indikator yaitu: Percaya diri (Y1_1), Optimis (Y1_2), Harapan (Y1_3), Ketahanan (Y1_4). Nilai loading faktor masing-masing indikator variabel Antusiasme kerja menunjukkan evaluasi model pengukuran outer model. Berikut ditampilkan besaran outer loading bagi konstruk Antusiasme kerja.

Tabel 4.6
Output Estimasi Nilai Outer Loading Variabel Antusiasme kerja (Y1)

Indikator	<i>Outer Loading</i>	<i>t-statistics</i>	t-tabel ($\alpha=5\%$)	<i>p value</i>
Y1_1 <- Antusiasme kerja	0.795	22.664	1,960	0,000
Y1_2 <- Antusiasme kerja	0.843	35.471	1,960	0,000
Y1_3 <- Antusiasme kerja	0.794	24.895	1,960	0,000
Y1_4 <- Antusiasme kerja	0.748	16.229	1,960	0,000



Gambar 4.3 Nilai Loading Faktor pada Indikator Variabel Antusiasme kerja

Tabel 4.6 menyajikan nilai loading faktor variabel Antusiasme kerja (Y1), di mana nilai loading faktor untuk indikator Percaya diri (Y1_1) diperoleh loading faktor sebesar 0,795; Optimis (Y1_2) sebesar 0,843, Harapan (Y1_3) sebesar 0,794,

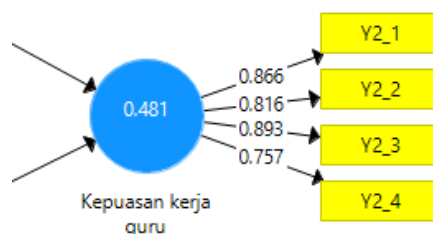
Ketahanan (Y1_4) sebesar 0,748, atau berada di atas angka 0,700 serta signifikan pada taraf kepercayaan 95% dan angka t-statistik setiap indikator di atas nilai t-tabel (1,960). Atas dasar hasil tersebut, dapat dinyatakan bahwa variabel Antusiasme kerja (Y1) mampu dijelaskan secara baik atau secara *convergent* dapat disebut valid oleh indikator Percaya diri (Y1_1), Optimis (Y1_2), Harapan (Y1_3), Ketahanan (Y1_4).

c. Evaluasi Model Pengukuran Variabel Kepuasan kerja guru (Y2)

Variabel kepuasan kerja guru pada penelitian ini diukur dari refleksi lima indikator yakni: *Work It self* (Y2_1), *Rewards and recognition* (Y2_2), *Coworker* (Y2_3), *Promotion and Incentives* (Y2_4). Evaluasi model pengukuran (*outer model*) diidentifikasi dari nilai loading faktor dari setiap indikator variabel Kepuasan kerja guru. Berikut ditampilkan besaran nilai loading bagi variabel kepuasan kerja guru.

Tabel 4.7
Output Estimasi Nilai *Outer Loading* Variabel Kepuasan kerja guru (Y2)

Indikator	<i>Outer Loading</i>	<i>t-statistics</i>	t-tabel ($\alpha=5\%$)	<i>p value</i>
Y2_1 <- Kepuasan kerja guru	0.866	42.672	1,960	0,000
Y2_2 <- Kepuasan kerja guru	0.816	22.258	1,960	0,000
Y2_3 <- Kepuasan kerja guru	0.893	49.160	1,960	0,000
Y2_4 <- Kepuasan kerja guru	0.757	19.052	1,960	0,000



Gambar 4.5 Nilai Loading Faktor pada Indikator Variabel Kepuasan kerja guru

Tabel 4.7 memperlihatkan besarnya loading faktor setiap indikator untuk variabel Kepuasan kerja guru (Y2), di mana angka loading faktor pada indikator *Work It self* (Y2_1) diperoleh loading faktor bernilai 0,866, *Rewards and recognition* (Y2_2) diperoleh loading faktor bernilai 0,816, *Coworker* (Y2_3) diperoleh loading faktor bernilai 0,893, *Promotion and Incentives* (Y2_4) diperoleh loading faktor bernilai 0,757. Angka-angka loading tersebut berada di atas angka 0,700 serta signifikan pada taraf kepercayaan 95% dan angka t-statistik setiap indikator di atas nilai t-tabel (1,960). Atas dasar hasil tersebut, dapat dinyatakan bahwa variabel kepuasan kerja guru (Y2) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator: *Work It self* (Y2_1), *Rewards and recognition* (Y2_2), *Coworker* (Y2_3), *Promotion and Incentives* (Y2_4).

Berdasarkan hasil pengujian validitas konvergen pada masing-masing variabel, dapat dikatakan seluruh indikator yang digunakan dalam model penelitian ini dinyatakan valid, sehingga dapat dipakai sebagai ukuran bagi variabel yang dipakai dalam penelitian ini. Kemudian langkah selanjutnya, adalah *discriminant validity*. Untuk menguji *discriminant validity* terdapat dua cara yang dilakukan yaitu: melihat *square root of average variance extracted* atau akar AVE dan nilai *cross loading*. Hasil uji *discriminant validity* untuk data variabel penelitian ini dipaparkan di bawah ini:

a. Akar AVE atau *Square Root Of Average Variance Extracted* (AVE)

Pengujian *discriminant validity* model ini dijalankan dengan memeriksa perbandingan nilai akar *Average Variance Extract* (AVE) dengan nilai korelasi antara satu konstruk dengan konstruk yang lain. Hasilnya dapat disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4.8
 Nilai Validitas Diskriminan

	ANTUSIASME KERJA	IKLIM ORGANISASI	KEPUASAN KERJA GURU
Antusiasme kerja	0.796		
Iklm Organisasi	0.393	0.835	
Kepuasan kerja guru	0.625	0.521	0.835

Keterangan: Nilai yang dicetak tebal adalah nilai akar AVE.

Sumber Data : Data primer yang diolah, 2024

Nilai yang menggambarkan hubungan antar konstruk berkembang dan nilai akar AVE memiliki nilai yang lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk yang lain, menunjukkan bahwa konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria validitas diskriminan yang tinggi. Hasil pengolahan data pada Tabel 4.8 memperlihatkan nilai akar AVE yang lebih tinggi dari korelasi antar konstruk. Dengan demikian, hasil analisis data dapat diterima. Oleh karena itu, syarat validitas diskriminan telah dipenuhi oleh alat penelitian yang digunakan untuk mengevaluasi semua konstruk variabel laten penelitian ini.

b. *Cross Loading*

Analisis terhadap *cross loading* dilakukan untuk melihat besarnya korelasi indikator dengan konstruk laten. Tabel *cross-loading* berikut ini menampilkan hasil dari analisis korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri atau dengan indikator lainnya.

Tabel 4.9
 Nilai Korelasi Konstruk dengan Indikator (*Cross Loading*)

	ANTUSIASME KERJA	IKLIM ORGANISASI	KEPUASAN KERJA GURU
X1_1	0.371	0.840	0.496
X1_2	0.274	0.836	0.361
X1_3	0.323	0.829	0.428
Y1_1	0.795	0.211	0.418
Y1_2	0.843	0.393	0.565
Y1_3	0.794	0.310	0.525
Y1_4	0.748	0.304	0.455
Y2_1	0.571	0.404	0.866
Y2_2	0.515	0.447	0.816
Y2_3	0.493	0.474	0.893
Y2_4	0.503	0.414	0.757

Jika nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri lebih besar daripada dengan konstruk lainnya, dan jika semua nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri dan konstruk lainnya menunjukkan nilai yang positif, maka pengujian diskriminasi validitas dianggap valid. Semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria validitas discriminant yang tinggi, seperti yang ditunjukkan oleh hasil pengolahan data yang ditampilkan pada tabel cross-loading. Atas dasar tersebut, maka hasil analisis data dapat diterima bahwa data memiliki validitas discriminant yang baik.

4.2.2. Uji Reliabilitas

Kriteria reliabilitas konstruk diukur dengan *composite reliability*, *Average Variance Extracted (AVE)*, dan *cronbach alpha*. Ada tiga metode yang dapat digunakan untuk mengevaluasi reliabilitas, yaitu nilai-nilai *composite reliability*, *cronbach's alpha*, dan *AVE*. Menurut pendapat Chin dalam Ghazali (2011), hasil reliabilitas komposit setiap konstruk bisa dipergunakan pada proses analisis data

sebagai penunjuk ada tidaknya hubungan pada masing-masing konstruk. Masing-masing konstruk penelitian ini tersaji seluruhnya dalam tabel di bawah ini:

Tabel 4.10
Hasil Uji Reliabilitas

	<i>CRONBACH'S ALPHA</i>	<i>COMPOSITE RELIABILITY</i>	<i>AVERAGE VARIANCE EXTRACTED (AVE)</i>
Antusiasme kerja	0.808	0.873	0.633
Iklim Organisasi	0.785	0.874	0.697
Kepuasan kerja guru	0.853	0.901	0.696

Sumber Data : Data primer yang diolah, 2023

- a. *Composite Reliability*. Indikator-indikator sebuah konstruk memberikan hasil yang baik yaitu apabila mampu memberikan nilai *composite reliability* bernilai lebih dari 0,70. Hasil uji reliabilitas komposit menunjukkan nilai yang lebih tinggi dari 0,70, dan nilai yang lebih tinggi dari 0,70 dapat dikatakan reliabel.
- b. *Average Variance Extracted (AVE)*. Kriteria AVE yang berada di atas 0,5 menunjukkan indikator yang membentuk variabel penelitian dikatakan reliabel, sehingga dapat dipergunakan dalam analisis lebih lanjut dalam penelitian. nilai AVE masing-masing konstruk lebih dari 0,5. Hasil uji AVE menunjukkan nilai yang lebih tinggi dari 0,5 dan dapat dikatakan reliabel.
- c. *Cronbach alpha*. Kriteria skor *cronbach alpha* yang lebih dari 0,70 memiliki arti bahwa reliabilitas konstruk yang diteliti tergolong baik (Chin dalam Ghazali, 2011). Nilai *cronbach alpha* masing-masing struktur ditunjukkan dalam Tabel 4.10 lebih dari 0,7. Hasil uji *cronbach alpha* menunjukkan nilai yang lebih tinggi dari 0,5 dan dapat dikatakan reliabel.

Hasil uji reliabilitas masing-masing struktur menunjukkan bahwa nilai AVE masing-masing konstruk lebih dari 0,5, nilai reliabilitas komposit masing-masing

konstruk lebih dari 0,7, dan nilai cronbach alpha masing-masing konstruk lebih dari 0,7 sehingga dapat dikatakan reliabel atau menunjukkan bahwa indikator penelitian yang digunakan sesuai dengan kondisi obyek penelitian sebenarnya.

Sesuai hasil pengujian *convergent validity*, *discriminant validity*, dan reliabilitas variabel penelitian ini, maka kesimpulan yang dapat ditarik yaitu indikator-indikator yang digunakan dalam pengukuran variabel laten, seluruhnya dapat dinyatakan sebagai indikator pengukur yang valid dan reliabel.

4.2.3. Pengujian *Goodness of Fit*

Setelah persyaratan validitas convergent dan discriminant model yang diestimasi telah terpenuhi, selanjutnya pengujian dilakukan uji kebaikan pada model struktural atau *inner model*. Penilaian *inner model* berarti mengevaluasi hubungan antara konstruk laten melalui pengamatan hasil estimasi koefisien parameter jalan dan tingkat signifikansinya (Ghozali, 2011). Dalam penelitian ini, uji *goodness of fit* model struktural dievaluasi dengan mempertimbangkan R-square (R²) dan Q² (model relevansi prediktif). Q² menentukan seberapa baik model menghasilkan nilai observasi. Koefisien determinasi (R²) dari semua variabel endogen menentukan Q². Besaran Q² memiliki nilai dalam rentang dari 0 hingga 1 dan menunjukkan bahwa semakin dekat dengan nilai 1 bermakna semakin baik model yang dibentuk. Tabel 4.11 menunjukkan hasil perhitungan koefisien determinasi (R²) untuk kedua variabel endogen.

Tabel 4.11
Nilai Koefisien Determinasi (*R-Square*)

	R SQUARE
Kepuasan kerja guru	0.481
Antusiasme kerja	0.154

Tabel 4.11 di atas memperlihatkan adanya nilai koefisien determinasi (*R-square*) yang muncul pada model variabel Kepuasan kerja guru (Y2) sebesar 0,481. Nilai tersebut dapat diartikan bahwa variabel kepuasan kerja guru (Y2) dapat dijelaskan oleh variabel Iklim organisasi dan Antusiasme kerja sebesar 48,1%, sedangkan sisanya 51,9% diperoleh dari pengaruh variabel lainnya yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

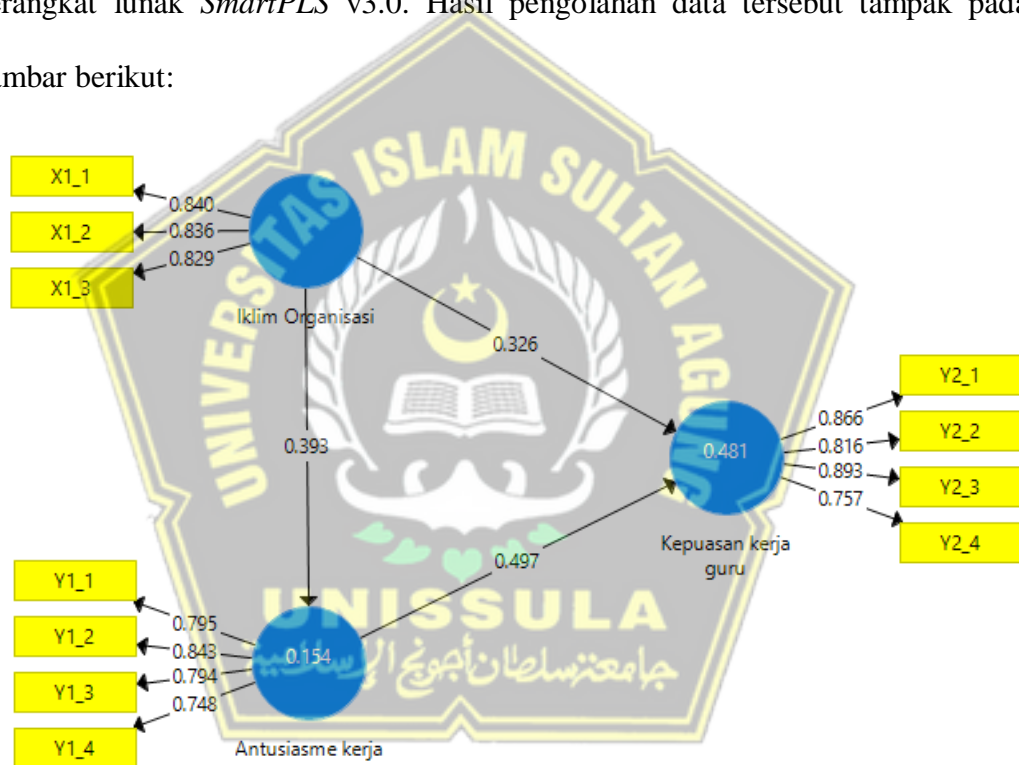
Koefisien determinasi (*R-square*) pada model variabel Antusiasme kerja (Y1) bernilai 0,154 dapat dijelaskan oleh Iklim organisasi sebesar 15,4% dan sisanya 84,6% diperoleh oleh efek dari variabel lainnya yang tidak tertera dalam penelitian ini. Nilai Q-Square (Q²), relevansi prediksi Q-Square merupakan salah satu uji dalam melihat kebaikan model struktural, yaitu menunjukkan seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya. Nilai Q-Square untuk model struktural penelitian ini dapat dihitung dengan rumus:

$$\begin{aligned}
 Q^2 &= 1 - (1 - R1^2) (1 - R2^2) \\
 &= 1 - (1 - 0,481) (1 - 0,154) \\
 &= 1 - 0,444 \\
 &= 0,556
 \end{aligned}$$

Perhitungan Q-square (Q²) dihasilkan nilai 0,556 yang lebih besar dari nol yang berarti model memiliki *predictive relevance* yang baik. Hal ini bermakna nilai estimasi parameter yang dihasilkan model sesuai dengan nilai observasi. Nilai Q² hampir sama dengan nilai 1, menunjukkan bahwa model struktur mempunyai kesesuaian yang baik atau fit dengan data.

4.2.4. Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Analisis yang terakhir dalam PLS yaitu analisis model struktural atau inner model. Pada analisis model struktural dapat dilakukan pengujian hipotesis melalui uji statistik t (*T Statistics*). Hasil uji dapat dilihat dari output model struktural pada signifikansi *loading factor* yang menjelaskan pengaruh konstruk iklim organisasi terhadap kepuasan kerja guru melalui mediasi antusiasme kerja sebagai variabel intervening. Dalam hal ini pengolahan data digunakan dengan berbantuan perangkat lunak *SmartPLS v3.0*. Hasil pengolahan data tersebut tampak pada gambar berikut:



Gambar 4.1.

Full Model SEM-PLS dengan Mediasi

Sumber: Pengolahan data primer dengan *Smart PLS 3.0* (2023)

4.2.5. Analisis Pengaruh Langsung

Bagian ini menyajikan hasil dari pengujian hipotesis penelitian yang dilakukan dalam bab sebelumnya. Untuk mengetahui apakah hipotesis diterima atau tidak, Anda dapat membandingkan t -hitung dengan t -tabel, dengan asumsi

bahwa t-hitung lebih besar dari t-tabel. Nilai t tabel untuk taraf signifikansi 5% adalah 1,96. Tabel 4.12 berikut menunjukkan detail lebih lanjut.

Tabel 4.12
Path Coefficients Pengaruh Langsung

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Antusiasme kerja -> Kepuasan kerja guru	0.497	0.494	0.055	9.084	0.000
Iklm Organisasi -> Antusiasme kerja	0.393	0.392	0.079	4.966	0.000
Iklm Organisasi -> Kepuasan kerja guru	0.326	0.332	0.062	5.285	0.000

Sumber: Pengolahan data primer dengan *Smart PLS 3.0* (2023)

Melalui sajian hasil olah data tersebut, selanjutnya dapat dilakukan pengujian untuk setiap hipotesis penelitian, yaitu:

1. Pengujian Hipotesis 1:

Uji hipotesis pertama dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample estimate*) pengaruh Iklim organisasi terhadap Kepuasan kerja guru yakni 0.326. Hasil itu memberi bukti bahwa Iklim organisasi memberi pengaruh positif kepada Kepuasan kerja guru. Hasil uji t menguatkan temuan tersebut, di mana diketahui besarnya t-hitung (5,285) lebih dari t-tabel (1,96) dengan p (0,000) lebih kecil dari 0,05. Simpulan dari uji tersebut yaitu Iklim organisasi secara positif dan signifikan mempengaruhi kepuasan kerja guru. Hasil ini berarti apabila Iklim organisasi semakin baik, maka kepuasan kerja guru akan cenderung menjadi lebih baik. Atas dasar tersebut, maka hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini **diterima**.

2. Pengujian Hipotesis 2:

Uji hipotesis kedua dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample estimate*) pengaruh Iklim organisasi terhadap Antusiasme kerja

yakni 0.393. Hasil itu memberi bukti bahwa Iklim organisasi memberi pengaruh positif kepada Antusiasme kerja. Hasil uji t menguatkan temuan tersebut, di mana diketahui besarnya t-hitung (4,966) lebih dari t-tabel (1,96) dengan p (0,000) lebih kecil dari 0,05. Simpulan dari uji tersebut yaitu Iklim organisasi secara positif dan signifikan mempengaruhi Antusiasme kerja. Hasil ini berarti apabila kompetensi digital seseorang semakin baik, maka penyelesaian tugasnya akan cenderung menjadi lebih baik. Atas dasar tersebut, maka hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini **diterima**.

3. Pengujian Hipotesis 3:

Uji hipotesis ketiga dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample estimate*) pengaruh antusiasme kerja terhadap kepuasan kerja guru yakni 0.497. Hasil itu memberi bukti bahwa antusiasme kerja memberi pengaruh positif kepada kepuasan kerja guru. Hasil uji t menguatkan temuan tersebut, di mana diketahui besarnya t-hitung (9,084) lebih dari t-tabel (1,96) dengan p (0,000) lebih kecil dari 0,05. Simpulan dari uji tersebut yaitu antusiasme kerja secara positif dan signifikan mempengaruhi kepuasan kerja guru. Hasil ini berarti apabila penyelesaian tugas seseorang semakin baik, maka kinerjanya akan cenderung menjadi lebih baik. Atas dasar tersebut, maka hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini **diterima**.

Ringkasan hasil uji hipotesis dalam penelitian ini disajikan secara menyeluruh pada tabel 4.13.

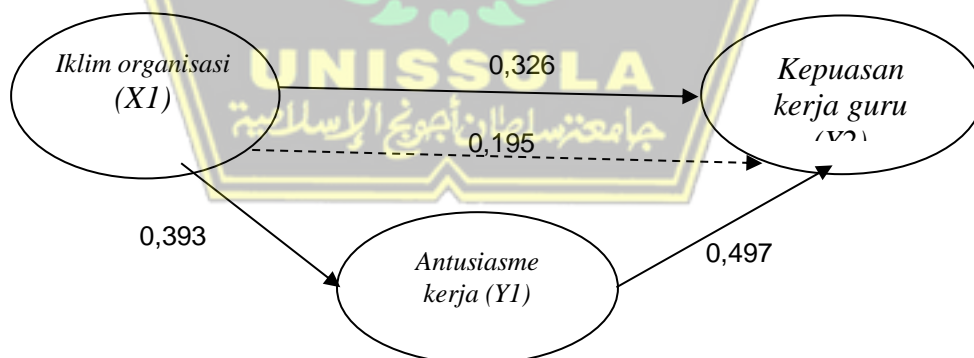
Tabel 4.13
Ringkasan Hasil Uji Hipotesis

	Hipotesis	Kesimpulan
H1	<i>Iklm organisasi akan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja Guru</i>	Diterima $t = 5,285 > 1,96$ ($p=0,000 < 0,05$)
H2	<i>Iklm organisasi akan berpengaruh positif terhadap antusiasme kerja Guru.</i>	Diterima $t = 4,966 > 1,96$ ($p=0,000 < 0,05$)
H3	<i>Antusiasme kerja Guru akan berpengaruh positif terhadap antusiasme kerja Guru</i>	Diterima $t = 9,084 > 1,96$ ($p=0,000 < 0,05$)

Sumber : *Data primer yang diolah, 2023*

4.2.6. Analisis Pengaruh Tidak Langsung Iklim organisasi terhadap Kepuasan kerja guru melalui mediasi Antusiasme kerja

Pengujian pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dilakukan untuk melihat efek yang diberikan oleh suatu variabel eksogen (independen) terhadap variabel endogen (dependen) melalui variabel intervening, yaitu variabel Antusiasme kerja. Pengaruh tidak langsung Iklim organisasi terhadap Kepuasan kerja guru melalui mediasi Antusiasme kerja digambarkan pada *path diagram* berikut:



Gambar 4.2.
Koefisien Jalur Pengaruh Mediasi Antusiasme kerja pada Hubungan Antar Iklim organisasi Terhadap Kepuasan kerja guru

Keterangan :

- ▶ : Pengaruh langsung
 - - - - - : Pengaruh tidak langsung

Koefisien jalur pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) yang diberikan iklim organisasi bagi kepuasan kerja guru melalui antusiasme kerja diperoleh sebesar 0,195. Angka tersebut merupakan hasil kali perkalian koefisien jalur $X_1 - Y_1$ dengan $Y_1 - Y_2$, yaitu $0,393 \times 0,497 = 0,195$. Untuk menguji pengaruh tidak langsung, *Sobel Test* digunakan, seperti yang ditunjukkan pada tabel berikut.

Tabel 4.14
Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

variabel <i>eksogen</i>	<i>Indirect Effect</i>	t hitung	P values	Keterangan
Iklim organisasi -> Antusiasme kerja -> Kepuasan kerja guru	0,195	4,378	0,000	Signifikan

Sumber : *Data primer yang diolah, 2023*

Pengaruh mediasi antusiasme kerja dalam kaitan variabel iklim organisasi terhadap kepuasan kerja guru diketahui sebesar 0,195. Uji sobel menghasilkan besaran t-hitung 4,378 ($t > 1.96$) dengan $p = 0,000 < 0,05$. Simpulan dari pengujian tersebut yaitu bahwa antusiasme kerja menjadi mediator pada hubungan iklim organisasi dengan kepuasan kerja guru. Apabila dilihat dari besar pengaruhnya, pengaruh *direct* 0,326 lebih besar nilainya dibanding pengaruh secara *indirect* 0,195. Artinya, pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja guru lebih banyak secara langsung, dibandingkan melalui mediasi antusiasme kerja. Semakin baik iklim organisasi di sekolah, maka guru akan lebih puas dengan pekerjaannya. Kepuasan dalam diri guru diharapkan dapat meningkatkan kinerjanya dalam proses belajar mengajar.

4.3. Pembuktian Hipotesis dan Pembahasan

1. Iklim organisasi terhadap kepuasan kerja Guru.

Uji hipotesis pertama memberi bukti bahwa Iklim organisasi memberi pengaruh positif kepada Kepuasan kerja guru. Hasil ini berarti apabila kompetensi

digital seseorang semakin baik, maka kepuasan kerja guru akan cenderung menjadi lebih baik. Variabel Iklim organisasi yang diindikasikan dengan dukungan emosional, dukungan informasi, dan dukungan fisik terbukti mampu meningkatkan variabel kepuasan kerja guru yang diindikasikan dengan *Work It self*, *Rewards and recognition*, *Coworker*, dan *Promotion and Incentives*. Hasil penelitian ini menguatkan beberapa hasil penelitian terdahulu yang menunjukkan adanya hubungan antara Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja, diantaranya adalah hasil penelitian yang mengungkapkan bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Haryono et al., 2019; Rezaee et al., 2020).

Nilai loading factor tertinggi variabel Iklim organisasi adalah indikator Dukungan emosional sedangkan nilai *loading factor* tertinggi variabel kepuasan kerja adalah indikator *Coworker*. Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin baik dukungan emosional yang diterima akan semakin meningkat kepuasan kerja. Dukungan emosional dapat didefinisikan sebagai ekspresi perasaan positif, kehangatan, dan perhatian yang ditunjukkan kepada seseorang dalam konteks pekerjaan. Dukungan emosional berkontribusi pada peningkatan kesejahteraan psikologis. Merasa didukung secara emosional dapat meningkatkan suasana hati, kepercayaan diri, dan kebahagiaan di tempat kerja.

Nilai loading factor terendah variabel variabel Iklim organisasi adalah indikator dukungan fisik sedangkan nilai *loading factor* terendah kepuasan kerja adalah indikator *Promotion and Incentives*. Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin baik dukungan fisik yang diterima akan meningkatkan kepuasan akan system promosi dan pemberian insentif. Lingkungan kerja yang nyaman dan

terorganisir dengan baik dapat meningkatkan kepuasan Guru akan insentif dan karir yang dimiliki.

2. Iklim organisasi terhadap antusiasme kerja Guru

Uji hipotesis menunjukkan bahwa Iklim organisasi memberi pengaruh positif kepada Antusiasme kerja. Hasil ini berarti apabila kompetensi digital seseorang semakin baik, maka penyelesaian tugasnya akan cenderung menjadi lebih baik. Variabel Iklim organisasi diukur dengan tiga indikator yakni: dukungan emosional, dukungan informasi, dan dukungan fisik terbukti mampu mendorong variabel Antusiasme kerja yang diukur dengan empat indikator yakni: percaya diri, optimis, harapan, dan ketahanan. Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa persepsi guru tentang iklim organisasi merupakan prediktor kuat kepuasan kerja dan emosi terkait pekerjaan mereka (Lantara, 2019; Otrębski, 2022; Punia & Bala, 2023; Satorre, 2022).

Nilai *loading factor* tertinggi variabel iklim organisasi adalah indikator dukungan emosional sedangkan nilai *loading factor* tertinggi variabel antusiasme kerja adalah indikator optimis. Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin baik dukungan emosional yang diterima akan semakin mendorong optimism kerja Guru. Penelitian ini mengimplikasikan bahwa sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang memperhatikan aspek emosional guru untuk mendorong optimisme kerjanya. Inisiatif seperti pelatihan kepemimpinan, program mentoring, dan ruang diskusi antar guru dapat membantu membangun dukungan emosional di antara staf pendidikan yang dapat memberikan dampak positif pada optimisme kerja guru dan juga pada kualitas pengajaran dan hasil pendidikan secara keseluruhan.

Nilai *loading factor* terendah variabel iklim organisasi adalah indikator dukungan fisik sedangkan nilai *loading factor* terendah variabel antusiasme kerja adalah indikator ketahanan. Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin baik dukungan fisik yang diperoleh dalam menjalankan pekerjaannya akan semakin meningkatkan ketahanan Guru dalam menghadapi stress kerja. Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa tingkat dukungan fisik yang diterima oleh seorang guru dalam menjalankan tugasnya dapat berhubungan dengan tingkat ketahanan mereka terhadap stres pekerjaan. Fasilitas kerja yang baik, termasuk ruang kelas yang nyaman, akses ke peralatan pembelajaran yang memadai, dan fasilitas lainnya, dapat membantu mengurangi beban tugas guru yang dapat memberikan rasa dukungan dan kenyamanan, yang pada gilirannya meningkatkan ketahanan terhadap stres. Dalam menghadapi tuntutan pekerjaan yang tinggi dan stres yang mungkin timbul, dukungan fisik dapat menjadi faktor penting untuk meningkatkan ketahanan seorang guru. Oleh karena itu, upaya untuk menyediakan fasilitas dan kondisi kerja yang mendukung dapat berkontribusi positif terhadap kesejahteraan guru dan kualitas pengajaran mereka.

3. Antusiasme kerja Guru terhadap kepuasan kerja Guru

Uji hipotesis ketiga menunjukkan bahwa antusiasme kerja memberi pengaruh positif kepada kepuasan kerja guru. Hasil ini berarti apabila penyelesaian tugas seseorang semakin baik, maka kinerjanya akan cenderung menjadi lebih baik. Variabel Antusiasme kerja yang diukur dengan empat indikator yakni: percaya diri, optimis, harapan, dan ketahanan terbukti mampu mendorong variabel kepuasan kerja guru yang diindikasikan dengan empat indikator yakni: *Work It self, Rewards and recognition, Coworker, dan Promotion and Incentives*. Hasil penelitian ini

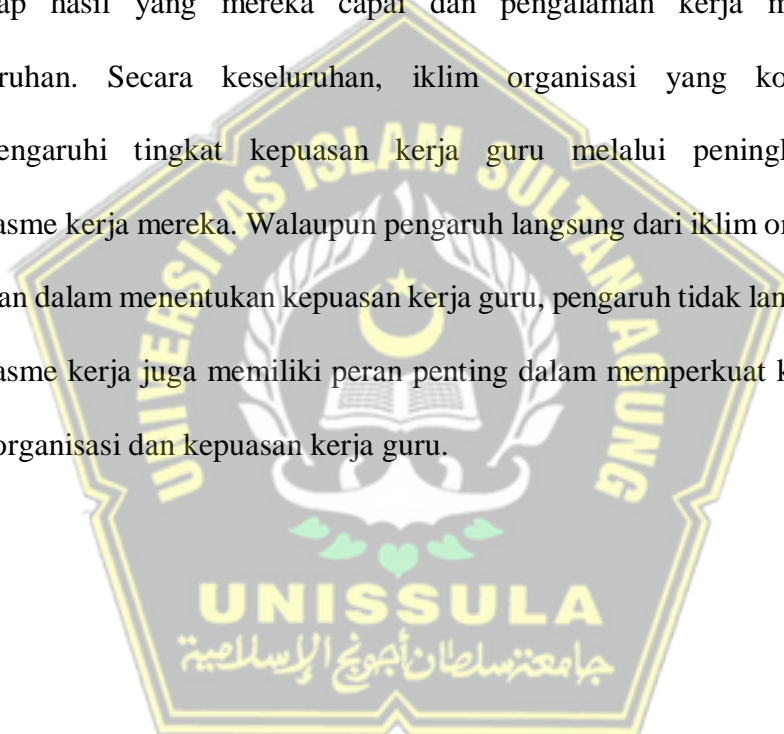
mendukung penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa semangat / antusiasme kerja dan motivasi pegawai dalam mengerjakan pekerjaannya memberikan kepuasan tersendiri bagi pegawai dalam melakukan pekerjaannya (Djoemadi et al., 2019; Saputra, 2020).

Nilai *loading factor* tertinggi variabel antusiasme kerja adalah indikator optimis sedangkan nilai *loading factor* tertinggi variabel kepuasan kerja adalah indikator *Coworker*. Hasil ini membuktikan bahwa semakin tinggi optimism kerja Guru akan semakin baik jalinan hubungan antar rekan kerjanya. Optimisme kerja, yang mencakup sikap positif, harapan yang baik, dan pandangan yang optimis terhadap pekerjaan, dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi dan interaksi positif. Guru yang optimis cenderung membawa energi positif ke dalam lingkungan kerja. Sikap positif ini dapat menular dan membantu menciptakan atmosfer yang menyenangkan dan mendukung di antara rekan kerja.

Nilai *loading factor* tertinggi variabel antusiasme kerja adalah indikator ketahanan sedangkan nilai *loading factor* terendah variabel kepuasan kerja adalah indikator *promotion and incentives*. Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin baik ketahanan guru maka akan semakin baik penerimaan Guru terhadap system promosi dan insentif yang diterima. Ketahanan / *resiliensi* guru, mencakup kemampuan mereka untuk menghadapi tekanan, stres, dan tantangan dalam pekerjaan mereka. Guru yang memiliki tingkat *resiliensi* tinggi lebih mampu menangani stres yang berasal dari tuntutan pekerjaan, dan mampu melihat sistem promosi dan insentif sebagai cara untuk diakui dan dihargai atas usaha mereka.

4. Pengaruh Tidak Langsung Iklim organisasi terhadap Kepuasan kerja guru melalui mediasi Antusiasme kerja.

Penelitian menemukan bahwa antusiasme kerja berperan sebagai mediator dalam hubungan antara iklim organisasi dan kepuasan kerja guru. Keberadaan iklim organisasi yang positif di sekolah membantu menciptakan kondisi yang mendukung untuk meningkatkan rasa antusias dalam menjalankan tugas mereka. Semakin baik iklim organisasi, semakin besar kemungkinan guru akan merasa bersemangat dalam melaksanakan pekerjaannya. Ketika guru merasa antusias terhadap tugas mereka, mereka cenderung merasakan kepuasan yang lebih besar terhadap hasil yang mereka capai dan pengalaman kerja mereka secara keseluruhan. Secara keseluruhan, iklim organisasi yang kondusif dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja guru melalui peningkatan tingkat antusiasme kerja mereka. Walaupun pengaruh langsung dari iklim organisasi lebih dominan dalam menentukan kepuasan kerja guru, pengaruh tidak langsung melalui antusiasme kerja juga memiliki peran penting dalam memperkuat korelasi antara iklim organisasi dan kepuasan kerja guru.



BAB V

PENUTUP

5.1. Simpulan

5.1.1. Kesimpulan masalah penelitian

Penelitian Ini menjawab perbedaan hasil penelitian terdahulu terkait peran antara iklim organisasi guru dan tingkat kepuasan kerja guru. Kemudian hasil penelitian ini menjawab rumusan permasalahan penelitian terkait meningkatkan kepuasan kerja guru sekolah dasar melalui iklim organisasi dan antusiasme di Kabupaten Kotawaringin Barat yaitu sebagaimana berikut :

1. Pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja Guru. Iklim organisasi yang baik akan mendorong tingkat kepuasan kerja guru menjadi lebih baik.
2. Pengaruh iklim organisasi terhadap antusiasme kerja Guru. Iklim organisasi yang baik akan meningkatkan antusiasme kerja guru.
3. Pengaruh antusiasme kerja Guru terhadap kepuasan kerja Guru. Semakin tinggi antusiasme guru dalam bekerja akan semakin tinggi kepuasan kerjanya.

5.1.2. Kesimpulan hypothesis

Hasil pembuktian hypothesis penelitian dengan menggunakan SEM PLS menunjukkan bahwa :

1. Iklim organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru.

2. Iklim organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap antusiasme kerja Guru.
3. Antusiasme kerja Guru memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja Guru.

5.2. Implikasi Teoritis

Implikasi teoritis yang berkaitan dengan variabel Iklim organisasi. Hasil penelitian ini menjawab gap penelitian terdahulu terkait peran iklim organisasi terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian ini mendukung (Otrębski, 2022) yang berpendapat bahwa karyawan yang bekerja di organisasi dengan iklim yang lebih positif lebih cenderung puas dengan pekerjaan mereka. Kepuasan kerja dapat ditingkatkan dengan membentuk iklim organisasi yang kondusif. Dengan menciptakan iklim organisasi yang kondusif, organisasi dapat menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa dihargai, didukung, dan memiliki kesempatan untuk berkembang yang pada gilirannya dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja secara keseluruhan. Penelitian ini menekankan bahwa dukungan emosional berkontribusi pada peningkatan kesejahteraan psikologis. Ketika Guru merasa bahwa dirinya didukung organisasi secara emosional maka dapat meningkatkan suasana hati, kepercayaan diri, dan kebahagiaan di tempat kerja. Kemudian, semakin baik dukungan fisik yang diterima akan meningkatkan kepuasan akan system promosi dan pemberian insentif. Lingkungan kerja yang nyaman dan terorganisir dengan baik dapat meningkatkan kepuasan gdauru akan insentif dan karir yang dimiliki.

Fasilitas kerja yang baik, termasuk ruang kelas yang nyaman, akses ke peralatan pembelajaran yang memadai, dan fasilitas lainnya, dapat meningkatkan penerimaan guru terhadap besaran insentif dan system karir yang dimiliki.

Implikasi teoritis yang berkaitan dengan variabel antusiasme kerja Guru. Antusiasme kerja guru didorong oleh iklim organisasi yang baik dan selanjutnya akan berdampak pada kepuasan kerja. Sikap optimis sebagai salah satu indikator dari antusiasme kerja cenderung membawa energi positif ke dalam lingkungan kerja. Sikap positif ini dapat menular dan membantu menciptakan atmosfer yang menyenangkan dan mendukung di antara rekan kerja. Kemudian, indikator lain yaitu resiliensi / ketahanan guru mencakup kemampuan mereka untuk menghadapi tekanan, stres, dan tantangan dalam pekerjaan mereka. Guru yang memiliki tingkat *resiliensi* tinggi lebih mampu menangani stres yang berasal dari tuntutan pekerjaan, dan mampu melihat sistem promosi dan insentif sebagai cara untuk diakui dan dihargai atas usaha mereka.

Implikasi teoritis yang berkaitan dengan variabel kepuasan kerja Guru. Kepuasan kerja guru dapat dibentuk dari iklim organisasi yang baik dan sikap antusias guru. Kepuasan kerja guru dapat terbentuk dari kombinasi yang seimbang antara faktor-faktor iklim organisasi yang positif dan sikap antusias guru terhadap tugas-tugas mereka. Menciptakan lingkungan yang mendukung dan merangsang semangat antusiasme guru dapat meningkatkan kualitas pendidikan. Iklim organisasi yang baik dan

sikap antusias guru dapat membentuk siklus positif. Guru yang merasa didukung oleh lingkungan organisasi yang kondusif cenderung lebih antusias, dan sikap antusias tersebut dapat meningkatkan pemahaman dan kepuasan kerja.

5.3. Implikasi manajerial

1. Terkait variable Iklim organisasi, nilai loading factor tertinggi adalah indikator dukungan emosional dan nilai loading factor terendah adalah indikator dukungan fisik. Hasil ini mengindikasikan bahwa iklim organisasi dapat dipertahankan dengan cara dukungan emosional dan meningkatkan dukungan fisik. Untuk menjaga kualitas iklim organisasi, dapat dilakukan dengan menggabungkan dukungan emosional dan peningkatan dukungan fisik. Salah satu cara untuk menjaga dukungan emosional adalah memfasilitasi komunikasi terbuka antara rekan kerja dan pimpinan, membentuk tim yang saling mendukung untuk mengurangi beban emosional, dan memperbaiki iklim organisasi secara keseluruhan. Selain itu, untuk meningkatkan dukungan fisik, langkah-langkah yang dapat dilakukan adalah seperti memastikan kenyamanan fasilitas kerja, termasuk ruang kelas yang bersih dan terorganisir, ruang guru yang berfungsi optimal, dan area istirahat yang menyenangkan.
2. Nilai loading factor tertinggi variabel antusiasme kerja adalah indikator optimis sedangkan nilai loading factor terendah adalah indikator ketahanan. Untuk meningkatkan antusiasme kerja guru, dapat

diwujudkan dengan mempertahankan sikap optimis guru dan meningkatkan ketahanan guru terhadap tekanan. Mempertahankan sikap optimis guru dapat dilakukan dengan menyediakan pelatihan dan pengembangan pribadi yang membantu guru dalam mengembangkan keterampilan manajemen stres dan pemeliharaan sikap positif. kemudian meningkatkan resiliensi guru terhadap tekanan dapat dilakukan dengan mendorong dan mendampingi Guru untuk memanfaatkan peluang pertumbuhan profesional yang disediakan pemerintah. Guru yang merasa bahwa mereka mampu terus berkembang dan meningkatkan keterampilan mereka akan lebih mampu mengatasi tekanan dan tetap antusias.

3. Nilai loading factor tertinggi variabel kepuasan kerja adalah indikator *coworker* sedangkan nilai loading factor terendah adalah indikator *promotion and incentives*. Untuk meningkatkan tingkat kepuasan kerja, dapat diwujudkan dengan memelihara dukungan dari rekan kerja dan meningkatkan sistem promosi dan insentif. Dalam mempertahankan dukungan dari rekan kerja, pengembangan keterlibatan kerja menjadi kunci, yang melibatkan upaya dalam memfasilitasi kerjasama tim dan kolaborasi antara rekan kerja melalui berbagai kegiatan seperti aktivitas tim, pertemuan reguler, dan forum diskusi. Sementara itu, untuk meningkatkan sistem promosi dan insentif, pendampingan dan mentorship dapat diimplementasikan. Pimpinan yang memiliki perhatian terhadap perkembangan karyawan dapat membantu

membentuk hubungan yang positif dan berkelanjutan, sambil memberikan klarifikasi mengenai jalur karir di organisasi, sehingga karyawan memahami dengan jelas peluang promosi dan pengembangan karir yang tersedia.

5.4. Keterbatasan Penelitian

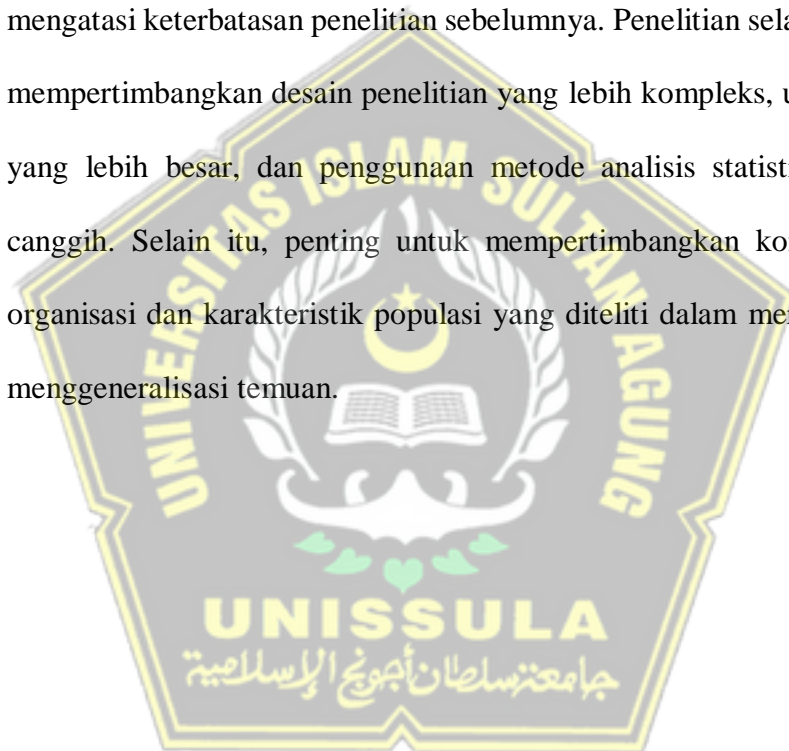
Penelitian ini mengukur konsep-konsep seperti antusiasme kerja, kepuasan kerja, dan iklim organisasi bisa menjadi subjektif. Pengukuran yang kurang objektif atau validitas instrumen yang rendah dapat memengaruhi keakuratan hasil. Hasil penelitian mungkin spesifik untuk konteks tertentu (seperti pendidikan atau organisasi tertentu), dan generalisasi ke konteks lain mungkin memerlukan penelitian tambahan. Pengaruh variabilitas individual pada antusiasme kerja dan kepuasan kerja mungkin tidak sepenuhnya tercakup dalam penelitian. Faktor-faktor individu seperti kepribadian atau pengalaman pribadi dapat memainkan peran penting.

Koefisien determinasi (R-square) pada model variabel antusiasme kerja (Y1) sebesar 0,154. Koefisien determinasi mengindikasikan proporsi variabilitas dari variabel terikat (antusiasme kerja) yang dapat dijelaskan oleh variabel independen (iklim organisasi). Dalam konteks ini, 15,4% dari variasi antusiasme kerja dapat dijelaskan oleh iklim organisasi, sedangkan sisanya, yaitu 84,6%, diatribusikan pada faktor-faktor lain yang tidak disertakan dalam penelitian ini. hal ini menunjukkan bahwa faktor-faktor eksternal seperti perubahan ekonomi, perubahan kebijakan organisasi, atau

peristiwa lainnya dapat mempengaruhi antusiasme kerja dan tidak termasuk dalam penelitian ini.

5.5. Agenda Penelitian Mendatang

Agenda penelitian selanjutnya dapat melibatkan penjelajahan lebih lanjut terhadap hubungan antara antusiasme kerja, iklim organisasi, dan kepuasan kerja dengan fokus pada aspek-aspek tertentu atau dengan mengatasi keterbatasan penelitian sebelumnya. Penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan desain penelitian yang lebih kompleks, ukuran sampel yang lebih besar, dan penggunaan metode analisis statistik yang lebih canggih. Selain itu, penting untuk mempertimbangkan konteks spesifik organisasi dan karakteristik populasi yang diteliti dalam merumuskan dan menggeneralisasi temuan.



DAFTAR PUSTAKA

- Akirmak, U., & Ayla, P. (2021). How is time perspective related to burnout and job satisfaction? A conservation of resources perspective. *Personality and Individual Differences, 181*. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109667>
- Alam, A., & Asim, M. (2019). Relationship Between Job Satisfaction And Turnover Intention. *International Journal of Human Resource Studies, 9*(2), 163. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v9i2.14618>
- Aminullah, A. A., Isa, M. F. B. M., Noor, W. S. W. M., & AbdulAzeez, F. S. (2019). Linking University Reputation, Motivation, Organizational Climate and Job Satisfaction: A Proposed Framework. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 9*(1). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v9-i1/5473>
- Berberoglu, A. (2018). Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: Empirical evidence from public hospitals. *BMC Health Services Research, 18*(1). <https://doi.org/10.1186/s12913-018-3149-z>
- Bjaalid, G., Olsen, E., Melberg, K., & Mikkelsen, A. (2019). Institutional stress and job performance among hospital employees. *International Journal of Organizational Analysis, 28*(2), 365–382. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2018-1560>
- Dessler, G. (2012). *Human Resource Management*. (2nd ed., Vol. 2). John Willey and Sons.
- Djoemadi, F. R., Setiawan, M., Noermijati, N., & Irawanto, D. W. (2019). The effect of work satisfaction on employee engagement. *Polish Journal of Management Studies, 19*(2), 101–111. <https://doi.org/10.17512/pjms.2019.19.2.08>
- Febriyani Dewi Astuti, Heru Sri Wulan., SE, MM., Aziz Fathoni., SE, MM. (2004). ORGANIZATIONAL COMMITMENT, ORGANIZATIONAL CLIMATE, AND JOB SECURITY TOWARDS TURNOVER INTENTION AND JOB SATISFACTION AS MEDIATING VARIABLES AT PT. SENAT GARMENT Febriyani. *Chemical Education, 52*(7), 495–496. https://doi.org/10.20665/kakyoshi.52.7_495
- Hair, J. F., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research, 109*, 101–110. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.069>
- Hair, J. F., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). Rethinking some of the rethinking of partial least squares. *European Journal of Marketing, 53*(4), 566–584. <https://doi.org/10.1108/EJM-10-2018-0665>
- Haryono, S., Supardi, S., & Udin, U. (2020). The effect of training and job promotion on work motivation and its implications on job performance: Evidence from Indonesia. *Management Science Letters, 10*(9), 2107–2112. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.1.019>

- Hasanuddin, R., & Sjahrudin, H. (2017). The Structure of Emotional Intelligence, Spiritual Intelligence and Its Relationship with Work Enthusiasm and Auditor Performance. *World Journal of Business and Management*, 3(1), 67. <https://doi.org/10.5296/wjbm.v3i1.11321>
- Hidayat, E. (2021). MENINGKATKAN PROFESIONALISME DAN KEPUASAN KERJA GURU PADA MASA PANDEMI COVID-19. *Literacy : Jurnal Ilmiah Sosial*, 3(1), 12–23.
- Hussain, A., & Mohamed, R. (2011). JOB SATISFACTION: A LITERATURE REVIEW. *Management Research and Practice*, 3(4), 77–86.
- Indriantoro, N., & Supomo, B. (2016). Metode Penelitian kuantitatif. *Variabel*, 53(9), 1689–1699.
- Jeanson, S., & Michinov, E. (2020). What is the key to researchers' job satisfaction? One response is professional identification mediated by work engagement. *Current Psychology*, 39(2), 518–527. <https://doi.org/10.1007/s12144-017-9778-2>
- Judge, T. A., Bono, J. E., Locke, E. A., Tippie, H. B., & Judge, T. A. (2000). Personality and job satisfaction: The mediating role of job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 237–249. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.2.237>
- Kim, E. J., & Park, S. (2020). Transformational leadership, knowledge sharing, organizational climate and learning: an empirical study. *Leadership and Organization Development Journal*, 41(6), 761–775. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2018-0455>
- Lantara, A. N. F. (2019). The effect of the organizational communication climate and work enthusiasm on employee performance. *Management Science Letters*, 9(8), 1243–1256. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.4.017>
- Leroy, H., Buengeler, C., Veestraeten, M., Shemla, M., & Hoever, I. J. (2022). Fostering Team Creativity Through Team-Focused Inclusion: The Role of Leader Harvesting the Benefits of Diversity and Cultivating Value-In-Diversity Beliefs. *Group and Organization Management*, 47(4), 798–839. <https://doi.org/10.1177/10596011211009683>
- Li, Y., Huang, H., & Chen, Y. Y. (2020). Organizational climate, job satisfaction, and turnover in voluntary child welfare workers. *Children and Youth Services Review*, 119. <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2020.105640>
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M., & Combs, G. M. (2006). Psychological capital development: Toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 387–393. <https://doi.org/10.1002/job.373>
- Öngel, G., Tabancalı, E., & Ergin, Ş. B. (2022). Teacher Enthusiasm and Collaborative School Climate. *The Asian Institute of Research Education Quarterly Reviews*, 5(2), 347–356. <https://doi.org/10.31014/aior.1993.05.02.494>
- Otrębski, W. (2022). The Correlation between Organizational (School) Climate and Teacher Job Satisfaction—The Type of Educational Institution Moderating Role. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(11). <https://doi.org/10.3390/ijerph19116520>

- Pollack, J. M., Ho, V. T., O'Boyle, E. H., & Kirkman, B. L. (2020). Passion at work: A meta-analysis of individual work outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 41(4), 311–331. <https://doi.org/10.1002/job.2434>
- Punia, P., & Bala, M. (2023). The Impact of Organizational Climate on Teacher Enthusiasm: A Two-Stage Structural Equation Modelling–Artificial Neural Network Approach. *Open Education Studie*, 5(1), 20220195.
- Rezaee, A., Khoshsima, H., Zare-Behtash, E., & Sarani, A. (2020). English teachers' job satisfaction: Assessing contributions of the Iranian school organizational climate in a mixed methods study. *Cogent Education*, 7(1). <https://doi.org/10.1080/2331186X.2019.1613007>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2007). Organization behaviour. In *Organization behaviour*. Pearson/Prentice Hall.
- Robert Kreitner, & Charlene Cassidy. (2012). *Management*. (Vol. 12). Cengage Learning.
- Saputra, N. (2020). THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL SUPPORT ON WORK SATISFACTION IN REGIONAL SECRETARIAT EMPLOYEES IN PARIAMAN DISTRICT. *Ensiklopedia Social Review*, 2(1). <http://jurnal.ensiklopediaku.org>
- Satorre, C. L. (2022). The Effect of Organizational Climate on the Teachers' Performance and Job Satisfaction in Selected Secondary Schools in the Division of Albay. *Puissant, SSOAR Open Access Repository*, 3(1), 381–394. <https://puissant.stepacademic.net>
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Sekaran, U. (1983). Methodological and Theoretical Issues and Advancements in Cross-Cultural Research. *Journal of International Business Studies*, 14(2), 61–73. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490519>
- Sherief, M. (2019). Key Organizational Climate Elements Influencing Employees' Creativity in Government. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 24(1), 1–16.
- Torlak, N. G., & Kuzey, C. (2019). Leadership, job satisfaction and performance links in private education institutes of Pakistan. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(2), 276–295. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2018-0182>
- Wang, L., & Lin, L. (2019). A Workaholic Type Management the Positive Influence on Organizational Performance. 80(Bems), 312–315. <https://doi.org/10.2991/bems-19.2019.56>
- Weller, I., Süß, J., Evanschitzky, H., & von Wangenheim, F. (2019). Transformational Leadership, High-Performance Work System Consensus, and Customer Satisfaction. *Journal of Management*, XX(X), 1–29. <https://doi.org/10.1177/0149206318817605>
- Yusnita, N., & Sunaryo, W. (2022). Improving Organizational Citizenship Behavior Through Strengthening Organizational Climate and Job Satisfaction. *IJMIE: International Journal of Management, Innovation, and Education*, 1(1), 1–10. <https://journal.unpak.ac.id/index.php/IJMIE>

Yuwono Pala'langan, A. (2021). Pengaruh Servant Leadership, Disiplin Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 9(2), 223–231. <https://doi.org/10.21831/jamp.v9i1.38875>

