

IKLIM, KEPUASAN, DAN MOTIVASI KERJA GURU DI SEKOLAH DASAR BPK PENABUR

Oleh:

Jati Budiawati

Sekolah Menengah Pertama Kristen BPK PENABUR Singgasana
(email: yatibudiawati@gmail.com)

ABSTRAK

Motivasi sebagai salah satu penunjang keberhasilan pelaksanaan tugas fungsional guru masih kurang. Tujuan penelitian adalah terdeskripsikannya 1) motivasi kerja guru, 2) kepuasan kerja, 3) iklim kerja dan teranalisisnya 4) kontribusi iklim kerja terhadap kepuasan kerja, 5) kontribusi iklim kerja terhadap motivasi kerja guru, 6) kontribusi kepuasan kerja terhadap motivasi kerja guru, 7) kontribusi iklim kerja dan kepuasan kerja terhadap motivasi kerja guru di Sekolah Dasar BPK PENABUR Bandung. Metode penelitian berupa deskriptif verifikatif melalui survei terhadap guru di Sekolah Dasar BPK PENABUR Bandung sebanyak 104 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gambaran iklim kerja, kepuasan kerja, dan motivasi kerja masih kurang. Iklim kerja memberikan kontribusi berarti terhadap kepuasan kerja dan motivasi kerja. Kepuasan kerja memberikan kontribusi berarti terhadap motivasi kerja. Iklim kerja dan kepuasan kerja memberikan kontribusi berarti terhadap motivasi kerja. Implikasi praktis yaitu peningkatan motivasi kerja dengan meminimalkan sikap destruktif akibat belum adanya kepuasan kerja.

Kata kunci: Iklim Kerja, Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja

ABSTRACT

Motivation as one of the factors that support the successful implementation of the functional tasks of teachers is still lacking. The research objective is to describe 1) work motivation of teachers, 2) the working climate of teachers, 3) job satisfaction and to analyze 4) the contribution of the working climate towards job satisfaction of teachers, 5) the contribution of working climate towards work motivation of teachers, 6) the contribution of job satisfaction towards teachers work motivation, 7) the contribution of the working climate through job satisfaction towards work motivation in BPK PENABUR primary schools in Bandung. The research method is descriptive verification through a survey of 104 teachers in BPK PENABUR primary schools in Bandung. The result shows that work climate, job satisfaction, and work motivation are lacking in quality. There is a significant contribution of work climate towards job satisfaction and work motivation. Job satisfaction has significantly contributed to work motivation and become a variable that strengthens the relation between work climate and work motivation. Work climate, job satisfaction, and work motivation is at a weak level. There is a significant contribution of work climate and job satisfaction towards work motivation. The practical implication is that work motivation should be increased through efforts of minimizing the destructive attitude due to the lack of job satisfaction.

Keywords: Work Climate, Job Satisfaction, Motivation

PENDAHULUAN

Guru memiliki fungsi strategis untuk mengoptimalkan proses pembelajaran bagi siswa. Proses tersebut memerlukan dukungan yang terkait dengan pelaksanaan tugas fungsional guru seperti kondisi kerja yang memberikan dorongan pada guru untuk berprestasi dan mengoptimalkan fungsinya. Guru yang merasa puas memiliki kecenderungan untuk bekerja lebih terarah, memiliki daya tahan terhadap beban kerja yang tinggi, memiliki intensitas tinggi dalam menghadapi kesulitan kerja. Peningkatan dan optimalisasi fungsi guru dapat direalisasikan dengan adanya dukungan dan kondisi kerja yang kondusif.

Sebagai pengajar, guru mengajar bidang studi dengan mengikuti kurikulum dan ketentuan yang berlaku. Guru harus terus mengembangkan diri agar proses pembelajaran yang ia lakukan di kelas merupakan proses termutakhir saat ini.

Sebagai pendidik, guru tidak hanya menyampaikan pengetahuan kepada siswa melainkan mengarahkan siswa untuk menjadi subjek belajar tentang diri dan realitas sosial maupun realitas kehidupannya. Para siswa dibimbing untuk memahami dan meyakini nilai-nilai yang terkandung secara implisit pada setiap mata pelajaran untuk dijadikan sebagai pola hidup. Guru melatih keterampilan siswa untuk mengatasi masalah-masalah dalam kehidupannya

dan mengembangkan kemampuan memahami konsep diri agar tetap berada dalam kerangka berpikir yang logis dan sesuai dengan fakta empiris. Guru sebagai pengelola proses belajar bertugas menciptakan kondisi belajar yang kondusif, mengembangkan metode belajar sesuai dengan tujuan, mengembangkan potensi peserta didik, mengembangkan cara berpikir, cara bersikap, dan mengembangkan keterampilan siswa dalam menghadapi masalah secara kritis.

Sebagai seorang pendidik guru juga harus menjadi contoh. Sebelum mendidik siswanya seorang guru harus dapat mendidik dirinya sendiri. Mendidik bukan menjejali siswa dengan teori dan filosofi kehidupan. Mendidik adalah mentransferkan nilai-nilai, norma, etika dan juga estetika kehidupan yang dialami dan diyakini oleh guru itu sendiri. Untuk dapat memotivasi siswa, guru harus mempunyai motivasi terlebih dahulu.

Dalam era globalisasi sekarang ini, tidak mudah untuk menjadi teladan. Keberadaan dan situasi sosial ekonomi sangat mempengaruhi pembentukan karakter. Guru juga manusia biasa yang tidak bisa memisahkan diri dari pergaulan lingkungan sekitarnya, hidup di tengah berbagai dekadensi moral, keadaan sosial budaya, ekonomi dan sebagainya. Pada saat yang sama ia harus tetap memiliki karakter yang kuat sehingga semua keadaan di sekitarnya tidak mengendalikan hidupnya.

Guru ditempatkan pada posisi sentral pembentukan karakter siswa. Guru diharapkan menjadi teladan yang hidup untuk menumbuhkan kecerdasan spiritual dan sosial siswanya. Guru yang memiliki kecerdasan spiritual dan sikap sosial yang baik akan menjadi model bagi siswanya. Demikianlah besarnya peran guru sebagai seorang pendidik yang bertugas menumbuhkan dan membentuk karakter siswanya.

Kedudukan guru yang sangat penting ini perlu mendapat dukungan dalam berbagai aspek termasuk aspek psikologisnya seperti apa yang telah diatur oleh Pemerintah Republik Indonesia dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 13 tahun 2015 yang merupakan perubahan kedua atas Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP) dimana salah satu standar yang mendapat perhatian lebih adalah standar pendidik dan tenaga kependidikan.

Fenomena yang ada di beberapa SD menunjukkan bahwa terdapat ketidaksesuaian antara harapan dengan kenyataan tentang aspek mental yang berkaitan dengan fungsi guru di sekolah yaitu dorongan rendah yang diakibatkan ketidakpuasan yang dirasakan oleh guru. Motivasi merupakan bagian dari kapasitas. Kapasitas

menentukan kualitas proses pembelajaran. UNESCO (2006) menyatakan bahwa kapasitas individu terkait dengan pemahaman, pengetahuan dan akses informasi dimana seseorang dapat menunjukkan prestasinya secara efektif. Kapasitas guru merupakan gabungan dari keahlian, motivasi, dan kesempatan yang diberikan kepada guru tersebut ($\text{capacity} = \text{expertise} + \text{motivation} + \text{opportunities}$). Seorang guru akan dapat melakukan tugasnya sebagai pengajar dan pendidik bila ia memiliki motivasi yang tinggi untuk dapat memberikan layanan bermutu kepada siswa dan seluruh stakeholder sekolah.

Pada prakteknya peran guru kurang optimal termasuk pada dimensi subjektivitasnya. Guru kurang terarah, kurang mampu bertahan terhadap situasi pembelajaran yang banyak tekanan termasuk tekanan untuk mengoptimalkan mutu pada proses pembelajaran. Guru tidak hanya mengelola proses pembelajaran untuk meningkatkan kemampuan berpikir kritis dan mengembangkan kreativitas peserta didik. Guru di sisi lain mengelola administrasi yang berkaitan dengan pembelajaran serta mendorong peningkatan kualifikasi sebagai guru profesional. Guru dihindangi rasa jenuh, kurang terlibat dalam proses pengembangan kurikulum maupun bahan belajar, serta menampakkan rendahnya aktivitas mental pada pelaksanaan tugas fungsional. Para guru hanya terlibat dalam pelaksanaan hasil dari pengembangan pembelajaran atau bahan ajar. Para guru mengurangi keterlibatan secara mental sebagai bentuk pertahanan agar tidak mengalami stres akibat jumlah tugas dan pekerjaan cukup banyak atau tekanan pekerjaan dari atasan. Jumlah guru yang berorientasi pada pencapaian target sebagai prestasi jumlahnya hanya sebagian kecil. Guru-guru yang merasa memiliki tanggung jawab untuk guru-guru lain masih terbatas.

Hasil observasi terhadap kehidupan guru di beberapa sekolah swasta di kota Bandung di dalam bekerja diperoleh gambaran awal bahwa para guru berkelompok berdasarkan persamaan minat atau karakter. Guru hanya bersama-sama dengan guru lain dalam melaksanakan pekerjaan berdasarkan kesesuaian karakter atau minat. Guru memilih menghindari tantangan pekerjaan misalnya membuat karya ilmiah, penelitian yang inovatif untuk Penelitian Tindakan Kelas serta mengimplementasikan pengetahuan guru yang terbaru ke dalam proses belajar mengajar. Guru bersaing satu sama lain dalam hal yang tidak berkaitan dengan prestasi. Meskipun persaingan tersebut tidak mengemuka namun pengelompokan di antara guru terjadi. Biasanya guru dengan almamater yang sama akan lebih mudah berkelompok.

Tuntutan terhadap mutu dan profesionalitas menyebabkan tekanan terhadap pekerjaan termasuk persoalan administratif yang sangat tinggi. Kondisi tersebut dirasakan para guru di beberapa Sekolah Dasar Swasta di kota Bandung di antaranya SD Kristen 1, SD Kristen 5, SD Kristen 6, SD Kristen Taman Holis Indah, dan SD Kristen Singgasana BPK PENABUR. Tuntutan tersebut digambarkan cukup berat terutama bagi guru senior yang telah tersertifikasi. Selain dihadapkan pada jumlah jam mengajar yang cukup banyak dan tuntutan kualitas mengajar yang tinggi, para guru dihadapkan pada tugas untuk membimbing guru yang junior untuk menyusun Rencana Pelaksanaan Pembelajaran atau sejumlah dokumen dan alat peraga yang diperlukan guna mendukung pembelajaran. Para guru memiliki beban administratif yang cukup berat dibandingkan dengan beberapa tahun sebelumnya.

Suasana pada saat masuk ke ruangan guru tampak sunyi. Para guru memilih mempersiapkan bahan ajar dibandingkan dengan saling menyapa satu sama lain. Beberapa guru yang akrab saling menyapa namun tidak semua guru. Data yang diperoleh tentang penelitian yang dilakukan bersama di antara para guru seperti Penelitian Tindakan Kelas (PTK) masih lemah. Jumlah PTK rata-rata per sekolah yang disusun masih rendah per tahunnya. Inovasi yang dituangkan dalam bentuk penelitian masih terbatas. Hasil-hasil penelitian belum menunjukkan kebaruan dari sisi keilmuan. Judul-judul penelitian yang dilakukan para guru masih terbatas referensinya. Hal ini menyebabkan penelitian belum didukung oleh referensi terbaru yang menunjukkan perkembangan ilmu pengetahuan pada pengajaran dan pembelajaran.

Dukungan sekolah dirasakan lemah untuk penelitian. Hal ini dapat dilihat dari belum adanya anggaran yang diberikan kepada guru untuk membantu penelitian. Guru lebih memilih mengoptimalkan kemampuannya pada penyelesaian tugas administratif dan fokus pada jumlah jam mengajar yang harus dipenuhi.

Apa yang dirasakan oleh guru di dalam pekerjaannya mempengaruhi bagaimana tingkat

komunikasi antara guru dengan kepala sekolah. Guru jarang berkomunikasi dengan kepala sekolah kecuali dipanggil atau ada urusan yang terkait dengan kedinasan.

Guru merasakan bahwa meskipun bekerja dengan gaji yang cukup namun tidak banyak aktivitas sosial yang dilakukan bersama terutama dalam penelitian. Para guru menyatakan bahwa bantuan yang diberikan terbatas. Selain itu peluang untuk promosi sebagai kepala sekolah sangat terbatas. Para guru merasa bangga dengan statusnya sebagai guru di sekolah tersebut. Namun terdapat beberapa hal yang dinilai kurang sesuai antara lain 1) jumlah pembayaran dinilai kurang untuk pekerjaan yang semakin bertambah, 2) kurangnya peluang untuk promosi terutama bagi guru-guru muda meskipun tingkat pendidikan dan kemampuan untuk duduk pada jabatan struktural cukup, 3) supervisi dari kepala sekolah masih bersifat normatif, belum secara spesifik mengarahkan pada pengembangan profesionalitas terutama dalam hal penelitian.

Freire (2009, halaman ix) mengemukakan bahwa pendidikan haruslah berorientasi kepada pengenalan realitas diri manusia dan diri sendiri. Lebih lanjut dijelaskan bahwa pendidikan sebagai sebuah sistem melibatkan tiga unsur sekaligus yaitu pengajar, peserta didik dan realitas dunia. Jenis isi pendidikan yang dikemukakan oleh Freire adalah pendidikan holistik yaitu memadukan 3 jenis pendidikan kognitif, afeksi, dan humanistik serta keterampilan termasuk keterampilan memecahkan masalah dan berpikir kritis. Pernyataan tersebut semakin menegaskan pentingnya kedudukan guru dalam sistem pendidikan.

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan dan fenomena yang berkaitan dengan guru serta responnya terhadap dunianya yang kurang sesuai dengan harapan, penelaahan terhadap masalah-masalah yang berkaitan dengan guru perlu dilakukan dalam rangka meningkatkan motivasi kerja guru.

Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui apakah motivasi kerja guru dipengaruhi dan dapat ditingkatkan melalui iklim kerja dan kepuasan kerja.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif verifikatif dengan teknik survei terhadap 104 guru sebagai sampel dari populasi guru sekolah dasar di lima sekolah dasar swasta

Kristen di Bandung yang dipilih secara acak. Teknik analisis data menggunakan regresi berganda.

1. Gambaran iklim kerja

Indikator dengan nilai rata-rata tertinggi adalah 'perhatian atas pekerjaan' dengan rata-rata jawaban 3,73. Guru mendapatkan dukungan dalam pekerjaannya misalnya dukungan untuk mengembangkan model-model pembelajaran. Indikator dengan nilai rata-rata terendah adalah 'tantangan pekerjaan' dengan rata-rata jawaban 2,82. Guru merasa pekerjaan kurang menantang. Guru kurang mendapat perhatian dari sekolah.

2. Gambaran kepuasan kerja

Indikator dengan nilai rata-rata tertinggi adalah 'manfaat dari sekolah' dengan rata-rata jawaban 3,37. Guru mendapatkan manfaat yang sama dari sekolah seperti yang ditawarkan oleh sekolah lain. Indikator dengan nilai rata-rata terendah adalah 'tujuan organisasi' dengan rata-rata jawaban 2,67. Tujuan organisasi tidak jelas bagi para guru.

3. Gambaran motivasi kerja

Indikator dengan nilai rata-rata tertinggi adalah 'penerimaan kegagalan bekerja' dengan rata-rata jawaban 3,52. Guru mau menerima kegagalan yang mungkin terjadi selama bekerja. Indikator dengan nilai rata-rata terendah adalah 'sukses sebagai guru profesional' dengan rata-rata jawaban 2,89. Guru mau mengarahkan dan melatih diri agar dapat sukses sebagai seorang guru profesional.

4. Iklim kerja memberikan kontribusi berarti terhadap kepuasan kerja

Hasil penelitian menunjukkan adanya kontribusi berarti iklim kerja terhadap terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian sesuai dengan Hildebrand dan Walsh (1988) mengemukakan bahwa persepsi sosial dalam lingkungan kerja, lingkungan saling pengaruh satu sama lain. Iklim kerja adalah bagian dari lingkungan sosial yang memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja seseorang.

Hasil penelitian berbeda dengan penelitian Day dan Bedeian (1991) yang menyatakan bahwa iklim kerja hanya berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja seseorang pada sebagian kecil pekerja yaitu hanya 3%. Efek utama yang signifikan dalam memprediksi kepuasan intrinsik adalah situasional dan faktor individual. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa situasional dan individual sebagai variabel prediktor signifikan dari kepuasan kerja, namun kontribusi kedua faktor tersebut hanya sebagai zat adiktif (hanya berfungsi untuk meningkatkan atau melestarikan kepuasan bukan prediktor utama).

Berbeda dengan Gyekye (2005) yang meneliti sebaliknya. Adanya hubungan antara

iklim dan kepuasan kerja dibuktikan kembali oleh Gyekye (2005). Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara kepuasan kerja dengan iklim kerja (keselamatan). Terdapat asosiasi positif kepuasan kerja dan iklim keselamatan. Pekerja memiliki tingkat kepuasan tinggi lebih memiliki persepsi positif tentang iklim keselamatan kerja. Para pekerja yang puas lebih berkomitmen untuk kebijakan manajemen keselamatan dan tingkat yang lebih rendah dari kecelakaan kerja. Persepsi positif pekerja terhadap iklim keselamatan kerja mempengaruhi persepsi tentang keselamatan di tempat kerja.

Sejalan dengan Suliman dan Harethi (2013) yang menyatakan bahwa hasil studi literatur dapat disimpulkan bahwa iklim psikososial dari organisasi kerja berpengaruh terhadap prestasi kerja dan kepuasan kerja karyawan dan juga pada efisiensi organisasi. Jyoti (2013) dan Yi et al (2014) yang membuktikan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh iklim kerja. Fokus iklim kerja dalam penelitiannya adalah iklim kerja yang menekankan pada kreativitas. Hasil penelitian sejalan dengan Yi et al (2014) yang kembali membuktikan bahwa iklim sebagai pola perilaku yang berciri khas di tempat kerja yang dirasakan oleh pegawai mempengaruhi bagaimana kepuasan kerja.

Proposisi mengenai pengaruh iklim kerja terhadap kepuasan kerja diaplikasikan kembali oleh Hashish (2015) yang membuktikan bahwa iklim kerja mempengaruhi tingkat kepuasan kerja pegawai. Fokus iklim kerja yang menjadi penelitiannya adalah iklim kerja etis.

Kebersamaan antara rekan kerja merupakan gambaran dari iklim yang ada disekolah. Interaksi antara iklim dengan individu dapat mempengaruhi bagaimana persepsi, dan motivasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan Hur et al (2015) yang menunjukkan bahwa guru yang merasakan adanya kolegalitas memiliki asosiasi positif dengan kepuasan yang berhubungan dengan pekerjaan. Kolegalitas ditunjukkan dengan adanya kehangatan, kerja sama, rendahnya konflik serta dukungan sosial.

Iklim yang terbentuk di tempat kerja seperti adanya keadilan yang dirasakan guru mempengaruhi tingkat kepuasan guru. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Elci dan Alpkın (2014). Dinyatakan bahwa iklim kerja mempengaruhi kepuasan kerja. Sejalan dengan Haesmi dan Sadeki (2016) yang menunjukkan bahwa adanya iklim kerja meningkatkan kepuasan kerja. Oleh karena itu ditekankan perlunya pengelolaan iklim kerja

membantu untuk mempromosikan kepuasan kerja. Sejalan dengan hasil penelitian Utami (2016) yang menunjukkan bahwa iklim kerja mempengaruhi kepuasan kerja seperti dinyatakan bahwa "The dimensions of working climate share a positive influence towards job satisfaction".

Hasil penelitian yang dilakukan serta mengacu pada hasil penelitian yang sebelumnya semakin mempertegas kebenaran ilmiah dalam proposisi mengenai hubungan antara iklim kerja dengan kepuasan kerja. Interaksi individu dengan lingkungannya akan mempengaruhi seseorang. Semakin positif lingkungannya maka semakin baik pengaruhnya pada seseorang termasuk pada kepuasannya yang dinyatakan melalui sikap (menyatakan bahwa lingkungan sangat kondusif baik kepada dirinya maupun kepada orang lain) dan tindakan misalnya melakukan tindakan konstruktif dan menghindari perilaku destruktif.

Iklim kerja positif seperti adanya iklim yang menantang pada pekerjaan, kehangatan, orientasi pada inovasi, kerja sama maupun dukungan akan mempengaruhi bagaimana perilaku konstruktif dan destruktif para guru. Dengan adanya iklim kerja seperti dikemukakan maka terjadi perubahan kepuasan guru. Iklim kondusif membuat guru menjadi lebih mengikuti aturan dan prosedur pekerjaan, meningkatkan kemampuan untuk mengurangi batas kemampuan kerja, bekerja sesuai dengan tugas yang dibebankan, menyiapkan dokumen kerja, meningkatkan kesesuaian perilaku kerja dengan tujuan organisasi.

Adanya kepuasan kerja yang dipengaruhi oleh faktor lingkungan semakin mempertegas konsep dasar tentang manusia dan lingkungan. Artinya bahwa perhatian terhadap manusia tidak dapat dilepaskan dari perhatian kepada lingkungan dimana manusia itu berada.

Iklim kerja di sekolah menyangkut kepentingan seluruh komunitas ekologis di sekolah. Iklim kerja dirancang sebagai sebuah nilai praktis. Artinya, nilai-nilai yang ada di dalam iklim kerja diterjemahkan dalam aksi nyata dan konkrit oleh para guru. Tindakan nyata tersebut menggambarkan sebuah aktivitas yang lebih dalam dan komprehensif dari sekedar sesuatu yang instrumental dan ekspresionis dari interaksinya dengan iklim kerja. Kepuasan guru yang ditunjukkan dengan tindakan merupakan wujud pemahaman kritis tentang relasi etis antara guru dengan iklim di lingkungan. Pemahaman tersebut adalah pemahaman mengenai nilai, prinsip-prinsip yang sejalan dengan fungsi dari iklim kerja untuk mendorong meningkatkannya kepuasan kerja.

5. Iklim kerja memberikan kontribusi berarti terhadap motivasi kerja

Hasil penelitian menunjukkan adanya kontribusi berarti iklim kerja terhadap terhadap motivasi kerja. Iklim kerja yang dipersepsikan oleh guru terdiri dari sejumlah informasi mengenai aspek-aspek lingkungan kerja, kombinasi dari hal-hal yang terkait dengan pekerjaan. Informasi tentang iklim kerja baik yang dirasakan, didengar, dialami mempengaruhi konstruksi berpikir seseorang mempengaruhi motivasi seseorang. Hasil berpikir tersebut akan memandu perilaku motivasi guru untuk berprestasi, mencapai cita-cita atau mengaktualisasikan diri sebagai guru yang memiliki potensi.

Hasil penelitian sejalan dengan Lee (2010). Berdasarkan perspektif kognitif, motivasi guru tumbuh karena adanya interaksi guru dengan lingkungan luar (iklim kerja yang dirasakan). Persepsi dibentuk berdasarkan pengalamannya berinteraksi dengan lingkungan, sebagai contoh persepsi individu terhadap keadilan promosi akan mempengaruhi bagaimana reaksi guru dalam pengembangan karier dan prestasi. Motivasi tumbuh hasil dari persepsi dan informasi yang diterima. Sejalan dengan Parker et al (2003) bahwa terdapat hubungan antara iklim yang dirasakan oleh pegawai secara psikologis dalam pekerjaannya akan berpengaruh terhadap perilakunya termasuk motivasinya.

Selain informasi, aspek sosial mempengaruhi motivasi guru. Iklim kerja yang penuh kehangatan, dukungan, keadilan perlakuan merupakan sarana untuk memenuhi kebutuhan sosial guru. Sekolah bagi guru merupakan tempat berinteraksi dan berkomunikasi dengan orang lain. Guru memenuhi kebutuhan afiliasi dengan cara menghabiskan waktu bersama rekan kerja, keterikatan, dan keinginan untuk menjalin hubungan positif dengan atasan. Rasa saling mendukung satu sama lain tersebut menentukan bagaimana motivasi guru. Hasil penelitian sejalan dengan pernyataan Syah dan Gardner (2008) bahwa "we argue that the need for acceptance and belonging (or belongingness motivation) is a fundamental sosial motive that underlies and helps to explain a great deal of human behavior".

Hasil penelitian memperkuat penelitian Salman et al (2015) yang menunjukkan adanya asosiasi positif antara iklim yang ada dalam organisasi dengan motivasi kerja guru. Adanya tantangan dalam pekerjaan, dukungan, keadilan karier, kesempatan promosi yang sama merupakan salah satu fungsi yang paling penting dari manajemen adalah untuk membuat para guru melakukan yang terbaik dari kemampuan.

Dikemukakan bahwa faktor yang mempengaruhi pekerja dalam suatu organisasi berkaitan dengan konteks dimana para pekerja tersebut berada. Iklim adalah apa yang dirasakan oleh guru dalam pekerjaannya dan kontekstual. Faktor-faktor yang berhubungan dengan konteks pekerjaan diklasifikasikan sebagai berikut: prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, dan kemajuan.

Hasil penelitian sesuai dengan Utami et al (2016) menunjukkan bahwa dimensi iklim kerja memberikan kontribusi positif signifikan terhadap motivasi kerja pegawai seperti dinyatakan bahwa "that the dimensions of working climate share a positive significant influence towards employees work motivation". Adanya dimensi iklim kerja seperti pengakuan, kerja sama tim, kesesuaian pekerjaan, pembagian kerja sesuai dengan kompetensi, dan kebijakan organisasi yang dikelola dengan baik langsung memperbaiki motivasi karyawan, baik ekstrinsik atau motivasi intrinsik.

Iklim yang dirasakan positif oleh para guru meningkatkan intensitas dan daya tahan guru dalam menghadapi tekanan pada pekerjaan. Iklim kerja seperti adanya kebiasaan "tantangan dalam pekerjaan" meningkatkan dorongan guru untuk berprestasi. Guru menjadi lebih bertanggung jawab atas pekerjaannya karena didorong oleh kebiasaan adanya beban kerja dalam pekerjaan sebagai tantangan bagi guru.

Guru yang berada dalam situasi hangat, penuh dukungan, adanya perlakuan adil terdorong untuk aktif dalam pelatihan diklat fungsional, kegiatan kelompok guru untuk mengembangkan kemampuan profesional bahkan ikut membuat publikasi karya inovatif. Guru berorientasi pada prestasi dan terdorong untuk unggul dalam bekerja.

Motivasi secara sederhana dapat digambarkan sebagai kondisi psikologis yang memberikan dorongan baik internal maupun berasal dari eksternal yang mengarahkan, membuat orang memiliki intensitas perilaku yang mengarah pada satu tujuan, dan bertahan dalam satu perilaku meskipun merasa kesulitan dalam pencapaiannya. Iklim kerja seperti tantangan, dukungan, keadilan, kehangatan merupakan faktor yang memperkuat motivasi guru dalam menjalankan tugasnya termasuk menghadapi tekanan dalam pekerjaan.

Salah satu dimensi dalam iklim kerja yaitu inovasi dan tantangan merupakan gambaran bahwa guru bebas melakukan tindakan atau aktivitas yang berbeda sepanjang bertujuan untuk menghasilkan pemecahan masalah baik dalam pengajaran dan pembelajaran atau dalam

menyusun karya ilmiah. Adanya kebebasan berinovasi atau mengimplementasikan pengetahuan dan keterampilan dalam pekerjaan merupakan wujud dari otonomi. Otonomi yang dimiliki oleh guru dalam menjalankan profesinya akan mempengaruhi motivasi kerja guru. Hal ini sejalan dengan konsep motivasi yang dikemukakan oleh motivasi Ryan et al (2011). Ditegaskan bahwa motivasi memiliki relevansi dengan otonomi. Konsep motivasi dan otonomi menghasilkan teori motivasi yang disebut dengan self determination theory. Kecenderungan seseorang yang memiliki motivasi tinggi adalah orang yang memiliki otonomi baik dalam memilih suatu tindakan yang mengarahkan dirinya dengan tujuan maupun mempertanggungjawabkan pilihan tersebut. Guru yang memiliki otonomi dalam memilih suatu tindakan atau tujuan cenderung berupaya keras dan termotivasi untuk mewujudkannya, berbeda pada saat pilihan tersebut dibuat oleh orang lain.

Interaksi antara guru dengan lingkungannya dalam hal ini iklim kerja menghasilkan guru yang termotivasi untuk berprestasi. Hasil ini sejalan dengan pernyataan Uno (2011) bahwa "motivasi merupakan proses penerahan dan penguatan motif itu untuk diaktualisasikan dalam perbuatan nyata, sebagai sebuah kondisi motivasi bersifat dinamis. Interaksi antara seseorang dengan lingkungannya akan berdampak pada proses tersebut. Iklim kerja adalah bagian dari lingkungan.

6. Kepuasan kerja memberikan kontribusi berarti terhadap motivasi kerja

Hasil penelitian menunjukkan adanya kontribusi berarti kepuasan terhadap terhadap motivasi kerja. Hasil penelitian sesuai dengan proposisi teori yang dikembangkan oleh Herzberg (1987). Hasil penelitian memperkuat teori yang menyatakan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi bagaimana motivasi kerja para guru.

Rasa puas yang dirasakan oleh guru menjadi pendorong bagi guru untuk bekerja. Rasa puas mengarahkan pola perilaku guru, membuat guru lebih mampu bertahan menghadapi tekanan termasuk pada saat mewujudkan prestasi dan pengembangan akademiknya. Rasa puas yang dirasakan guru merupakan pendorong adanya tanggung jawab pribadi untuk pekerjaan atau meningkatkan profesionalitasnya meskipun ada tekanan.

Faktor kepuasan kerja seperti adanya pengakuan terhadap prestasi dari rekan kerja dan atasan, rasa bangga dalam melakukan pekerjaan, adanya pertumbuhan termasuk karier dan kemampuan profesional sebagai guru mendorong meningkatnya kepuasan dan pada akhirnya

mempengaruhi perilaku kerja. Sejalan dengan teori Herzberg (1987) yang menyatakan bahwa faktor yang mendorong kepuasan adalah pertumbuhan, peningkatan, prestasi, pekerjaan itu sendiri atau kebanggaan melakukan pekerjaan sebagai guru. Adanya kepuasan menyebabkan faktor atas faktor seperti dikemukakan oleh Herzberg membuat para guru merasa terdorong, tertantang, menjadi lebih yakin dengan pekerjaannya.

Kompensasi, hubungan dengan atasan, lingkungan kerja, keadilan ditempat kerja, lingkungan kerja, gaji, peluang promosi yang baik akan mempengaruhi ketidakpuasan. Semakin baik faktor pemicu ketidakpuasan maka semakin rendah ketidakpuasan para guru. Dengan rendahnya ketidakpuasan maka guru berada dalam kondisi sesuai dengan harapannya. Adanya kesesuaian menyebabkan kenyamanan secara psikologis serta memotivasi para guru untuk bekerja. Adanya kesesuaian antara harapan mengenai faktor-faktor yang menyebabkan ketidakpuasan seperti dikemukakan Herzberg dengan aspek kognitif para guru adalah gambaran adanya konsonan atau adanya hubungan berarti (adanya suatu kesesuaian antara elemen kognitif guru (faktor yang menyenangkan/memuaskan dengan lingkungannya).

Elemen kognitif berkaitan dengan informasi yang diterima guru tentang lingkungan dan pekerjaannya. Informasi yang menyenangkan dan sesuai dengan harapannya dapat meningkatkan kepuasan guru. Hal ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Houliort et al (2002) bahwa motivasi adalah studi kritis yang membedakan antara, informasi dan imbalan sebagai pengendalian. Imbalan sebagai pengendalian berkaitan dengan upah, kompensasi. Informasi berkaitan dengan supervisi, pertumbuhan karier dan peluang karier.

Hubungan berarti tersebut menghasilkan perasaan yang menyenangkan yang memotivasi guru untuk bekerja. Meskipun teori Herzberg (1987) mendapatkan banyak kritik namun tetap dapat dibuktikan bahwa ada kebenaran dalam proposisi yang diajukannya.

Ada beberapa perbedaan antara teori yang dikemukakan oleh Herzberg dengan penelitian ini. Dalam penelitian ini terbukti bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan dipengaruhi oleh faktor yang memiliki hubungan. Oleh karena itu, kepuasan dan ketidakpuasan dapat diukur pada kontinum yang sama. Guru yang merasa puas adalah guru yang memiliki hubungan baik dengan atasan atau rekan kerja, berada pada lingkungan kerja dengan kompensasi yang baik. Guru merasa puas dengan segala sesuatu yang dihargai karena

mempunyai nilai pada dirinya sendiri. Berbeda dengan teori Herzberg dimana kepuasan kerja dan ketidakpuasan dipengaruhi oleh dua set berbeda faktor. Kepuasan dan ketidakpuasan tidak dapat diukur pada kontinum yang sama.

Hasil penelitian sejalan dengan Shield (2007) yang menyatakan bahwa sumber motivasi tersebut berasal dari internal maupun eksternal diri seseorang. Kepuasan dan ketidakpuasan bersumber dari faktor internal dan eksternal. Dalam penelitian ini faktor internal meningkatkan kepuasan guru dan faktor eksternal menekan munculnya ketidakpuasan sehingga meningkatkan kemunculan kepuasan kerja.

Hasil penelitian memperkuat konsep mengenai motivasi yang dikemukakan Maslow (1947) bahwa seseorang memiliki kebutuhan untuk mengembangkan kepribadian, kebebasan untuk memilih dan kualitas positif (seperti peka terhadap orang lain). Kebutuhan menjadi pendorong munculnya motivasi. Dalam penelitian ini perbedaannya terletak pada sifat hierarki. Maslow (1947) menggambarkan bahwa kebutuhan manusia bersifat hierarki sesuai dengan konteks penelitian pada saat itu. Seseorang terdorong untuk memenuhi kebutuhannya yang bersifat hierarki. Sedangkan dalam penelitian ini guru termotivasi karena ingin berprestasi atau terpenuhi kebutuhan sosialnya meskipun belum memenuhi kebutuhan pangannya secara optimal. Guru yang lebih muda terdorong untuk berprestasi meskipun belum memiliki gaji dan mendapatkan tempat secara sosial (dukungan tinggi). Sedangkan guru yang berusia lebih matang, kurang terdorong untuk berprestasi meskipun telah memenuhi kebutuhan fisiologis dan mendapatkan kedudukan di sekolah secara sosial sebagai senior.

Hasil penelitian menunjukkan salah satu dimensi dalam kepuasan kerja yaitu hubungan dengan atasan mempengaruhi bagaimana tingkat motivasi pegawai. Hasil ini sejalan dengan penelitian tentang hubungan dengan atasa serta pengaruhnya terhadap motivasi pegawai yang dilakukan oleh Porter et al (2007). Proposisi tentang adanya hubungan atasan dengan kepuasan kerja dan motivasi terbukti.

7. Iklim kerja dan kepuasan kerja memberikan kontribusi berarti terhadap motivasi kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kontribusi signifikan. Artinya bahwa kepuasan menjadi variabel moderating antara iklim kerja dengan motivasi kerja. Keberadaan variabel kepuasan akan memperkuat hubungan kedua variabel tersebut.

Adanya kontribusi yang menempatkan kepuasan kerja sebagai variabel moderating antara

hubungan iklim kerja sebagai predictor dengan variabel yang dipengaruhi sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Fu et al (2013). Hasil penelitian Fu et al (2013) menempatkan kepuasan kerja sebagai pendorong iklim kerja. Iklim peduli di tempat kerja memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan pada komitmen organisasi melalui mediasi kepuasan kerja.

Hasil ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan Utami et al (2016). Hasil penelitian yang dilakukan Utami et al (2016) menempatkan motivasi sebagai variabel pendorong hubungan antara iklim kerja dengan kepuasan kerja. Pada penelitian yang dilakukan Utami (2016) diperoleh hasil bahwa dimensi motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Dimensi kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap iklim kerja. Hasil analisis data statistik menunjukkan bahwa ada kontribusi yang signifikan antara iklim kerja terhadap motivasi kerja melalui kepuasan kerja.

Proses terbentuknya motivasi merupakan proses yang cukup kompleks. Berdasarkan hasil penelitian maka dapat disimpulkan proposisi sebagai calon teori yaitu

a. semakin kondusif iklim kerja maka semakin puas para guru dalam bekerja

b. semakin kondusif iklim kerja maka semakin termotivasi para guru untuk bekerja

c. semakin puas guru maka semakin termotivasi dalam bekerja

Proposisi tersebut menggambarkan bahwa untuk memahami motivasi diperlukan beragam pendekatan. Perspektif behavioristic memandang bahwa motivasi muncul karena adanya stimulus dan pada akhirnya memunculkan respon. Stimulus merupakan dorongan yang bersifat eksternal seperti kompensasi, karier, pengakuan prestasi. Perspektif kognitif berpendapat bahwa motivasi tumbuh karena proses kognitif. Guru memperoleh pengetahuan tentang dirinya maupun tujuannya, serta nilai-nilai yang ada di sekolah dalam bentuk iklim kerja. Pengetahuan tersebut mendorongnya untuk melakukan tindakan untuk memenuhi kebutuhannya. Guru termotivasi untuk menghadapi lingkungan yang menantang dan adil. Guru termotivasi untuk menguasai lingkungannya dan memproses informasi secara efisien. Seseorang melakukan hal-hal seperti berprestasi, unggul dalam pekerjaan tersebut bukan karena kebutuhan biologis, tetapi karena orang punya motivasi internal untuk berinteraksi dengan lingkungan secara efektif.

SIMPULAN DAN REKOMENDASI

Iklim kerja dan kepuasan kerja memberikan kontribusi positif terhadap motivasi. Adanya tantangan, dukungan, kerja sama, kehangatan, beban kerja pada tingkat moderat akan mengarahkan motivasi guru dalam bekerja. Kompensasi, komunikasi, kompetensi atasan dalam melakukan pekerjaannya, pengakuan dari atasan dan rekan kerja, kesempatan yang adil untuk dipromosikan akan mempengaruhi motivasi kerja.

Sistem kompensasi, pengembangan karier, komunikasi, supervisi maupun pemberian

tantangan pekerjaan kepada guru untuk berprestasi perlu diperbaiki. Sekolah sebaiknya memberikan dukungan sebagai bentuk penghargaan kepada guru berprestasi termasuk kesempatan berkarier yang adil. Sebaiknya dilakukan penelitian lebih lanjut mengenai variabel iklim kerja dengan fokus pada iklim etika di kalangan para guru dihubungkan dengan perilaku kerja yang berorientasi pada kinerja yang bermutu.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, I. (2013). Effect of Teacher Efficacy Beliefs on Motivation. *Journal of Behavioural Sciences*, 21 (2), hlm. 35-46.
- Ahmad, I. (2012). Effect of Teacher Efficacy Beliefs on Motivation. *Journal of Behavioural Sciences*, 21 (2), hlm. 35-46.
- Arikunto, S. (2011). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Ary. dkk. (2011). *Pengantar Penelitian dalam Pendidikan*. Alih bahasa: Furchan. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

- Azwar, S. (2011). *Sikap Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Azizzadeh, F. dkk. (2014). Ranking The Motivational Factors Of Teachers In Urmia Using SAW Method. (2011). *International Journal of Information, Business and Management*, 6 (3), hlm. 198-209.
- Brown, T.L. (2007). *Teacher Motivation in Arkansas Schools*. University of Central Arkansas.

- Cresswell, John. (2012). *Educational Research*. (Disertasi). Boston: Peason Education, Inc.
- Dahl, D.W. & Smimou, K. (2011). Does motivation matter? On The Relationship between Perceived Quality of Teaching and Students' Motivational Orientations. *Managerial Finance*, 37 (7), hlm. 582-609.
- Daniel, A. (2005). *Maximum Performance*. Alih Bahasa: Supriyanto. Jakarta: BIP.
- Day, D.F. & Bedian, A.G. (1991). Work Climate and Type A Status as Predictors of Job Satisfaction: A Test of the interactional Perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 38, hlm. 39-52.
- Deci, E.L. (1972). The Effects of Contingent and Noncontingent Rewards and Controls on Intrinsic Motivation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 8 (2), hlm. 217-229.
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2008) Self-Determination Theory: A Macrotheory of Human Motivation, Development, and Health. *Canadian Psychology*, 49 (3), hlm. 182-185.
- Demirtas, Z. (2010). Teachers' Job Satisfaction Levels. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 9, hlm. 1069-1073.
- Dörnyei, Z. & Ushioda, E. (2011). *Teaching and Researching Motivation*. Great Britain: Pearson Education Limited.
- Dumčienė, A. & Lapėnienė, A. (2012). Peculiarities of Teachers' Motivation to Work Creatively. *Intelektinė Ekonomika*, 6 (3), hlm. 355-364.
- Elçi, M. & Alpan, L. (2014). The Impact of Perceived Organizational Ethical Climate on Work Satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 84, hlm. 297-311.
- Fakkry Gaffar, M. (2005). Guru Sebagai Profesi. *Prosiding Seminar Nasional Kompetensi dan Sertifikasi Guru Dalam Menyukkseskan Program K2I Propinsi Riau*. Bandung: UPI.
- Freire, P. (2009). *Politik Pendidikan Kebudayaan, Kekuasaan dan Pembebasan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Fu, W. & Deshpande, S.P. (2013). The Impact of Caring Climate, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Job Performance of Employees in a China's Insurance Company. *Journal of Business Ethics*, 124 (2), hlm. 339-349.
- Furqon. (2009). *Statistika Terapan untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Gagnon, S. dkk. (2009). Measurement and Management of Work Climate: Cross-Validation of the CRISO Psychological Climate Questionnaire. *Healthcare Management Forum*, 22 (1), hlm. 57-65
- Gelona, J. (2011). Does Thinking about Motivation Boost Motivation Levels? *The Coaching Psychologist*, 7 (1), hlm. 42-48.
- Goldstein, A.H. (2011). *Creative concepts in psychology: an Activity and Case-based Approach*. New York: McGraw-Hill.
- Gyekye, S.A. (2005). Workers' Perceptions of Workplace Safety and Job Satisfaction. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 11 (3), hlm. 291-302.
- Hamid, A. (2012). *Pengaruh Iklim Kerja terhadap Kinerja Guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kota Bandar Lampung*. IAIN Raden Intan, Lampung.
- Handoko, H.T. (2007). *Manajemen Personalialia Sumber Daya Manusia*, Edisi. Yogyakarta: BPFE.
- Harris, A. & Lambert, L. (2003). *Building Leadership Capacity for School Improvement*. Maidenhead: Open University Press.
- Hashemi, J. & Sadeqi, D. (2016). The Relationship between Job Satisfaction and Organizational Climate: A Case Study of Government Departments in Divandarreh. *World Scientific News* 45(2) (2016) 373-383.
- Hashish, E.A.A. (2015) Relationship between Ethical Work Climate and Nurses' Perception of Organizational Support, Commitment, Job Satisfaction and Turnover Intent. *Nursing Ethics*, hlm. 1-16.
- Hasibuan, M.S.P. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: P.T. Bumi Aksara.
- Hezberg, F. (1987). How Do You Motivate Your Employee?. *Harvad Business Review*, September-Oktober, hlm. 2-16.
- Hildebrand, J.O. & Walsh, W.B. (1988). Person-Environment Congruence and Perceived

- Work Climate. *Journal of Career Development*, 15(2), hlm. 121-133.
- Houfourt, N. dkk. (2002). The Impact of Performance-Contingent Rewards on Perceived Autonomy and Competence. *Motivation and Emotion*, 26 (4), hlm. 279-295.
- Hur, E., Lieny, J., & Buettner, C.K. (2015). Preschool Teachers' Child-Centered Beliefs: Direct and Indirect Associations with Work Climate and Job-Related Wellbeing. *Springer Science+Business Media New York*.
- Jonet, C.L.F. (2009). *The Motivation of Teachers to Assume the Role of Cooperating Teacher*. (Disertasi). Cardinal Stritch University.
- Jujun, S.S. (1978). *Ilmu Dalam Prespektif*. Jakarta: Gramedia.
- Jyoti, J. (2013). Impact of Organizational Climate on Job Satisfaction, Job Commitment and Intention to Leave: An Empirical Model. *Journal of Business Theory and Practice*, 1 (1), hlm. 66-82.
- Kerlinger, F. (2006). *Asas-asas Penelitian Behavioral*. Alih Bahasa: Simaputang. Yogyakarta: Gajahmada Press.
- Leung, A.S.M. (2007). Matching Ethical Work Climate to In-role and Extra-role Behaviors in a Collectivist Work Setting. *Journal of Business Ethics*, 79, hlm. 43-55.
- Martin, J. (2010). *Human Resources Management*. California: Sage Publication.
- Mashlow, A.H. (1947). *Theory of Human Motivation*. [Online]. Diakses dari <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.318.2317&rep=rep1&type=pdf>.
- McMilan, J.H. & Schumacher S. (2003). *Research in Education*. New York: Longman.
- McPheat, S. (2010). *Motivation Skill*. UK: MTD Training.
- Owolabi, A.B. (2012). Effect of Psychological Work Climate and Emotional Intelligence on Teamwork. *Journal of Asian Scientific Research*, 2 (3), hlm. 150-158.
- Parker, C.P. dkk. (2003). Relationships between Psychological Climate Perceptions and Work Outcomes: a Meta-analytic Review. *Journal of Organizational Behavior*, 24 (4), hlm. 389-416.
- Porter, H. dkk. (2007). The Influence of Supervisor Temperament on Subordinate Job Satisfaction and Perceptions of Supervisor Sociocommunicative Orientation and Approachability. *Communication Quarterly*, 55 (1), hlm. 129-153.
- Rawls, J. (2005). *A Theory of Justice*. Cambridge: Harvard University Press.
- Riduwan & Ahmad. (2009). *Pengantar Statistika Sosial*. Bandung: Alfabeta.
- Rivai, V. & Sagala, E.J. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Raja Grafindo.
- Robbins, S. & Judge, T.A. (2013). *Organizational Behavior*. New York: Pearson Education Limited.
- Rossiter, A. (2008). *Professional Excellence beyond Technical Competence*. New Jersey: A John Wiley & Sons, Inc., Publication.
- Roy, D.P. & Sengupta, R. (2013). An Empirical Analysis of the Various Factors That Influence the Motivation of School Teachers. *Journal of Organisation & Human Behaviour*, 2 (2), hlm. 34-43.
- Ryan, R.M. & Leci, E.L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *The American Psychological Association*, 55 (1), hlm. 68-78.
- Ryan, dkk. (2012). Motivation and Autonomy in Counseling, Psychotherapy, Behavior Change: A Look at Theory and Practice. *The Counseling Psychologist*, 39(2), hlm. 193-260.
- Sallis, E. (2005). *Total Quality Management in Education*. UK: Kogan Page.
- Salman. dkk. (2015) Impact of Organizational Climate and Engagement on Motivation Level of University Teachers. *Oeconomics of Knowledge*, 7 (1), hlm. 1-23.
- Sardiman. (2011). *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*. Jakarta: Raja Grafindo.
- Schermehorn. dkk. (2002). *Organizational Behavior*. USA: John Wiley & Sons. Inc.

- Seebaluck, A.K. & Seegum, T.D. (2013). Motivation among Public Primary School Teachers in Mauritius. *International Journal of Educational Management*, 27 (4), hlm. 446-464.
- Setiawan, E. (2010). *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. [Online]. Diakses dari <http://kbbi.web.id/>.
- Shield, J. (2007). *Managing Employee Performance and Reward*. New York: Cambridge University Press.
- Siagian, S. (2004). *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sihotang, K. (2016). *Filsafat Manusia*. Yogyakarta: Kanisius.
- Skaalvik, E.M. & Skaalvik, S. (2011). Teacher Job Satisfaction and Motivation to Leave the Teaching Profession: Relations with School Context, Feeling of Belonging, and Emotional Exhaustion. *Teaching and Teacher Education*, 27, hlm. 1029-1038.
- Sugiyono. (2010). *Metoda Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Suliman, A. & Harethi, B.A. (2013). Perceived Work Climate and Employee Performance in Public Security Organizations in The UAE. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 7 (3), hlm. 410-424.
- Supardi. (2014). *Kontribusi Supervisi Kepala Madrasah, Iklim Kerja, dan Pemahaman Kurikulum terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah*. Fakultas Tarbiyah dan Keguruan IAIN "SMH", Banten.
- Torabian, E. & Davoudi, A.M. (2016). The Relationship between Ethical Climate and Job Satisfaction among High School Teachers of Saveh City. *International Journal of Learning and Development*, 6 (3), hlm. 67-80.
- Turner, J.H. (1987). Toward a Sociological Theory of Motivation. *American Sociological Review*, 52 (1), hlm. 15-27.
- Umar, H. (2008). *Manajemen SDM*. Jakarta: Bumi Aksara.
- UNESCO. (2006). *Capacity Building Framework*. Ethiopia: United Nations Economic Commission for Africa.
- UNESCO. (2013). *Education for All*. Paris: UNESCO Publishing.
- Uno, H. (2011). *Teori Motivasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Utami, P.S. dkk. (2016). The Impact of Working Climate and Motivation towards Job Satisfaction that Implies the Employee Performance in PT Indonesia Power Generation Business Unit of Suralaya Banten. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 6 (7), hlm. 26-32.
- VanSandt, C.V. dkk. (2006). An Examination of the Relationship between Ethical Work Climate and Moral Awareness. *Journal of Business Ethics*, 68 (4), hlm. 409-432.
- Waqas, H. & Paracha, M.U. (2014). Impact of Ethical Dilemmas on Job Satisfaction and Performance of University Teachers in Pakistan. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 4(3), hlm. 92-97.
- Wijono, S. (2012). *Psikologi Industri*. Jakarta: Kencana.
- Wiseman, D.G. & Hunt, G.H. (2012). *Best Practice in Motivation and Management in the Classroom*. Illinois: Charles C. Thomas Publisher.
- Wlodkowski, R.J. (2008). *Enhancing Adult Motivation to Learn*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Wood, R.E. (2001) Work Motivation: Theory, Research and Practice. Introduction to Special Issue. *Applied Psychology An International Review*, 49 (3), hlm. 17-18.
- Wyld, D.C. & Jone, C.A. (2007). The Importance of Context: The Ethical Work Climate Construct and Models of Ethical Decision Making: An Agenda for Research. *Journal of Business Ethics*, 16 (4), hlm. 465-472.
- Yee, W.F. dkk. (2014). The Effect of a Psychological Climate for Creativity on Job Satisfaction and Work Performance. *International Journal of Economics and Management*, 8, hlm. 97-116.