

# **PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA GURU DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

**(Studi Kasus pada SMA Negeri 10 Semarang)**

**SKRIPSI**

**Untuk memenuhi sebagian persyaratan  
Mencapai derajat Sarjana S1**

**Program Studi Manajemen**



**Disusun oleh :**

**Nurul Setyaningsih  
NIM : 30402100193**

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
SEMARANG  
2025**

**HALAMAN PENGESAHAN**

**SKRIPSI**

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA  
GURU DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING**

**(Studi Kasus pada SMA Negeri 10 Semarang)**

**Disusun Oleh:**

Nurul Setyaningsih

NIM. 30402100193

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan ke hadapan  
sidang panitia ujian skripsi Program Studi Manajemen

Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 5 Mei 2025

Pembimbing,



**Prof. Dr. Ibnu Khajjar, S.E., M.Si**

**NIK. 210491028**

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA GURU  
DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
(Studi Kasus pada SMA Negeri 10 Semarang)**

Disusun Oleh:

**Nurul Setyaningsih**

**30402100193**

Pada tanggal 9 Mei 2025

**Susunan Dewan Penguji**

**Pembimbing**



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

**NIK. 210491028**

**Reviewer**



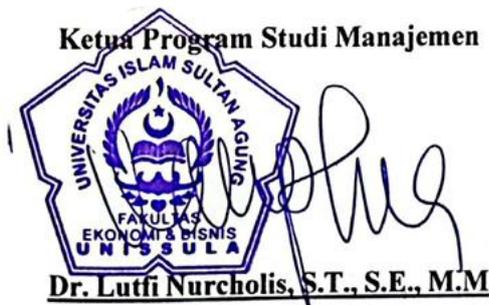
**Prof. Nurhidayati, S.E., M.Si., Ph.D**

**NIK. 210499043**

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana Manajemen

Mengetahui,

**Ketua Program Studi Manajemen**



**Dr. Lutfi Nurcholis, S.T., S.E., M.M**

**NIK. 210416055**

## PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Nama : Nurul Setyaningsih  
NIM : 30402100193  
Program Studi : Manajemen  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis  
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul **“PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA GURU DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (SMA Negeri 10 Semarang)”** merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam penelitian ini.

Semarang, 5 Mei 2025

Yang menyatakan,



**Nurul Setyaningsih**

**NIM. 30402100193**

## PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAHAN KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama	: Nurul Setyaningsih
NIM	: 30402100193
Program Studi	: S1 Manajemen
Fakultas	: Ekonomi dan Bisnis

Dengan ini menyerahkan hasil karya ilmiah berupa Tugas Akhir Skripsi dengan judul:

**“PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA GURU  
DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
(SMA NEGERI 10 SEMARANG)”**

Dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksekutif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media ini 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 tulis ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan Pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 5 Mei 2025

Yang Memberi Pernyataan



Nurul Setyaningsih

NIM. 30402100193

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mendeskripsikan terkait pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening, dengan studi kasus di SMA Negeri 10 Semarang. Pada penelitian ini menggunakan sebuah pendekatan kuantitatif dengan metode explanatory research untuk dapat menguji suatu hubungan sebab akibat antara variabel-variabel yang ada. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Guru yang ada di SMA Negeri 10 Semarang yang berjumlah 57 Guru, dengan sampel menggunakan sensus atau sampling jenuh. Selain itu, dalam penelitian ini pengambilan sebuah data menggunakan penyebaran kuesioner serta melakukan analisis data menggunakan alat bantu SPSS.

Temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja Guru, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh negatif namun signifikan terhadap kinerja Guru serta kepuasan kerja mampu memediasi secara signifikan pada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja Guru.

**Kata Kunci:** Budaya Organisasi, Kinerja Guru, dan Kepuasan Kerja.

## **ABSTRACT**

*This study aims to analyze and describe the influence of organizational culture on teacher performance with job satisfaction as an intervening variable, with a case study at SMA Negeri 10 Semarang. In this study, a quantitative approach with the explanatory research method is used to be able to test a causal relationship between existing variables. The population in this study is the number of teachers at SMA Negeri 10 Semarang which totals 57 teachers, with a sample using a census or saturated sampling. In addition, in this study, data was collected using the distribution of questionnaires and data analysis using SPSS tools.*

*The findings of this study show that organizational culture has no effect on teacher performance, organizational culture has a positive and significant effect on job satisfaction, and job satisfaction has a negative but significant effect on teacher performance, and job satisfaction is able to significantly mediate the influence of organizational culture on teacher performance.*

**Keywords:** *Organizational Culture, Teacher Performance, and Job Satisfaction.*

## KATA PENGANTAR

*Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh,*

Puji syukur kehadiran Allah SWT. yang telah melimpahkan rahmat, karunia serta hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyusun dan menyelesaikan karya ilmiah yang berupa proposal skripsi ini yang berjudul **“PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA GURU DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA SMA NEGERI 10 SEMARANG”**. Sebagai persyaratan untuk menyelesaikan studi Program Sarjana (S1) jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Penyelesaian proposal skripsi ini tentunya tidak lepas dari adanya doa dan dukungan dari berbagai pihak. Penulis menyadari bahwa dalam penulisan proposal skripsi ini masih jauh dari kata sempurna, serta tentunya banyak hambatan dan tantangan yang penulis hadapi. Akan tetapi berkat dorongan dan semangat yang diberikan oleh berbagai pihak, penyusunan proposal skripsi ini dapat diselesaikan tepat waktu. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa hormat dan rasa terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Heru Sulisty, S.E., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
2. Bapak Dr. Lutfi Nurcholis, S.T., S.E., M.M selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Bapak Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, M.Si selaku dosen pembimbing yang telah memberikan arahan, bimbingan dan meluangkan waktunya kepada penulis

dalam menyelesaikan proposal skripsi. Terima kasih atas segala kebaikan Bapak dalam membimbing penulis, hingga penulis mampu menyelesaikan studinya sampai selesai.

4. Segenap Bapak Ibu Dosen, Staf, dan Karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Sultan Agung yang telah memberikan ilmu pengetahuan, pengalaman dan bantuan kepada penulis.
5. Kepada kedua orang tua saya, Bapak Susila & Ibu Suindah terima kasih yang tiada hentinya karena selalu mendoakan, memberikan semangat dan senantiasa memberikan dukungan dalam bentuk moral, spiritual serta material kepada penulis untuk dapat menyelesaikan proposal skripsi ini. Terima kasih atas kasih sayang yang penuh ketulusan, perjuangan tanpa pamrih, dan segala pengorbanan yang diberikan tanpa memikirkan rasa lelah maupun letih. Doaku semoga Bapak, Ibu sehat selalu dan kelak bisa menyaksikan kesuksesan anakmu ini.
6. Kakak Alfiya Arum Lestari terima kasih banyak atas doa, dukungan dan motivasinya yang diberikan kepada penulis. Terima kasih sudah menjadi kakak yang selalu ada untuk adekmu ini. Terima kasih atas segala hal terbaik yang sudah kau berikan. Kau adalah kakak terhebatku.
7. Adek Prayoga Adi Pratama terima kasih selalu mendoakan yang terbaik dan memberikan semangat kepada penulis. Terima kasih sudah menjadi adek yang peduli sama kakakmu ini. Kakakmu berharap agar kelak engkau jadi orang yang hebat.

8. Sahabat-sahabat tercinta saya, Pranashinta Intan Berlianna, Regitasari Setyaning Uttami, dan Nurul Aina Romadhoni yang telah memberikan semangat, dukungan serta menemani penulis dalam menyelesaikan proposal skripsi ini. Terima kasih sudah menemani dikala susah dan senangnya untuk menghadapi lika-liku dalam perkuliahan ini. Kalian adalah salah satu anugerah terindah dalam hidupku, yang dihadirkan untuk menjadi support system ditengah-tengah riuhnya lika-liku di perkuliahan. Terima kasih, dan semoga kita bisa menjadi sahabat Till Jannah.
9. Teman saya Hilda Anggun serta teman-teman yang lainnya, yang tidak dapat saya sebutkan namanya satu per satu. Terima kasih sudah saling membantu dan memberikan dukungan kepada penulis. Terima kasih sudah memberikan warna tersendiri dalam perjalanan perkuliahan ini.
10. Semua pihak yang telah memberikan bantuan serta dukungan dalam penyusunan proposal skripsi kepada penulis yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.
11. Yang terakhir, untuk diri saya sendiri Nurul Setiyaningsih, terima kasih karena telah mampu berjuang dan berusaha hingga saat ini. Terima kasih, diri ini sudah mampu untuk terus melangkah kedepan dengan pasti diatas keraguan yang ada. Terima kasih sudah selalu menjadi pribadi yang yakin dan selalu bertakad penuh atas apa yang ingin engkau capai dan yang ingin engkau buktikan. Terima kasih sudah berusaha keras, hingga detik ini kamu mampu menyelesaikan studi sampai selesai. Berbahagialah selalu dengan dirimu sendiri, Semoga langkah kebaikan selalu menyertaimu, dan semoga

Allah selalu meridhoi setiap langkahmu serta menjagamu selalu untuk tetap dalam lindungan-Nya.

Penulis menyadari bahwa proposal skripsi ini masih banyak kekurangan dan jauh dari kesempurnaan. Maka dari itu, penulis mengharapkan kritik maupun saran yang dapat membangun dalam menyempurnakan penulisan proposal skripsi ini dan penulis juga berharap semoga proposal penelitian ini dapat bermanfaat dan berguna bagi para pembaca. Sekian penulis ucapkan terima kasih.

*Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.*



Semarang, 5 Mei 2025

Nurul Setyaningsih  
30402100193

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PENGESAHAN .....	ii
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	iii
PERNYATAAN UNGGAHAN KARYA ILMIAH.....	iv
ABSTRAK .....	v
<i>ABSTRACT</i> .....	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR TABEL .....	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	11
1.3 Tujuan Penelitian .....	12
1.4 Manfaat Penelitian .....	12
BAB II KAJIAN PUSTAKA .....	14
2.1 Landasan Teori.....	14
2.1.1 Budaya Organisasi.....	14
2.1.2 Kepuasan Kerja .....	18
2.1.3 Kinerja Guru.....	20
2.2 Perumusan Hipotesis.....	23
2.2.1 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru.....	23
2.2.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja .....	24
2.2.3 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru .....	25
2.3 Model Empirik Penelitian.....	26
BAB III METODE PENELITIAN .....	27
3.1 Jenis Penelitian .....	27
3.2 Populasi dan Sampel .....	28

3.2.1 Populasi.....	28
3.2.2 Sampel.....	29
3.3 Sumber Data .....	29
3.4 Metode Pengumpulan Data .....	30
3.5 Variabel dan Indikator .....	31
3.6 Teknik Analisis Data .....	32
3.6.1 Uji Instrumen .....	33
3.6.1.1 Uji Validitas.....	33
3.6.1.2 Uji Reliabilitas.....	33
3.6.2. Uji Asumsi Klasik .....	34
3.6.2.1 Uji Normalitas .....	34
3.6.2.2 Uji Multikolinearitas .....	34
3.6.3 Uji Path Analysis (Analisis Jalur) .....	34
3.6.3.1 Uji Analisis Regresi Linear Berganda .....	35
3.6.4 Uji Hipotesis .....	36
3.6.4.1 Uji Parsial (Uji t).....	36
3.6.4.2 Uji Simultan (Uji F) .....	37
3.6.4.3 Koefisien Determinan (R <sup>2</sup> ) .....	37
3.6.5 Uji Sobel Test .....	38
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>39</b>
4.1 Deskripsi Responden.....	39
4.2 Deskripsi Variabel.....	42
4.2.1 Deskripsi Variabel Budaya Organisasi (X).....	42
4.2.2 Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja (Y1) .....	43
4.2.3 Deskripsi Variabel Kinerja Guru (Y2).....	45
4.3 Analisis Data .....	46
4.3.1 Uji Validitas .....	46
4.3.2 Uji Reliabilitas .....	47
4.4 Uji Asumsi Klasik.....	48
4.4.1 Uji Normalitas.....	48
4.4.2 Uji Multikolinearitas .....	50

<b>4.5 Uji Path Analysis (Analisis Jalur)</b> .....	<b>52</b>
<b>4.5.1 Uji Analisis Regresi Linear Berganda</b> .....	<b>52</b>
<b>4.6 Uji Hipotesis</b> .....	<b>55</b>
<b>4.6.1 Uji Parsial (Uji t)</b> .....	<b>55</b>
<b>4.6.2 Uji F</b> .....	<b>57</b>
<b>4.6.3 Uji Determinan (R<sup>2</sup>)</b> .....	<b>58</b>
<b>4.7 Uji Sobel</b> .....	<b>60</b>
<b>4.8 Pembahasan Penelitian</b> .....	<b>62</b>
<b>4.8.1 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru</b> .....	<b>62</b>
<b>4.8.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja</b> .....	<b>63</b>
<b>4.8.3 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru</b> .....	<b>64</b>
<b>BAB V PENUTUP</b> .....	<b>66</b>
<b>5.1 Kesimpulan</b> .....	<b>66</b>
<b>5.2 Saran</b> .....	<b>67</b>
<b>5.3 Keterbatasan Penelitian</b> .....	<b>69</b>
<b>5.4 Agenda Penelitian Mendatang</b> .....	<b>69</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	<b>71</b>
<b>LAMPIRAN</b> .....	<b>80</b>



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Empirik Penelitian.....	26
Gambar 4.1 Kerangka Empirik Penelitian.....	60
Gambar 4.2 Hasil Uji Sobel Test .....	61



## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Data Siswa-siswi diterima PTN Jalur Prestasi .....	5
Tabel 1.2 Prestasi Akademik & Non-akademik siswa SMAN 10 Semarang...	5
Tabel 3.1 Variabel & Indikator Penelitian .....	31
Tabel 4.1 Deskripsi Responden.....	40
Tabel 4.2 Tanggapan Responden pada Variabel Budaya Organisasi.....	43
Tabel 4.3 Tanggapan Responden pada Variabel Kepuasan Kerja .....	44
Tabel 4.4 Tanggapan Responden pada Variabel Kinerja Guru.....	45
Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas .....	46
Tabel 4.6 Hasil Uji Reliabilitas .....	47
Tabel 4.7 Hasil Uji Normalitas Kolmogorov-smirnov Test Persamaan 1 .....	49
Tabel 4.8 Hasil Uji Normalitas Kolmogorov-smirnov Test Persamaan 2 .....	49
Tabel 4.9 Hasil Uji Multikolinearitas Persamaan 1.....	51
Tabel 4.10 Hasil Uji Multikolinearitas Persamaan 2.....	51
Tabel 4.11 Hasil Analisis Regresi Linear Berganda .....	52
Tabel 4.12 Hasil Uji T .....	55
Tabel 4.13 Hasil Uji F Model 1 .....	57
Tabel 4.14 Hasil Uji F Model 2 .....	57
Tabel 4.15 Hasil Uji Determinasi Model 1 .....	58
Tabel 4.16 Hasil Uji Determinasi Model 2.....	59

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian.....	80
---------------------------------------	----



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Di dalam suatu instansi pendidikan, peran seorang Guru atau suatu SDM (Sumber Daya Manusia) sangatlah penting dalam mentransformasikan input-input pendidikan. Salah satu unsur yang memiliki kedudukan yang krusial dan sangat strategis dalam sistem pendidikan adalah Guru (Wirawan, 2016). Guru sebagai peran utama dalam pembangunan sebuah pendidikan. Terutama yang diselenggarakan secara formal di suatu institusi pendidikan atau sekolah. Dalam proses pendidikan, seorang tenaga pendidik atau guru memiliki peran secara signifikan yang sangat strategis dalam membimbing atau mengarahkan muridnya ke arah kedewasaan, kematangan serta kemandirian. Maka dari itu, sering dianggap bahwa seorang tenaga pendidik atau Guru itu sebagai ujung tombaknya pendidikan. Posisi serta perannya semakin bermakna strategis dalam mempersiapkan sumber daya manusia yang bermutu guna dapat menghadapi era global (Binti et al., 2017). Sumber daya manusia menjadi faktor penentu terkait sukses atau tidaknya suatu organisasi. Hal tersebut dapat ditentukan oleh adanya kemampuan seseorang yang bekerja didalamnya guna untuk melakukan berbagai kegiatan yang dapat digunakan untuk mencapai suatu tujuan organisasi (Riau, 2023).

Sumber Daya Manusia (SDM) ialah sebagian dari aset berharga yang mempunyai kapasitas bertumbuh sebagai penentu kesuksesan suatu organisasi dalam jangka panjang. Sumber Daya Manusia dikatakan sebagai penggerak utama dalam suatu organisasi. Maka dari itu, harus dilakukan suatu pengelolaan secara

optimal, diberikan perhatian yang lebih, serta diberikan hak-haknya sesuai dengan kinerja dari SDM tersebut. Dengan melakukan peningkatan kualitas atau pengelolaan terhadap sumber daya manusia di sebuah institusi, diharapkan mampu meningkatkan suatu kinerja karyawan (Prasetiyo et al., 2021). Organisasi pendidikan yang memiliki sumber daya manusia yang kompeten tentunya merupakan sebuah keinginan dan hasil usaha dari masing-masing institusi pendidikan atau sekolah. Maka dari itu, setiap sekolah dalam melakukan pembentukan SDM perlu adanya seorang pemimpin atau kepala sekolah untuk dapat mencapai mutu pendidikan yang baik (Amini et al., 2021).

Disuatu organisasi atau institusi tentunya juga harus dapat tumbuh dan berkembang demi organisasinya dengan menggunakan beberapa metode yang tersusun dalam sebuah program guna menambah suatu kinerja atau performa. Banyak faktor yang terhubung dalam melakukan suatu perbaikan kinerja atau performa, salah satu faktor penting yang harus organisasi atau instansi perhatikan dalam melakukan peningkatan kinerja terhadap guru atau ingin melakukan suatu pencapaian terhadap tujuan organisasi ialah faktor SDM (Sumber Daya Manusia). Sumber Daya Manusia menjadi salah satu faktor yang signifikan sebab seorang manusia bergerak sebagai penggerak di suatu organisasi, serta sebagai salah satu unsur yang sangat menjadi penentu dalam tahap perkembangan bagi suatu organisasi. Eksistensi suatu organisasi atau instansi bergantung kepada sumber daya manusia yang terdapat di dalamnya.

Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas tentunya sangat berperan penting dalam peranan pendidikan disuatu instansi atau lembaga pendidikan yang

dapat mengikuti suatu perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Pendidikan merupakan sebuah investasi yang sangat berharga untuk masa mendatang. Suatu negara dapat dikatakan maju salah satunya yaitu dapat dilihat dari mutu pendidikannya. Komponen dalam sebuah lembaga pendidikan salah satunya yaitu Guru. Peranan Guru dalam suatu lembaga pendidikan atau instansi sangatlah berpengaruh besar. Karena seorang Guru tentunya harus mendidik, memberikan teladan, dan memberikan semangat kepada peserta didik agar tidak hanya pandai dalam ilmu pengetahuan, namun juga dalam ilmu teknologi (Hidayat et al., 2020). Selain itu, guru juga berperan untuk dapat menyelenggarakan sebuah tahap belajar mengajar, yakni dengan memberikan bantuan serta memfasilitasi peserta didik agar mampu melaksanakan tahap belajar yang bermutu (Binti et al., 2017).

Keberhasilan pada sebuah organisasi sangat berkaitan erat dengan mutu kinerja. Sehingga suatu organisasi dituntut untuk selalu melakukan pengembangan serta peningkatan terhadap kinerja karyawan ataupun Guru. Kinerja karyawan ialah sebuah pencapaian hasil kerja seorang pegawai terhadap tugas yang sudah diberikan (Muhammad Zahrul Al Khafis, 2022). Kinerja seorang pegawai dapat diukur dari prestasi kerja, hasil dari pelaksanaan tugas, atau hasil aktivitas kerjanya dalam jangka waktu khusus (Notoatmodjo, 2003). Sedangkan kinerja Guru merupakan suatu kemampuan seorang guru dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya sebagai tenaga pendidik yang diperlihatkan dengan hasil kerja terbaiknya yang selaras dengan tujuan pembelajaran. Suatu penilaian guru sangat dibutuhkan sebagai alat pemantauan guru dalam bekerja. Dengan adanya penilaian

tersebut dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi pada lembaga pendidikan atau instansi dalam upaya peningkatan kinerja Guru (Hidayat et al., 2020).

Keberhasilan dari kinerja suatu organisasi juga dapat diukur dari sejauh mana suatu organisasi memaksimalkan efisiensi kinerjanya sendiri. Maka dari itu, suatu organisasi harus menunjang dengan adanya keunggulan yang kompetitif dari segi budaya organisasi, tata kelola organisasi, serta visi atau pandangan dari manajemen risiko yang dapat memberikan kinerja yang berbeda dari organisasi lainnya (Anjarwati & Muslih, 2021). Selain dari hal-hal tersebut yang mampu menunjang terkait suatu keberhasilan dari adanya kinerja, dalam sebuah instansi atau institusi pendidikan sebuah keberhasilan kinerja Guru dapat dilihat dari adanya sebuah capaian prestasi dari siswa-siswi yang dapat mencerminkan efektivitas dari adanya sistem pembelajaran serta adanya kontribusi dari tenaga pendidik atau guru. Sebagai salah satu indikator keberhasilan tenaga pendidik dalam berkontribusi atas sebuah capaian prestasi siswa-siswi, terutama pada SMA Negeri 10 Semarang yang dapat ditunjukkan dengan adanya siswa-siswi berprestasi yang diterima di Perguruan Tinggi Negeri (PTN) melalui jalur prestasi. Berikut terdapat sebuah rekapitulasi data selama 2 tahun terakhir ini terkait banyaknya siswa-siswi SMA Negeri 10 Semarang yang masuk kedalam Perguruan Tinggi Negeri melalui jalur prestasi, yang disajikan dalam tabel berikut:

**Tabel 1. 1 Data Siswa-Siswi keterima PTN Jalur Prestasi**

<b>Tahun</b>	<b>Jumlah Siswa-siswi Keterima PTN Jalur Prestasi</b>
2022	22 Orang
2023	28 Orang

Sumber : Data Sekolah SMA N 10 Semarang, 2024

Selain adanya prestasi diatas, terdapat juga prestasi-prestasi lainnya yang diraih oleh siswa-siswi SMA Negeri 10 Semarang yaitu dalam bidang akademik maupun non-akademik. Ada beberapa prestasi yang diraih diantaranya sebagai berikut:

**Tabel 1. 2 Prestasi Akademik & Non-akademik Siswa SMA N 10 Semarang**

<b>Prestasi Akademik</b>	<b>Penghargaan yang di dapat</b>	<b>Prestasi Non-akademik</b>	<b>Penghargaan yang di dapat</b>
Olimpiade Sains Sigma SMA pada Mata Pelajaran Biologi tingkat Nasional	Piala Juara 1	Kejuaraan Taekwondo Tingkat Provinsi	Piagam dan medali
Kompetisi tingkat Nasional Olimpiade Guru dan Pelajar bidang Bahasa Indonesia	Medali perunggu	Kompetisi tingkat Nasional Olimpiade kejuaraan Nasional bidang Pemasaran	Medali emas
Lomba Essay Competition English School Tingkat Nasional	Piagam Penghargaan (Juara 3)	Lomba Indonesia Public Poster Competition tingkat SMA/SMK	Piala juara 1

Sumber : Data Sekolah SMA N 10 Semarang, 2024

Berdasarkan data yang tersedia pada tabel diatas serta adanya berbagai informasi yang ada, dapat disimpulkan bahwa suatu keberhasilan dari kinerja seorang Guru atau Tenaga Pendidik di sekolah SMA Negeri 10 Semarang dapat tercermin dari adanya sebuah capaian siswa-siswinya. Baik dilihat dari adanya peningkatan penerimaan siswa-siswi yang diterima di Perguruan Tinggi Negeri (PTN) melalui jalur prestasi maupun dilihat dari berbagai penghargaan atau prestasi yang didapatti bidang akademik serta non-akademik. Dengan adanya berbagai prestasi tersebut dapat juga mencerminkan adanya efektivitas dari sebuah sistem pembelajaran, dedikasi dari tenaga pendidik atau Guru, serta kualitas dari institusi itu sendiri dalam mendorong pengembangan siswa-siswinya baik secara akademik maupun non-akademik. Semakin tinggi prestasi seorang siswa, maka semakin dapat menunjukkan bahwa seorang Guru telah berhasil dalam membimbing serta mendidik siswa-siswinya dengan metode pengajaran yang efektif dan lingkungan belajar yang kondusif.

Dari data yang tersedia diatas, kinerja Guru mengalami peningkatan atau dapat dikatakan baik. Akan tetapi, meskipun suatu kinerja Guru sudah baik, penting bagi pihak sekolah untuk terus memastikan dan terus menjaga agar kinerja dari para Guru tetap baik atau bahkan semakin baik di masa mendatang. Terdapat beberapa strategi atau cara yang dapat dilakukan untuk mempertahankan atau meningkatkan kinerja dari Guru di SMA Negeri 10 Semarang contohnya seperti; melakukan peningkatan terhadap kompetensi Guru dengan cara mengikuti sebuah pelatihan, seminar ataupun workshop terkait metode pembelajaran yang inovatif serta berbasis teknologi. Selain itu, dapat juga melakukan evaluasi kinerja Guru secara

berkelanjutan dengan melakukan sebuah monitoring dan evaluasi terhadap metode pengajaran serta efektivitas pembelajaran, guna untuk perbaikan yang bersinambungan dan berkelanjutan.

Suatu kinerja akan dikatakan meningkat dikarenakan adanya salah satu faktor tertentu. Faktor tersebut ialah budaya organisasi. Budaya adalah seperangkat aturan, nilai-nilai yang dapat di adaptasikan untuk dapat mendorong adanya sebuah keterlibatan seorang karyawan, memperjelas tujuan dan arah strategi organisasi, dan secara terus-menerus dapat menguraikan atau mengkomunikasikan suatu nilai-nilai organisasi, serta bisa menolong organisasi meraih suatu perkembangan secara berkelanjutan yang lebih bagus. Oleh sebab itu, dapat dikatakan bahwa budaya organisasi yang berwujud nilai-nilai dapat menjadi sebuah pedoman bagi para pegawai ataupun Guru dalam menjalankan tugas maupun kewajibannya serta juga perilakunya di dalam suatu organisasi (Iba & Konadi, 2021).

Budaya organisasi merupakan perangkat sistem yang mencakup suatu nilai, norma, asumsi yang secara kolektif dipegang dan diterapkan oleh anggota yang berada di dalam organisasi. Aspek-aspek itulah yang berfungsi sebagai pedoman dalam berperilaku dan sebagai solusi untuk masalah yang ada di dalam suatu organisasi (Rian Iskandar & Hariandy Hasbi, 2024). Sedangkan terdapat pengertian lain terkait budaya organisasi, yang diartikan sebagai salah satu bentuk strategi untuk dapat memberikan memotivasi bagi para pegawai agar mampu meraih kinerja yang lebih baik. Karena dengan adanya budaya organisasi yang bagus akan mampu menciptakan sebuah keadaan dan situasi yang tepat bagi para pegawai dalam menjalankan pekerjaannya yang dapat mendukung pengembangan diri dari

karyawan tersebut serta dapat menciptakan kesejahteraan. Jika budaya organisasi itu baik, maka kinerja dari suatu organisasi ataupun dari karyawan (sumber daya manusia) juga akan ikut membaik atau meningkat (Sumarwinati & Ratnasari, 2019).

Seorang karyawan akan merasakan adanya kenyamanan kerja apabila nilai-nilai yang dianutnya sejalan dengan nilai-nilai yang ditetapkan oleh suatu organisasi atau instansi. Hal tersebut akan membuat para pegawai mudah untuk menyesuaikan dengan lingkungan organisasinya. Sehingga karyawan merasa termotivasi serta mengoptimalkan kinerjanya dengan lebih bagus lagi. Pada dasarnya, seorang pegawai akan merasa nyaman serta loyal dalam menjalankan pekerjaannya atau loyal terhadap organisasinya apabila dalam bekerja mereka telah mendapatkan kepuasan kerja sesuai dengan yang diinginkan (Qurnain, 2021).

Kepuasan kerja merupakan suatu tingkat kenyamanan atau ketidaknyamanan karyawan dalam menjalankan tugas atau pekerjaannya (Pokhrel, 2024). Selain itu dapat juga dikatakan bahwa kepuasan kerja ialah suatu pendapat atau penilaian positif mengenai pekerjaan seseorang (Robbins & Judge, 2009). Kepuasan kerja juga merupakan sebagai suatu kunci pendukung moral, kedisiplinan, serta peningkatan prestasi kerja dalam mendorong suatu organisasi. Adanya kepuasan kerja secara tidak langsung itu semua akan berdampak kepada suatu kinerja karyawan untuk terus memotivasi diri sendiri ditempat kerjanya (M. S. P. Hasibuan, 2012).

Dalam penelitian ini tentunya dilatarbelakangi dengan adanya *reserach gap* terhadap penelitian-penelitian terdahulu. Penelitian sebelumnya menunjukkan jika

budaya organisasi berpengaruh positif pada kinerja. Seperti pada studi sebelumnya oleh (Alqawiyu & Putra, 2023) yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan”, hasil penelitiannya mengatakan bahwa budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Namun pada penelitian yang berjudul “*Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening*” yang dilakukan oleh (Adhiguna & Hartono, 2023) menunjukkan bahwa hasil penelitiannya dengan menggunakan analisis kuantitatif tentang keterkaitan antara kepemimpinan situasional serta budaya organisasi dengan kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja terhadap pegawai kantor pertanahan kabupaten Sleman, memiliki hasil bahwa budaya organisasi tidak memiliki dampak bagi kinerja.

Studi ini memiliki tujuan untuk menganalisis adanya suatu pengaruh dari budaya organisasi terhadap kinerja para Guru dan kepuasan kerja, serta pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja Guru yang dilakukan di SMA Negeri 10 Semarang yang beralamatkan di Jalan Padi Raya No.16, Gebangsari, Kecamatan Genuk, Kota Semarang, Jawa Tengah. SMA Negeri 10 Semarang adalah salah satu Sekolah Menengah Atas (SMA) yang terletak di kota Semarang, Jawa Tengah, yang memiliki Guru sebanyak 57 orang. SMA Negeri 10 Semarang berdiri sejak tanggal 20 November 1984 (berdasarkan SK Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI nomor 0558/O/1984 tertanggal 20 November 1984 tentang Pembukaan dan Penegrian Sekolah Menengah Umum Tingkat Atas) di Jl.Gebangsari No.8 Genuk, Semarang. SMA Negeri 10 Semarang tersebut adalah SMA Negeri yang didirikan

ke 10 secara resmi di kota Semarang, berdasarkan Keputusan Walikotaamadya Kepala Daerah Tingkat II Semarang Nomor: 642.2/29/Tahun1987 tentang izin Mendirikan Bangunan Gedung Untuk Ruang Sekolah.

Dari hasil wawancara awal yang telah dilaksanakan oleh peneliti dengan Wakil Kepala Sekolah dan beberapa Guru pada SMAN 10 Semarang didapatkan informasi bahwa SMA Negeri 10 Semarang memiliki budaya organisasi yang baik. Hal tersebut dibuktikan dengan adanya penekanan suatu nilai-nilai budaya organisasi terkait kebersamaan, terjalannya komunikasi yang baik antara Guru maupun kepala sekolah, serta adanya suatu hal untuk dapat saling menolong antar sesama dalam menyelesaikan tugas yang ada di sekolah. Sehingga hal tersebut nantinya akan berdampak bagi kemajuan sekolah maupun bagi proses pembelajaran.

Berdasarkan wawancara tersebut yang dilakukan dengan beberapa Guru mengenai suatu budaya organisasi, kinerja, dan kepuasan kerja, didapatkan informasi bahwa budaya organisasi yang terdapat pada SMA Negeri 10 Semarang dapat diterima baik oleh seluruh tenaga pendidik (Guru). Walaupun pada kenyataannya atau pada pengimplikasiannya masih terdapat kekurangan atau belum sepenuhnya dilaksanakan dengan baik sebab masih terdapat beberapa Guru yang masih memiliki pemahaman yang minim terkait budaya organisasi. Sehingga, terdapat beberapa Guru yang masih cenderung memiliki sikap yang individual atau kurang menanamkan rasa empati dengan sesama untuk dapat saling gotong royong atau menjalin kerjasama yang baik guna bagi kemajuan sekolah SMA Negeri 10 Semarang. Rendahnya sikap empati terhadap sesama atau rendahnya loyalitas Guru

tentunya dapat menurunkan suatu kinerja. Baik berpengaruh pada penurunan kinerja Guru itu sendiri serta dapat juga menurunkan kinerja dari sekolah. Selain itu, hal tersebut juga dapat menjadikan adanya penurunan budaya organisasi yang ada di sekolah SMA Negeri 10 Semarang. Maka dari itu, terdapat tantangan tersendiri bagi pihak Kepala sekolah dan Wakil Kepala Sekolah untuk dapat lebih lagi memperbaiki budaya organisasi yang ada di sekolah SMA Negeri 10 Semarang, guna untuk dapat menciptakan dan mendukung pengembangan diri dari Guru, serta dapat menciptakan adanya suatu kesejahteraan bersama.

Berdasarkan penjelasan diatas, studi ini akan mengambil judul “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi kasus pada SMA Negeri 10 Semarang)”. Dengan demikian, dari hasil studi ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan atau sebagai pedoman bagi pihak Sekolah dalam mengembangkan kebijakan serta strategi untuk dapat meningkatkan kinerja tenaga pendidik dan kependidikan melalui penguatan budaya organisasi dan peningkatan kepuasan kerja.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian pada latar belakang penelitian diatas, maka dapat dirumuskan permasalahannya sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh adanya budaya organisasi terhadap kinerja Guru pada SMA Negeri 10 Semarang?
2. Apakah terdapat pengaruh adanya budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada SMA Negeri 10 Semarang?

3. Apakah terdapat pengaruh adanya kepuasan kerja terhadap kinerja Guru pada SMA Negeri 10 Semarang.

### 1.3 Tujuan Penelitian

Dari rumusan masalah yang telah dijelaskan diatas, maka penulis merumuskan sebuah tujuan penelitian yang akan dibahas sebagai berikut:

1. Untuk dapat menganalisis dan mengetahui tentang bagaimana pengaruh adanya budaya organisasi terhadap kinerja Guru pada sekolah SMA Negeri 10 Semarang.
2. Untuk dapat menganalisis dan mengetahui tentang bagaimana pengaruh adanya budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada sekolah SMA Negeri 10 Semarang.
3. Untuk dapat menganalisis serta mengetahui tentang bagaimana pengaruh adanya kepuasan kerja terhadap kinerja Guru pada sekolah SMA Negeri 10 Semarang.

### 1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan hasil studi ini, diharapkan nantinya dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis studi ini dapat memberikan manfaat dalam perkembangan keilmuan atau pengetahuan terkait budaya organisasi serta kepuasan kerja, terhadap kinerja Guru. Hasil dari penelitian ini diharapkan mampu

memberikan informasi yang relevan serta dapat dijadikan referensi atau dijadikan perbandingan antara penelitian sebelumnya.

## 2. Manfaat Praktis

### a. Bagi Instansi

Hasil studi ini, diharapkan dapat memberikan informasi serta dijadikan sebuah bahan acuan atau bahan pertimbangan bagi instansi pendidikan untuk dapat menentukan Sumber Daya Manusia yang bermutu, guna untuk kebutuhan pencapaian tujuan suatu organisasi atau instansi dengan melakukan penilaian kinerja kepada Guru melalui riset kepuasan kerja dan budaya organisai yang ada di dalam organisasi tersebut.

### b. Bagi Universitas

Hasil studi ini, diharapkan mampu memberikan atau menambah informasi terkait pembelajaran pada bidang SDM (Sumber Daya Manusia).

### c. Bagi Penulis

Hasil studi ini dapat menjadi salah satu bahan kajian empiric terkait perilaku dalam sebuah organisasi atau instansi khususnya dalam budaya organisasi, kinerja Guru dan kepuasan kerja. Selain itu juga bermanfaat untuk dapat memecahkan suatu masalah yang nantinya dapat membentuk suatu pola pikir secara terstruktur.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Budaya Organisasi**

Pada prinsipnya budaya organisasi menjadi sebuah dasar suatu perilaku bagi seluruh pegawai atau seluruh anggota tim dalam meraih sebuah tujuan akhir dari organisasi. Selain itu, budaya organisasi juga bisa menjadi salah satu unsur yang bisa mempertahankan kestabilan perilaku para pegawai dalam menjalankan fungsi suatu organisasi. Secara psikologis budaya organisasi dapat digunakan untuk menjaga sebuah motivasi bagi para pegawai dalam menjalankan pekerjaannya, karena lingkungan budaya yang ada sesuai dengan budaya pegawainya (Lingkungan et al., 2023).

Budaya organisasi memiliki peran penting dalam membentuk perilaku pegawai. Karena budaya organisasi sebagai suatu sistem nilai yang menunjukkan suatu nilai-nilai serta sikap yang telah diyakini oleh para pegawai, sehingga telah mencapai sebuah dasar perilaku serta sikap pegawai saat bekerja untuk menyelesaikan tanggungjawabnya. Perilaku serta nilai-nilai tersebut akan menjadi sebuah pedoman bagi para pegawai untuk dapat berpikir, bersikap, serta berperilaku sesuai dengan nilai-nilai dan sikap yang sudah di yakini. Dengan kata lain, budaya organisasi dapat mempengaruhi terkait sejauhmana anggota organisasi atau seorang karyawan dalam mencapai tujuan organisasi (Mega, 2016).

Menurut (Hari, 2019), budaya organisasi didefinisikan sebagai suatu kumpulan sistem nilai yang dijadikan pedoman bagi SDM (Sumber Daya Manusia) di suatu organisasi tersebut untuk dapat berperilaku dan melaksanakan kewajiban atau tanggungjawabnya. Suatu budaya organisasi dapat meningkatkan adanya kinerja pegawai atau kinerja karyawan, apabila seorang karyawan memiliki rasa tanggungjawab yang benar terhadap tugas-tugas yang sudah dipercayakan kepada mereka dan tentunya juga selalu adanya sebuah dorongan dari seorang pemimpin untuk bisa memotivasi para pegawai dalam melaksanakan atau menyelesaikan tugas-tugasnya. Dengan adanya peningkatan kinerja pegawai atau karyawan, tentunya budaya organisasi dapat dikatakan baik. Hal tersebut dapat memberikan suatu keberhasilan dalam sebuah organisasi itu sendiri (A et al., 2022).

Budaya organisasi dapat memiliki pengaruh terhadap efisiensi serta efektivitas suatu organisasi dan pemberdayaan karyawan di dalam suatu organisasi. Dengan adanya suatu budaya organisasi juga bisa membantu dalam peningkatan kinerja karyawan, seperti yang sudah dikatakan dalam penjelasan diatas. Karena dengan adanya budaya organisasi dapat mewujudkan sebuah tingkatan motivasi yang besar untuk para karyawan agar dapat memberikan kapasitas yang paling baik dalam menggunakan peluang yang telah disediakan oleh organisasinya. Budaya yang kuat merupakan sebuah kunci kesuksesan bagi setiap organisasi (Dunggio, 2020). Dengan adanya keterkaitan hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja organisasi tentunya dapat menentukan kemampuan suatu

organisasi guna dapat mengatasi adanya perubahan lingkungan, bahkan secara langsung dapat juga mempengaruhi kinerja pegawai (Rosvita et al., 2023).

Dari berbagai penelitian diatas dapat diambil kesimpulan bahwa pengertian dari budaya organisasi itu ialah suatu nilai atau norma yang dapat diikuti oleh para karyawan disuatu organisasi yang mampu memberikan sebuah dampak yang positif untuk mencapai suatu tujuan oraganisasi dengan menerapkan nilai-nilai yang sudah ditetapkan.

Menurut (Robbins & P Stephen, 2010), menyatakan terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi budaya organisasi, diantaranya adalah:

- a. Inisiatif individu (*individual initiative*), adalah suatu tingkatan tanggung jawab serta kemandirian yang ada dalam setiap individu atau anggota.
- b. Toleransi risiko (*risk tolerance*), yaitu suatu tingkatan risiko yang mampu ditanggung oleh setiap anggota, guna untuk dapat mendorong para anggota untuk bersikap proaktif, inovatif serta berani dalam mengambil sebuah risiko.
- c. Integrasi (*integration*), adalah terkait sejauh mana satuan kerja dalam suatu organisasi didorong untuk dapat bekerja secara terkoordinasi.
- d. Dukungan manajemen (*management support*), yaitu suatu tingkat komunikasi, bantuan, serta kejelasan terhadap dukungan yang diberikan.

- e. Pengawasan (*control*), adalah sekumpulan peraturan atau ketentuan serta pengawasan yang berfungsi untuk mengelola dan memantau sikap atau perilaku para pegawai.
- f. Identifikasi (*identify*), yaitu terkait sejauh mana setiap anggota atau individu mengidentifikasi dirinya sendiri di dalam organisasi secara keseluruhan, baik di luar kelompok kerjanya atau di bidang keahliannya masing-masing.
- g. Sistem penghargaan (*reward system*), merupakan suatu pembagian dan tingkatan kompensasi dalam bentuk (kenaikan gaji, promosi jabatan) berdasarkan kinerja karyawan dibandingkan dengan senioritas, anak emas, dan lainnya.
- h. Toleransi terhadap konflik (*conflict tolerance*), adalah suatu tingkat toleransi pada permasalahan yang timbul dalam sebuah organisasi.

Menurut Robbins, (2012) dalam (Rian Iskandar & Hariandy Hasbi, 2024) menyatakan bahwa terdapat beberapa indikator dari budaya organisasi, diantaranya sebagai berikut:

- a. Orientasi Manusia

Terkait sejauhmana suatu manajemen memperhitungkan adanya efek dari sebuah hasil pada individu yang berada di dalam suatu organisasi tersebut.

b. Orientasi Tim

Menggambarkan tentang seberapa jauh sebuah aktivitas kerja disuatu organisasi dapat dilaksanakan dalam tiap team (kelompok), bukan pada individu.

c. Orientasi Hasil

Menggambarkan tentang sejauhmana suatu manajemen dapat memusatkan perhatiannya pada sebuah hasil daripada sebuah teknik serta proses yang digunakan untuk dapat meraih sebuah hasil tersebut.

### 2.1.2 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dapat didefinisikan sangat penting bagi seorang karyawan maupun organisasi itu sendiri. Karena suatu kepuasan kerja dapat digunakan untuk mengamati hasil pekerjaan dari seorang pegawai, apakah pegawai tersebut merasa puas atau tidak dengan lingkungan maupun pekerjaan yang dijalannya. Seorang karyawan dapat dianggap puas apabila tidak terdapat kesenjangan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan yang ada, sebab adanya sebuah batas minimum yang diinginkan sudah dicapai. Kepuasan kerja adalah suatu sikap, perilaku serta cara pandang seorang karyawan dalam menjalankan suatu pekerjaan, dimana kepuasan kerja itu bersifat pribadi. Sehingga adanya suatu kepuasan kerja karyawan akan berpengaruh terhadap pekerjaan yang sedang dilakukannya (Bhastary, 2020). Pendapat tersebut sejalan dengan pendapat dari (Seema et al., 2021) bahwa kepuasan kerja seorang karyawan itu sangat tergantung

pada hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaannya yang memiliki pengaruh signifikan pada kebahagiaan kerja seorang karyawan.

Kepuasan kerja juga bisa didefinisikan sebagai suatu keadaan emosi bahagia atau optimis yang dihasilkan dari sebuah penilaian terhadap pekerjaan seorang karyawan. Perasaan positif tersebut dapat berasal dari adanya sebuah pemahaman bahwa suatu pekerjaan seseorang dapat memenuhi nilai-nilai yang penting dalam pekerjaannya, asalkan suatu nilai-nilai tersebut dapat konsisten dengan kebutuhannya (Padmanabhan, 2021).

Dari beberapa pendapat diatas tentang kepuasan kerja, bisa diambil kesimpulan bahwa kepuasan kerja itu ialah suatu bentuk interaksi secara kompleks antara sebuah harapan karyawan, kondisi pekerjaan, serta nilai-nilai pribadi dan kebutuhan para karyawan. Kepuasan kerja dapat mempengaruhi suatu sikap dan kinerja karyawan, sehingga penting bagi suatu perusahaan untuk dapat memahami dan mengelola adanya sebuah faktor-faktor yang dapat mempengaruhi adanya kepuasan kerja demi mencapai suatu produktivitas dan keberhasilan dalam organisasi.

Menurut (Mangkunegara & Prabu Anwar, 2017), menjelaskan bahwa terdapat dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja seorang karyawan diantaranya yaitu:

- a. Faktor Karyawan, yaitu terdiri dari kecerdasan IQ, kecakapan secara khusus maupun umum, jenis kelamin, kondisi fisik, pengalaman kerja, pendidikan, kepribadian, masa kerja, cara berfikir, dan lain sebagainya.

- b. Faktor Pekerjaan, yaitu terdiri dari jenis pekerjaan, kedudukan, mutu pengawasan, struktur organisasi, jaminan finansial, interaksi sosial, hubungan kerja, dan lain sebagainya.

Sedangkan dalam skala indeks deskripsi jabatan (*Job Description Indeks*) yang dikembangkan oleh Smith, Kendall, dan Hullin dalam (Mengkunegara, 2017) bahwa kepuasan kerja itu diukur dari beberapa faktor seperti pengawasan, kondisi kerja, gaji, dan (*co-worker*) (Bhastary, 2020).

Selain adanya beberapa faktor diatas, terdapat juga beberapa indikator dari kepuasan kerja menurut (M. Hasibuan, 2014), diantaranya yaitu:

- a. Menyenangi pekerjaannya, adalah seseorang yang menyukai atau menyenangkan pekerjaan yang dijalani karena dapat menyelesaikannya.
- b. Mencintai pekerjaannya

Selain indikator diatas, peneliti juga menambahkan sebuah indikator dalam variabel kepuasan kerja yaitu kebanggaan terhadap pekerjaannya. Hal tersebut di dukung dengan adanya teori dari (Robbins & Judge, 2009) yang menyatakan bahwa *job satisfaction* ialah sebuah perasaan yang positif terhadap suatu pekerjaan sebagai hasil dari evaluasi terhadap pekerjaannya.

### 2.1.3 Kinerja Guru

Dalam suatu instansi atau organisasi, kinerja adalah aspek yang sangat penting untuk dilakukan sebuah penilaian. Karena dengan dilakukannya sebuah penilaian tersebut dapat dilihat apakah ada sebuah

peningkatan atau penurunan dari hasil kerja para karyawan. Dalam hal ini penilai kinerja seorang Guru dapat dikatakan tinggi apabila dengan ditunjukkan adanya profesionalisme Guru yang terdiri dari adanya penguasaan empat kompetensi sebagai tenaga pendidik yang meliputi; kompetensi profesional, pedagogis (bentuk atau metode pengajaran seorang Guru), kepribadian, dan sosial (Handayani & Rasyid, 2015). Kinerja ialah sebuah perilaku nyata yang ditunjukkan oleh setiap individu atau setiap karyawan sebagai sebuah prestasi kerjanya yang telah dihasilkan sesuai dengan peranan atau tanggungjawabnya di suatu organisasi (Nurhasanah et al., 2022).

Setiap organisasi atau instansi tentunya selalu melakukan sebuah peningkatan kinerja dengan harapan agar mampu mencapai tujuan dari organisasi tersebut. Kemampuan seorang pegawai tercermin dari sebuah kinerja. Karena kinerja yang baik ialah kinerja yang optimal. Maka dari itu dapat dianggap bahwa kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai yang telah menjalankan tanggungjawabnya. Selain itu kinerja juga dikatakan sebagai suatu bentuk tingkat keberhasilan seorang karyawan dalam menjalankan tugasnya secara keseluruhan dalam periode tertentu (Silaen et al., 2021).

Sedangkan kinerja Guru dapat didefinisikan sebagai suatu tingkat keberhasilan dari tenaga pendidik dalam menjalankan tugas serta tanggung jawabnya dalam bidang pendidikan serta wewenangnya berdasarkan standar kinerja yang telah ditetapkan selama periode tertentu dalam rangka

untuk dapat mencapai tujuan pendidikan (Manajemen et al., 2019). Selain itu, kinerja guru (*performance*) dapat didefinisikan juga sebagai bentuk dari hasil atau pencapaian oleh tenaga pendidik atau Guru dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal tersebut tentunya didasarkan atas adanya sebuah kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta kedisiplinan (Prayoga & Yuniati, 2019).

Menurut (Anjarwati & Muslih, 2021) mengatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi suatu pencapaian kinerja diantaranya sebagai berikut:

- a. Kemampuan dan Keadilan: Kemampuan atau skill yang dimiliki oleh setiap individu atau karyawan dalam menjalankan suatu pekerjaannya.
- b. Pengetahuan : Pengetahuan tentang pekerjaan dimana seorang karyawan yang mempunyai sebuah pengetahuan tentang pekerjaannya secara baik dalam memberikan hasil kerjanya.
- c. Rancangan Kerja: Rancangan kerja dapat membantu dalam mempermudah suatu kinerja dari karyawan dalam mencapai tujuannya.
- d. Kepribadian: Suatu karakter seorang individu atau karyawan yang terdapat pada kepribadiannya.
- e. Motivasi Kerja: Suatu dorongan yang ditujukan untuk setiap individu atau karyawan guna untuk menyelesaikan pekerjaan atau tanggungjawabnya.

Menurut penelitian (Wirawan, 2016), mengatakan terdapat tiga indikator atau dimensi dari kinerja Guru, diantaranya :

a. Menyusun persiapan mengajar (Planning)

Seorang Guru bertugas dalam mempersiapkan perangkat pembelajaran serta membuat rencana program pembelajaran dengan tepat.

b. Melaksanakan proses belajar mengajar (Implementasi)

Guru atau tenaga pendidik melakukan proses pembelajaran secara efektif dan efisien serta menerapkan hal-hal yang baru dalam proses pembelajarannya.

c. Menilai Proses dan hasil kegiatan belajar mengajar (Evaluation)

Seorang Guru mampu melakukan adanya suatu penilaian hasil belajar dan tugas serta melaksanakan penyusunan alat evaluasi yang tepat dengan silabus.

## **2.2 Perumusan Hipotesis**

### **2.2.1 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru**

Budaya Organisasi adalah suatu nilai-nilai yang telah ditetapkan oleh pimpinan disuatu organisasi yang dibentuk guna untuk dapat membentuk sebuah perilaku para anggotanya, sehingga setiap orang akan mematuhi atau mentaatinya. Dengan adanya budaya organisasi juga akan berpengaruh pada proses penentuan kebijakan maupun keputusan yang akan diambil. (Djokosantoso, 2005), mengatakan bahwa suatu organisasi yang telah berhasil menciptakan peningkatan produktivitasnya adalah organisasi yang memiliki suatu budaya yang efektif. Budaya organisasi juga mampu

meningkatkan adanya rasa kepemilikan dari seorang karyawan atau anggota dalam organisasi tersebut yang nantinya dapat berdampak pada peningkatan kinerja, serta meningkatnya keuntungan suatu organisasi. Terdapat beberapa hasil dari (Rina Reskiana et al., 2023), (Herawati et al., 2022), dan (Rosdiana et al., 2023) yang mengatakan jika budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

***H1: Budaya Organisasi berpengaruh positif dan Signifikan terhadap Kinerja Guru***

### **2.2.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Membahas terkait adanya sebuah pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja secara langsung memberikan pengaruh yang signifikan, penelitian yang dilakukan oleh (Mustika, 2013). Hal tersebut menunjukkan, dengan adanya budaya organisasi mampu memberikan sebuah kepuasan kerja di dalam suatu organisasi. Karena kepuasan kerja sendiri itu merupakan suatu faktor yang berhubungan dengan keadaan fisik lingkungan kerja serta fisik seorang karyawan. Dengan begitu adanya budaya organisasi dapat memberikan manfaat yang positif bagi setiap individu untuk dapat meningkatkan adanya kepuasan kerja yang lebih baik (contohnya seperti; adanya keadilan dalam bekerja, sportifitas dalam lingkungan kerja, dan juga adanya perilaku memperhatikan setiap anggota atau karyawannya), maka dari itu dapat diharapkan adanya sebuah peningkatan kepuasan kerja.

***H2: Budaya Organisasi berpengaruh positif dan Signifikan terhadap Kepuasan Kerja***

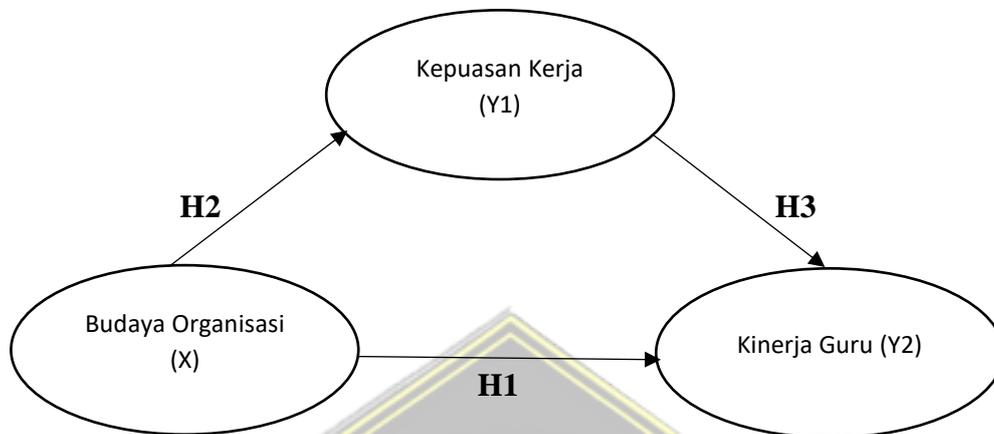
**2.2.3 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru**

Kepuasan kerja sangat berperan penting dalam suatu organisasi. Karena kepuasan kerja dalam sebuah organisasi atau instansi mencerminkan adanya suatu tingkat dimana seorang karyawan menyukai pekerjaannya. Perilaku atau sikap seorang karyawan dapat dilihat dari tanggapan atau reaksi secara emosional terhadap pekerjaannya atau dapat juga dilihat dari adanya suatu perubahan karakteristik dalam pekerjaannya. Suatu organisasi atau instansi yang baik maka akan menghasilkan adanya tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Hal tersebut tentunya diimbangi dengan adanya tingkat manajemen yang efektif (Saputra, 2021). Dinyatakan dalam penelitian (Azhari et al., 2021) bahwa jika terdapat suatu kepuasan kerja karyawan yang tinggi maka hal tersebut akan dapat memaksimalkan adanya suatu kinerja pegawai. Selain itu dalam studinya juga mengatakan bahwa terdapat kepuasan kerja yang pengaruh positif terhadap kinerja.

***H3: Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan Signifikan terhadap Kinerja Guru***

### 2.3 Model Empirik Penelitian

Berdasarkan hipotesis diatas maka terbentuklah model empirik sebagai berikut:



**Gambar 2. 1 Model Empirik Penelitian**

Kerangka empirik diatas menerangkan bahwa terdapat hubungan antara pengaruh budaya organisasi (X) terhadap kinerja (Y2), pengaruh budaya organisasi (X) terhadap kepuasan kerja (Y1), serta pengaruh kepuasan kerja (Y1) terhadap kinerja guru (Y2). Dimana variabel budaya organisasi sebagai variabel independen (variabel bebas), variabel kepuasan sebagai variabel intervening, serta variabel kinerja guru sebagai variabel dependen (variabel terikat).

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam studi ini adalah “*Explanatory research*” dengan pendekatan kuantitatif. *Explanatory* diartikan sebagai penjelasan, menjelaskan, dan menerangkan sebuah peristiwa. Penelitian *Explanatory* juga dapat diartikan sebagai suatu penelitian yang memiliki tujuan guna menguji sebuah teori atau hipotesis agar dapat memperkuat atau berguna untuk menolak sebuah teori atau hipotesis yang sudah ada sebelumnya. Pada jenis penelitian ini bertitik berat pada sebuah pertanyaan dasar “mengapa” dan “bagaimana”, yang dapat mengarah pada suatu pemahaman yang lebih baik mengenai suatu masalah yang sebelumnya belum dapat terselesaikan atau bahkan juga dapat memberikan kejelasan untuk suatu penelitian dimasa yang akan mendatang (Tegan & Merkus Julia, 2021). Selain itu, “*Explanatory research*” dapat dikatakan sebagai sebuah jenis penelitian yang digunakan untuk menguji hipotesis yang menyatakan hubungan sebab akibat antara dua variabel atau lebih (Mustika, 2013). Dalam penelitian ini penulis berusaha menjelaskan keterkaitan antara variabel independen (Budaya organisasi), variabel dependen (Kinerja), dan variabel intervening (Kepuasan kerja).

Dalam studi ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif menurut (Sugiyono, 2020), diartikan sebagai suatu metode penelitian yang berlandaskan filsafat positivism, dimana sebuah populasi dan sampel menjadi

suatu subjek utama dalam melakukan penelitian ini. Dalam penelitian kuantitatif menggunakan suatu rancangan penelitian berdasarkan hasil survey responden. Dalam metode penelitian ini juga melakukan pengolahan dan penyajian hasil penelitian secara statistik atau angka yang bertujuan untuk dapat menguji suatu hipotesis yang sudah ditentukan. Pengumpulan data yang akan dilakukan dalam penelitian ini yakni dengan cara membagikan kuesioner berupa angket atau Google Form kepada para Guru yang ada di sekolah SMA Negeri 10 Semarang.

### **3.2 Populasi dan Sampel**

Populasi menurut (Sugiyono, 2019) ialah sebuah generalisasi wilayah yang terdiri dari adanya sebuah obyek atau subyek yang memiliki mutu serta karakteristik yang telah ditetapkan oleh peneliti untuk dapat dipelajari. Sedangkan menurut (Syofian, 2013), populasi dianggap sebagai suatu kumpulan dari objek penelitian yang dapat berupa manusia, hewan, tumbuhan, nilai, peristiwa, fenomena, perspektif kehidupan, dan lain sebagainya.

Dalam pengumpulan data, pengambilan sampel adalah proses dimana hanya sebagian dari populasi saja yang dipakai dan digunakan dalam penentuan sifat dan karakteristik yang diinginkan dari suatu populasi (Syofian, 2013). Sedangkan menurut (Sugiyono, 2017), sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi.

#### **3.2.1 Populasi**

Populasi dalam studi ini ialah seluruh Guru yang berada di sekolah SMA Negeri 10 Semarang pada tahun 2025 dengan jumlah populasi sebanyak 57 orang.

### 3.2.2 Sampel

Dalam studi ini pemilihan sampel menggunakan metode sensus atau yang biasanya dikenal dengan sampling jenuh. Karena dalam penelitian ini jumlah populasi kurang dari 100, sehingga seluruh populasi dijadikan sebagai responden. Maka, total sampel dalam studi ini yaitu sebanyak 57 orang.

### 3.3 Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu berupa data primer dan data sekunder. Data primer ialah sebuah data yang diambil dari penyebaran kuesioner terhadap responden baik dilakukan secara langsung atau menyebarkannya secara online menggunakan *google form* (Safitri et al., 2023). Selain itu, data primer juga dapat dikatakan sebagai sebuah data yang didapat secara langsung dari data pertama di lokasi atau objek penelitian dengan cara melakukan wawancara secara langsung terhadap responden. Dalam penelitian ini data yang diperoleh menggunakan data dari hasil penyebaran kuesioner atau dari hasil wawancara secara langsung kepada pihak-pihak terkait atau kepada responden pada Guru yang berada di sekolah SMA Negeri 10 Semarang.

Sedangkan data sekunder adalah sebuah data yang didapat atau dikumpulkan serta digabungkan oleh berbagai penelitian terdahulu, atau sebuah data yang diterbitkan oleh berbagai lembaga lainnya. Biasanya suatu sumber data sekunder dapat berupa data dokumentasi atau berupa arsip-arsip secara resmi (Andika & Paramita, 2022). Dalam penelitian ini, penulis memperoleh data dari

berbagai sumber, seperti website resmi sekolah serta dari berbagai sumber jurnal ataupun buku-buku yang terkait.

### 3.4 Metode Pengumpulan Data

Menurut (Riduwan, 2010), metode pengumpulan data merupakan sebuah strategi atau pendekatan yang dapat digunakan oleh seorang peneliti untuk memperoleh data yang dibutuhkan. Metode pengumpulan data yang digunakan yaitu meliputi:

a. Study pustaka

Study pustaka merupakan jenis metode pengumpulan data dengan teknik pengumpulan data secara tidak langsung. Dimana data yang didapatkan itu terdiri dari berbagai sumber meliputi literatur-literatur, jurnal, buku, maupun referensi-referensi lain yang berhubungan dengan masalah Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan atau kinerja Guru dan Kepuasan Kerja.

b. Kuesioner

Kuesioner ialah suatu metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan berbagai pertanyaan secara tertulis yang disusun oleh peneliti untuk dapat mengetahui persepsi dari responden penelitian tentang suatu variabel yang akan diteliti yang ditujukan kepada para Guru di Sekolah SMA Negeri 10 Semarang. Isi dari kuesioner dalam penelitian ini tentunya memuat tentang Budaya Organisasi, Kinerja Guru, dan Kepuasan Kerja.

c. Interview (Wawancara)

Wawancara adalah sebuah bentuk metode pengumpulan data atau pengumpulan informasi melalui sesi tanya jawab yang dilakukan secara

langsung kepada narasumber atau responden terpilih. Dalam penelitian ini yang menjadi respondennya ialah Kepala Sekolah atau Wakil Kepala sekolah SMAN 10 Semarang dan juga Guru.

### 3.5 Variabel dan Indikator

Variabel dalam studi ini adalah budaya organisasi, kinerja karyawan dan kepuasan kerja dengan definisi variabelnya dijelaskan dibawah, diantaranya sebagai berikut:

**Tabel 3. 1 Variabel dan Indikator Penelitian**

No	Variabel	Definisi Variabel	Indikator	Skala Pengukuran
1	<b>Budaya Organisasi (X)</b>	Budaya organisasi adalah sekumpulan nilai, keyakinan, perilaku, kebiasaan, dan sikap yang berperan untuk membantu setiap individu dalam memahami prinsip-prinsip yang dijunjung dalam sebuah oraganisasi.	1. Orientasi Manusia 2. Orientasi Tim 3. Orientasi Hasil <b>Sumber:</b> Robbins (2012) dalam (Rian Iskandar & Hariandy Hasbi, 2024).	Skala pengukuran menggunakan skala likert 1 - 5, yaitu STS = 1 TS = 2 CS = 3 S = 4 SS = 5
2	<b>Kepuasan Kerja (Y1)</b>	Kepuasan kerja adalah suatu bentuk perasaan senang atau tidak senang seorang karyawan dalam memandang dan menjalankan pekerjaannya.	1. Menyenangi pekerjaannya 2. Mencintai pekerjaannya 3. <b>Kebanggaan terhadap pekerjaannya</b> <b>Sumber:</b> (M. . Hasibuan, 2014).	Skala pengukuran menggunakan skala likert 1 - 5, yaitu STS = 1 TS = 2 CS = 3 S = 4 SS = 5
3	<b>Kinerja Guru (Y2)</b>	Kinerja Guru merupakan suatu tingkat keberhasilan dari tenaga pendidik dalam menjalankan	1. Menyusun persiapan mengajar (Planning)	Skala pengukuran menggunakan skala likert 1 - 5, yaitu

		tugas serta tanggung jawabnya dalam sektor pendidikan serta wewenangnya berdasarkan kriteria kinerja yang telah ditetapkan dalam jangka waktu tertentu untuk mencapai tujuan pendidikan.	2. Melaksanakan proses belajar mengajar (Implementasi) 3. Menilai proses dan hasil kegiatan (Evaluation) <b>Sumber:</b> (Wirawan, 2016)	STS = 1 TS = 2 CS = 3 S = 4 SS = 5
--	--	--	--	--

### 3.6 Teknik Analisis Data

Menurut (Nurholiq et al., 2019) menyatakan bahwa analisis data adalah suatu proses pengumpulan informasi secara sistematis yang diperoleh dari hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan sebuah data ke dalam kategori, penguraian ke dalam unit-unit, melakukan sintesis, penyusunan ke dalam pola, penentuan hal-hal yang signifikan dan hal-hal yang akan diamati lebih lanjut, serta melakukan penarikan kesimpulan yang mudah untuk dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.

Teknik analisis data pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik analisis regresi yang bertujuan untuk dapat meramalkan suatu nilai variabel terikat dengan adanya perubahan variabel bebas. Untuk dapat memudahkan peneliti dalam memperoleh hasil perhitungan yang tepat dan akurat, dalam studi ini melakukan analisis data dengan software SPSS. SPSS merupakan suatu program komputer yang digunakan untuk menghasilkan analisis statistik. Dalam studi ini penggunaan software SPSS guna untuk melakukan uji validitas dan uji realibilitas.

### 3.6.1 Uji Instrumen

#### 3.6.1.1 Uji Validitas

Validitas merupakan suatu tingkatan dimana sebuah alat ukur dapat secara akurat mengukur apa yang sedang di ukur. Menurut (Ghozali & Imam, 2013) uji validitas digunakan untuk menentukan apakah kuesioner valid atau tidak. Selain itu uji validitas juga dapat digunakan untuk mengevaluasi seberapa baik keakuratan alat ukur tersebut dalam menerapkan konsep gejala atau peristiwa yang diukur (Alqawiyu & Putra, 2023).

Pada uji ini, digunakan suatu nilai koefisien *pearson* dengan keputusan yang diambil yaitu dari perbandingan antara nilai koefisien *pearson* hitung (r-hitung) dengan nilai koefisien *pearson* tabel (r-tabel). Apabila nilai r-hitung lebih besar dari pada nilai r-tabel maka hasilnya dapat dinyatakan valid (Puspasari et al., 2022).

#### 3.6.1.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk dapat menguji sebuah konsistensi suatu data dalam jangka waktu tertentu, yaitu untuk dapat mengetahui tentang seberapa jauh suatu penilaian yang dipakai nantinya bisa dipercaya atau dapat diandalkan (Business, 2020). Kriteria dalam pengambilan keputusan yang akan digunakan yaitu seperti yang diuraikan oleh (Ghozali, 2016 dalam (Alqawiyu & Putra, 2023)) bahwa dengan koefisien *Cronbach Alpha*  $> 0,70$  maka suatu konstruk ataupun variabel dapat dianggap reliabel serta suatu pertanyaan juga dapat dianggap andal.

### 3.6.2. Uji Asumsi Klasik

#### 3.6.2.1 Uji Normalitas

Uji Normalitas ialah sebuah pengujian data yang bertujuan untuk dapat menguji apakah dalam model regresi, suatu variabel dependen (variabel terikat) dan independen (variabel bebas) memiliki distribusi normal atau tidak. Uji normalitas bisa dideteksi dengan cara melihat adanya penyebaran data (titik) pada pada sumbu diagonal dan juga grafik dengan melihat suatu histogram dari residualnya (Tentang et al., 2020).

#### 3.6.2.2 Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinearitas merupakan sebuah pengujian data yang tujuannya untuk menguji apakah terdapat model regresi yang ditemukan adanya suatu korelasi yang kuat antara variabel independen (Tentang et al., 2020). Untuk bisa mendeteksi adanya multikolinearitas, jika nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) memiliki nilai  $< 10$  serta nilai *tolerance*  $> 0,1$ , sehingga bisa dikatakan bahwa model tersebut nantinya terbebas dari multikolinearitas (Tentang et al., 2020).

### 3.6.3 Uji Path Analysis (Analisis Jalur)

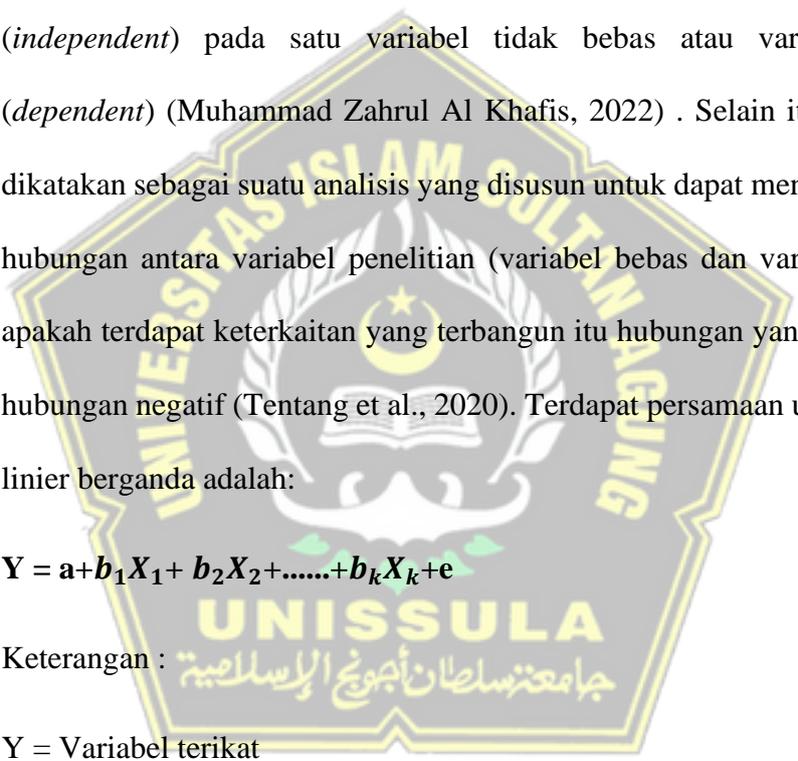
Analisis jalur adalah suatu bentuk pengembangan secara langsung atau suatu bentuk perluasan dari analisis regresi linier berganda dengan tujuan untuk dapat memberikan suatu estimasi tingkat kepentingan dan signifikansi terkait hubungan sebab akibat dalam sebuah variabel (Yasril et al., 2022). Analisis jalur digunakan untuk dapat menganalisis suatu bentuk dari pola keterkaitan kausal antar variabel dengan tujuan agar dapat melihat adanya pengaruh secara

langsung ataupun tidak langsung yang dilakukan secara bersamaan atau mandiri terhadap beberapa variabel penyebab dan variabel akibat (Keneq, 2020).

### 3.6.3.1 Uji Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda adalah suatu pengembangan dari regresi linier sederhana, yakni suatu alat yang dipakai untuk nantinya dapat mengetahui adanya sebuah dampak satu atau lebih variabel bebas (*independent*) pada satu variabel tidak bebas atau variabel terikat (*dependent*) (Muhammad Zahrul Al Khafis, 2022) . Selain itu juga dapat dikatakan sebagai suatu analisis yang disusun untuk dapat mengamati suatu hubungan antara variabel penelitian (variabel bebas dan variabel terikat) apakah terdapat keterkaitan yang terbangun itu hubungan yang positif atau hubungan negatif (Tentang et al., 2020). Terdapat persamaan umum regresi linier berganda adalah:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_kX_k + e$$

Keterangan : جامعته سلطان أبجوج الإسلامية

Y = Variabel terikat

$X_1, X_2, \dots, X_k$  = Variabel bebas

$b_1, b_2, \dots, b_k$  = Koefisien regresi

a = Konstanta Variabel

e = Kesalahan (error)

Persamaan regresi linear berganda pada penelitian:

$$Y_1 = a + b_1X + e \qquad Y_2 = a + b_2X + b_3Y_1 + e$$

**Keterangan :**

X = Budaya Organisasi

$Y_1$  = Kepuasan Kerja

$Y_2$  = Kinerja Guru

$b_1$  = Koefisien regresi budaya organisasi terhadap kepuasan kerja

$b_2$  = Koefisien regresi budaya organisasi terhadap kinerja Guru (pengaruh langsung)

$b_3$  = Koefisien regresi kepuasan kerja terhadap kinerja Guru

a = Konstanta Variabel

e = Kesalahan (Error) atau faktor lain yang tidak dijelaskan dalam model.

### 3.6.4 Uji Hipotesis

#### 3.6.4.1 Uji Parsial (Uji t)

Uji t (Parsial) merupakan suatu bentuk pengujian signifikansi yang digunakan untuk dapat mengetahui suatu hubungan variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial atau sebagian. Dimana suatu uji t itu digunakan untuk mencari  $t_{hitung}$  dan digunakan untuk membandingkan dengan  $t_{tabel}$  apakah terdapat variabel independen secara parsial mempunyai dampak secara signifikan atau tidak dengan variabel dependen (Hidayat et al., 2020).

#### 3.6.4.2 Uji Simultan (Uji F)

Uji F atau uji signifikansi adalah uji koefisien regresi yang dilakukan secara bersamaan guna dapat mengukur signifikansi dari pengaruh beberapa variabel independen terhadap variabel dependen (JASMINE, 2014). Dalam penelitian ini hipotesis substansialnya adalah : Budaya organisasi (X), Kepuasan kerja ( $Y_1$ ), dan Kinerja guru ( $Y_2$ ). Dengan ketentuannya yaitu, jika suatu nilai probabilitas F (Sig) pada tabel Anova  $< \alpha_{0,05}$ , maka  $H_0$  ditolak. Tetapi apabila suatu nilai probabilitas Sig  $> \alpha_{0,05}$ , maka  $H_0$  diterima (Bhastary, 2020).

#### 3.6.4.3 Koefisien Determinan ( $R^2$ )

Uji koefisien determinan atau R-Square mengacu pada suatu tujuan untuk dapat mengetahui tentang seberapa besar adanya sebuah pengaruh yang telah diberikan oleh variabel bebas terhadap variabel terikat (Ramadani, 2024). Selain itu, uji koefisien determinan dilakukan untuk dapat mengetahui tentang seberapa baik sebuah model dapat menerangkan suatu variasi variabel dependen. Jika suatu nilai R-square lebih dekat dengan satu atau angka koefisien determinasi semakin kuat, maka suatu variabel independen sudah dapat memberikan semua informasi yang diperlukan untuk dapat menjelaskan serta memprediksi suatu variabel dependen (Adhiguna & Hartono, 2023). Sedangkan, jika suatu nilai koefisien determinasi (*adjust R<sup>2</sup>*) yang kecil dapat diartikan bahwa terdapat kemampuan variabel dependennya adalah terbatas (Hidayat et al., 2020)

### 3.6.5 Uji Sobel Test

Uji Sobel merupakan suatu metode yang diterapkan untuk dapat mengidentifikasi adanya suatu keterkaitan variabel dengan melibatkan adanya variabel perantara. Uji Sobel bertujuan untuk dapat meneliti serta menguji adanya suatu hubungan secara tidak langsung antar variabel (Shaleh, 2024). Pada studi ini variabel perantaranya adalah kepuasan kerja (variabel intervening).



## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Deskripsi Responden

Penelitian ini dilakukan untuk mengidentifikasi terkait bagaimana pengaruh budaya organisasi, terhadap kinerja Guru melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening yang dilakukan di SMAN 10 Semarang. SMA Negeri 10 Semarang adalah salah satu sekolah negeri yang ada di kota Semarang, Jawa Tengah yang terakreditasi A. Sekolah tersebut berdiri sejak tanggal 20 November tahun 1984. SMA Negeri 10 Semarang memiliki visi dan juga misi yang melambangkan adanya kemajuan dan transformasi bagi sekolah secara terarah, dengan adanya literasi sebagai landasan dan digitalisasi sebagai sebuah dorongan untuk membantu lingkungan belajar yang lebih modern dan juga berkualitas bagi Guru maupun siswa. Oleh karena itu SMA Negeri 10 Semarang membutuhkan para tenaga pendidik yang berkompeten serta paham akan digitalisasi, sehingga nantinya akan berdampak kepada hasil kerja atau kinerja dari para Guru atau tenaga pendidik itu sendiri.

Dalam penelitian ini penyebaran kuesioner ditujukan kepada Bapak dan Ibu Guru SMA Negeri 10 Semarang yang berjumlah 57 Guru. Berikut gambaran responden yang akan digambarkan deskripsi respondennya berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan, dan juga masa kerja dengan rincian sebagai berikut:

**Tabel 4.1 Deskripsi Responden**

	<b>Keterangan</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Presentase</b>
Jenis Kelamin	Laki-laki	23	40.4 %
	Perempuan	34	59.6 %
Usia	Kurang dari 30 Tahun	12	21.1 %
	30 – 40 Tahun	16	28.1 %
	41 – 50 Tahun	11	19.3 %
	Lebih dari 50 Tahun	18	31.6 %
Pendidikan	Diploma (D1/D2/D3)	-	-
	Sarjana (S1)	52	91.2 %
	Magister (S2)	5	8.8 %
	Doktor (S3)	-	-
Masa Kerja	Kurang dari 1 Tahun	3	5.3 %
	1 – 5 Tahun	22	38.6 %
	6 – 10 Tahun	3	5.3 %
	Lebih dari 10 Tahun	29	50.9 %

Sumber: Data Primer yang di olah, 2025

Berdasarkan data dari tabel 4.1 dapat dijelaskan bahwa jika dilihat dari karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, sebagian besar respondennya ialah perempuan yang berjumlah 34 atau sekitar 59.6% dari total responden. Sementara itu, responden laki-laki hanya berjumlah 23 orang, atau sekitar 40.4% dari total responden. Dari jumlah Guru atau tenaga pendidik yang terlibat dalam penelitian ini, adanya ketidakseimbangan pada jenis kelamin yang menunjukkan adanya dominasi dari perempuan. Analisis lebih lanjut dapat diungkapkan bahwa adanya mayoritas Guru adalah perempuan, yang umum di dunia pendidikan, khususnya di tingkat SMA yang dapat mempengaruhi adanya suatu interaksi sosial, kerjasama tim, dan juga komitmen terhadap budaya organisasi. Karena suatu aspek emosional dan juga kolaboratif cenderung lebih tinggi dalam kelompok mayoritas perempuan.

Menurut analisis deskripsi karakteristik responden berdasarkan usia Guru SMA Negeri 10 Semarang, menunjukkan bahwa terdapat sekitar 31.6 % dari responden atau sekitar 18 Guru yang berada dalam kelompok usia > 50 tahun. Hal tersebut menunjukkan bahwa dengan adanya Guru yang lebih berusia mengindikasikan pengalaman yang tinggi atau pengalaman kerja yang sudah panjang. Namun disisi lain hal tersebut juga memiliki tantangan tersendiri nantinya terkait adaptasi dengan digitalisasi serta pendekatan pembelajaran baru yang nantinya akan berpengaruh terhadap kinerja Guru itu sendiri.

Selanjutnya analisis deskripsi karakteristik responden yang dilihat dari tingkat pendidikan menggambarkan bahwa hampir seluruh Guru menempuh pendidikan Sarjana (S1), yaitu sebanyak 52 orang dengan presentase sebesar 92.2%. Sementara untuk yang bergelar S2 atau Magister hanya sebanyak 5 orang dengan presentase 8.8%. Komposisi tersebut menunjukkan bahwa kualifikasi akademik Guru di sekolah sudah sesuai dengan standar minimum pengajaran di jenjang SMA.

Berdasarkan masa kerja, menggambarkan bahwa sebagian besar Guru telah mengabdikan lebih dari 10 tahun sebanyak 29 orang dengan presentase 50.9%, sementara persentase terendah yaitu 5.3% yang terdapat pada masa kerja selama < 1 tahun dan juga 6-10 tahun memiliki kesamaan dengan jumlahnya yaitu 3 orang. Tingginya proporsi seorang Guru atau tenaga pendidik dengan masa kerja yang panjang atau lamanya bekerja menunjukkan bahwa tingkat loyalitas dan stabilitas yang tinggi dalam lingkungan sekolah. Selain itu tingginya masa kerja, dapat menunjang pelaksanaan budaya organisasi yang mapan. Akan tetapi juga terdapat

sebuah tantangan tersendiri dalam adaptasi terhadap nilai-nilai baru organisasi, terutama bagi Guru yang sudah lama mengajar. Sebaliknya, dengan Guru dengan masa kerja yang lebih singkat dapat menjadi sebuah agen perubahan yang lebih adaptif terhadap pembaruan nilai-nilai budaya yang lebih baik lagi.

Dengan demikian, karakteristik responden yang beragam dari berbagai segi berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan serta masa kerja dapat memberikan latar belakang yang kuat dalam memahami suatu pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja Guru dengan kepuasan kerja sebagai variabel interveningnya. Berbagai karakteristik tersebut saling berkaitan dan menjadi konteks yang sangat penting dalam menganalisis suatu hasil penelitian.

## 4.2 Deskripsi Variabel

### 4.2.1 Deskripsi Variabel Budaya Organisasi (X)

Indikator variabel budaya organisasi mencakup orientasi manusia, orientasi tim, dan orientasi hasil. Dari hasil data penelitian yang sudah didapat, tahap selanjutnya ialah menghitung rata-rata untuk setiap indikatornya. Dapat dilihat pada tabel 4.2 yang menunjukkan hasil dari data penelitian terhadap indeks variabel budaya organisasi sebagai berikut:

**Tabel 4.2 Tanggapan Responden pada Variabel Budaya Organisasi**

Item	STS		TS		CS		S		SS		Mean
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X.1	0	0	0	0	5	8.8	38	66.7	14	24.6	4.16
X.2	0	0	0	0	6	10.5	36	63.2	15	26.3	4.16
X.3	0	0	0	0	18	31.6	28	49.1	11	19.3	3.88

Sumber: Data Primer yang di olah, 2025

Pada tabel 4.2 hasil jawaban dari responden terhadap variabel budaya organisasi menunjukkan adanya kesamaan terhadap nilai rata-rata pada aspek orientasi manusia dan juga orientasi tim. Hal tersebut dapat menunjukkan bahwa Guru merasa didukung secara manusiawi dan juga dalam konteks kerja tim atau kerjasama. Sedangkan terdapat rata-rata terendahnya yang mengindikasikan bahwa orientasi terhadap hasil atau outcome belum terlalu kuat dari dimensi yang lain dengan rata-rata sebesar 3.88. Selain itu, dari data yang ada di tabel diatas dapat juga disimpulkan bahwa menunjukkan suatu budaya organisasi secara umum diterima dengan sangat baik. Hal tersebut diperkuat dengan tidak adanya partisipasi yang menjawab atau memilih jawaban STS (Sangat tidak setuju) dan juga TS (Tidak setuju).

#### **4.2.2 Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja (Y1)**

Indikator dari kepuasan kerja mencakup terkait pekerjaan yang disenangi, mencintai pekerjaannya, dan rasa bangga terhadap pekerjaannya. Dari hasil penelitian yang didapat, tahap selanjutnya ialah menghitung suatu rata-rata untuk setiap indikatornya. Hal tersebut dapat dilihat pada tabel 4.3 yang menunjukkan hasil dari data penelitian terhadap indeks variabel kepuasan kerja sebagai berikut:

**Tabel 4.3 Tanggapan Responden pada Variabel Kepuasan Kerja**

Item	STS		TS		CS		S		SS		Mean
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Y1.1	0	0	0	0	2	3.5%	20	35.1%	35	61.4%	4.58
Y1.2	0	0	0	0	8	14.0%	21	36.8%	28	49.1%	4.35
Y1.3	0	0	0	0	2	3.5%	22	38.6%	33	57.9%	4.54

Sumber: Data Primer yang di olah, 2025.

Pada tabel 4.3 hasil dari responden pada variabel kepuasan kerja menunjukkan adanya sebuah rata-rata tertingginya ialah 4.58 yang terdapat pada aspek menyenangkan pekerjaannya. Hal tersebut menandakan bahwa mayoritas Guru yang ada di SMA Negeri 10 Semarang merasa sangat senang terhadap pekerjaan mereka serta mengindikasikan bahwa sekolah berhasil menciptakan suasana kerja yang menyenangkan dan mendukung secara psikologis. Tingkat kesenangan terhadap pekerjaan menunjukkan dimensi secara emosional dan afektif yang mudah dirasakan secara langsung oleh Guru dalam kegiatan sehari-hari. Sedangkan rata-rata terendah dari data yang ada di tabel 4.3 terdapat pada aspek mencintai pekerjaannya. Namun, rata-rata tersebut masih relatif tinggi karena jarak dengan rata-rata pada aspek yang lainnya hanya sedikit. Rendahnya rata-rata dari aspek ini dapat dikarenakan belum semua guru merasa sepenuhnya terikat secara emosional secara mendalam dengan pekerjaannya. Maka dari itu, perlu adanya penguatan nilai-nilai emosional terhadap Guru dengan melalui pelatihan yang lebih membangun identitas profesional, apresiasi kerja secara personal, penguatan budaya sekolah, dan lain sebagainya.

### 4.2.3 Deskripsi Variabel Kinerja Guru (Y2)

Indikator dari kinerja Guru mencakup terkait planning (menyusun persiapan mengajar), implementasi (melaksanakan proses belajar mengajar), evaluation (menilai proses dan hasil kegiatan). Dari hasil penelitian yang sudah didapat, tahap atau langkah selanjutnya ialah menghitung rata-rata untuk setiap indikatornya. Dapat dilihat pada tabel 4.4 yang menunjukkan hasil dari data penelitian terhadap indeks variabel kinerja Guru sebagai berikut:

**Tabel 4.4 Tanggapan Responden pada Variabel Kinerja Guru**

Item	STS		TS		CS		S		SS		Mean
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Y2.1	0	0	1	1.8%	2	3.5%	18	31.6%	36	63.2%	4.56
Y2.2	0	0	0	0	2	3.5%	22	38.6%	33	57.9%	4.54
Y2.3	0	0	0	0	1	1.8	33	57.9	23	40.4	4.39

Sumber: Data Primer yang di olah, 2025.

Pada tabel 4.4 terdapat hasil atau jawaban dari responden terhadap variabel kinerja Guru menunjukkan bahwa rata-rata tertinggi yaitu terdapat pada aspek menyusun persiapan mengajar (planning). Hal tersebut membuktikan bahwa Guru di SMA Negeri 10 Semarang sangat terorganisir dan profesional dalam menyusun rencana pembelajaran, silabus, serta perangkat mengajar lainnya. Sedangkan untuk nilai rata-rata terendah yaitu terdapat pada aspek menilai proses dan hasil kegiatan belajar mengajar (evaluation). Hal tersebut kemungkinan dapat dikarenakan Guru merasa waktu dan sumber daya yang terbatas, sehingga proses evaluasi belum bisa dilakukan secara maksimal atau belum inovatif. Selain itu, rendahnya pada aspek tersebut juga dapat

menunjukkan perlu adanya suatu peningkatan kemampuan assesmen dan pemanfaatan teknologi evaluasi.

### 4.3 Analisis Data

#### 4.3.1 Uji Validitas

Validitas kuesioner dievaluasi dengan menggunakan uji validitas. Uji validitas adalah suatu alat ukur statistik yang dipakai untuk mengukur valid atau tidaknya sebuah kuesioner. Kuesioner dapat dikatakan valid apabila nilai dari  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel. Sedangkan ketika nilai  $r$  hitung  $<$   $r$  tabel maka dikatakan bahwa kuesioner tidak valid pada tingkat signifikansi 5%. Dengan sampel sebanyak 57, maka dihasilkan suatu nilai  $r$  tabel sebesar 0.2564. Adapun hasil uji validitas dapat dilihat pada tabel dibawah.

**Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas**

Variabel	Item	r hitung	r tabel	Keterangan
Budaya Organisasi (X)	X.P1	0.765	0.2564	Valid
	X.P2	0.770	0.2564	Valid
	X.P3	0.734	0.2564	Valid
Kepuasan Kerja (Y1)	Y1.P1	0.867	0.2564	Valid
	Y1.P2	0.835	0.2564	Valid
	Y1.P3	0.851	0.2564	Valid
Kinerja Guru (Y2)	Y2.P1	0.730	0.2564	Valid
	Y2.P2	0.767	0.2564	Valid
	Y2.P3	0.488	0.2564	Valid

Sumber: Data Primer yang di olah, 2025.

Dari data tabel 4.5 hasil uji validitas dapat diketahui bahwa semua item pertanyaan atau indikator dari variabel budaya organisasi (X), variabel kepuasan

kerja (Y1), dan variabel kinerja guru (Y2) menunjukkan nilai dari r hitung lebih besar dari r tabel. Sehingga, hal tersebut dapat dinyatakan jika seluruh pertanyaan dari kuesioner yang telah diajukan peneliti kepada responden / Guru SMA Negeri 10 Semarang dinyatakan valid.

#### 4.3.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur sebuah konsistensi sebuah data dalam jangka waktu tertentu yang artinya adalah uji tersebut nantinya dapat digunakan untuk mengetahui tentang seberapa jauh suatu penilaian yang dipakai nantinya bisa dipercaya atau diandalkan. Dasar pengambilan yang digunakan dalam pengukuran yaitu menggunakan *Cronbach's Alpha*. Suatu instrumen atau kuesioner dapat dikatakan reliabel apabila nilai *Cronbach's Alpha*  $> 0,70$ . Sedangkan kuesioner dikatakan tidak reliabel apabila nilai dari *Cronbach's Alpha*  $< 0,70$ . Adapun hasil dari uji reliabilitas dapat dilihat pada tabel dibawah.

**Tabel 4.6 Hasil Uji Reliabilitas**

No	Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
1	Budaya Organisasi	.868	Reliabel
2	Kepuasan Kerja	.920	Reliabel
3	Kinerja Guru	.804	Reliabel

Sumber: Data Primer yang di olah, 2025.

Berdasarkan tabel 4.6 menunjukkan bahwa semua nilai *Cronbach's Alpha* dari variabel budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja Guru lebih besar dari 0,70. Hal tersebut menunjukkan bahwa semua item atau pertanyaan

yang dipakai didalam penelitian ini telah reliabel atau tepat untuk digunakan sebagai alat ukur.

#### **4.4 Uji Asumsi Klasik**

Uji asumsi klasik digunakan untuk memastikan suatu persamaan regresi yang difungsikan nantinya dapat tepat dan juga valid. Sebelum melakukan suatu analisis regresi berganda dan pengujian hipotesis, maka harus melakukan beberapa uji asumsi klasik yang bertujuan untuk memberikan suatu kepastian bahwa persamaan regresi yang didapatkan memiliki keakuratan dalam estimasi, tidak bias dan tetap konsisten. Berikut ini adalah beberapa pengujian yang akan digunakan untuk melakukan uji asumsi klasik:

##### **4.4.1 Uji Normalitas**

Uji normalitas ialah suatu pengujian yang dilakukan guna dapat mengetahui apakah nilai residual berdistribusi normal atau tidak (Herawati et al., 2022). Dalam uji ini terdapat syarat pengambilan keputusan diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Apabila suatu nilai signifikansi  $> 0,05$ , maka nilai residual berdistribusi normal.
2. Apabila suatu nilai signifikansi  $< 0,05$ , maka nilai residual tidak berdistribusi normal.

**Tabel 4.7 Hasil Uji Normalitas Kolmogorov-smirnov Test Persamaan 1**

		<b>Understandardized Residual</b>
N		57
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000
	Std. Deviation	1,44734024
Most Extreme Differences	Absolute	,099
	Positive	,084
	Negative	-,099
Test Statistic		,099
Asymp. Sig. (2-tailed)		,200

Sumber: Data primer yang di olah, 2025.

Berdasarkan table 4.7 menunjukkan jika hasil dari pengujian normalitas *Kolmogorov-smirnov* dengan nilai signifikansi sebesar 0,596 yang artinya bahwa nilai signifikansinya lebih dari 0,05 dapat dikatakan bahwa data tersebut terdistribusi secara normal. Sehingga persyaratan normalitas pada variabel budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dapat terpenuhi serta bisa dilanjutkan pada tahap pengujian selanjutnya.

Hasil pengujian normalitas *Kolmogorov-smirnov* pada persamaan kedua dapat dilihat pada table dibawah ini:

**Tabel 4.8 Hasil Uji Normalitas Kolmogorov-smirnov Test Persamaan 2**

		<b>Understandardized Residual</b>
N		57
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000
	Std. Deviation	1,48335967
Most Extreme Differences	Absolute	,148
	Positive	,120
	Negative	-,148
Test Statistic		,148
Asymp. Sig. (2-tailed)		,003

Sumber: Data Primer yang di olah, 2025.

Berdasarkan tabel 4.8 menunjukkan bahwa diperoleh suatu hasil dari pengujian normalitas *Kolmogorov-smirnov* dengan nilai Asymp. Sig (2-tailed) sebesar 0,003 dimana nilai sig < 0,05 dapat dikatakan bahwa data tersebut tidak terdistribusi dengan normal. Akan tetapi, pola sitribusinya tetap dianggap normal karena data sampel >30. Hal tersebut didasarkan pada sudut pandang (Gujarati,2015) yang mengatakan bahwa suatu sampel dapat dikatakan terdistribusi normal jika ukuran sampel penelitian lumayan besar ( $n>30$ ). Maka dari itu, dikarenakan dalam studi ini sampel yang digunakan sebesar 57 maka dapat dianggap telah terdistribusi normal karena jumlah ( $n>30$ ). Sehingga persyaratan normalitas pada variabel budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja Guru dapat terpenuhi dan bisa dilanjutkan pada pengujian berikutnya.

#### 4.4.2 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas adalah sebuah pengujian data yang digunakan untuk menguji apakah terdapat suatu model regresi yang ditemukan adanya suatu korelasi yang kuat antara variabel independen. Dalam pengujian ini, suatu model dapat dikatakan bebas atau tidak akan terjadi multikolinearitas jika memiliki suatu nilai *Variance Inflation Factor* (FIV) dengan nilai < 10 serta nilai tolerance > 0,1.

**Tabel 4.9 Hasil Uji Multikolinearitas Persamaan 1**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error				Tolerance	VIF
1 (Constant)	6.484	1.444		4.490	.000		
Budaya Organisasi	.573	.117	.550	4.885	.000	1.000	1.000

Sumber: Data primer yang di olah, 2025.

Berdasarkan tabel 4.9 persamaan 1 pada variabel budaya organisasi (X) dengan kepuasan kerja (Y1) dapat dilihat bahwa terdapat hasil yang menunjukkan nilai tolerance sebesar 1,000 yang artinya nilai tolerance  $> 0,1$  dan terdapat nilai VIF sebesar 1,000 yang artinya  $< 10$ . Hal tersebut artinya dapat dikatakan bahwa tidak terjadi multikolinearitas.

Hasil persamaan kedua dapat dilihat pada tabel 4.10 sebagai berikut:

**Tabel 4.10 Hasil Uji Multikolinearitas Persamaan 2**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error				Tolerance	VIF
1 (Constant)	15.638	1.579		9.903	.000		
Budaya Organisasi	.2022	.131	.225	1.542	.129	.744	1.344
Kepuasan Kerja	-.343	.116	-.435	-2.972	.004	.744	1.344

Sumber: Data primer yang di olah, 2025.

Berdasarkan tabel 4.10 persamaan kedua pada variabel budaya organisasi (X), dan kepuasan kerja (Y1) dengan kinerja Guru (Y2) dapat dilihat bahwa terdapat hasil yang menunjukkan nilai tolerance dari kedua variabel, yaitu budaya organisasi dan kepuasan kerja, masing-masing memiliki nilai sebesar

0,744. Yang artinya nilai tolerance lebih besar dari 0,1 mengindikasikan bahwa tidak terjadi multikolinearitas antar variabel independen. Semakin tinggi nilai tolerance, maka semakin kecil kemungkinan terjadinya multikolinearitas. Sedangkan nilai VIF untuk kedua variabelnya juga memiliki nilai yang sama sebesar 1,344. Yang artinya ialah nilai dari VIF yang  $< 10$  menunjukkan tidak terjadi multikolinearitas. Sehingga model ini layak digunakan untuk interpretasi lebih lanjut.

#### 4.5 Uji Path Analysis (Analisis Jalur)

##### 4.5.1 Uji Analisis Regresi Linear Berganda

Dalam penelitian ini menggunakan 2 buah persamaan model regresi guna menganalisis hipotesis yang sudah ditetapkan. Sehingga, akan dilakukan analisis regresi linear berganda. Hasil pengujian regresinya adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.11 Hasil Analisis Regresi Linear Berganda**

Model	Variabel Dependen	Variabel Independen	Unstandardize Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
			B	Std. Error			
1	Kepuasan Kerja (Y1)	(Constanta)	6.484	1.444		4.490	.000
		Budaya Organisasi	.573	.117	.550	4.885	.000
2	Kinerja Guru (Y2)	(Constanta)	15.638	1.579		9.903	.000
		Budaya Organisasi	.202	.131	.225	1.542	.129
		Kepuasan Kerja	-.343	.116	-.435	-2.972	.004

Sumber: Data yang di olah, 2025.

Dari hasil uji regresi pada model 1 dengan persamaan  $Y1 = 6,484 + 0,573X$  dapat dijelaskan bahwa suatu budaya organisasi (X) dianggap tidak berpengaruh atau bernilai 0, maka kepuasan kerja (Y1) tetap berada pada nilai sebesar 6,484. Untuk koefisien regresinya sebesar 0,573 yang menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan dalam suatu budaya organisasi akan diikuti oleh peningkatan kepuasan kerja sebesar 0,573 satuan. Dengan kata lain adalah, semakin tinggi penerapan suatu budaya organisasi di lingkungan sekolah, sehingga semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang akan diterima oleh para Guru atau tenaga pendidik. Hubungan ini bersifat positif yang artinya memiliki arah pengaruh antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja saling mendukung dan selaras dengan hipotesis yang telah diajukan.

Berdasarkan hasil uji regresi pada model kedua dengan persamaan  $Y2 = 12,817 + 0,202X - 0,343Y1$  dapat dijelaskan bahwa:

(Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru)

1. Jika budaya organisasi (X) dan kepuasan kerja (Y1) = 0, maka nilai dasar dari variabel kinerja Guru (Y2) memiliki nilai sebesar 12,817.
2. Terdapat hasil koefisien regresi pada variabel budaya organisasi (X) sebesar 0,202 yang menunjukkan adanya arah keterkaitan yang positif. Artinya setiap adanya peningkatan satu satuan dalam budaya organisasi maka akan meningkatkan kinerja Guru sebesar 0,202, dengan asumsinya yaitu bahwa variabel lain tetap.

3. Terdapat nilai t-hitung sebesar 1,542 dan signifikansinya = 0,129 > 0,05. Hal tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berdampak secara parsial terhadap kinerja Guru pada taraf signifikansi 0,05.

(Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru)

4. Terdapat hasil koefisien regresi dari variabel kepuasan kerja sebesar -0.343 yang menunjukkan suatu arah hubungan yang negatif. Artinya ialah setiap adanya sebuah peningkatan satu satuan pada variabel kepuasan (Y1) maka akan dapat menurunkan kinerja Guru (Y2) sebesar 0,343, dengan asumsi bahwa variabel lainnya tetap.
5. Terdapat nilai t-hitung sebesar -2,972 dan nilai signifikansinya = 0,004 yang lebih kecil dari 0,05. Maka dapat di indikasikan bahwa pengaruh tersebut signifikan secara statistik. Dengan hasil yang dimaksudkan adalah kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan dan negatif secara parsial terhadap kinerja Guru.
6. Kesimpulannya adalah dari kedua variabel yang diuji menurut hasil pada tabel diatas dapat dikatakan bahwa hanya kepuasan kerja yang memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja Guru. Walaupun arah pengaruhnya bernilai negatif. Selain itu, untuk budaya organisasi tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja Guru dalam model regresi ini.

## 4.6 Uji Hipotesis

### 4.6.1 Uji Parsial (Uji t)

Dalam penelitian ini uji t digunakan untuk menguji sebuah tingkat signifikansi dari variabel bebas dan variabel terikat. Dalam uji t terdapat kriteria pengujian apabila suatu variabel berpengaruh secara parsial jika nilai signifikansinya  $< 0,05$  dan  $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$  (Wardani & Manalu, 2021). Berikut hasil hasil dari uji t:

**Tabel 4.12 Hasil Uji t**

<b>Pengaruh antar Variabel</b>	<b>t-Hitung</b>	<b>t-Tabel</b>	<b>Sig.</b>	<b>Keterangan</b>
Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru	1,542	2,004	0,129	H1 Ditolak
Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja	4,885	2,004	0,000	H2 Diterima
Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru	-2,972	2,004	0,004	H3 Diterima

Sumber: Data yang di olah, 2025.

Dalam penelitian ini terdapat suatu nilai t-tabel yang didapatkan sebesar 2,004. Hasil perhitungan tersebut didapatkan dari;

$$df1 = n - k - 1 = 57 - 1 - 1 = 55$$

$$df2 = n - k - 1 = 57 - 2 - 1 = 54$$

### **1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru**

Dari hasil pada tabel 4.12 dapat diinterpretasikan jika budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja Guru. Hal tersebut dibuktikan dengan adanya hasil nilai t-hitung lebih kecil dari pada nilai t-tabel ( $1,543 < 2,004$ ). Selain itu juga terdapat nilai signifikansi sebesar 0,129. Yang mana nilainya lebih besar dari 0,05. Sehingga hipotesis ini tidak dapat diterima atau **DITOLAK**.

### **2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja**

Dari hasil pada tabel 4.12 dapat diinterpretasikan bahwa budaya organisasi secara signifikan berpengaruh pada kepuasan kerja. Yang berarti, semakin baik suatu budaya organisasi yang ada di SMA Negeri 10 Semarang, maka akan semakin meningkat kepuasan kerja para Guru. Hal tersebut diperkuat dengan adanya suatu nilai t-hitung lebih besar dari t-tabel ( $4,885 > 2,004$ ). Selain itu juga terdapat nilai signifikansi sebesar 0,000. Yang mana nilai tersebut lebih rendah dari 0,05. Maka hipotesis ini **DITERIMA**.

### **3. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru**

Berdasarkan hasil dari tabel 4.12 dapat diinterpretasikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja Guru. Yang mana diperoleh nilai t-hitung  $-2,972$  lebih besar dari t-tabel 2,004. Tanda negatif pada nilai t-hitung memberikan arti bahwa hanya terdapat arah pengaruh atau arah hubungan variabelnya yang menurun, bukan arah penurunan suatu validitas hubungan dari suatu variabel. Selain itu, terdapat juga nilai signifikansi yang diperoleh sebesar

0,004. Dimana nilai tersebut kurang dari 0,05. Maka hipotesis ini dapat **DITERIMA**.

#### 4.6.2 Uji F

Dalam studi ini menggunakan uji F dengan kriterianya yaitu apabila sebuah nilai signifikansi  $< 0,05$  maka  $H_0$  ditolak (model dapat dikatakan signifikan). Sedangkan jika nilai suatu signifikansi  $> 0,05$  maka  $H_0$  diterima (model dapat dikatakan tidak signifikan).

**Tabel 4.13 Hasil Uji F Model 1**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	50.902	1	50.902	23.865	.000
	Residual	117.308	55	2.133		
	Total	168.211	56			

Sumber: Data yang di olah, 2025.

( $df = 57 - 1 - 1 = 55$ ),  $F_{tabel} = 4,02$

Berdasarkan tabel 4.13 terdapat nilai F hitung sebesar 23,865 dengan nilai signifikansinya adalah 0,000 lebih kecil dari 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ). Yang artinya bahwa hal tersebut mengindikasikan adanya pengaruh secara simultan berpengaruh signifikan pada variabel budaya organisasi (X) pada kepuasan kerja (Y1).

**Tabel 4.14 Hasil Uji F Model 2**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.991	2	.495	.217	.806
	Residual	123.220	54	2.282		
	Total	124.211	56			

Sumber: Data yang di olah, 2025.

(df = 57 – 2-1= 54), F tabel = 3,17

Berdasarkan tabel 4.13 terdapat nilai F hitung sebesar 0,217 dengan nilai signifikansinya adalah 0,806 lebih besar dari 0,05 ( $0,806 > 0,05$ ). Yang artinya, hal tersebut mengindikasikan bahwa secara simultan tidak adanya pengaruh dari variabel budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja Guru. Dengan kata lainnya adalah budaya organisasi tidak signifikan atau tidak berdampak pada kinerja guru serta kepuasan kerja juga tidak berdampak terhadap kinerja Guru.

#### 4.6.3 Uji Determinan (R<sup>2</sup>)

Uji determinan atau R-Square digunakan untuk dapat mengetahui terkait seberapa besar adanya pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat. Dalam studi ini koefisien determinasi akan menilai seberapa besar kemampuan dari variabel independen yaitu budaya organisasi (X) dalam menerangkan variasi dari variabel dependen yaitu kepuasan kerja (Y1), dan kinerja Guru (Y2). Berikut uji koefisien determinasinya:

**Tabel 4.15 Hasil Uji Determinasi Model 1**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.550	.303	.290	1.460

Sumber: Data yang di olah, 2025.

Berdasarkan hasil pada tabel 4.15 terdapat nilai R Square sebesar 0,303 (30,3%) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi mampu menjelaskan sekitar 30,3% variasi atau perubahan dari kinerja Guru. Artinya ialah, budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja Guru, tetapi masih terdapat sisa nilai 69,7% dari faktor lain di luar model studi ini yang dapat juga mempengaruhinya. Selain itu, terdapat nilai adjusted R Square sebesar 0,290 yang dapat mengindikasikan bahwa model ini cukup stabil. Sementara itu, terdapat nilai R sebesar 0,550 yang menunjukkan adanya keterkaitan yang sedang antara budaya organisasi dan kinerja Guru.

**Tabel 4.16 Hasil Uji Determinasi Model 2**

<b>Model</b>	<b>R</b>	<b>R Square</b>	<b>Adjusted R Square</b>	<b>Std. Error of the Estimate</b>
1	.375	.141	.109	1.460

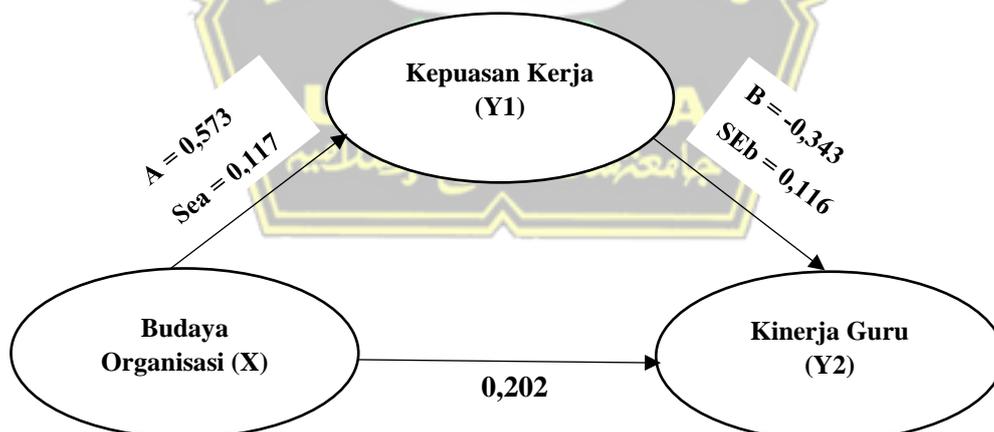
Sumber: Hasil pengolahan data primer SPSS, 2025.

Dari hasil pada tabel 4.16 diperoleh nilai R Square sebesar 0,141 (14,1%) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kepuasan kerja secara bersama-sama mempengaruhi kinerja Guru sebesar 14,1%. Sedangkan masih terdapat sisanya yaitu sebesar 85,9% yang dipengaruhi oleh faktor lain diluar model penelitian ini. Selain itu, terdapat hasil nilai adjusted R Square sebesar 0,109 yang menunjukkan hasil bahwa adanya pengaruh dari kedua variabel yaitu budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja Guru masih tergolong rendah. Maka dari itu, model ini belum sepenuhnya mampu menjelaskan kinerja Guru secara menyeluruh. Sehingga perlu mempertimbangkan adanya variabel lain dalam penelitian selanjutnya.

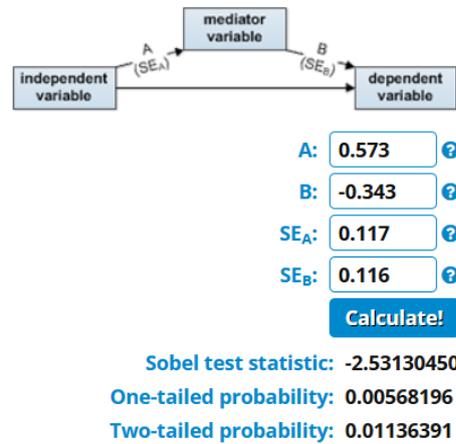
#### 4.7 Uji Sobel

Pada studi ini menggunakan sebuah uji sobel test yang digunakan untuk mengetahui apakah variabel kepuasan kerja (Y1) dapat menjadi variabel intervening atau mediasi antara budaya organisasi (X) terhadap kinerja Guru (Y2). Uji sobel ini dilakukan untuk menilai apakah jalur tidak langsung dari variabel X ke variabel Y melalui variabel M (mediator) signifikan atau tidak. Analisis ini menggunakan nilai koefisien regresi dan standard error dari dua model regresi dan diperoleh hasil uji sobel menggunakan online *calculation for the sobel test* (Danielsoper) sebagai berikut:

1. Model 1: Budaya organisasi terhadap Kepuasan kerja  
Nilai koefisien (A) = 0,573, dengan SEA = 0,117
2. Model 2: Kepuasan kerja terhadap kinerja Guru  
Nilai koefisien (B) = -0,343, dengan SEB = 0,116



**Gambar 4.1 Kerangka Empirik Penelitian**



**Gambar 4.2 Hasil Uji Sobel Test**

Berdasarkan hasil di atas menunjukkan bahwa budaya organisasi (X) tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja Guru (Y2), dengan nilai koefisien sebesar 0,202, dengan standar error 0,131 dan nilai signifikansinya sebesar 0,129 ( $> 0,05$ ). Hal tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi saja tidak cukup kuat untuk dapat meningkatkan kinerja Guru secara langsung. Akan tetapi, budaya organisasi (X) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Y1), dengan nilai koefisien A sebesar 0,573 dan standar error (SEa) sebesar 0,117. Selain itu juga terdapat variabel kepuasan kerja (Y1) yang berpengaruh negatif namun signifikan terhadap kinerja Guru (Y2), dengan nilai koefisien B sebesar -0,343, dan nilai standar error (SEb) sebesar 0,116.

Dari hasil uji sobel test di atas menghasilkan nilai statistic sebesar -2,531 dengan nilai p dua arah (two-tailed) sebesar 0,0114 ( $< 0,05$ ), yang menunjukkan bahwa mediasi oleh variabel kepuasan kerja dapat dinyatakan signifikan secara statistik. Maka dari itu, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja memediasi secara signifikan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja Guru. Karena pengaruh

secara langsung tidak signifikan, maka mediasi ini bersifat penuh (full mediation). Yang artinya adalah bahwa budaya organisasi hanya dapat meningkatkan suatu kinerja Guru SMA Negeri 10 Semarang secara langsung, akan tetapi harus melalui peningkatan kepuasan kerja terlebih dahulu.

## 4.8 Pembahasan Penelitian

### 4.8.1 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru

Berdasarkan hasil dari pengujian regresi menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja Guru. Hal tersebut ditunjukkan dengan adanya nilai koefisien sebesar 0,202, nilai t-hitung sebesar 1,542, dan nilai signifikansi sebesar 0,129 ( $> 0,05$ ). Artinya, secara statistik, budaya organisasi tidak memiliki pengaruh secara langsung yang signifikan terhadap peningkatan kinerja Guru di SMA N10 Semarang. Hal tersebut menunjukkan bahwa penerapan budaya organisasi belum cukup kuat untuk secara langsung dapat mendorong produktivitas atau kinerja Guru dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Meskipun dari pihak sekolah memiliki budaya organisasi yang baik, contohnya seperti adanya lingkungan kerja yang nyaman, dukungan dari atasan dan komunikasi secara terbuka yang di junjung tinggi, faktor tersebut belum cukup untuk dapat memberikan sebuah pengaruh secara langsung pada peningkatan kinerja Guru.

Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian dari (Adhiguna & Hartono, 2023) menyatakan bahwa budaya organisasi cenderung memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja, melalui variabel psikologis seperti kepuasan kerja.

Maka dari itu, untuk dapat meningkatkan agar adanya suatu pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja Guru SMA Negeri 10 Semarang, mungkin perlu adanya internalisasi nilai-nilai budaya. Dimana budaya yang sudah diterapkan di sekolah harus benar-benar dipahami dan diterima oleh seluruh pihak agar nantinya dapat memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja.

#### **4.8.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil dari pengujian regresi menunjukkan bahwa budaya organisasi berdampak positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja Guru di SMA Negeri 10 Semarang. Hal tersebut dibuktikan dengan adanya nilai koefisien regresi sebesar 0,573 dan nilai signifikansinya 0,000 ( $< 0,05$ ), menunjukkan bahwa setiap penambahan satu satuan dalam budaya organisasi, nantinya akan diikuti oleh peningkatan kepuasan kerja sebesar 0,573. Di lingkungan SMA Negeri 10 Semarang menerapkan budaya kerja seperti nilai-nilai kebersamaan, adanya dukungan antar Guru ataupun tim, serta terjalinnya komunikasi yang baik. Maka hal tersebut yang dapat mengindikasikan bahwa budaya organisasi yang ada di sekolah mampu memberikan kepuasan kerja bagi para guru atau tenaga pendidik.

Hasil dari penelitian ini selaras dengan temuan yang disampaikan dalam penelitian (Mega, 2016), bahwa budaya organisasi yang baik akan membentuk suatu lingkungan kerja yang nyaman dan harmonis. Sehingga nantinya mampu menciptakan rasa puas terhadap pekerjaan yang sedang dijalannya. Adanya hubungan yang positif ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kondusif

akan menghadirkan iklim kerja yang memuaskan, dapat meningkatkan semangat, serta adanya loyalitas dari Guru terhadap sekolah. Seorang Guru yang merasa bahwa nilai-nilai terdapat di sekolah jika memiliki kesesuaian dengan nilai-nilai pribadinya maka mereka akan lebih dengan mudahnya merasa senang dan puas dalam menjalankan tugas maupun pekerjaannya.

#### **4.8.3 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru**

Berdasarkan hasil dari pengujian regresi menunjukkan bahwa adanya dampak secara signifikan pada kepuasan kerja terhadap kinerja Guru. Namun, pengaruh tersebut bernilai negatif dengan nilai koefisien sebesar -0,343, nilai t-hitung sebesar -2,972, dan signifikansi sebesar 0,004 ( $< 0,05$ ). Hasil dari penelitian ini menarik karena secara umum, kepuasan kerja telah diasumsikan dapat meningkatkan kinerja. Namun dalam penelitian ini, justru peningkatan kepuasan kerja diikuti oleh penurunan kinerja. Hal ini dapat terjadi apabila ketika seorang Guru merasa terlalu nyaman dan merasa aman terhadap pekerjaannya. Sehingga Guru kehilangan dorongan untuk dapat meningkatkan prestasi atau mencoba hal-hal baru yang mampu mendorong kearah perubahan dalam proses mengajar serta kearah hal lainnya.

Hasil studi ini sejalan dengan temuan dari (Robbins & Judge, 2009) yang mengatakan bahwa kepuasan kerja memang penting, tetapi dalam keadaan atau kondisi tertentu dapat menciptakan suatu suasana yang nyaman. Yang nantinya akan berdampak pada penurunan motivasi intrinsik untuk dapat berkembang. Maka dari itu, penting bagi pihak sekolah untuk tidak hanya menciptakan

lingkungan kerja yang nyaman. Akan tetapi juga mampu mendorong ke arah sebuah tantangan, target capaian serta inovasi agar Guru tetap selalu berorientasi pada peningkatan kualitas kerjanya.



## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1 Kesimpulan

Dari hasil penelitian dan pembahasan yang berhubungan dengan dampak budaya organisasi terhadap kinerja guru dengan variabel kepuasan kerja sebagai variabel intervening yang dilakukan terhadap Guru yang ada di SMA Negeri 10 Semarang, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil dari analisis dalam studi ini mengungkapkan bahwa budaya organisasi tidak berdampak terhadap kinerja Guru SMA Negeri 10 Semarang. Hal tersebut dapat diartikan bahwa suatu nilai-nilai organisasi yang dibangun belum mampu secara langsung mendorong adanya peningkatan kinerja Guru.
2. Hasil dari analisis dalam studi ini mengungkapkan bahwa budaya organisasi berdampak positif dan signifikan pada kepuasan kerja. Hal tersebut dapat diartikan bahwa jika terdapat suatu lingkungan yang baik, terciptanya budaya yang saling menghargai dengan sesama, serta adanya keterbukaan dalam komunikasi antar anggota atau tim mampu meningkatkan rasa puas bagi para Guru terhadap pekerjaannya.
3. Hasil dari analisis pada studi ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berdampak negatif, namun signifikan terhadap kinerja Guru. Hal tersebut dapat diartikan jika terdapat Guru yang sudah terlalu nyaman dengan pekerjaannya, maka menyebabkan adanya kecenderungan kurang termotivasi untuk selalu

meningkatkan kinerjanya agar lebih mengarah ke arah perubahan yang lebih signifikan.

## 5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh, terdapat beberapa saran yang diberikan bagi SMA Negeri 10 Semarang, diantaranya sebagai berikut:

1. Berkaitan dengan budaya organisasi pada kepuasan kerja, SMA Negeri 10 Semarang sudah memiliki sebuah fondasi budaya organisasi yang baik yang mampu memberikan dampak positif terhadap kepuasan kerja. Oleh karena itu, suatu nilai-nilai seperti keadilan, kekeluargaan, kerjasama, dan saling gotong royong perlu terus untuk dipelihara dengan baik dengan aksi yang nyata seperti adanya komunikasi dua arah antara guru dan kepala sekolah atau pimpinan, serta adanya kebijakan yang konsisten dan transparan. Selain itu, perlu adanya peningkatan pemahaman dan internalisasi dari adanya nilai-nilai budaya organisasi yang ada, melalui sebuah forum rapat kerja, pelatihan internal, ataupun kegiatan reflektif guru. Dengan adanya penguatan pemahaman nilai-nilai dari budaya organisasi, nantinya akan berpengaruh pada kinerja Guru yang lebih baik.
2. Berkaitan dengan budaya organisasi pada kinerja Guru, dimana dalam hal ini budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Maka perlu adanya sebuah kepuasan kerja sebagai jalur yang strategis untuk dapat mendorong budaya organisasi agar mampu menuju ke hasil kerja Guru yang lebih baik. Hal tersebut dapat dilakukan dengan cara melakukan peningkatan

nilai-nilai budaya organisasi dan melakukan evaluasi secara berkala terhadap persepsi para Guru SMA Negeri 10 Semarang terhadap budaya kerja yang ada. Proses evaluasi tersebut dilakukan guna untuk dapat memastikan bahwa budaya yang sedang diterapkan itu apakah masih sesuai dengan harapan dan kebutuhan para Guru.

3. Berkaitan dengan kepuasan kerja yang berdampak secara signifikan terhadap kinerja Guru, namun masih terdapat pengaruh negatif yang lain. Maka dari itu perlunya dari pihak SMA Negeri 10 Semarang melakukan sebuah pengelolaan kepuasan kerja secara aktif agar nantinya tidak berujung pada zona nyaman. Karena seorang Guru yang sudah berada pada zona nyaman atau merasa aman dengan pekerjaannya, maka akan dapat mengakibatkan hilangnya dorongan untuk dapat terus berkembang atau berinovasi. Selain itu, pihak sekolah juga harus menetapkan sebuah target pencapaian. Dimana kepuasan kerja dapat dikaitkan dengan pencapaian target secara pribadi dan juga organisasi. Kepuasan kerja harus diarahkan untuk meningkatkan semangat berprestasi. Hal tersebut dapat dilakukan dengan cara menetapkan target pencapaian individu seperti melakukan peningkatan terhadap nilai siswa, karya-karya ilmiah, dan peningkatan partisipasi lomba yang nantinya mampu menjadikan sebuah indikator yang nyata dari sebuah keberhasilan kinerja, bukan hanya terkait kepuasan pribadi.

### 5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, diantaranya sebagai berikut:

1. Dalam penelitian ini, objek yang digunakan hanya terfokus pada satu sekolah, yaitu SMA Negeri 10 Semarang. Sehingga hasil yang didapatkan tidak dapat digeneralisasikan ke seluruh lembaga pendidikan secara meluas.
2. Adanya keterbatasan jumlah responden (57 Guru). Sehingga hasil dari penelitian ini masih terbatas untuk analisis yang ingin diperoleh secara statistik pada populasi yang lebih luas.
3. Penelitian ini hanya terfokus pada tiga variabel saja (budaya organisasi, kepuasan kerja, serta kinerja Guru). Sehingga perlu adanya penggalian secara mendalam dengan memperhatikan faktor-faktor yang lainnya seperti motivasi intrinsik, kepemimpinan, dan lain-lainnya yang mampu mempengaruhi hasil yang lain.

### 5.4 Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan adanya beberapa keterbatasan dalam penelitian ini, peneliti menyarankan beberapa arah atau agenda penelitian di masa mendatang yang nantinya dapat dikembangkan, diantaranya sebagai berikut:

1. Diharapkan untuk penelitian mendatang, mampu melakukan penelitian dengan memperluas objek penelitian yang dapat dilakukan di beberapa sekolah lain. Baik itu dilakukan di sekolah tingkat negeri maupun swasta. Hal tersebut dilakukan, agar nantinya mampu memperoleh hasil yang lebih representatif dan dapat digeneralisasikan secara meluas.

2. Diharapkan untuk penelitian mendatang mampu menambahkan variabel yang baru, contohnya seperti variabel kepemimpinan, motivasi kerja, iklim kerja dan lain sebagainya. Hal tersebut dilakukan, nantinya agar dapat memperoleh hasil penelitian yang lebih holistik tentang kinerja Guru.
3. Diharapkan untuk penelitian mendatang mampu melakukan pengujian atau penelitian model dalam lintas jenjang pendidikan yang berbeda. Contohnya seperti melakukan pengujian di tingkat, SMA, SMK, SMP, dan juga SD. Hal tersebut dilakukan nantinya untuk dapat mengetahui apakah terdapat pola hubungan antar variabel tetap konsisten atau berbeda di setiap jenjang pendidikan.



## DAFTAR PUSTAKA

- A, N. A., Tajang, A. R., & Taufik, A. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kelurahan Daya Kota Makassar. *Jurnal Online Manajemen ELPEI*, 2(1), 286–300. <https://doi.org/10.58191/jomel.v2i1.65>
- Adhiguna, H., & Hartono, A. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Impresi Indonesia*, 2(8), 743–758. <https://doi.org/10.58344/jii.v2i8.3413>
- Alqawiyu, I., & Putra, I. G. S. (2023). Pengaruh Budaya organisasi dan Kepuasan kerja terhadap Kinerja Karyawan. *JiIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 6(6), 4431–4437. <https://doi.org/10.54371/jiip.v6i6.2143>
- Amini, Pane, D., & Akrim. (2021). Analisis Manajemen Berbasis Sekolah dan Kepemimpinan Kepala. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 5(3), 11148–11159. [http://download.garuda.kemdikbud.go.id/article.php?article=2462034&val=13365&title=Analisis Manajemen Berbasis Sekolah dan Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Peningkatan Kinerja Guru di SMP Swasta Pemda Rantau Prapat](http://download.garuda.kemdikbud.go.id/article.php?article=2462034&val=13365&title=Analisis%20Manajemen%20Berbasis%20Sekolah%20dan%20Kepemimpinan%20Kepala%20Sekolah%20dalam%20Peningkatan%20Kinerja%20Guru%20di%20SMP%20Swasta%20Pemda%20Rantau%20Prapat)
- Andika, A. D., & Paramita, P. D. (2022). Determinan Kinerja Keuangan Dengan Profitabilitas Sebagai Variabel Mediasi: Studi Kasus Pada PT. Lintang Kejora, PT. Mekar Kinanti dan PT. Andalucia Semarang Periode Tahun 2017 – 2021.

*Jurnal Sains Sosio Humaniora*, 6(1), 259–276.  
<https://doi.org/10.22437/jssh.v6i1.19483>

Anjarwati, T., & Muslih, M. (2021). Pengaruh Sustainable Governance Dan Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja Perusahaan Farmasi Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia. *Jurnal Kewirausahaan, Akuntansi Dan Manajemen Tri Bisnis*, 3(2), 260–276. <https://doi.org/10.59806/tribisnis.v3i2.47>

Azhari, Z., Resmawan, E., & Ikhsan, M. (2021). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan The effect of job satisfaction on employee performance. *FORUM EKONOMI: Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi*, 23(2), 187–193.

Bhastary, M. D. (2020). Pengaruh Etika Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Manegggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 160–170.

Binti, K., Latukau, A., Timisela, N. R., Sari, R. M., & Pandipa, A. K. H. (2017). Volume : 12 Nomor : 1 Edisi : Maret 2019. *Agrilan*, 12(3), 213–230.

Business, A. (2020). *No Title*. 7(1), 65–82.

Djokosantoso, M. (2005). *Budaya Organisasi Dalam Tantangan*. Elex Media Komputindo.

Dunggio, S. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Camat Duingi Kota Gorontalo. *Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik*, 7(1), 1–9.  
<https://doi.org/10.37606/publik.v7i1.114>

Ghozali, & Imam. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi*.

Handayani, T., & Rasyid, A. A. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Guru, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru Sma Negeri Wonosobo. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 3(2), 264–277. <https://doi.org/10.21831/amp.v3i2.6342>

Hari, S. (2019). *BUDAYA ORGANISASI DAN KINERJA*.

Hasibuan, M. . (2014). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.

Hasibuan, M. S. P. (2012). Manajemen sumber daya manusia, cetakan keenam belas. *Jakarta: PT. Bumi Aksara*.

Herawati, T., Gian Fitralisma, Indah Dewi Mulyani, & Muhammad Syaifulloh. (2022). Analisis Pengaruh Motivasi, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Di Yogya Mall Brebes. *E-Bisnis : Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 15(2), 338–345. <https://doi.org/10.51903/e-bisnis.v15i2.869>

Hidayat, T., Tanjung, H., & Juliandi, A. (2020). Motivasi Kerja, Budaya Organisasi dan Kompetensi terhadap Kinerja Guru Pada SMK Muhammadiyah 3 Aek Kanopan. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 17(2), 189. <https://doi.org/10.38043/jmb.v17i2.2363>

Iba, Z., & Konadi, W. (2021). *terhadap kinerja guru SMA Kota Juang*. 9(1), 75–84.

JASMINE, K. (2014). 濟無No Title No Title No Title. *Penambahan Natrium*

*Benzoat Dan Kalium Sorbat (Antiinversi) Dan Kecepatan Pengadukan Sebagai Upaya Penghambatan Reaksi Inversi Pada Nira Tebu, 1(5), 521–532.*

Keneq, B. (2020). Penerapan Analisis Jalur (Path Analysis) Terhadap Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Prestasi Belajar Siswa. *Jurnal Diferensial*, 2(2), 129–149.

Lingkungan, D. A. N., Terhadap, K., Karyawan, K., & Ternate, P. P. (2023). *JMS : JURNAL MANAJEMEN SINERGI* JMS : JURNAL MANAJEMEN SINERGI. 11(1), 39–61.

Manajemen, M., Universitas, S., Ilmu, D., Universitas, E., Ilmu, D., & Universitas, E. (2019). *ANALISIS STRATEGIK KINERJA GURU , EFEKTIVITAS PELATIHAN DAN KOMPENSASI FINANSIAL TERHADAP PRESTASI SISWA*. 17(1), 72–78.

Mangkunegara, & Prabu Anwar. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.

Mega, U. S. (2016). Peran Knowledge Sharing dalam Memperkuat Pengaruh Kompetensi dan Rotasi Kerja untuk Meningkatkan Kinerja SDM. *Semnas Fekon*, 263–269. <http://repository.ut.ac.id/6587/1/27-umar.pdf>

Muhammad Zahrul Al Khafis. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi Islami, Lingkungan Kerja, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Usaha Kecil dan Menengah di Kecamatan Klaten Tengah Kabupaten Klaten. *Juremi: Jurnal Riset Ekonomi*, 1(5), 521–532. <https://doi.org/10.53625/juremi.v1i5.1657>

Mustika, A. (2013). PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, TERHADAP

KINERJA KARYAWAN DENGAN VARIABEL KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi Kasus Pada Koperasi Simpan Pinjam Gradiska Kecamatan Tuntang Kabupaten Semarang Tahun 2013). *Among Makarti*, 6(12), 87–111.

Notoatmodjo, S. (2003). *Pengembangan sumber daya manusia*.

Nurhasanah, N., Jufrizen, J., & Tupti, Z. (2022). Pengaruh Etika Kerja, Budaya Organisasi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 5(1), 245–261. <https://doi.org/10.36778/jesya.v5i1.618>

Nurholiq, A., Saryono, O., & Setiawan, I. (2019). Analisis Pengendalian Kualitas (Quality Control) Dalam Meningkatkan Kualitas Produk. *Jurnal Ekologi*, 6(2), 393–399. <https://jurnal.unigal.ac.id/index.php/ekonologi/article/download/2983/2644>

Padmanabhan, S. (2021). The impact of locus of control on workplace stress and job satisfaction: A pilot study on private-sector employees. *Current Research in Behavioral Sciences*, 2(February), 100026. <https://doi.org/10.1016/j.crbeha.2021.100026>

Pokhrel, S. (2024). No TitleEΛENH. *Ayan*, 15(1), 37–48.

Prasetyo, E., Riadi, F., Rinawati, N., & Resawati, R. (2021). Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Acman: Accounting and Management Journal*, 1(2), 61–66. <https://doi.org/10.55208/aj.v1i2.20>

Prayoga, S., & Yuniati, S. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi Sekolah Terhadap

Kinerja Guru SMA Negeri di Kota Mataram. *Jurnal Kependidikan: Jurnal Hasil Penelitian Dan Kajian Kepustakaan Di Bidang Pendidikan, Pengajaran Dan Pembelajaran*, 5(1), 54. <https://doi.org/10.33394/jk.v5i1.1394>

Puspasari, H., Puspita, W., Farmasi Yarsi Pontianak, A., & Barat, K. (2022). Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian Tingkat Pengetahuan dan Sikap Mahasiswa terhadap Pemilihan Suplemen Kesehatan dalam Menghadapi Covid-19 Validity Test and Reliability Instrument Research Level Knowledge and Attitude of Students Towards . *Jurnal Kesehatan*, 13(1), 65–71. <http://ejurnal.poltekkes-tjk.ac.id/index.php/JK>

Qurnain, N. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan; Survey pada Karyawan Restoran Asela Di Kabupaten Sampang. *Assyarikah: Journal of Islamic Economic Business FEBI*, 2(1), 59–72. <https://ejournal.idia.ac.id/index.php/Assyarikah/article/view/452>

Ramadani, E. F. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Bupati Maros. *Jurnal Publisitas*, 10(2), 148–159. <https://doi.org/10.37858/publisitas.v10i2.421>

Rian Iskandar, & Hariandy Hasbi. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 5(3), 265–278. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v5i3.1939>

Riau, S. A.-K. (2023). *UPAYA KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU DAN STAFF DI SMP TELEKOMUNIKASI PEKANBARU.*

3, 197–203.

Riduwan. (2010). *Skala Pengukuran Variabel - variabel Penelitian*. Alfabeta.

Rina Reskiana, Ajmal As'ad, Wahida Amra, & Jayadi. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Makassar. *Paradoks : Jurnal Ilmu Ekonomi*, 6(1), 47–56.  
<https://doi.org/10.57178/paradoks.v6i1.596>

Robbins, & P Stephen. (2010). *Manajemen* (10th ed.). Erlangga.

Robbins, S. P., & Judge, T. (2009). *Organizational behavior*. Pearson South Africa.

Rosdiana, Y., Suryanto, S., & Alhadihaq, M. Y. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Solokan Jeruk. *Professional: Jurnal Komunikasi Dan Administrasi Publik*, 10(2), 767–774.  
<https://doi.org/10.37676/professional.v10i2.4056>

Rosvita, V., Setyowati, E., & Fanani, Z. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Indonesia Jurnal Farmasi*, 2(1), 46.  
<https://doi.org/10.26751/ijf.v2i1.418>

Safitri, E., Sriyuniati, F., & Chandra, N. (2023). Pengaruh Literasi Keuangan dan Sikap Keuangan terhadap Perilaku Pengelolaan Keuangan UMKM (Studi Kasus pada Usaha Mikro Bidang Kerajinan di kota Padang). *Jurnal Akuntansi, Bisnis Dan Ekonomi Indonesia (JABEI)*, 2(1), 118–128.  
<https://doi.org/10.30630/jabei.v2i1.64>

Saputra, A. A. (2021). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Technomedia Journal*, 7(1), 68–77.

<https://doi.org/10.33050/tmj.v7i1.1755>

Seema, Choudhary, V., & Saini, G. (2021). Effect of Job Satisfaction on Moonlighting Intentions: Mediating Effect of Organizational Commitment. *European Research on Management and Business Economics*, 27(1), 100137.

<https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2020.100137>

Shaleh, M. M. (2024). Pengaruh Protabilitas dan Likuiditas terhadap Harga Saham pada Perusahaan Manufaktur Yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Dimediasi oleh Persistensi Laba Sebagai Variabel Intervening. *Ganaya : Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora*, 7(3), 104–109.

<https://doi.org/10.37329/ganaya.v7i3.3188>

Silaen, N. R., Syamsuriansyah, S., Chairunnisah, R., Sari, M. R., Mahriani, E., Tanjung, R., Triwardhani, D., Haerany, A., Masyuroh, A., & Satriawan, D. G. (2021). *Kinerja Karyawan*.

Sugiyono. (2017). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.

Sugiyono. (2019). *Populasi dan Sampel*. CV ALFABETA.

Sugiyono. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. ALVABETA,cv.

Sumarwinati, S., & Ratnasari, L. (2019). The Effect of Organizational Culture, Work Satisfaction and Leadership Style on Employee Performance with Organizational Commitments as Intervening Variables. *Dimensi*, 8(1), 13–27.

Syofian, S. (2013). *Statistik Parametrik untuk Penelitian Kuantitatif*. Bumi Aksara.

- Tegan, G., & Merkus Julia. (2021). *Explanatory Research / Definition, Guide, & Examples*. <https://www.scribbr.com/methodology/explanatory-research/>
- Tentang, A., Ekonomi, P., & Periode, I. (2020). *Jurnal Humaniora*, 4(2), 244–255.
- Wardani, R. K., & Manalu, M. (2021). Pengaruh Marketing Mix Terhadap Keputusan Pembelian Pada Marketplace Shopee. *Intelektiva*, 3(4), 86–95. <https://jurnalintelektiva.com/index.php/jurnal/article/view/666/502>
- Wirawan. (2016). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA GURU DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABLE INTERVENING (Studi Pada SMA Negeri Ter-Akreditasi A Di Kota Depok). *Trabalho de Conclusão de Curso*, 1(9), 1–10.
- Yasril, A. I., Safitri, Y., Studi, P., Kesehatan, I., Kesehatan, F., Kock, U. F. De, Hukum, F., & Hatta, U. B. (2022). Penerapan Analisis Jalur (Path Analysis) Pada Faktor Yang Mempengaruhi Angka Kematian Bayi Di Sumatera Barat. *Jurnal Endurance*, 6(2), 236–249. <https://doi.org/10.22216/jen.v6i2.189>