



ISSN: 0976-3031

Available Online at <http://www.recentscientific.com>

CODEN: IJRSFP (USA)

*International Journal of Recent Scientific Research*  
Vol. 10, Issue, 01(F), pp. 30644-30651, January, 2019

**International Journal of  
Recent Scientific  
Research**

DOI: 10.24327/IJRSR

## Research Article

# PENGARUH OTONOMI DAN IKLIM SEKOLAH TERHADAP KINERJA GURU DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI MEDIATOR DI MTS NEGERI 30 JAKARTA

Rudi Dwi Maryanto., Ida Royani Damayanti and Adi Kristiawan

Fakultas Psikologi Program Studi Doktor Psikologi Universitas Persada Indonesia Y.A.I Jakarta

DOI: <http://dx.doi.org/10.24327/ijrsr.2019.1001.3097>

### ARTICLE INFO

#### Article History:

Received 15<sup>th</sup> October, 2018  
Received in revised form 7<sup>th</sup>  
October, 2018  
Accepted 13<sup>th</sup> December, 2018  
Published online 28<sup>th</sup> January, 2019

#### Key Words:

Performance, Work Motivation,  
Autonomy, School Climate

### ABSTRACT

This study aims to examine the effect of school autonomy and school climate on performance through work motivation in accordance with empirical data. The research variables consisted of exogenous autonomy and school climate variables, performance endogenous variables and work motivation mediator variables. The hypothesis in this study is a theoretical model that describes the influence of school autonomy and climate on work performance motivation in accordance with empirical data. Respondents involved in this study were 62 MTs Negeri 30 Jakarta teachers. The sampling technique used is the census. The instruments used in the study consisted of an autonomy scale, school climate scale, work motivation scale and performance appraisal form. Three scales (scale of autonomy, scale of school climate, work motivation scale) constructed by researchers using a Likert model measurement scale. The data analysis technique in this study used structural equation modeling (SEM) using the Smart PLS version 3 program. The results showed that the index was in the fit category (SRMR = 0.046 (<0.1)). Based on the analysis of research data it was found that the influence of autonomy and school climate towards performance with work motivation as a mediator fit with data.

Copyright © Rudi Dwi Maryanto *et al*, 2019, this is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License, which permits unrestricted use, distribution and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

## INTRODUCTION

### Pendahuluan

Faktor kunci penentu daya saing bangsa dalam era global adalah ilmu pengetahuan dan teknologi serta sumber daya manusia (SDM). Hal tersebut didukung oleh penelitian Bank Dunia (Samani & Hariyanto, 2011) yang menunjukkan bahwa kekuatan suatu negara dalam era global ditentukan oleh faktor-faktor inovasi dan kreativitas (45%), jaringan kerjasama (*networking*) (25%), teknologi (*technology*) (20%), dan sumberdaya alam (*natural resources*) (10%). Hal ini menunjukkan adanya indikasi bahwa bangsa yang memiliki keunggulan komparatif dalam sumber daya alam, tidak akan mampu banyak berbuat dalam kancah persaingan global tanpa didukung oleh keunggulan sumber daya manusia.

Perkembangan informasi dan komunikasi, pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta perubahan struktur ketenagakerjaan di era global memerlukan kualitas SDM yang handal. Kualitas yang dimaksud adalah SDM yang mempunyai daya saing secara terbuka dengan negara lain, adaptif dan antisipatif terhadap berbagai perubahan dan kondisi baru, terbuka terhadap perubahan, mampu belajar bagaimana belajar (*learning how to learn*), *multiskilling*, mudah dilatih

ulang, serta memiliki dasar-dasar kemampuan luas, kuat dan mendasar untuk berkembang di masa yang akan datang.

Indeks pembangunan manusia (*Human Development Index - HDI*) Indonesia hingga kini tidak mengalami perbaikan yang berarti, bahkan cenderung stagnan pada level yang belum memuaskan. HDI Indonesia masih berada di atas angka 100 dari 187 negara di dunia. Pada tahun 2014 (Laporan *HDI 2015* dari *United Nation Development Program*) misalnya, Indonesia berada pada peringkat 112 dari 188 negara yang ada pada daftar indeks, dengan nilai indeks 0.68. Peringkat ini terpaut jauh dengan HDI sesama negara utama di kawasan ASEAN seperti Singapura (peringkat 10), Brunei (29), Malaysia (58) dan Thailand (89), meskipun sudah lebih baik dari Philipina (116) dan Vietnam (113).

Kondisi tersebut secara faktual mencerminkan kualitas SDM Indonesia yang tidak mungkin dapat diandalkan untuk mampu bersaing dengan SDM dari negara-negara lain. Fenomena ini merupakan isyarat bahwa kualitas SDM Indonesia sangat rendah, dan karenanya penting untuk dipikirkan dan diantisipasi dengan sangat serius dan cermat. Tanpa usaha ekstra, SDM Indonesia tidak akan terangkat, dan itu merupakan malapetaka bagi bangsa Indonesia di masa depan.

\*Corresponding author: Rudi Dwi Maryanto

Department of Chemistry, S. N. College, Azamgarh-276001, U.P., INDIA

Kalau ditelisik, kualitas SDM yang rendah terkait dengan persoalan pendidikan. Pendidikan di Indonesia juga sudah sejak dilanda krisis, yang mengristal dalam bentuk krisis kualitas pendidikan. Salah satu indikator pentingnya adalah mutu guru yang rendah pada semua jenjang pendidikan. Padahal guru adalah salah satu faktor yang ikut menentukan tinggi rendahnya mutu pendidikan. Guru adalah pelaku utama penyelenggaraan pendidikan. Guru adalah pengajar dan sekaligus pendidik. Guru adalah penyemai ilmu pengetahuan di kalangan peserta didik pada berbagai jenjang pendidikan. Ketika mutu guru rendah maka proses pembelajaran juga akan rendah. Dalam kondisi seperti ini, guru tidak akan mampu memenuhi rekomendasi UNESCO terkait dengan empat pilar belajar: *learning to know, learning to do, learning to be, and learning to live together*. *Learning to know* adalah belajar untuk tahu yang diperoleh melalui pemahaman; *learning to do* adalah belajar mengerjakan agar peserta didik mampu bertindak secara kreatif terhadap lingkungan; *learning to be* adalah belajar menjadi (dirinya) agar dapat berpartisipasi dan bekerjasama dengan orang lain; dan *learning to live together* adalah belajar hidup bersama sebagai hasil esensial dari tiga pembelajaran lainnya (Direktorat Tenaga Kependidikan Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional, 2008).

Realitas yang tidak sesuai kehendak zaman tersebut jelas memerlukanantisipasi dini. Salah satu aspek yang perlu dan penting memperoleh perhatian terkait dengan hal itu adalah komitmen organisasi para guru sebagai motor penggerak penyelenggaraan pendidikan. Ini penting, karena hanya dengan komitmen guru yang tinggi terhadap sekolah sebagai organisasi pembelajaran, realitas tersebut akan mungkin diperbaiki. Hanya guru yang berkomitmen tinggi yang dapat menerobos kebuntuan-kebuntuan penyelenggaraan pendidikan. Komitmen organisasi dalam perspektif ini sekurang-kurangnya meliputi dan menjangkau identifikasi diri atas nilai-nilai, tujuan, dan sasaran organisasi, keterlibatan dan kesediaan diri untuk berusaha seoptimal mungkin demi kepentingan organisasi, dan keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi. Segenap unsur komitmen organisasi ini, apabila dapat diupayakan secara optimal, akan sangat membantu perbaikan penyelenggaraan pendidikan yang memungkinkan melahirkan SDM yang berkualitas.

Pendidikan memegang peran vital dan berpengaruh positif terhadap segala bidang kehidupan serta perkembangan manusia dengan berbagai aspek kepribadiannya. Hal ini sesuai dengan fungsi dan tujuan pendidikan nasional yang tertuang dalam Undang-Undang No. 20 Tahun 2003, tentang Sisdiknas pasal 3 sebagai berikut:

pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Tujuan pendidikan nasional tersebut dapat terwujud apabila tatanan mikro pendidikan telah mampu menghasilkan SDM berkualitas dan profesional sesuai dengan kebutuhan dunia

kerja dan perubahan masyarakat. Pendek kata lulusan pendidikan harus mampu berpikir global (*think globally*), mampu bertindak local (*act locally*), dan dilandasi dengan akhlak mulia (*akhlakul karimah*). Dalam mempersiapkan SDM pembangunan tersebut, pendidikan harus mampu menyentuh dasar untuk memberikan watak pada visi dan misi pendidikan, yaitu etika moral dan spiritual yang luhur (Mulyasa, 2008).

### **Rumusan Permasalahan**

1. Apakah model teoritik pengaruh otonomi dan iklim sekolah terhadap kinerja guru dengan mediator motivasi kerja *fit* dengan data empirik?
2. Apakah ada pengaruh antara motivasi kerja terhadap kinerja guru?
3. Apakah ada pengaruh otonomi terhadap kinerja guru?

### **Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menguji model teoritik pengaruh otonomi dan iklim sekolah terhadap kinerja guru dengan mediator motivasi kerja *fit* dengan data empirik.
2. Menguji pengaruh langsung antara motivasi kerja terhadap kinerja guru.
3. Menguji pengaruh langsung otonomi terhadap kinerja guru.

### **Manfaat Penelitian**

Penelitian ini dapat memberikan sumbangan baik secara teoritis maupun praktis sebagai berikut:

#### **Manfaat Teoritis**

1. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi untuk penelitian berikutnya di bidang psikologi pendidikan yang terkait dengan kinerja guru dan faktor-faktor yang mempengaruhinya.
2. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman baru tentang peranan otonomi, iklim sekolah dan motivasi kerja untuk mencapai kinerja guru dan pentingnya kajian tentang guru dalam psikologi pendidikan.

#### **Manfaat Aplikatif**

1. Penelitian ini diharapkan dapat membantu individu dan organisasi tentang pentingnya kinerja guru di dalam upaya meningkatkan kualitas guru, yang pada gilirannya nanti akan meningkatkan kualitas pendidikan.
2. Penelitian ini diharapkan dapat membantu individu dan organisasi memahami peranan motivasi kerja guru terhadap peningkatan kinerja guru. Diperlukan upaya tertentu untuk mencapai motivasi kerja guru guna mencapai kinerja guru yang lebih baik.
3. Penelitian ini diharapkan dapat membantu organisasi untuk bisa melakukan usaha-usaha meningkatkan kinerja guru, setidaknya lewat variabel-variabel yang diteliti dalam penelitian ini. Organisasi dapat memberikan perhatian pada bagaimana meningkatkan motivasi kerja guru melalui upaya memberikan perhatian pada upaya meningkatkan otonomi dan menciptakan iklim sekolah yang kondusif.

## Kinerja

### Pengertian Kinerja

Kinerja secara umum dapat dimaknai sebagai hasil kerja atau unjuk kerja yang merupakan nilai dari perilaku yang ditunjukkan oleh pegawai dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya pada periode tertentu dibandingkan dengan standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Kinerja pegawai akan terukur dengan jelas bila didasarkan pada tolok ukur dan standar kinerja yang disepakati bersama sebelum suatu proses kerja dilaksanakan. Byars dan Rue (2000) mengungkapkan bahwa kinerja selain berkenaan dengan penyelesaian (*degree of accomplishment*) dari tugas-tugas yang dicapai individu, juga merefleksikan seberapa baik individu telah memenuhi persyaratan tugas pekerjaan sehingga kinerja diukur dari aspek hasil.

Konsep kinerja didefinisikan Colquitt, LePine dan Wesson (2009) sebagai nilai dari seperangkat perilaku karyawan yang berkontribusi, baik secara positif atau negatif terhadap pemenuhan tujuan organisasi. Kinerja secara sederhana oleh Hale (2004) didefinisikan sebagai cara melakukan pekerjaan yang berarti dengan cara yang efektif dan efisien. Kinerja juga didefinisikan oleh Slocum dan Hellriegel (2009) sebagai fungsi dari tingkat kemampuan dan motivasi seseorang. Adapun menurut Ivancevich, Konopaske dan Matteson (2008), kinerja adalah hasil yang dicapai dari apa yang diinginkan oleh organisasi.

### Aspek - aspek Kinerja

Salah satu faktor yang memerlukan perhatian agar penilaian kinerja dapat berhasil sesuai dengan tujuannya adalah penetapan aspek-aspek penilaian yang akan digunakan sebagai standar penilaian, dalam hal ini apakah organisasi akan menetapkan kriteria untuk setiap jenis pekerjaan atau hanya menetapkan kriteria secara umum yang digunakan untuk semua jenis pekerjaan. Penetapan kriteria untuk setiap jenis pekerjaan tentunya membutuhkan biaya dan waktu yang tidak sedikit, sedangkan penetapan kriteria secara umum untuk setiap jenis pekerjaan akan menimbulkan bias karena setiap jenis pekerjaan memiliki karakteristik masing-masing.

Brown dan Lent (2005) berpendapat bahwa diperlukan penetapan aspek-aspek secara umum yang dapat diterapkan pada semua jenis pekerjaan untuk kemudian dilakukan penyesuaian tergantung kepada karakteristik masing-masing pekerjaan. Aspek-aspek secara umum yang dimaksudkan oleh para ahli tersebut di atas adalah:

- Quality* (kualitas): tingkatan kualitas hasil kerja.
- Quantity* (jumlah): tingkatan jumlah/banyak hasil kerja.
- Timeliness* (waktu yang dibutuhkan): waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan.

### Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Brown dan Lent (2005) menyatakan bahwa kinerja merupakan perkalian antara kemampuan dan motivasi. Kemampuan merujuk pada kecakapan individu dalam mengerjakan tugas-tugas tertentu. Sementara motivasi merujuk pada keinginan (*desire*) individu untuk menunjukkan kinerja terbaiknya. Individu akan mengerjakan tugas terbaiknya apabila memiliki kemampuan dan keinginan untuk melaksanakan tugas dengan

baik. Berdasarkan penjelasan tersebut tampak bahwa kemampuan dan motivasi memegang peranan penting dalam menghasilkan kinerja yang terbaik. Keberadaan faktor kemampuan dan motivasi tidaklah cukup menentukan kinerja seseorang.

Greenberg dan Baron (2003), merumuskan bahwa kinerja dipengaruhi oleh kemampuan dan usaha kerja individu serta kesempatan kerja yang diperoleh individu atau karyawan tersebut di dalam pekerjaannya. Hal ini didukung Robbin (2006), yang menyatakan bahwa kinerja merupakan fungsi dan interaksi antara kemampuan, tingkat keterampilan, motivasi dan pengetahuan tentang bagaimana menyelesaikan tugas, dan kondisi-kondisi yang memudahkan dan menghambat tidak di bawah kendali individu.

### Motivasi Kerja

#### Pengertian Motivasi Kerja

Istilah motivasi adalah istilah yang kompleks dan sulit didefinisikan, karenanya definisi yang tepat terhadap konsep ini sukar untuk diperoleh seperti pemikiran tentang persepsi individu terhadap suatu situasi (Ifinedo, dalam Al-Salameh, 2014). Motivasi telah didefinisikan dalam beberapa cara. Motivasi dapat digambarkan sebagai kebutuhan atau dorongan yang mendorong individu untuk melakukan tindakan atau berperilaku. Motivasi adalah istilah yang krusial dan penting dalam semua tindakan individu, terutama di tempat kerja. Apabila individu tidak mempunyai dorongan dalam melakukan pekerjaan, maka pekerjaan tidak akan berhasil mencapai tujuan.

Menurut Robbins dan Judge (2009), motivasi adalah proses yang meliputi intensitas, arah, dan ketekunan usaha individu menuju pencapaian suatu tujuan). Berdasarkan definisi tersebut terdapat 3 (tiga) elemen dari motivasi yaitu intensitas yang menunjukkan seberapa keras seseorang mencoba, arah yang menyatakan kemana upaya tersebut terhubung dan ketekunan yang merupakan seberapa lama seseorang dapat menjaga upaya tersebut.

Senada dengan pendapat Robbins dan Judge, McShane dan Von Glinow (2009) mendefinisikan motivasi sebagai dorongan dari dalam seseorang yang mempengaruhi arah, intensitas dan ketekunannya terhadap perilaku yang disengaja (sukarela). Arah merupakan suatu jalur dimana seseorang menjalankan usahanya, intensitas merupakan seberapa banyak usaha yang dialokasikan untuk mencapai sasaran, adapun ketekunan merupakan bertahan meneruskan usaha pada sejumlah waktu tertentu.

Menurut Mullins (2005), motivasi dapat dijelaskan sebagai arah dan ketekunan dari suatu tindakan. Lebih lanjut Mullins menjelaskan terdapat empat karakteristik umum yang mendasari definisi motivasi yaitu:

- Motivasi melambangkan fenomena individu (keunikan individu),
- Motivasi biasanya disengaja dalam kontrol dan perilaku individu,
- Motivasi merupakan *multifaceted*,

Luthans (2008) memberikan definisi motivasi sebagai suatu proses yang dimulai dengan kekurangan atau kebutuhan psikologis atau fisiologis yang merupakan perilaku aktif atau

suatu dorongan yang mengarahkan pada suatu tujuan atau insentif. Kata kunci untuk memahami proses motivasi menurut Luthans adalah disandarkan pada pengertian dan hubungan antara kebutuhan (*needs*), dorongan (*drives*) dan insentif (*incentives*).

#### **Aspek - aspek Motivasi Kerja**

Berdasarkan definisi yang dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2009), terdapat 3 (tiga) elemen dari motivasi yaitu intensitas yang menunjukkan seberapa keras seseorang mencoba (*intensity*), arah yang menyatakan kemana upaya tersebut terhubung (*direction*) dan ketekunan yang merupakan seberapa lama seseorang dapat menjaga upaya tersebut.

McShane dan Von Glinow (2009) juga mengemukakan bahwa di dalam definisi tentang motivasi terdapat komponen arah, intensitas dan ketekunan individu terhadap perilaku yang disengaja (sukarela). Arah merupakan suatu jalur dimana seseorang menjalankan usahanya, intensitas merupakan seberapa banyak usaha yang dialokasikan untuk mencapai sasaran, adapun ketekunan merupakan bertahan meneruskan usaha pada sejumlah waktu tertentu.

#### **Faktor - faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja**

Menurut McCornick dan Tifflin (2007), motivasi dapat dipengaruhi oleh faktor ekstrinsik maupun intrinsik. Faktor ekstrinsik adalah faktor yang berada di luar tugas-tugas dalam pekerjaan seperti gaji, kondisi kerja, kompensasi, keamanan, promosi, kontrak kerja, lingkungan dan kondisi kerja. Sementara faktor intrinsik di sisi lain berupa penghargaan yang dapat diistilahkan sebagai motivasi yang bersifat psikologis, seperti kesempatan untuk mengembangkan kemampuan, tantangan dan pencapaian, mendapatkan apresiasi, pengakuan positif dan perasaan diperlakukan dengan peduli dan cara yang penuh perhatian.

Berdasarkan teori determinasi diri (*self-determination theory*), Ryan dan Deci (2002) mengemukakan adanya faktor-faktor yang dapat mempengaruhi motivasi adalah:

#### **Autonomy**

*Autonomy* adalah kebebasan yang dimiliki individu dalam melakukan sesuatu berdasarkan pilihannya sendiri yang mengacu pada hal yang dirasakan dan bersumber dari dirinya sendiri.

#### **Relatedness**

*Relatedness* adalah hubungan sosial atau relasi sosial individu dalam berinteraksi dengan individu lain dalam satu komunitas serta memiliki rasa saling bergantung satu dengan yang lain.

#### **Competence**

*Competence* adalah kemampuan individu untuk menunjukkan apa yang dia bisa serta memberikan dampak bagi lingkungan.

#### **Otonomi**

##### **Pengertian Otonomi**

Secara umum konsep tentang otonomi didefinisikan oleh Ryan dan Deci (2002) berdasarkan teori determinasi diri adalah kebebasan yang dimiliki individu dalam melakukan sesuatu berdasarkan pilihannya sendiri yang mengacu pada hal yang dirasakan dan bersumber dari dirinya sendiri.

Konsep tentang otonomi guru telah mendapat perhatian yang besar dalam penelitian dengan pendekatan yang berbeda-beda. Bahkan sampai sekarang definisi yang dapat diterima secara umum belum dapat disepakati. Smith (2003) memberi catatan bahwa kontribusi terhadap definisi otonomi guru cenderung memihak salah satu aspek dengan mengesampingkan aspek yang lain, termasuk mendefinisikan otonomi guru sebagai hak guru untuk terbebas dari kontrol (Benson, 2000), kapasitas guru untuk terikat dalam '*self-directing teaching*' (Little, 1995; Tort-Moloney, 1997), kontrol guru terhadap setting pendidikan antara hambatan dan idealisme (Vieira, 2003) dan otonomi guru sebagai pembelajar (Smith, 2000; Savage, 2000).

Berdasarkan uraian di atas dalam penelitian ini, otonomi adalah persepsi guru terhadap kebebasan guru untuk mengambil kendali atas pengajaran dan pembelajaran guru.

#### **Aspek - aspek Otonomi**

Berdasarkan studi literatur yang dilakukan oleh beberapa peneliti (Friedman, 1999), diindikasikan bahwa di dalam kelas dan sekolah, para guru harus dapat melaksanakan fungsi otonomi antara lain: memahami kebutuhan personal, psikologis dan skolastik para siswa, menciptakan hubungan positif antara guru dan siswa dan diantara para siswa sendiri dalam upaya memenuhi kebutuhan psikologis siswa, menggunakan teknik-teknik dan alat bantu pengajaran guna mengoptimalkan pembelajaran siswa dan menggunakan teknik-teknik konseling dan asesmen dalam menghadapi masalah-masalah kedisiplinan dan masalah-masalah perilaku yang lain yang tidak pantas.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka aspek-aspek otonomi yang digunakan dalam penelitian ini adalah aspek-aspek otonomi yang dikemukakan oleh Friedman (1999) yaitu pengajaran dan penilaian siswa, operasional sekolah, pengembangan staf dan pengembangan kurikulum, untuk dijadikan acuan dalam pembuatan alat ukur.

#### **Iklm Sekolah**

##### **Pengertian Iklm Sekolah**

Iklm sekolah telah banyak dipelajari selama beberapa dekade. Iklm sekolah didefinisikan dengan berbagai istilah seperti atmosfer, etos, karakter, ideologi, komunitas, kepribadian atau lingkungan dari suatu sekolah (Hoy, 2008), bagaimana perasaan individu tentang sekolah dan orang-orang yang terlibat di dalam sekolah (Davis & Peck, dalam Gangi, 2014) atau bagaimana individu merasakan pengalaman-pengalamannya di dalam sekolah (Lindelow et al., dalam Gangi, 2014).

Berdasarkan berbagai pendapat tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan iklm sekolah dalam penelitian ini adalah persepsi guru terhadap kualitas kehidupan sekolah.

#### **Aspek - aspek Iklm Sekolah**

*The National School Climate Council* (2014) menjelaskan tentang iklm sekolah dengan mengkarakteristikan kehidupan sekolah dan menentukan kualitas atmosfer sekolah. Konsil menawarkan aspek-aspek dalam menentukan iklm organisasi : aturan-aturan dan norma-norma, keamanan lingkungan, keamanan sosial-emosional, dukungan dalam pembelajaran, pembelajaran sosial dan kewarganegaraan, penghargaan

terhadap keberagaman, dukungan sosial bagi orang dewasa, dukungan sosial bagi pelajar, keterhubungan dan keterikatan sekolah, lingkungan fisik sekitar dan kepemimpinan. Tiap aspek atau dimensi merupakan indikator utama dalam pengukuran tentang iklim sekolah.

NASSP *School Climate Survey* (2004) menyebutkan bahwa data tentang persepsi iklim sekolah ada 10 aspek yaitu:

1. Hubungan guru-siswa (*Teacher Student Relationships*). Hubungan yang harmonis antara guru dengan siswa.
2. Keamanan dan pemeliharaan (*Security and Maintenance*). Pemeliharaan dan tingkat keamanan yang dilakukan oleh pihak sekolah dan dirasakan oleh warga sekolah.
3. Administrasi (*Administration*). Persepsi tentang kelancaran administrasi sekolah.

### **Kerangka Berpikir**

Suatu model yang dibangun oleh Rowan, Correntidan Miller (2002). mengasumsikan bahwa kinerja profesional adalah fungsi dari kapasitas dan motivasi dari para personil di tempat kerja, karakteristik seting organisasi tempat individu bekerja dan lingkungan eksternal sosial dan politik. Berdasarkan model ini Leithwood, Jantzi, and Mascall (2002) telah mengembangkan suatu kerangka kerja yang dapat membantu mengarahkan penelitian ke dalam kerangka yang lebih luas. Kerangka kerja ini menyatakan bahwa reformasi di bidang pendidikan berpengaruh terhadap motivasi dan kapabilitas pendidik dalam seting organisasi terutama pada perubahan-perubahan yang terjadi di sekolah dan di kelas pada khususnya, yang berpengaruh terhadap prestasi siswa dan guru.

Berdasarkan model ini, didapatkan bahwa para guru akan mempraktekkan pengajaran dengan lebih baik dalam kualitas pengajarannya, apabila mereka memiliki motivasi kerja yang tinggi dengan didukung oleh kepemimpinan, iklim organisasi yang mendukung dan aktivitas pengajaran yang profesional. Kepemimpinan transformasional, kondisi organisasi sekolah dan motivasi kerja guru mempunyai hubungan langsung pada kualitas pengajaran dengan melalui keterikatan guru pada aktivitas pengajaran profesional.

Penulis mengasumsikan bahwa kinerja gurutinggi bila guru mempunyai motivasi kerja yang tinggi pula. Guru memberikan seluruh kapabilitas, kompetensi dan intensinya terhadap proses pengajaran dan pembelajaran di kelas. Motivasi kerja yang tinggi tersebut dapat dicapai bila guru merasakan mendapatkan kebebasan dalam pengambilan keputusan untuk menjamin proses belajar mengajar. Guru juga akan termotivasi bila mendapatkan dukungan dari organisasi berupa lingkungan kerja yang mendukung.

### **Metode Penelitian**

#### **Variabel-Variabel Penelitian**

Untuk memahami arti dan kedudukan masing-masing variabel yang diajukan perlu dijelaskan pengertian-pengertian sebagai berikut :

1. Variabel endogen adalah variabel yang dipengaruhi variabel lain. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel endogen adalah kinerja guru.
2. Variabel mediator adalah variabel yang memperantarai hubungan variabel eksogen dengan variabel

endogenya. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel mediator adalah motivasi kerja.

3. Variabel eksogen adalah variabel yang mempengaruhi variabel lain. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel eksogen adalah otonomidan iklim sekolah.

#### **Definisi Operasional Variabel Penelitian**

Definisi operasional variabel-variabel yang terlibat dalam penelitian adalah sebagai berikut:

1. Kinerja guru adalah data sekunder berupa hasil penilaian kinerja guru yang diperoleh dari dokumentasi sekolah melalui instrumen kinerja guru.
2. Motivasi kerja adalah suatu dorongan baik internal maupun eksternal yang membuat guru untuk tetap mengajar dan tetap menjalani profesinya yang ingin dicapainya diukur dengan skala motivasi yang dikonstruksi sendiri oleh penulis berdasarkan aspek-aspek motivasi dari Robbins dan Judge (2009) yang terdiri dari arah, intensitas dan ketekunan.
3. Otonomi adalah persepsi guru terhadap kebebasan guru untuk mengambil kendali atas pengajaran dan pembelajaran guru yang diukur dengan skala otonomi yang dikonstruksi sendiri oleh penulis berdasarkan aspek-aspek otonomi dari Friedman (1999) yang terdiri dari pengajaran dan penilaian siswa, operasional sekolah, pengembangan staf dan pengembangan kurikulum.

#### **Populasi, Sampel dan Teknik Sampling**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2015). Populasi dalam penelitian ini adalah guru sekolah Madrasah Tsanawiyah Negeri 30 Jakarta Timur yang berjumlah 62 (enam puluh dua) orang.

Dikarenakan adanya kemampuan penulis untuk menjangkau seluruh anggota populasi untuk dijadikan sebagai subjek penelitian, maka metode sampling yang digunakan adalah sampling jenuh.

#### **Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data yang digunakan untuk mengungkap data penelitian motivasi, otonomi, dan iklim sekolah digunakan skala dengan model Likert lima pilihan jawaban, sementara untuk kinerja guru digunakan data sekunder berupa dokumen penilaian kinerja guru. Berikut penjelasan terkait dengan skala yang dikonstruksi sendiri oleh peneliti.

#### **Orientasi Kacah dan Persiapan Penelitian**

##### **Orientasi Kacah Penelitian**

Madrasah Tsanawiyah Negeri 30 Munjul atau nama ringkasnya *MTs Negeri 30 Munjul*, merupakan sebuah Madrasah Tsanawiyah Negeri yang terletak di Jl. Masjid Al Akbar No. 51 Jakarta Timur. Sejarah keberadaan MTsN 30 Munjul tidak lepas dari keberadaan MTsN 22 Jakarta, sebab pada mulanya merupakan bagian dari MTsN 22 Jakarta yang berlokasi di Jl. Buni Cilangkap Cipayang Jakarta Timur, dimana ketika dibangun dan diresmikan oleh Kepala Kantor Wilayah Departemen Agama, H. M. Fauzan, S.H. tanggal 28

Juli 2004, MTsN 22 Jakarta telah diamanati kampus B Munjul untuk dirawat, dipelihara, dijaga dan dikembangkan agar dewasa dapat mampu berdiri.

Tahun ajaran perdana adalah tahun pelajaran 2004/2005 dengan jumlah siswa 176 terbagi dalam 4 kelas. Adapun pimpinannya adalah Kepala MTsN 22 Jakarta Bapak Drs. Sugeng Priyono, namun untuk pengelola harian ditunjuklah pimpinan lokasi yang dipercayakan kepada Drs. Mukitul Mansub. Tahun 2007 tepatnya bulan Februari terjadi pergantian kepala madrasah menjadi Drs. H. Muhammad Nuh hingga bulan Desember 2008. Pimpinan lokasi tetap dijabat oleh Drs. Mukitul Mansub. kemudian tampuk pimpinan MTsN 22 Jakarta dijabat oleh Drs. H. Bisri, MA., sedangkan pimpinan lokasi tetap tidak berubah.

Akhirnya berdasarkan SK. MENAG RI No.92 tahun 2009 tanggal 19 Juni MTsN 22 Jakarta kampus B Munjul dinegerikan, dan Drs. Mukitul Mansub yang semula menjabat pimpinan lokasi, berdasarkan SK. Kanwil Depag DKI atas nama Menteri Agama RI diangkat sebagai kepala MTsN 30 Jakarta, tepatnya tanggal 21 Juli dikukuhkan sebagai kepala MTs Negeri 30 Jakarta di Kantor Departemen Agama Jakarta Timur.

### Persiapan Penelitian

Sebelum melakukan penelitian penulis terlebih dahulu melakukan komunikasi atau diskusi dengan pimpinan sekolah. Pimpinan sekolah mengizinkan penulis melakukan penelitian di MTs Negeri 30 Jakarta Timur. Persiapan penelitian ini dimulai dengan mengurus surat pengantar penelitian dari fakultas. Berbekal surat pengantar penelitian dari Direktur Student Service Center Universitas Persada Indonesia Y.A.I tertanggal 5 Juni 2018 dengan Nomor Surat 471/SR/D/SSC-UPI Y.A.I/VI/2018 yang ditujukan kepada Kepala Sekolah MTs Negeri 30 Jakarta Timur. Setelah memperoleh ijin, penulis mempersiapkan instrumen yang akan digunakan. Setelah semua persyaratan terpenuhi penulis melakukan uji coba instrumen terlebih dahulu. Uji coba (*tryout*) dilakukan terhadap 30 orang guru.

### Pelaksanaan Penelitian

Setelah hasil uji validitas dan reliabilitas dilakukan, selanjutnya penulis melakukan revisi kembali instrumen. Kemudian melakukan pengambilan data yang sesungguhnya. Pengambilan data tersebut dilakukan dari tanggal 25-29 Juni 2018. Instrumen penulis bagikan kepada dosen yang ditunjuk sebagai responden penelitian. Terkumpul data sebanyak 62 orang responden.

### Gambaran Responden Penelitian

Gambaran responden penelitian berdasarkan jenis kelamin, umur dan tingkat pendidikan, seperti tampak pada tabel 4.1. sampai tabel 4.3. di bawah ini:

**Tabel 1** Gambaran Responden berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
1	Perempuan	40	64.5
2	Laki-laki	22	35.5
	Jumlah	62	100

Tabel ini menunjukkan bahwa sebanyak 66.6% responden, berjenis kelamin perempuan. Sedangkan 33.4% responden berjenis kelamin laki-laki. Penjelasan tersebut di atas sebenarnya bukan mendiskriminasi terhadap responden. Akan tetapi dalam penelitian ini sebagian besar responden adalah perempuan.

**Tabel 2** Gambaran Responden berdasarkan Umur

No.	Rentang Usia	Frekuensi	Prosentase
1	25 - 33	12	19.3
2	34 - 48	25	40.3
3	49 - 58	15	24.2
4	59 - 65	10	16.2
		62	100

Tabel di atas ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden adalah berumur antara 34 tahun hingga 48 tahun yaitu sebesar 40.3%. Ini mengindikasikan bahwa MTs Negeri 30 Jakarta Timur mayoritas mempunyai guru yang cukup berpengalaman dan masih tergolong usia produktif.

**Tabel 3** Gambaran Responden berdasarkan Tingkat Pendidikan

No.	Rentang Pendidikan	Frekuensi	Prosentase
1	Sarjana	42	67.7
2	Magister	20	32.3
		62	100

Tabel tersebut di atas menunjukkan bahwa sebagian besar responden adalah guru yang mempunyai tingkat pendidikan sarjana yakni sebesar 67.7 % atau sebanyak 42 orang guru. Hal ini dikarenakan persyaratan minimal guru di tingkat pendidikan menengah adalah sarjana.

### Pengujian 2<sup>nd</sup> Order Confirmatory Factor Analysis

Pada sub-bab ini dilakukan pengujian *confirmatory factor analysis* (CFA) yang bertujuan untuk melihat validitas aspek atau faktor dari masing-masing variabel. Dengan kata lain pengujian ini digunakan untuk melakukan pengukuran model (*measurement model*) sehingga dapat menggambarkan sebaik apa aspek-aspek dapat digunakan sebagai pengukuran variabel laten. Konsep utama yang digunakan dalam hal ini adalah pengukuran *validitas* dan *reliabilitas* (Ghozali & Fuad, 2005:113). Pengujian CFA dilakukan pada setiap *variable* dan dilakukan secara bertahap. Faktor *loading* yang rendah yakni di bawah 0.5 dikeluarkan dari model untuk kemudian dianalisis ulang. Berikut ini hasil rekapitulasi terakhir pengujian 2<sup>nd</sup> Order Confirmatory Factor Analysis dari seluruh variabel yang terlibat dalam penelitian.

### Penutup

Pada bab terakhir ini, dibahas mengenai kesimpulan hasil penelitian yang telah dipaparkan dalam bab sebelumnya dan saran-saran.

### Kesimpulan

Penelitian ini menguji pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kinerja guru, menguji pengaruh tidak langsung otonomi dan iklim sekolah terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja. Hasil uji model hipotetik yang dilakukan dengan Variance base-SEM, memberikan dukungan secara signifikan terhadap seluruh hipotesis yang telah dinyatakan sebelumnya oleh penulis. Model hipotetik merupakan model

yang dapat diperkirakan sebagai model yang paling sesuai dengan data di lapangan dan signifikan. Berdasarkan hasil-hasil pengujian hipotetik tersebut, maka penulis menyimpulkan sebagai berikut:

1. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa otonomi tidak berpengaruh terhadap kinerja guru. Guru yang memiliki otonomi dalam mengajar tidak langsung akan meningkatkan kinerja guru.
2. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa iklim sekolah berpengaruh terhadap motivasi kerja. Guru yang mempersepsikan iklim sekolahnya sebagai sesuatu yang menyenangkan tidak akan memiliki dampak langsung terhadap kinerjanya.
3. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja guru. Guru yang memiliki semangat mengajar yang tinggi akan mencurahkan segenap potensi yang dimilikinya untuk mengajar, sehingga hal tersebut berimplikasi terhadap peningkatan kinerjanya.

#### Saran – saran

##### Saran Teoritis

1. Diharapkan pada penelitian-penelitian selanjutnya dapat mengembangkan model teoritik yang terkait dengan variabel kinerja guru seperti gaya kepemimpinan, iklim organisasi, dan *school well-being*.
2. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat melengkapi keterbatasan yang muncul dalam penelitian ini, seperti terbatasnya jumlah responden penelitian.

##### Saran Aplikatif

1. Dalam penelitian ini, motivasi kerja memegang peranan yang sangat penting dalam upaya membantu guru meningkatkan kinerjanya. Oleh karena itu, sekolah berperan penting dalam menciptakan otonomi dan iklim sekolah yang dapat meningkatkan motivasi kerja guru sehingga berimplikasi terhadap peningkatan kinerja guru. Sekolah dapat memberikan otonomi guru dalam mengembangkan bahan ajar, materi ajar, metode mengajar dan pekerjaan lain. Sekolah juga diharapkan dapat membangun iklim sekolah yang positif seperti membangun iklim akademis yang baik, membangun komunikasi yang efektif antara guru dengan kepala sekolah, guru dengan guru, guru dengan murid, dan guru dengan orangtua.
2. Selain sekolah guru sebagai individu juga harus berperan aktif dalam meningkatkan kinerjanya. Sebagai variabel potensial yang dapat meningkatkan kinerja guru, motivasi kerja dapat ditingkatkan melalui peningkatan kemampuan atau kompetensi yang dimilikinya seperti memanfaatkan otonomi yang dimilikinya seoptimal mungkin, guru juga diharapkan dapat berperan aktif dalam menciptakan iklim sekolah yang positif dengan menciptakan iklim akademik yang baik, membangun komunikasi yang baik dengan sesama komunitas sekolah.

##### Daftar Pustaka

Adair, J. 2004. *Adair on team building and motivation*. London: Thorogood Publishing Ltd.

- Al-Salameh, E. M. J. 2014. Teacher motivation: A study of work motivation of the primary stage teachers in Jordan. *American Journal of Applied Psychology*; 3(3): 57-61.
- André, R. 2008. *Organizational behavior, an introduction to your life in organization*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Armstrong, M. & Baron, A. 2005. *Managing performance : performance management in action*. UK: CIPD Publishing.
- Brown S. D. & Lent R. W. 2005. *Career development and counseling: putting theory and research to work*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Bustingorry, S. O. 2008. Towards teachers' professional autonomy through action research. *Educational Action Research*, 16(3), 407-420.
- Byars, L. & Rue, L. W. 2000. *Management (skills and application)*. Boston: Irwin McGraw Hill.
- Chuk, Y.P. 2010. Learning to teach, teaching to learn: A longitudinal study of student teachers' autonomous development. *Disertasi*. Hong Kong: University of Hong Kong.
- Cohen, J., 2006. Social, emotional, ethical and academic education: Creating a climate for learning, participation in democracy and well-being. *Harvard Educational Review*, 76(2), 201-237.
- Cohen, J., McCabe, E. M., Michelli, N. M. & Pickeral, T. 2009. School Climate: Research, Policy, Practice, and Teacher Education. *Teachers College Record* Volume 111, Number 1, 180-213.
- Davidson, E. 2005. The pivotal role of teacher motivation in Tanzania. *HakiElimu Working Papers*, 1-10.
- Deci, E.L. & R.M. Ryan (eds.) (2002). *Handbook of self-determination research*. New York: University of Rochester Press.
- Dessler, G. 2005. *Human resource management* (10th ed.). India: Pearson Prentice Hall.
- Direktorat Tenaga Kependidikan Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional. 2008. *Penilaian Kinerja Guru*. Jakarta.
- Fairfax County Public School. 2006. *Performance assessment and evaluation handbook*. Diunduh pada tanggal 13 September 2016 dari <http://www.fcps.edu/DHR/employees/evaluations/handbooks/teacher.pdf>.
- Freiberg, H. J., 1998. Measuring school climate: Let me count the ways. *Educational Leadership*, 56(1), 22-26.
- Friedman, I. A. 1999. Teacher-perceived work autonomy : The concept and its measurement. *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 59 No. 1, 58-76.
- Gangi, T. A. 2014. School climate and faculty relationship: choosing an effective assessment measure. *Disertasi*. New York: St. John's University.
- Gaspersz, V. 2002. *ISO 9001:2000 and continual quality improvement*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Gibson, J. L., et.al. 2009. *Organizations: behavior, structure, processes*, Singapore: McGraw Hill/Irwin.
- Greenberg, J. & Baron, R. A. 2003. *Behavior in organization. Understanding and managing the human side of work*. New Jersey : PrenticeHall International Inc.
- Han, J. & Yin, H. 2016. Teacher motivation: Definition, research development and implications for teachers. *Cogent Education*, 3: 1217819.
- Haryono, S. (2017). *Metode SEM untuk penelitian manajemen AMOS, LISREL, PLS*. Jakarta : Luxima Metro Media.
- Houldsworth, E., & Jirasinghe, D. 2006. *Managing and measuring employee performance*. London: Kogan Page Limited.

- Hoy, W. 2008. *School climate - measuring school climate, school climate and outcomes, issues trends and controversies*. Diunduh 30 November 2016, dari <http://education.stateuniversity.com/pages/2392/School-Climate.html>.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R. & Matteson, M. T. 2008. *Organizations behavior and management, 8<sup>th</sup> Ed.* Singapore: McGraw-Hill/Irwin.
- Ivancevich, J. M. 2007. *Human resource management. 10<sup>th</sup> Ed.* New Jersey: McGrawHill Inc.
- Jackson C.M. 1997. Assisting marginal teachers: A training model. *Principal*, 28-29.
- Jesus, S. N. & Lens, W. 2005. An integrated model for the study of teacher motivation. *Applied Psychology: An International Review*, 54(1), 119-134.
- Kerlinger, F. N. & Lee, H. B. 2000. *Foundations of behavioral research*. Orlando: Harcourt College Publishers.
- Kinicki, A. & Kreitner, R. 2008. *Organizational behaviour: key concepts, skills & best practices*. New York: McGraw-Hill.
- Kuntadi, 2004, Metode pengambilan keputusan pada organisasi, Bandung : Universitas Padjajaran.
- Leithwood, K., Jantzi, D., & Mascal, B. 2002. A framework for research on large scale reform. *Journal of Educational Change*, 3, 7-33.
- Leonard, R. D. 2013. Factors that influence teacher's perception of school climate at one Metro Atlanta High School. *Disertasi*. Atlanta: Clark Atlanta University.
- Long, N. 2014. Teacher autonomy in a context of chinese tertiary education: case studies of EFL teachers. *Disertasi*. Hong Kong: Hong Kong Baptist University.
- Luthans, F. 2008. *Organizational behavior*. Singapore: McGraw-Hill/Irwin.
- Mathis, R. L. & Jackson, J. H. 2002. *Manajemen sumber daya manusia*, Jakarta : Salemba Empat.
- McBride, K. & Grant, L. 2006. *Teacher performance evaluation handbook*. Bedford: Bedford County Public School. Diambil pada tanggal 30 September 2016 dari <http://www.bedford.k12.va.us/reforms>.
- McShane, S. L. & Von Glinow, M. A. 2008. *Organizational behavior*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- McShane, S. L. & Von Glinow, M. A. 2009. *Organizational behavior [Essential], 2<sup>nd</sup> Ed.* New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Nadeem, M., Rana, M., Lone, A., Maqbool, S., Naz, K., & Ali, A. (2011). Teacher's competencies and factors affecting the performance of female teachers in Bahawalpur (Southern Punjab) Pakistan. *International Journal of Business and Social Science*, 2(19), 1-6.
- National School Climate Council. 2010. *The school climate challenge: Narrowing the gap between school climate research and school climate policy, practice guidelines and teacher education policy*. Diunduh tanggal 25 Oktober 2016 dari [www.schoolclimate.org/climate/policy.php](http://www.schoolclimate.org/climate/policy.php).
- Newstrom, J. W. 2007. *Organizational behavior : human behavior at work*. New York: McGraw-Hill.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Barry G. & Wright, P. M. 2010. *Manajemen sumber daya manusia: mencapai keunggulan bersaing*. (Edisi 6, Jilid 1, terjemahan). Jakarta: Salemba Empat.
- Ontario's Ministry of Education. 2010. *Ontario's teacher performance appraisal : technical requirement manual*. Diunduh pada tanggal 5 November 2016 dari <http://www.edu.gov.on.ca/eng/teacher/appraise.html>.
- Ormrod, J. E. 2008. *Educational psychology: Developing learners*, New Jersey : Pearson.
- Pearson L. C. & Moomaw, W. 2005. The relationship between teacher autonomy and stress, work satisfaction, empowerment, and professionalism. *Educational Research Quarterly*, 29 (1), 38-54.
- Pearson L. C. & Moomaw, W. 2006. Continuing validation of the teaching autonomy scale. *The Journal of Educational Research*, 100 (1), 44-51.
- Perlman, D. J., 2013. Effective teaching and motivation : application of self-determination theory. *Journal of Research, Policy & Practice of Teachers & Teacher Education*, 3 (2), 31-37.
- Rapti, D. 2013. *School climate as an important component in school effectiveness*. Diunduh tanggal 30 Oktober 2016 dari [www.academicus.edu.al/nr8/Academidus-MMXIII-8-110-125.pdf](http://www.academicus.edu.al/nr8/Academidus-MMXIII-8-110-125.pdf).
- Rowan, B., Correnti, B., & Miller, R. 2002. What large-scale survey research tells us about teacher effects on student achievement : Insights from the prospects study of elementary schools. *Teachers College Record*, 104, 1525-1567.
- Rusyan, A. T., et. al. (2000). *Pendekatan dalam proses belajar mengajar*. Bandung : Remaja Karya.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. 2006. Self-regulation and the problem of human autonomy: Does psychology need choice, self-determination, and will? *Journal of Personality*, 74, 1557-1586.
- Samani, M. & Hariyanto. 2011. *Konsep dan model pendidikan karakter*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Schermerhorn, J. R. Jr., Hunt, J. G. & Osborn, R. N. 2002. *Organizational behavior*. Inchooken: John Wiley & Sons Inc.
- Schunk, D. H., Pintrich, P. R. & Meece, J. L. 2010. *Motivation in education: Theory, research and applications*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Sinclair, C. 2008. Initial and changing student teacher motivation and commitment to teaching. *Asia-Pacific Journal of Teacher Education*, 36, 79-104.
- Spicer, F. 2016. School culture, school climate and the role of the principal. *Disertasi*. Florida: Georgia State University.
- Stronge, J. H. 2006. *Evaluating teaching*. California: Corwin Press.
- Sugiyono. 2015. *Statistika untuk penelitian*. Bandung: CV Alfabeta.
- Thoonen, E. E. J., Slegers, P. J. C., Oort, F. J., Peetsma, T. T. D. & Geijsel, F. P. 2011. How to improve teaching practices: The Role of teacher motivation, organizational factors, and leadership Practices. *Educational Administration Quarterly* 47: 496.
- Tilaar, H. A. R. 2000. *Paradigma baru pendidikan nasional*. Jakarta: PT. Rineka.
- Viseu, J., de Jesus, S. N., Rus, C., Canavarro, J. M. & Pereira, J. 2016. Relationship between teacher motivation and organizational variables: A literature review. *Paidéia*, Vol. 26, No. 63, 111-120.
- Whether, W. S. Jr., & Davis, K. 2006. *Human resources and personnel management*. New York: McGraw Hill Inc.