

**PENGARUH SUPERVISI AKADEMIK DAN IKLIM ORGANISASI  
TERHADAP KEPUASAN KERJA GURU SMP NEGERI DI KABUPATEN  
TEMANGGUNG DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI  
VARIABEL INTERVENING**

Widi Triana<sup>1</sup>, Arief Yulianto<sup>2</sup>, Asrori<sup>3</sup>  
<sup>1,2,3</sup> Universitas Negeri Semarang

Alamat Email: [widitriana29@students.unnes.ac.id](mailto:widitriana29@students.unnes.ac.id)

**ABSTRACT**

*This study aims to analyze the influence of academic supervision and organizational climate on job satisfaction of teachers, with work motivation as an intervening variable. The background of the research is based on the phenomenon of low teacher job satisfaction as reflected in limited independent lesson planning, low participation in professional development, and weak motivation. The study employs a quantitative approach with path analysis techniques. The sample comprises 108 public junior high school teachers in Temanggung Regency selected through random sampling. Research instruments were developed based on theories of supervision, organizational climate, motivation, and job satisfaction. The results show that academic supervision and organizational climate significantly affect teacher motivation and job satisfaction. Furthermore, work motivation serves as a significant intervening variable mediating the influence of academic supervision and organizational climate on job satisfaction.*

*Keywords: Academic Supervision, Organizational Climate, Job Satisfaction, Work Motivation*

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh supervisi akademis dan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja guru dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. Latar belakang penelitian ini dilandasi oleh fenomena rendahnya kepuasan kerja guru yang tercermin dari minimnya perencanaan pembelajaran mandiri, rendahnya partisipasi dalam pengembangan keprofesian, dan lemahnya motivasi kerja. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik analisis jalur (path analysis). Sampel penelitian terdiri dari 108 guru SMP Negeri di Kabupaten Temanggung yang diambil melalui teknik random sampling. Instrumen penelitian dikembangkan berdasarkan teori supervisi, iklim organisasi, motivasi kerja, dan kepuasan kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa supervisi akademik dan iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi dan kepuasan kerja guru. Selain itu, motivasi kerja juga terbukti menjadi

variabel intervening yang signifikan dalam menjembatani pengaruh supervisi akademik dan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja guru.

Kata Kunci: Supervisi Akademik, Iklim Organisasi, Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja

## **A. PENDAHULUAN**

Pendidikan merupakan fondasi utama dalam pembangunan bangsa, dan kualitasnya sangat ditentukan oleh tenaga pendidik yang profesional. Guru, sebagai agen pembelajaran, memiliki peran strategis dalam menentukan keberhasilan proses pendidikan. Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 menegaskan bahwa guru sebagai tenaga profesional bertanggung jawab untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional. Keberhasilan peran ini sangat dipengaruhi oleh tingkat kepuasan kerja guru.

Kepuasan kerja guru mencerminkan kondisi emosional yang positif terhadap pekerjaannya, mencakup rasa nyaman, pengakuan, tanggung jawab, dan kondisi kerja yang mendukung. Hasibuan (2013) menyebutkan bahwa guru yang memiliki kepuasan kerja cenderung lebih berdedikasi dan bertanggung

jawab terhadap tugasnya. Widya & Ade (2014) menambahkan bahwa kepuasan kerja yang tercipta dapat meningkatkan kedisiplinan dan moral kerja guru, yang pada akhirnya berdampak pada kualitas pembelajaran di kelas.

Namun, kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa kepuasan kerja guru masih menjadi persoalan, khususnya di Kabupaten Temanggung. Hasil wawancara kepala sekolah dan data supervisi kunjungan kelas di SMPN 2 Kaloran menunjukkan bahwa hanya 60% guru tergolong baik dalam melaksanakan pembelajaran, sementara 40% lainnya masih berada pada kategori cukup. Banyak guru belum menyusun RPP secara mandiri, rendahnya penggunaan teknologi dalam mengajar, serta minimnya pembelajaran kolaboratif menunjukkan bahwa proses pembelajaran belum berjalan secara

optimal dan masih berpusat pada guru (*teacher-centered*).

Salah satu faktor yang berkontribusi pada rendahnya kepuasan kerja tersebut adalah supervisi akademik. Penelitian Anugraheni (2022) menyatakan bahwa supervisi yang tidak berjalan secara efektif menyebabkan lemahnya motivasi dan kinerja guru. Temuan serupa dikemukakan oleh Gultom (2017), Kusumawati et al. (2021), dan Hasanah et al. (2020), yang mengonfirmasi bahwa supervisi akademik memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja guru, baik di tingkat SD, SMP, maupun SMA.

Selain itu, iklim organisasi juga memainkan peran penting. Iklim organisasi yang baik menciptakan suasana kerja yang kondusif, mendukung, dan memotivasi guru untuk berkontribusi secara maksimal. Penelitian oleh Oktapiani (2018), Aimang & Rahman (2019), serta Ginarta Suputra (2019) menunjukkan bahwa semakin kondusif iklim organisasi, semakin tinggi pula kepuasan kerja guru.

Faktor lain yang tak kalah penting adalah motivasi kerja. Guru yang memiliki motivasi intrinsik yang kuat akan lebih menikmati pekerjaannya dan terdorong untuk terus meningkatkan kualitas pembelajaran. Hasil penelitian oleh Khal Isnaya (2019), Rohim & Umam (2020), dan Rahayu (2017) menegaskan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja guru.

Berdasarkan uraian tersebut, terdapat kesenjangan antara kondisi ideal dan kondisi faktual di lapangan. Meski berbagai faktor telah diteliti secara parsial, masih sedikit kajian yang secara komprehensif menguji pengaruh supervisi akademik dan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja guru dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening, khususnya di Kabupaten Temanggung. Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk menjawab fenomena tersebut serta memberikan solusi konkret bagi peningkatan kualitas kerja guru di lingkungan SMP Negeri.

## **B. METODE**

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan pendekatan *ex post facto*. Penelitian kuantitatif digunakan karena bersifat konkret, objektif, terukur, sistematis, dan dapat direplikasi (Sugiyono, 2018). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara supervisi akademik, iklim organisasi, dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja guru SMP Negeri di Kabupaten Temanggung. Penelitian ini tidak memberikan perlakuan langsung, melainkan menganalisis fenomena yang telah terjadi (Rukminingsih et al., 2020).

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru berstatus PNS di SMP Negeri se-Kabupaten Temanggung dengan jumlah total 1092 orang (sumber: Dinas Dikpora Kabupaten Temanggung). Teknik sampling yang digunakan adalah Cluster Random Sampling. Sampel diambil sebesar 20% dari total 42 SMP Negeri, yaitu 7 sekolah. Jumlah total responden yang diperoleh adalah 110 guru.

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari: (1) Supervisi Akademik sebagai variabel bebas (X1); (2) Iklim Organisasi sebagai variabel bebas (X2); (3) Motivasi Kerja sebagai variabel intervensi (Y); dan (4) Kepuasan Kerja sebagai variabel terikat (Z). Instrumen pengumpulan data menggunakan angket model skala Likert dengan lima kategori jawaban.

Uji validitas dilakukan menggunakan korelasi Pearson Product Moment dengan responden di luar sampel. Instrumen dikatakan valid apabila  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel pada taraf signifikansi 0,05. Uji reliabilitas dilakukan menggunakan Alpha Cronbach. Analisis data dimulai dengan uji prasyarat analisis, meliputi uji normalitas (Kolmogorov-Smirnov), uji linieritas, uji heteroskedastisitas (scatterplot), dan uji multikolinearitas (VIF). Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan analisis jalur (path analysis) untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung antara variabel bebas, intervensi, dan terikat.

### **C. HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **Pengaruh Supervisi Akademik terhadap Motivasi Kerja Guru**

Berdasarkan hasil analisis statistik yang telah dipaparkan pada bab sebelumnya, penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan variabel supervisi akademik terhadap variabel motivasi kerja secara langsung. Hasil perhitungan uji t menunjukkan bahwa thitung sebesar 14,734 lebih besar dari ttabel sebesar 1,658 ( $14,734 \geq 1,658$ ) pada taraf signifikansi  $\alpha=0,05$  dengan derajat bebas (db) 109. Selain itu, nilai signifikansi (Sig.) sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ). Temuan ini secara statistik mendukung penolakan hipotesis nol ( $H_0$ ) dan penerimaan hipotesis alternatif ( $H_1$ ), yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan supervisi akademik terhadap motivasi kerja guru. Nilai koefisien supervisi akademik sebesar 0,817 menunjukkan bahwa variabel supervisi akademik memiliki kontribusi yang kuat dalam menjelaskan variasi pada motivasi

kerja guru. Koefisien positif ini mengindikasikan bahwa peningkatan kualitas atau intensitas supervisi akademik akan diiringi dengan peningkatan motivasi kerja guru. Temuan ini sejalan dengan Robbins & Judge (2013) yang menyatakan bahwa umpan balik yang jelas dan konstruktif akan meningkatkan rasa percaya diri dan motivasi seseorang. Selain itu, Depdiknas (2007) menekankan bahwa supervisi akademik merupakan bagian penting dalam peningkatan profesionalisme guru yang berdampak langsung terhadap etos dan motivasi kerja. Penelitian Supriyanto (2019) juga menemukan bahwa pembinaan kepala sekolah melalui supervisi akademik meningkatkan semangat kerja guru dalam menyusun dan melaksanakan pembelajaran.

#### **Pengaruh Supervisi Akademik terhadap Kepuasan Kerja Guru**

Hasil analisis statistik yang telah dipaparkan pada bab sebelumnya, penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan variabel supervisi

akademik terhadap variabel kepuasan kerja guru secara langsung. Hasil perhitungan uji t menunjukkan bahwa thitung sebesar 8,889 lebih besar dari ttabel sebesar 1,658 ( $8,889 \geq 1,658$ ) pada taraf signifikansi  $\alpha=0,05$  dengan derajat bebas (db) 109. Selain itu, nilai signifikansi (Sig.) sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ). Temuan ini secara statistik mendukung penolakan hipotesis nol ( $H_0$ ) yang menyatakan tidak ada pengaruh yang signifikan, dan penerimaan hipotesis alternatif ( $H_1$ ) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan supervisi akademik terhadap kepuasan kerja guru. Nilai koefisien supervisi akademik sebesar 0,650 menunjukkan bahwa variabel supervisi akademik memiliki kontribusi yang cukup kuat dalam menjelaskan variasi pada kepuasan kerja guru. Koefisien positif ini mengindikasikan bahwa peningkatan kualitas atau intensitas supervisi akademik akan diiringi dengan peningkatan kepuasan kerja guru. Robbins dan Judge (2013)

menjelaskan bahwa kepuasan kerja erat kaitannya dengan persepsi karyawan terhadap kualitas hubungan kerja dan pengembangan diri. Penelitian Nurhayati (2020) mendukung bahwa kualitas supervisi akademik yang tinggi meningkatkan kenyamanan dan kebanggaan guru dalam bekerja.

### **Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Motivasi Kerja Guru**

Hasil analisis statistik menunjukkan bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap motivasi kerja guru. Uji t menghasilkan nilai thitung sebesar 11,640, yang secara substansial lebih besar dari ttabel (1,658) pada db=109 dan taraf signifikansi  $\alpha=0,05$ . Selain itu, nilai signifikansi (Sig.) sebesar 0,000, yang jauh di bawah 0,05, semakin memperkuat penolakan hipotesis nol ( $H_0$ ) dan penerimaan hipotesis alternatif ( $H_1$ ). Temuan ini secara tegas mengindikasikan adanya pengaruh langsung dan signifikan dari iklim organisasi terhadap motivasi kerja. Nilai koefisien iklim organisasi sebesar 0,746

menunjukkan kontribusi substansial iklim organisasi dalam menjelaskan variasi motivasi kerja guru. Koefisien positif ini mengimplikasikan bahwa perbaikan iklim organisasi akan berkorelasi positif dengan peningkatan motivasi kerja. Menurut Robbins & Judge (2017), persepsi terhadap lingkungan kerja yang mendukung akan meningkatkan motivasi intrinsik. Penelitian Lestari (2021) menunjukkan bahwa sekolah dengan komunikasi terbuka dan kerja tim yang baik mampu memotivasi guru dalam tugasnya.

### **Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Guru**

Hasil analisis statistik menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan dan positif dari iklim organisasi terhadap kepuasan kerja guru. Uji t menghasilkan nilai thitung sebesar 11,116, yang secara signifikan lebih besar dari ttabel (1,658) pada db=109 dan taraf signifikansi  $\alpha=0,05$ . Nilai signifikansi (Sig.) sebesar 0,000, yang jauh di bawah 0,05, secara statistik memvalidasi penolakan hipotesis nol

(H0) dan penerimaan hipotesis alternatif (H1). Ini secara tegas mengindikasikan bahwa terdapat pengaruh langsung dan signifikan dari iklim organisasi terhadap kepuasan kerja. Nilai koefisien iklim organisasi sebesar 0,730 menunjukkan bahwa variabel iklim organisasi memiliki kontribusi yang kuat dalam menjelaskan variasi pada kepuasan kerja guru. Koefisien positif ini mengindikasikan bahwa perbaikan iklim organisasi akan diiringi dengan peningkatan kepuasan kerja guru. Kreitner dan Kinicki (2018) menyatakan bahwa iklim yang positif mendorong perasaan aman, dihargai, dan puas. Prasetyo (2020) menemukan bahwa persepsi guru terhadap kepemimpinan dan komunikasi sangat menentukan tingkat kepuasan kerja mereka.

### **Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Guru**

Hasil analisis statistik menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja

guru. Uji t menghasilkan nilai thitung sebesar 9,565, yang secara substansial lebih besar dari ttabel (1,658) pada db=109 dan taraf signifikansi  $\alpha=0,05$ . Selain itu, nilai signifikansi (Sig.) sebesar 0,000, yang jauh di bawah 0,05, semakin memperkuat penolakan hipotesis nol ( $H_0$ ) dan penerimaan hipotesis alternatif ( $H_1$ ). Temuan ini secara tegas mengindikasikan adanya pengaruh langsung dan signifikan dari motivasi kerja terhadap kepuasan kerja. Nilai koefisien motivasi kerja sebesar 0,677 menunjukkan kontribusi substansial motivasi kerja dalam menjelaskan variasi kepuasan kerja guru. Koefisien positif ini mengimplikasikan bahwa peningkatan motivasi kerja akan berkorelasi positif dengan peningkatan kepuasan kerja. Robbins dan Judge (2017) menegaskan bahwa motivasi merupakan salah satu penentu utama kepuasan kerja. Fitria (2022) menyatakan bahwa guru yang termotivasi merasa lebih berhasil

dan dihargai, sehingga lebih puas terhadap pekerjaan mereka.

### **Pengaruh Supervisi akademik, Terhadap Kepuasan Kerja Guru Melalui Motivasi kerja**

Hasil analisis jalur (path analysis) mengungkapkan adanya pengaruh langsung dan tidak langsung supervisi akademik terhadap kepuasan kerja guru, dengan motivasi kerja berperan sebagai variabel intervening. Pengaruh langsung supervisi akademik terhadap kepuasan kerja guru adalah sebesar 0,255 atau 25,5%. Artinya, supervisi akademik secara langsung berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja guru sebesar persentase tersebut. Secara bersamaan, ditemukan pengaruh tidak langsung yang lebih besar melalui motivasi kerja. Pengaruh tidak langsung ini dihitung dari perkalian koefisien jalur antara supervisi akademik ke motivasi kerja ( $P_{X1Z}=0,580$ ) dengan koefisien jalur antara motivasi kerja ke kepuasan kerja ( $P_{ZY}=0,677$ ), menghasilkan nilai 0,392 atau 39,2%. Ini

menunjukkan bahwa sebagian besar pengaruh supervisi akademik terhadap kepuasan kerja guru dimediasi oleh motivasi kerja. Dengan kata lain, supervisi akademik meningkatkan motivasi kerja guru, dan motivasi kerja yang meningkat inilah yang kemudian mendorong peningkatan kepuasan kerja. Pengaruh keseluruhan supervisi akademik terhadap kepuasan kerja guru, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui motivasi kerja, adalah sebesar 64,7% (25,5%+39,2%). Hasil uji Sobel menunjukkan bahwa motivasi kerja menjadi mediator signifikan dalam hubungan ini. Ryan & Deci (2017) melalui teori Self-Determination menyatakan bahwa otonomi, kompetensi, dan keterhubungan berkontribusi pada motivasi yang kemudian meningkatkan kepuasan kerja. Preacher & Hayes (2015) juga menekankan pentingnya variabel mediasi dalam organisasi.

### **Pengaruh Iklim Organisasi Guru, Terhadap Kepuasan kerja Guru Melalui Motivasi kerja**

Hasil analisis jalur (path analysis) mengungkapkan adanya pengaruh langsung dan tidak langsung iklim organisasi terhadap kepuasan kerja guru, dengan motivasi kerja berperan sebagai variabel intervening. Pengaruh langsung iklim organisasi terhadap kepuasan kerja guru adalah sebesar 0,542 atau 54,2%. Ini menunjukkan bahwa iklim organisasi secara langsung memberikan kontribusi yang dominan terhadap peningkatan kepuasan kerja guru. Sementara itu, ditemukan juga adanya pengaruh tidak langsung iklim organisasi terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja. Pengaruh tidak langsung ini dihitung dari perkalian koefisien jalur antara iklim organisasi ke motivasi kerja ( $Px2Z=0,542$ ) dengan koefisien jalur antara motivasi kerja ke kepuasan kerja ( $PZY=0,335$ ), menghasilkan nilai 0,181 atau 18,1%. Meskipun ada, kontribusi tidak langsung ini relatif lebih kecil dibandingkan pengaruh

langsungnya. Pengaruh keseluruhan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja guru, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui motivasi kerja, adalah sebesar 72,3% (54,2%+18,1%) Ini menegaskan bahwa supervisi yang efektif—melalui dukungan, pelatihan, dan umpan balik—meningkatkan motivasi, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja guru. Teori Self-Determination (Ryan & Deci, 2017) menyatakan bahwa dukungan terhadap otonomi, kompetensi, dan keterhubungan adalah kunci tumbuhnya motivasi intrinsik yang menjadi landasan kepuasan kerja.

### **Peran Motivasi Kerja Dalam Memediasi Pengaruh Supervisi akademik Terhadap Kepuasan Kerja Guru**

Hasil uji Sobel menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja secara signifikan memediasi pengaruh supervisi akademik terhadap kepuasan kerja guru. Hal ini didukung oleh nilai Sobel Test Statistic sebesar 2,49309503, yang

lebih besar dari nilai kritis  $Z_{tabel}$  (1,658) pada taraf signifikansi  $\alpha=0,05$ . Selain itu, nilai *p-value two-tailed probability* sebesar 0,01266349 yang kurang dari 0,05 ( $0,01266349 < 0,05$ ) semakin memperkuat kesimpulan ini. Temuan ini secara statistik mengkonfirmasi bahwa motivasi kerja berperan sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara supervisi akademik dan kepuasan kerja guru. Interpretasi dari hasil ini adalah bahwa supervisi akademik tidak hanya memengaruhi kepuasan kerja guru secara langsung, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan motivasi kerja guru. Dengan kata lain, supervisi akademik yang efektif cenderung meningkatkan motivasi guru, dan motivasi yang lebih tinggi inilah yang kemudian berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja. Robbins dan Judge (2017) menyatakan bahwa iklim yang mendukung otonomi, keadilan, dan komunikasi terbuka mendorong motivasi intrinsik. Motivasi ini kemudian memperkuat kepuasan

terhadap pekerjaan melalui perasaan kompeten, dihargai, dan berkembang.

### **Pengaruh Iklim organisasi Terhadap Kepuasan kerja Guru Melalui Motivasi kerja**

Hasil uji Sobel menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja secara signifikan memediasi pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja guru. Hal ini didukung oleh nilai Sobel Test Statistic sebesar 4,17107070, yang secara substansial lebih besar dari nilai kritis  $Z_{tabel}$  (1,659) pada taraf signifikansi  $\alpha=0,05$ . Selain itu, nilai *p-value two-tailed probability* sebesar 0,00003032 yang jauh kurang dari 0,05 ( $0,00003032 < 0,05$ ) semakin memperkuat kesimpulan ini. Temuan ini secara statistik mengkonfirmasi bahwa motivasi kerja berperan sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara iklim organisasi dan kepuasan kerja guru. Interpretasi dari hasil ini adalah bahwa iklim organisasi tidak hanya memengaruhi kepuasan kerja guru secara langsung, tetapi juga secara

signifikan memengaruhi kepuasan kerja melalui peningkatan motivasi kerja guru. Dengan kata lain, iklim organisasi yang positif cenderung meningkatkan motivasi guru, dan motivasi yang lebih tinggi inilah yang kemudian berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja. Temuan ini sejalan dengan pendapat Robbins dan Judge (2017) secara konsisten menyatakan bahwa iklim organisasi memengaruhi motivasi individu, yang pada gilirannya berdampak pada kepuasan kerja. Iklim yang mendukung otonomi, memberikan pengakuan, dan menciptakan keadilan dapat secara langsung memengaruhi kebutuhan psikologis dasar guru, akan meningkatkan motivasi intrinsik. Motivasi intrinsik ini, sebagai pendorong internal, kemudian memengaruhi sikap positif terhadap pekerjaan, termasuk kepuasan kerja.

### **D. KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan dalam penelitian ini, maka dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh yang signifikan antara supervisi akademik terhadap motivasi kerja guru. Hasil uji statistik menunjukkan  $t_{hitung}=14,734$  dengan nilai signifikansi 0,000, serta koefisien sebesar 0,817. Hal ini mengindikasikan bahwa supervisi akademik yang efektif secara positif dan signifikan meningkatkan motivasi kerja guru.
2. Terdapat pengaruh yang signifikan antara supervisi akademik terhadap kepuasan kerja guru. Hasil uji statistik menunjukkan  $t_{hitung}=8,889$  dengan nilai signifikansi 0,000, serta koefisien sebesar 0,650. Ini menunjukkan bahwa supervisi akademik secara langsung berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja guru.
3. Terdapat pengaruh yang signifikan antara iklim organisasi terhadap motivasi kerja guru. Hasil uji statistik menunjukkan  $t_{hitung}=11,640$  dengan nilai signifikansi 0,000, serta koefisien sebesar 0,746. Ini mengindikasikan bahwa iklim organisasi yang kondusif secara positif dan signifikan meningkatkan motivasi kerja guru.
4. Terdapat pengaruh yang signifikan antara iklim organisasi terhadap kepuasan kerja guru. Hasil uji statistik menunjukkan  $t_{hitung}=11,116$  dengan nilai signifikansi 0,000, serta koefisien sebesar 0,730. Ini menunjukkan bahwa iklim organisasi yang positif secara langsung berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja guru.
5. Terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kepuasan kerja guru. Hasil uji statistik menunjukkan  $t_{hitung}=9,565$  dengan nilai signifikansi 0,000, serta koefisien sebesar 0,677. Hal ini menegaskan bahwa guru yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung merasakan kepuasan kerja yang lebih tinggi.
6. Motivasi kerja terbukti secara signifikan memediasi pengaruh supervisi akademik terhadap kepuasan kerja guru. Meskipun ada pengaruh langsung supervisi

akademik terhadap kepuasan kerja sebesar 25,5%, pengaruh tidak langsung melalui motivasi kerja (39,2%) menunjukkan bahwa supervisi akademik paling efektif meningkatkan kepuasan kerja guru ketika ia berhasil membangkitkan motivasi mereka. Pengujian Sobel Test Statistic ( $2,49309503 > 1,658$ ;  $p\text{-value } 0,01266349 < 0,05$ ) mengkonfirmasi mediasi ini.

7. Motivasi kerja juga terbukti secara signifikan memediasi pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja guru. Pengaruh langsung iklim organisasi terhadap kepuasan kerja (54,2%) lebih besar daripada pengaruh tidak langsung melalui motivasi kerja (18,1%). Namun, pengujian Sobel Test Statistic ( $4,17107070 > 1,659$ ;  $p\text{-value } 0,00003032 < 0,05$ ) tetap mengkonfirmasi bahwa motivasi kerja memiliki peran mediasi yang signifikan, meskipun iklim organisasi juga memiliki dampak langsung yang kuat.

Berdasarkan simpulan tersebut, maka saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

Untuk Sekolah: Bagi Kepala Sekolah/Manajemen Sekolah: 1) Fokus supervisi tidak hanya pada evaluasi, tetapi juga pada pengembangan profesional guru. 2) Kepala Sekolah memberikan kebijakan yang inklusif, pengakuan atas kontribusi guru, fasilitasi kolaborasi antar guru, dan penciptaan suasana kerja yang menyenangkan dan aman. 3) Kepala Sekolah bisa memberikan kebijakan pengembangan karier, program *reward and recognition*, pemberian otonomi dalam mengajar, serta kesempatan untuk pengembangan diri dan inovasi. Bagi Guru: 1) Guru lebih proaktif dan terbuka dalam menerima supervisi akademik. 2) Guru untuk turut serta menciptakan iklim organisasi yang positif melalui kolaborasi, komunikasi efektif, dan dukungan terhadap rekan kerja. 3) Guru senantiasa menjaga dan meningkatkan motivasi internal mereka dalam menjalankan tugas profesional. Bagi Peneliti

Selanjutnya: 1) Penelitian selanjutnya dapat mengembangkan model dengan menambahkan variabel-variabel lain. 2) Menggunakan metode penelitian campuran (kuantitatif dan kualitatif) untuk mendapatkan pemahaman yang lebih komprehensif. 3) Memperluas cakupan populasi dan lokasi penelitian untuk meningkatkan generalisasi temuan.

#### **E. Daftar Pustaka**

Aimang, H. A., & Rahman, W. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Guru di SMP Negeri 1 Toili. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 7(2), 233–244.

Anugraheni, D. W. (2022). Implementasi Supervisi Klinis Di Sd Negeri 2 Limbangan Kec. Watumalang Kab. Wonosobo. *Satya Widya*, 38(1), 38–47.

Betania W. K., & Rustiana, A. (2014). Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik, Kepuasan Kerja, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru di SMK PGRI1

Mejobo Kudus. *Economic Education Analysis Journal*, 3(2), 227-231.

Hasanah, U., Yudana, I. . M., & Dantes, K. R. (2020). Kontribusi kepemimpinan pelayan kepala sekolah, budaya organisasi, supervisi klinis, dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja guru. *Jurnal Administrasi Pendidikan*.

Hasibuan dan Malayu. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

Isnaya, Khal . Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Guru Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Malang. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part J: Journal of Engineering Tribology*. 2019 (122-130).

Judge, Timothy A., and Stephen P. Robbins. *Essentials of organizational behavior*. Vol. 3. Pearson Education (us), 2017.

- Kusumawati, I., Sunandar, S., & Yuliejantiningih, Y. (2021). Pengaruh Supervisi Pengawas Dan Hubungan Kerja Guru Terhadap Kepuasan Kerja Guru Taman Kanak-Kanak Se Kecamatan Limbangan Kabupaten Kendal. *Jurnal Manajemen Pendidikan (JMP)*, 9(2), 172–185.
- Oktapiani, R. (2018). Kompensasi Dan Iklim Organisasi Sekolah Terhadap Kepuasan Kerja Guru Sekolah Dasar. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 25(1).
- Rahayu, Sri. "Komunikasi Interpersonal kepemimpinan kepala sekolah dan budaya kerja organisasi terhadap motivasi kerja dan dampaknya pada kepuasan kerja guru sekolah menengah pertama." *Manajemen Pendidikan* 12.1 (2017): 73-84.
- Rohim, Nur, and Khotibul Umam. "Pengaruh Penempatan dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Se-Kabupaten Jember." *JIEMAN: Journal of Islamic Educational Management* 2.2 (2020): 105-116.
- Rukminingsih, Adnan, G., & Latief, M. A. (2020). Metode Penelitian Pendidikan. Penelitian Kuantitatif, Penelitian Kualitatif, Penelitian Tindakan Kelas. In *Journal of Chemical Information and Modeling* (Vol. 53, Issue 9).
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. 2017. SelfDetermination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness. (Online), ([www.gen.lin.rus.ec](http://www.gen.lin.rus.ec)), Diakses 13 Maret 2017.
- Sugiyono. (2018). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Suputra, I. Putu Angga Ginarta, I. Wayan Sujana, and Ni Nyoman Ari Novarini. "Pengaruh Iklim Organisasi dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Guru SMP Negeri 1 Kintamani Bangli." *VALUES* 1.1 (2019).