**BAB II**

**KAJIAN PUSTAKA**

1. **Tinjauan Tentang Iklim Organisasi**
2. **Pengertian Iklim Organisasi**

Definisi iklim organisasi setiap organisasi atau perusahaan memiliki cara tersendiri dalam menyajikan usahanya. Oleh karena itu, suatu organisasi mempunyai iklim berbeda dengan organisasi lainnya. Iklim dapat bersifat menekan, netral atau dapat pula bersifat mendukung, tergantung bagian mengaturnya, karena itu setiap organisasi selalu mempunyai iklim kerja yang unik. Organisasi cenderung menarik dan mempertahankan orang-orang yang sesuai dengan iklimnya, sehingga dalam tingkatan tertentu polanya dapat langgeng.[[1]](#footnote-2) Tagiuri dan Litwin mengungkapkan bahwa iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi, mempengaruhi perilaku mereka dan dapat dilukiskan dalam pengertian satu set karakteristik atau sifat organisasi.[[2]](#footnote-3) Sementara itu, Stringer mendefinisikan iklim organisasi sebagai *“...collection and pattern of enviromental determinant of aroused motivation.”*[[3]](#footnote-4).Artinyaiklim organisasi sebagai koleksi dan pola lingkungan yang menentukan munculnya motivasi. Simamora mengemukakan bahwa iklim organisasi adalah lingkungan internal atau psikologi organisasi. Iklim organisasi mempengaruhi praktik dan kebijakan SDM yang diterima oleh anggota organisasi.[[4]](#footnote-5)

10

Dari seluruh definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi baik individu maupun kelompok dan pihak lain yang berhubungan dengan organisasi (misalnya: orang tua, pemerintah, sekolah dan *stakeholder*) secara rutin tentang lingkungan internal organisasi yang akan mempengaruhi sikap dan perilaku anggota organisasi, serta menentukan kinerja organisasi.

Dalam pandangan Stringer bahwa karakteristik atau komponen iklim organisasi mempengaruhi motivasi anggota organisasi untuk berperilaku tertentu. Menurutnya terdapat 6 komponen untuk mengukur hal tersebut, meliputi: struktur (*structure*), standar-standar (*standards*), tanggung jawab (*responsibility*), penghargaan (*appreciation*), dukungan (*support*), dan komitmen (*commitment*).[[5]](#footnote-6)

Keenam komponen di atas, selanjutnya dapat dijelaskan sebagai berikut: *pertama,* Struktur organisasi merefleksikan perasaan individu terhadap organisasi secara baik dan mempunyai peran dan tanggung jawab yang jelas dalam lingkungan organisasi. Struktur tinggi jika anggota merasa pekerjaan mereka didefinisikan secara baik; *kedua, s*tandar-standar (*standards*) yang mengukur perasaan tekanan untuk meningkatkan kinerja dan derajat kebanggaan yang dimiliki oleh anggota organisasi dalam melakukan pekerjaan dengan baik. Standar-standar tinggi artinya anggota organisasi selalu berupaya mencari jalan untuk meningkatkan kinerja. Sebaliknya standar rendah merefleksikan harapan yang lebih rendah untuk kinerja; ketiga, tanggung jawab (*responsibility*) merefleksikan perasaan karyawan bahwa mereka adalah “bos bagi diri sendiri” dan tidak memerlukan keputusannya dilegitimasi oleh anggota organisasi lainnya. Persepsi tanggung jawab tinggi menunjukkan anggotanya merasa didorong untuk memecahkan problemnya sendiri. Tanggung jawab rendah menunjukkan bahwa pengambilan keputusan dan percobaan terhadap pendekatan baru tidak diharapkan; *keempat,* penghargaan (*appreciation*) mengindikasikan bahwa anggota organisasi merasa dihargai jika mereka dapat menyelesaikan tugas secara baik. Penghargaan merupakan ukuran penghargaan yang dihadapkan dengan kritik dan berkarakteristik keseimbangan antara karakter dan kritik. Penghargaan rendah artinya penyelesaian pekerjaan dengan baik diberikan imbalan secara tidak konsisten; *kelima,* dukungan (*support*) merefleksikan perasaan percaya dan saling mendukung terus berlangsung di antara kelompok kerja. Dukungan tinggi jika anggota organisasi merasa bahwa mereka bagian dari tim yang berfungsi dengan baik dan merasa memperoleh bantuan dari atasannya, jika mengalami kesulitan dalam menjalankan tugas. Jika dukungan rendah, anggota organisasi merasa terisolasi dan tersisih sendiri. Komponen iklim organisasi ini menjadi sangat penting untuk model kewirausahaan pondok yang ada saat ini, dimana sumber-sumber sangat terbatas; dan *keenam*, komitmen (*commitment*) merefleksikan perasaan bangga anggota terhadap organisasinya dan derajat keloyalan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Perasaan komitmen kuat berasosiasi dengan loyalitas personal. Level rendah komitmen artinya karyawan merasa apatis terhadap organisasi dan tujuannya.

Menurut Davis dan Hewstrom “Iklim organisasi adalah lingkungan dimana para karyawan suatu organisasi melakukan pekerjaan mereka. Iklim mengitari dan mempengaruhi segala hal yang bekerja dalam organisasi sehingga iklim dikatakan sebagai suatu konsep yang dinamis.” Menurut definisi diatas dapat dilihat bahwa iklim adalah sebuah konsep dinamis yang mempengaruhi keseluruhan organisasi di dalam lingkungan tempat organisasi itu beraktivitas dalam rangka pencapaian tujuan.[[6]](#footnote-7)

Apabila kita berbicara tentang iklim organisasi, perlu kita memperbincangkan persoalan kekuatan-kekuatan lingkungan *(environtmental forces)* kekuatan-kekutan lingkungan yaitu faktor-faktor eksternal yang sebagian besar tidak dapat dikendalikan (oleh para manejer organisasi-organisasi) dapat dipengaruhi keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan para manejer. Hal ini juga akhirnya menimbulkan dampak atas struktur-struktur internal dan proses organisasi [[7]](#footnote-8)

Menurut Simamora “Iklim organisasi terdiri dari hubungan antar karyawan dan kombinasi antara nilai dan tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan.” Simamora lebih melihat iklim organisasi sebagai sinergisitas antara hubungan antara karyawan dengan nilai dan tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan.[[8]](#footnote-9)

Para manejer bertanya kepada diri mereka sendiri tentang kekuatan-kekuatan lingkungan. Hal ini terjadi sewaktu mereka mencoba menjawab pertanyaan: “siapa saja diluar perusahaan (organisasi) yang akan mempengaruhi keberhasilan rencana-rencana kita?” Terdapat demikian banyaknya kekuatan-kekuatan lingkungan yang demikian berinteraksi. Oleh karena itu, sering kali para manejer menghadapi kesulitan untuk mengisolasi faktor-faktor yang dianggap terpenting dalam proses pengambilan keputusan mereka.

Menurut Jhon A. Pearce II, ada baiknya untuk memandang lingkungan eksternal umum suatu perusahaan suatu perusahaan (organisasi) sebagai hal yang terdiri dari tiga macam bidang pengaruh (*spheres of influence)*. lingkungan eksternal umum tersebut terdiri dari:

1. Lingkungan yang berada di luar perusahaan atau organisasi (*the remoteenvironment)*
2. Lingkugan industri ( *the industry environment)*
3. Lingkungan operasi (*operation environment)*

Iklim organisasi penting untuk diciptakan karena merupakan persepsi seseorang tentang apa yang diberikan oleh organisasi dan dijadikan dasr bagi penentu tingkah laku anggota selanjutnya. Iklim ditentukan oleh beberapa baik anggota diarahkan, dibangun dan dighargai oleh organisasi. Batasan pengertian iklim krja organisasi itu bisa dilihat dalam dimensi iklim kerja organisasi. Steve Kelneer menyebutkan enam dimensi iklim kerja organisasi sebagai berikut:

1. *Flexbility conformity,* fleksibilitas dan conformity merupakan kondisi organisasi yang untuk memberikan kekelusan bertindak bagi kayawan serta melakukan penyesuaian diri terhadap tugas-tugas yang diberikan. Hal ini berkaitan dengan aturan yang ditetapkan oleh organisasi, kebijakan dan prosedur yang ada. Penerimaan terhadap ide-ide yang baru merupakan nilai pendukung di dalam mengembangkan iklim organisasi yang kondusif demi tercapainya tujuan organisasi.
2. *Resposibility*, hal ini berkaitan dengan perasaan kariawan mengenai melaksanakan tugas organisasi yang di emban dengan rasa tanggung jawab atas hasil yang dicapai, karena mereka terlibat didalam proses yang sedang berjalan.
3. *Standards,* perasaan karyawan tentang kondisi organisasi dimana manajemen memberikan perhatian kepada pelaksanaan tugas dengan baik, tujuan yang telah ditentukan serta toleransi terhadap kesalahan atau hal-hal yang kurang sesuai atau kurang baik.
4. *Reward,* hal ini berkaitan dengan perasaan kariyawan tentang penghargaan dan pengakuan atas pekerjaan yang baik.
5. *Clarity,* terkait dengan perasaan pegawai bahwa mereka mengetahui apa yang diharapkan dari mereka berkaitan dengan pekerjaan, peranan dan tujuan organisasi.
6. *Tema kommitmen,* berkaitan dengan perasaan karyawan mengenai perasaan bangga mereka memeiliki organisasi dan kesediaan untuk berusaha lebih saata dibutuhkan.[[9]](#footnote-10)

Setiap guru harus bekerja secara produktif. Seorang pemimpin harus mengelola guru secara produktif dan ia harus mampu menciptakan suasana kerja yang menyenangkan yang biasa diistilahkan dengan iklim kerja yang konduktif, suasana yang demikian akan dapat memungkinkan para guru dapat bekerja dengan nyaman, tenang, tidak terburu-buru, penuh keakraban dan saling menghargai antara para guru. Iklim organisasi sekolah yang demikian sangat diperlukan untuk meningkatakan produktifitas sekolah hal itu sesuai dengan pernyataan yang dikemukakan oleh Schatz dinyatakan bahwa: Iklim kerja dalam organisasi sekolah senantiasa mempengaruhi kondisi dasar dan perilaku orang-orang yang ada di dalamnya”.[[10]](#footnote-11) Sehingga dalam lingkungan organisasi meliputi organisasi dan perencanaan, sistem manajemen, kondisi kerja, iklim organisasi sekolah, tujuan perusahaan, sistem insentif, kebijakan personalia, gaya kepemimpinan dan ukuran usaha lain.[[11]](#footnote-12)

Iklim organisasi menurut Owens & Miskel adalah persepsi anggota tentang lingkungan kerja organisasi. Kemudian Scheider berpendapat bahwa “iklim organisasi menunjuk pada gaya material yang mempengaruhi pandangan anggota mengenai nilai dan tujuan organisasi”. Sedangkan Menurut Rossow iklim kerja organisasi menunjuk pada karasteristik organisasi secara keseluruhan dan berhubungan dengan perasaan anggota yang bersangkutan”.

Pendapat diatas tersebut dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi tidak hanya menyangkut aspek sosial saja tetapi juga aspek fisik dalam organisasi. Iklim organisasi juga berkenaan dengan persepsi anggota organisasi, baik secara indifidual maupun kelompok, tentang sifat-sifat dan karasteristik organisasi yang mencerminkan norma serta keyakinan dalam organisasi.

Banyak hal yang berpengaruh didalam organisasi sehingga terbentuklah iklim organisasi, hal tersebut adalah sebagai berikut:

1. Bekerja keras, beban kerja yang berat serta tidak diimbangi dengan hasil yang diharapkan pada akhirnya, juga akan mempengaruhi orang-orang yang ada di dalam organisasi tersebut.
2. Kerja sama, antara pemimpin dan karyawan tidak saling membeda-bedakan, bersama-sama menciptakan suasana dalam organisasi menjadi nyaman, sehingga ksertaan dan keserasian kerja di dalamnya semakin meningkatkan kinerja organisasi terserbut.
3. Peraturan peraturan yang dibuat dijadikan sebagai pedoman sehingga hendaknya benar-benar mentaati dan bila ada penyelewengan harus benar-benar ditindak dengan tegas, baik memberikan peringatan ataupun huku Suatu organisasi tidak terlepas dari lingkungan yang mengelilinginya, baik internal maupun eksternal yang salah satunya adalah iklim kerja organisasi.

Tujuan dan teknologi organisasi–organisasi berbeda-beda. Sekolah, rumah sakit, bank, perusahaan telekomunikasi, restoran, semuanya merupakan contoh-contoh organisasi yang memiliki kebutuhan dan tujuan yang berbeda-beda. Akan tetapi, setiap organisasi-organisasi memiliki satu hal umum yakni: para manejer. Konsep-konsep dasar teori sistem dapat membantu para manejer untuk menyederhanakan dan menghadapi interaksi-interaksi kompleks, lingkungan-lingkungan internal, dan eksternal.

Sebuah organisasi dapat dipandang secara sederhana, sebagi sebuah elemen pada sejumlah elemen yang tergantung satu sama lainnya. Setiap organisasi menyerap sumber-sumber daya (*input)* dari sistem yang lebih besar (lingkungan eksternal). Selanjutnya sumber-sumber daya tersebut diproses di dalam lingkungan internalnya. Akhirnya, mengembalikan hasil-hasil yang dihasilkanya kepada dunia luar dalam bentuk yang telah berubah (*output)*  setiap organisasi memiliki dua macam input pokok, yakni: sumber daya manusia dan sumber daya nonmanusia. Adalah manejer yang harus mengordinasi aktivitas-aktivitas seluruh sistem (organisasi) atau salah satu diantara banyak subsistem-subsisitem (departemen-departemen) di dalam organisasi yang ada. Bagi sang manajer, konsep sistem menekankan hal-hal berikut :

1. Bahwa ketahanan organisasi tergantung pada kemampuannya untuk menyesuaikan diri dengan tuntutan-tuntutan lingkungan dan suasana.
2. Dalam memenuhi tuntutan-tuntutan tersebut, siklus total input proses output harus dijadikan fokus perhatian manejerial.

Input manusia berasal dari orang-orang yang bekerja pada perusahaan yang bersangkutan. Mereka memberikan sumbangan berupa waktu dan energi bagi organisasi yang bersangkutan. Hal itu untuk mendapatkan imbalan berupa upah, gaji dan imbalan-imbalan lain yang berwujud dan yang tidak terwujud. Sumber-sumber daya nonmanusia terdiri dari bahan-bahan mentah dan informasi. Mereka ditransformasi atau dimanfaatkan dengan kombinasi sumber-sumber daya manusia.[[12]](#footnote-13) Iklim organisasi merupakan keadaan atau suasana mengenai karakteristik yang terjadi di lingkungan kerja yang dirasakan baik secara langsung maupun tidak langsung, dan dapat mempengaruhi perilaku orang-orang yang berbeda dalam lingkungan organisasi tersebut.

1. **Aspek-Aspek Iklim Organisasi**

Dalam pandangan Toulson dan Smith yang dituliskan dalam jurnalnya bahwa konsep iklim organisasi pertama kali dikemukakan oleh Litwin dan Stringer pada tahun 1968. Iklim organisasi oleh Litwin dan Stringer, dijabarkan atau diukur melalui lima dimensi, yaitu:

1. Tanggung jawab

Tanggung jawab (responsibility) adalah perasaan menjadi pimpinan bagi diri sendiri, tidak selalu harus mengecek ulang semua keputusan yang diambil, ketika karyawan mendapat suatu pekerjaan, karyawan yang bersangkutan mengetahui bahwa itu adalah pekerjaannya (Toulson & Smith). Tanggung jawab adalah kewajiban seseorang untuk melaksanakan fungsi yang ditugaskan dengan sebaik-baiknya sesuai dengan pengarahan yang diterima (*Flippo*) atau tingkatan sejauh mana anggota organisasi bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang dibebankan (*Cherrington*)..Tanggung jawab berhubungan dengan delegasi. Handoko menyatakan bahwa delegasi dapat didefinisikan sebagai pelimpahan wewenang dan tanggung jawab formal kepada orang lain untuk menjalankan kegiatan tertentu. Delegasi wewenang adalah proses dimana para manajer mengalokasikan wewenang ke bawah kepada orang-orang yang melapor kepadanya. Empat kegiatan terjadi ketika delegasi dilakukan:

1. Pendelegasian menetapkan tujuan dan tugas pada bawahan.
2. Pendelegasian melimpahkan wewenang yang diperlukan untuk mencapai tujuan atau tugas.
3. Penerimaan delegasi, baik implisit atau eksplisit, menimbulkan tanggungjawab.
4. Pendelegasian menerima pertanggung jawaban bawahan untuk hasil-hasil yang dicapai.

Agar delegasi menjadi efektif bagi bawahan diperlukan pedoman,  
Handoko Stoner mengutip tentang pedoman delegasi yang efektif:

1. Prinsip scalar dalam proses pendelegasian harus ada wewenang yang jelas. Garis wewenang yang jelas akan membuat lebih mudah bagi setiap anggota organisasi mengetahui: kepada siapa dia dapat mendelegasikan, dari siapa dia akan menerima delegasi, dan kepada siapa dia harus memberikan pertanggung jawaban.
2. Prinsip kesatuan perintah Prinsip ini menyatakan bahwa setiap bawahan dalam organisasi seharusnya melaporkan kepada seorang atasan. Pelaporan kepada lebih dari satu atasan membuat individu mengalami kesulitan untuk mengetahui kepada siapa pertanggungjawaban diberikan dan mana instruksi yang diikuti. Di samping itu, bawahan dapat menghindari pelaksanaan tugas yang jelek dengan alasan banyaknya tugas dari atasan yang lain.
3. Tanggung jawab, wewenang, dan akuntabilitas. Prinsip ini menyatakan bahwa tanggung jawab untuk tugas-tugas tertentu diberikan ke tingkatan organisasi yang paling bawah dimana ada cukup kemampuan dan informasi untuk menyelesaikannya serta diberi wewenang secukupnya. Bagian penting dari delegasi tanggung jawab dan wewenang adalah akuntabilitas. Penerimaan tanggung jawab dan wewenang berarti individu juga setuju untuk menerima tuntutan pertanggung jawaban tugas. Karyawan akan merasa senang menerima tanggung jawab yang diberikan atasannya, karena selain mendapat kejelasan mengenai batasan-batasan tugas yang diterimanya serta kepada siapa dia harus mempertanggung jawabkan hasil kerjanya, [karyawan termotivasi](http://jurnalmanajemenn.blogspot.com/2009/06/analisis-kepemimpinan-dan-motivasi.html) untuk menerima tanggung jawab lain dan menyelesaikan tugas yang diterimanya dengan baik.
4. Identitas

Identitas (*identity)* adalah perasaaan memiliki (*sense of belonging*) terhadap perusahaan dan diterima dalam kelompok.

1. Kehangatan

Kehangatan (*warmth*) adalah perasaan terhadap suasana kerja yang bersahabat dan lebih ditekankan pada kondisi keramahan atau persahabatan dalam kelompok yang informal, serta hubungan yang baik antar rekan kerja, penekanan pada pengaruh persahabatan dan kelompok sosial yang informal.

1. Dukungan

Dukungan (*support*) adalah hal-hal yang terkait dengan dukungan dan hubungan antar sesama rekan kerja yaitu perasaan saling menolong antara manajer dan karyawan, lebih ditekankan pada dukungan yang saling membutuhkan antara atasan dan bawahan.

1. Konflik

Konflik (*conflict*) merupakan situasi terjadi pertentangan atau perbedaan pendapat antara bawahan dengan pimpinan dan bawahan dengan bawahan. Ditekankan pada kondisi dimana manajer dan para pekerja mau mendengarkan pendapat yang berbeda. Kedua belah pihak menempatan masalah secara terbuka dan mencari solusinya daripada menghindarinya.[[13]](#footnote-14)

1. **Kepuasan Kerja Guru**
2. **Pengertian Kepuasan Kerja**

Dalam pendangan Wexley mengkategorikan teori-teori kepuasan kerja kepada tiga kumpulan utama, yaitu: teori ketidaksesuaian (*discrepancy*), teori keadilan (*equity theory*), dan teori dua faktor.

1. **Teori Ketidak Sesuaian**

Menurut Locke kepuasan atau ketidak puasan dengan aspek pekerjaan tergantung pada selisih (*discrepancy*) antara apa yang dianggap telah didapatkan dengan apa yang diinginkan. Jumlah yang diinginkan dari karakteristik pekerjaan didefinisikan sebagai jumlah minimum yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan anda. Seseorang akan terpuaskan jika tidak ada selisih antara kondisi-kondisi yang diinginkan dengan kondisi aktual. Semakin besar kekurangan dan semakin banyak hal-hal penting yang diinginkan, semakin besar ketidak puasannya. Jika lebih banyak jumlah faktor pekerjaan yang diterima secara minimal dan kelebihannya menguntungkan (misalnya: upah ekstra, jam kerja yang lebih lama) orang yang bersangkutan akan sama puasnya bila terdapat selisih dari jumlah yang diinginkan.

Dalam pandangan Proter kepuasan sebagai selisih dari banyaknya sesuatu yang “seharusnya ada” dengan banyaknya “apa yang ada”. Konsepsi ini pada dasarnya sama dengan model Locke, tetapi “apa yang seharusnya ada” menurut Locke berarti penekanan yang lebih banyak pada pertimbangan-pertimbangan yang adil dan kekurangan atas kebutuhan-kebutuhan karena determinan dari banyaknya faktor pekerjaan yang lebih disukai. Studi Wanous dan Laler menemukan bahwa para pekerja memberikan tanggapan yang berbeda-beda menurut bagaimana kekurangan/ selisih itu didefinisikan.

1. **Teori Keadilan (*Equity Theory*)**

Teori keadilan memerinci kondisi-kondisi yang mendasari seorang bekerja akan menganggap fair dan masuk akal insentif dan keuntungan dalam pekerjaannya. Teori ini telah dikembangkan oleh Adam dan teori ini merupakan variasi dari teori proses perbandingan sosial. Komponen utama dari teori ini adalah *input*, hasil, orang bandingan, dan keadilan dan ketidak adilan.

Input adalah sesuatu yang bernilai bagi seseorang yang dianggap mendukung pekerjaannya, seperti: pendidikan, pengalaman, kecakapan, banyaknya usaha yang dicurahkan, jumlah jam kerja, dan peralatan atau perlengkapan pribadi yang dipergunakan untuk pekerjaannya. Hasil adalah sesuatu yang dianggap bernilai oleh seorang pekerja yang diperoleh dari pekerjaannya, seperti: upah/ gaji, keuntungan sampingan, simbol status, penghargaan, serta kesempatan untuk berhasil atau ekspresi diri.

Jika para pekerja menganggap perbandingan tersebut tidak adil, maka keadaan ketidakadilan dianggap adil. Ketidakadilan merupakan sumber ketidakpuasan kerja dan ketidakadilan menyertai keadaan tidak berimbang yang menjadi motif tindakan bagi seseorang untuk menegakkan keadilan. Tabel berikut ini merinci kondisi-kondisi dimana ketidakadilan karena kompensasi lebih, dan ketidakadilan karena kompensasi kurang, menganggap bahwa input total dan hasil total dikotomi pada skala nilai sebagai tinggi atau rendah.

Kesimpulannya teori keadilan ini memandang kepuasan adalah seseorang terhadap keadilan atau kewajaran imbalan yang diterima. Keadilan diartikan sebagai rasio antara input (misalnya, pendidikan guru, pengalaman mengajar, jumlah jam mengajar, banyaknya usaha yang dicurahkan pada sekolah) dengan output (misalnya upah/ gaji, penghargaan, promosi/ kenaikan pangkat) dibandingkan dengan guru lain di sekolah yang sama atau di sekolah lain pada input dan output yang sama.

1. **Teori Dua Faktor**

Teori ini diperkenalkan oleh Herzberg berdasarkan atas penelitian yang dilakukan terhadap 250 responden pada sembilan buah perusahaan di Pittsburg. Dalam penelitian tersebut Herzberg ingin menguji hubungan kepuasan dengan produktivitas. Menurut Herzberg dalam Sedarmayanti mengembangkan teori hierarki kebutuhan Maslow menjadi teori dua faltor tentang motivasi. Dua faktor itu dinamakan faktor pemuas (*motivation factor*) yang disebut dengan *satisfier* atau *intrinsic motivation* dan faktor pemelihara (*maintenance factor*) yang disebut dengan *disatisfier* atau *extrinsic motivation*.

* Faktor pemuas yang disebut juga motivator yang merupakan fakor pendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri seseorang tersebut (kondisi intrinsik) antara lain: 1) Prestasi yang diraih (*achievement*), 2) Pengakuan orang lain (*recognition*), 3) Tanggung jawab (*responsibility*), 4) Peluang untuk maju (*advancement*), 5) Kepuasan kerja itu sendiri (*the work it self*), dan 6) Kemungkinan pengembangan karir (*the possibility of growth*).
* Faktor pemelihara (*maintenance factor*) disebut juga *hygiene factor* merupakan faktor yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan untuk memelihara keberadaan guru sebagai manusia, pemeliharaan ketenteraman dan kesehatan. Faktor ini juga disebut *dissatisfier* (sumber ketidakpuasan) yang merupakan tempat pemenuhan kebutuhan tingkat rendah yang dikualifikasikan ke dalam faktor ekstrinsik, meliputi: 1) Kompensasi, 2) Keamanan dan keselamatan kerja, 3) Kondisi kerja, 4) Status, 5) Prosedur perusahaan, dan 6) Mutu dari supevisi teknis dari hubungan interpersonal di antara teman, sejawat, dengan atasan, dan dengan guru.

Kesimpulannya dalam teori dua faktor bahwa terdapat faktor pendorong yang berkaitan dengan perasaan positif terhadap pekerjaan sehingga membawa kepuasan kerja, dan yang kedua faktor yang dapat mengakibatkan ketidak puasan kerja. Kepuasan kerja adalah motivator primer yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri, sebaliknya ketidak puasan pada dasarnya berkaitan dengan memuaskan anggota organisasi dan menjaga mereka tetap dalam organisasi dan itu berkaitan dengan lingkungan.[[14]](#footnote-15)

Setiap orang yang bekerja mengharapkan memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. Kepuasan kerja akan mempengaruhi produktifitas yang sangat diharapkan manajer. Untuk itu, manajer perlu memahami apa yang harus dilakukan untuk menciptakan kepuasan kerja jadi kepusan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah mereka yakini seharusnya mereka terima Robbins.[[15]](#footnote-16)

Pekerjaan memerlukan interaksi dengan rekan kerja dan atasan, mengikuti peratutan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, hidup dengan kondisi kerja yang sering kurang ideal dan semacamnya.Kepuasan kerja mencerminkan sikap dan bukan perilaku. Kepuasan kerja merupakan variabel tergantng utama karena dua alasan, yaitu: 1) Menunjukkan hubungan dengan faktor kinerja dan 2) Merupakan preferensi nilai yang dipegang banyak peniliti perilaku organisasi.

Keyakinan bahwa pekerja yang puas lebih produktif daripada yang tidak puas menjadi pendirian banyak manajer bertahun-tahun. Namun banyak kenyataan mempertanyakan asumsi hubungan kausal tersebut. Peneliti yang memiliki nilai humanitas kuat menolak bahwa kepuasan merupakan tujuan yang *legitimate* suatu organisasi. Mereka juga menolak bahwa organisasi bertanggung menyediakan pekerjaan yang menantang dan secara intrinsik menghargai.[[16]](#footnote-17)

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual setiap individu memeiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Dengan demikian, kepuaasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.

1. **Pengertian Kepuasan Kerja Guru**

Kepuasan kerja menurut Newstrom adalah *job satisfaction is the favorableness or unfavorableness with employes view their work*. Kepuasan kerja berarti perasaan mendukung atau tidak mendukung yang dialami (pegawai) dalam bekerja. [Wexley dan Yukl](http://id.wikipedia.org/w/index.php?title=Wexley_dan_Yukl&action=edit&redlink=1) mengartikan kepuasan kerja sebagai *the way an employee feels about his or her job*. Artinya bahwa kepuasan kerja adalah cara pegawai merasakan dirinya atau pekerjaannya. dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan yang menyokong atau tidak menyokong dalam diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaan maupun kondisi dirinya.[[17]](#footnote-18)

Dalam pandangan Davis dan Newstroom menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Sedangkan, Hasibuan mendefinisikan kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Ada perbedaan yang penting antara perasaan ini dengan unsur lainnya dari sikap pegawai. Kepuasan kerja adalah perasaan senang atau tidak senang yang relatif yang berbeda dari pemikiran obyektif dan keinginan perilaku.

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah suatu keadaan emosional guru dimana terjadi atau tidak terjadi titik temu antara batas jasa guru dengan tingkat nilai balas jasa baik finansial maupun nonfinansial. Kepuasan kerja adalah tingkat di mana seseorang merasa positif atau negatif tentang berbagai segi dari pekerjaan, tempat kerja, dan hubungan dengan teman kerja. Enam jenis sasaran yang harus dicapai sebelum kepuasan kerja dapat diperoleh adalah:

1. Uang
2. Wibawa
3. Kedudukan
4. Keamanan
5. Pengakuan
6. Rasa memiliki
7. Kreativitas (Frase, 1993).

Menurut Tiffin kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap guru terhadap pekerjaannya sendiri, karena makin tinggi tingkat kepuasan kerja seseorang akan tercermin dari sikap kerja ke arah yang positif. Hal ini tidak berarti apa yang dilakukan oleh guru yang ada pada saat ini arahnya negatif. Sebaliknya ketidak puasan kerja akan menimbulkan sikap kerja yang negatif. Bahwa positif dan negatifnya sikap kerja seseorang mengikuti tingkat kepuasan kerja yang dirasakan.

Jadi dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan kunci pendorong moral, kedisiplinan dan prestasi kerja guru dalam mendukung terwujudnya tujuan pendidikan. Dengan demikian dapatlah ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja guru adalah perasaan guru tentang menyenangkan atau tidak mengenai pekerjaan berdasarkan atas harapan guru dengan imbalan yang diberikan oleh sekolah/ organisasi.

1. **Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Guru**

Dalam pandangan Davis dan Newstroom faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja seseorang, yaitu:

1. Usia, ketika para guru makin bertambah lanjut usianya. Mereka cenderung sedikit lebih puas dengan pekerjaannya. Guru yang lebih muda cenderung kurang puas karena berpengharapan tinggi, kurang penyesuaian dan berbagai sebab lain.
2. Tingkat pekerjaan, orang-orang dengan pekerjaan pada tingkat lebih tinggi cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka. Mereka biasanya memperoleh gaji dan kondisi kerja lebih baik, dan pekerjaan yang dilakukan memberi peluang untuk merasa lebih puas.
3. Ukuran organisasi, pada saat organisasi semakin besar, ada beberapa bukti yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja cenderung agak menurun apabila tidak diambil tindakan perbaikan untuk mengimbangi kecenderungan itu.[[18]](#footnote-19)

Indikator kepuasan atau ketidakpuasan kerja pegawai dapat diperlihatkan oleh beberapa aspek diantaranya:

1. Jumlah kehadiran pegawai atau jumlah kemangkiran.
2. Perasaan senang atau tidak senang dalam melaksanakan pekerjaan.
3. Perasaan adil atau tidak adil dalam menerima imbalan.
4. Suka atau tidak suka dengan jabatan yang dipegangnya.
5. Sikap menolak pekerjaan atau menerima dengan penuh tanggung jawab.[[19]](#footnote-20)
6. **Fungsi kepuasan kerja guru**

Menurut Strauss dan Sayles kepuasan kerja penting untuk aktualisasi diri. Guru yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah untuk mencapai kematangan psikologis dan akan menjadi frustrasi yang menyebabkan guru akan senang melamun, mempunyai semangat kerja rendah, cepat lelah atau bosan, emosi tidak stabil, sering absen dan mengakibatkan turunnya kinerja guru dan sebaliknya. Oleh karena itu kepuasan kerja mempunyai arti yang penting, baik bagi guru maupun sekolah terutama karena menciptakan keadaan positif dalam lingkungan kerja

1. **Pengukuran Kepuasan Kerja Guru**

Kepuasan kerja merupakan sikap positif yang menyangkut penyesuaian guru terhadap faktor-faktor yang mempengaruhinya. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kerja, meliputi:

1. Faktor kepuasan finansial, yaitu terpenuhinya keinginan guru terhadap kebutuhan finansial yang diterimanya untuk memenuhi kebutuhan mereka sehari-hari sehingga kepuasan kerja bagi guru dapat terpenuhi. Hal ini meliputi; sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan serta promosi (As’ad).
2. Faktor kepuasan fisik, yaitu faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik guru. Hal ini meliputi; jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan/ suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan guru dan umur.
3. Faktor kepuasan sosial, yaitu faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antara sesama guru, dengan atasannya maupun guru yang berbeda jenis pekerjaannya. Hal ini meliputi rekan kerja yang kompak, pimpinan yang adil dan bijaksana, serta pengarahan dan perintah yang wajar.
4. Faktor kepuasan psikologi, yaitu faktor yang berhubungan dengan kejiwaan guru. Hal ini meliputi; minat, ketenteraman dalam bekerja, sikap terhadap kerja, bakat dan keterampilan.

Dari definisi faktor-faktor di atas maka dapat diambil kesimpulan bahwa faktor-faktor tersebut mempengaruhi kepuasan kerja yang memiliki peran yang penting bagi sekolah dalam memilih dan menempatkan guru dalam pekerjaannya dan sebagai partner usahanya agar tidak terjadi hal-hal yang tidak diinginkan atau sepantasnya dilakukan.[[20]](#footnote-21)

1. **Korelasi Kepuasan Kerja**

Hubungan antara kepuasan kerja dengan variabel lain dapat bersifat positif atau negatif. Kekuatan hubungan mempunyai rentang dari lemah sampai kuat. Hubungan yang kuat menunjukkan bahwa atasan dapat mempengaruhi dengan signifikan variabel lainnya dengan meningkatkan kepuasan kerja (Kinicki).

Beberapa korelasi kepuasan kerja sebagai berikut:

* 1. Antara motivasi dan kepuasan kerja terdapat hubungan yang positif dan signifikan. Karena kepuasan dengan pengawasan/ supervisi juga mempunyai korelasi signifikan dengan motivasi, atasan/manajer disarankan mempertimbangkan bagaimana perilaku mereka mempengaruhi kepuasan pekerja sehingga mereka secara potensial dapat meningkatkan motivasi pekerja melalui berbagai usaha untuk meningkatkan kepuasan kerja.
  2. Pelibatan kerja, hal ini menunjukkan kenyataan dimana individu secara pribadi dilibatkan dengan peran kerjanya. Karena pelibatan kerja mempunyai hubungan dengan kepuasan kerja, dan peran atasan/ manajer perlu didorong memperkuat lingkungan kerja yang memuaskan untuk meningkatkan keterlibatan kerja pekerja.
  3. *Organizational citizenship behavior,* merupakan perilaku pekerja di luar dari apa yang menjadi tugasnya.
  4. *Organizational commitment,* mencerminkan tingkatan dimana individu mengidentifikasi dengan organisasi dan mempunyai komitmen terhadap tujuannya. Antara komitmen organisasi dengan kepuasan terdapat hubungan yang signifikan dan kuat, karena meningkatnya kepuasan kerja akan menimbulkan tingkat komitmen yang lebih tinggi. Selanjutnya komitmen yang lebih tinggi dapat meningkatkan produktivitas kerja.
  5. Ketidakhadiran (*absenteisme*), antara ketidakhadiran dan kepuasan terdapat korelasi negatif yang kuat. Dengan kata lain apabila kepuasan meningkat, ketidakhadiran akan turun.
  6. Perputaran (*turnover*), hubungan antara perputaran dengan kepuasan adalah negatif. Dimana perputaran dapat mengganggu kontinuitas organisasi dan mahal sehingga diharapkan atasan/ manajer dapat meningkatkan kepuasan kerja dengan mengurangi perputaran.
  7. Perasaan stres dengan kepuasan kerja menunjukkan hubungan negatif dimana dengan meningkatnya kepuasan kerja akan mengurangi dampak negatif stres.
  8. Prestasi kerja/ kinerja, terdapat hubungan positif rendah antara kepuasan dan prestasi kerja. Sementara itu menurut Gibson menggambarkan hubungan timbal balik antara kepuasan dan kinerja. Di satu sisi dikatakan kepuasan kerja menyebabkan peningkatan kinerja sehingga pekerja yang puas akan lebih produktif. Di sisi lain terjadi kepuasan kerja disebabkan oleh adanya kinerja atau prestasi kerja sehingga pekerja yang lebih produktif akan mendapatkan kepuasan.

1. **Indikator Kepuasan Kerja**

Ada lima indikator yaitu:

1. Gaji atau upah yang diterima adalah jumlah gaji atau upah yang diterima dan kelayakan imbalan tersebut.
2. Pekerjaan adalah tingkat hingga di mana tugas-tugas pekerjaan dianggap menarik dan memberikan peluang untuk belajar dan menerima tanggung jawab.
3. Peluang-peluang promosi adalah tersedianya peluang-peluang untuk mencapai kemajuan dalam jabatan.
4. Supervisor adalah kemampuan sang supervisor untuk menunjukkan perhatian terhadap karyawan.
5. Para rekan sekerja adalah tingkat hingga di mana para rekan sekerja bersikap bersahabat, kompeten, dan saling bantu membantu.

Dimana kelima macam dimensi kepuasan jabatan telah diukur dalam studi tertentu dimana menggunakan apa yang dinamakan Indeks Deskiptif Jabatan (*Job Descriptive Index*).

1. **Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Guru**

Sekolah merupakan suatu sistem yang terdiri dari berbagai unsur yang membentuk satu kesatuan yang utuh. Di dalam sekolah terdapat berbagai macam sistem sosial yang berkembang dari sekelompok manusia yang saling berinteraksi menurut pola dan tujuan tertentu yang saling berhubungan oleh lingkungannya sehingga membentuk perilaku dari hasil hubungan individu dengan individu maupun dengan lingkungannya.

Menurut Davis, K & Newstrom J.Wbahwa sekolah dapat dipandang dari dua pendekatan yaitu pendekatan statis yang merupakan wadah atau tempat orang berkumpul dalam satu struktur organisasi dan pendekatan dinamis merupakan hubungan kerjasama yang harmonis antara anggota untuk mencapai tujuan bersama.[[21]](#footnote-22)

Interaksi yang terjadi dalam sekolah merupakan indikasi adanya keterkaitan satu dengan lainnya guna memenuhi kebutuhan juga sebagai tuntutan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya. Untuk terjalinnya interaksi-interaksi yang melahirkan hubungan yang harmonis dan menciptakan kondisi yang kondusif untuk bekerja diperlukan iklim kerja yang baik.

Menurut Stringer & Robert (dalam Sergiovanni) mengemukakan bahwa Iklim mempengaruhi kinerja guru.[[22]](#footnote-23) Iklim sebagai pengaruh subyektif yang dapat dirasakan dari sistem formal, gaya informal pemimpin dan faktor-faktor lingkungan penting lainnya, yang menyangkut sikap/ keyakinan dan kemampuan memotivasi orang-orang yang bekerja pada organisasi tersebut. Sedangkan menurut Henry A Marray dan Kurt Lewin (dalam Sutaryadi) mengatakan bahwa Iklim kerja adalah seperangkat karakteristik yang membedakan antara individu satu dengan individu lainnya yang dapat mempangaruhi perilaku individu itu sendiri, perilaku merupakan hasil dari hubungan antara individu dengan lingkungannya.[[23]](#footnote-24)

Iklim sekolah memegang peran penting sebab iklim itu menunjukkan suasana kehidupan pergaulan di sekolah itu. Iklim itu mengambarkan kebudayaan, tradisi-tradisi, dan cara bertindak personalia yang ada di sekolah itu, khususnya kalangan guru-guru. Iklim ialah keseluruhan sikap guru-guru di sekolah terutama yang berhubungan dengan kesehatan dan kepuasan mereka (Pidarta).[[24]](#footnote-25)

Iklim negatif menampakkan diri dalam bentuk-bentuk pergaulan yang kompetitif, kontradiktif, iri hati, beroposisi, masa bodoh, individualistis, egois.Iklim negatif dapat menurunkan produktivitas kerja guru. Iklim positif menunjukkan hubungan yang akrab satu dengan lain dalam banyak hal terjadi kegotong royongan di antara mereka, segala persoalan yang ditimbul diselesaikan secara bersama-sama melalui musyawarah.

Iklim positif menampakan aktivitas-aktivitas berjalan dengan harmonis dan dalam suasana yang damai, teduh yang memberikan rasa tenteram, nyaman kepada personalia pada umumnya dan guru khususnya. Terciptanya iklim positif di sekolah bila terjalinnya hubungan yang baik dan harmonis antara Kepala Sekolah dengan guru, guru dengan guru, guru dengan pegawai tata usaha, dan peserta didik.

Owens bahwa faktor-faktor penentu iklim organisasi sekolah terdiri dari 1) Ekologi yaitu lingkungan fisik seperti gedung, bangku, kursi, alat elektronik, dan lain-lain, 2) Milieu yakni hubungan sosial, 3) Sistem sosial yakni ketatausahan, perorganisasian, pengambilan keputusan dan pola komunikasi, 4) Budaya yakni nilai-nilai, kepercayaan, norma dan cara berpikir orang-orang dalam organisasi.[[25]](#footnote-26)

Sedangkan Menurut Steers bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi iklim kerjasama di sekolah adalah :

1) Struktur tugas, 2) Imbalan dan hukuman yang diberikan, 3) Sentralisasi keputusan, 4) Tekanan pada prestasi, 5) Tekanan pada latihan dan pengembangan, 6) Keamanan dan resiko pelaksanaan tugas, 7) Keterbukaan dan Ketertutupan individu, 8) Status dalam organisasi, 9) Pengakuan dan umpan balik, 10) Kompetensi dan fleksibilitas dalam hubungan pencapaian tujuan organisasi secara fleksibel dan kreatif. Terbentuknya iklim yang kondusif pada tempat kerja dapat menjadi faktor penunjang bagi peningkatan kinerja sebab kenyamanan dalam bekerja membuat guru berpikir dengan tenang dan terkosentrasi hanya pada tugas yang sedang dilaksanakan.[[26]](#footnote-27)

Jadi dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja dimana dapat menjadi pendorong moral, kedisiplinan dan prestasi kerja guru dalam mendukung terwujudnya tujuan pendidikan. Dengan demikian dapatlah ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja guru adalah perasaan guru tentang menyenangkan atau tidak mengenai pekerjaan berdasarkan atas harapan guru dengan imbalan yang diberikan oleh sekolah/ organisasi. artinya semakin tinggi tingkat pengaruh iklim organisasi, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja guru.

1. **Penelitian yang Relevan**

Sebagai bahan pertimbangan dalam penelitian, peneliti cantumkan penelitian yang sebelumnya yang telah di teliti oleh peneliti lainnya yang relevan dengan penelitian yang peneliti akan lakukan. Pembahasan yang dikaji dalam penelitian ini adalah Pengaruh motivasi dan penilaian prestasi terhadap kepuasan kerja karyawan. Tentunya penelitian mereka menjadi sebuah karya yang berharga dalam menunjang pemahaman peneliti.

Hasil penelitian **Triana Zahrotu** sebelumnya menunjukan bahwa keputusan dalam memotivasi dan memberikan penilaian prestasi kerja sangat mempengaruhi kerja karyawan, sehingga dalam suatu perusahaan wajib memberikan motivasi dan penilaian prestasi karyawan. Pada dasarnya karyawan sangat senang dengan adanya pemberian motivasi dan penilaian prestasi kerja tersebut karena dengan adanya hal tersebut dapat mengukur seberapa besar kemampuan mereka dalam melaksankan tugas-tugasnya didalam perusahaan.[[27]](#footnote-28)

Kemudian penelitian relevan yang lain yang sama dengan penlitian ini adalah penelitian **Harlina** yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah Terhadap Kepuasan kerja Guru Di SD Negeri 1 Anggaberi Kecamatan Anggaberi Kabupaten Konawe”. Dari hasil penelitianya bahwa kepemimpinan demokratis kepala sekolah merupakan hal utama dan sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru dalam melakukan aktifitas belajar mengajar di SD Negeri 1 Anggeberi sehingga meningkatkan dan memperbaiki kinerja dalam melaksanakan tugas, dalam prosesnya kepala sekolah sebagai pemimpin senantiasa memberikan arahan yang sifatnya membangun dan penyemangat sebelum guru memulai melaksanakan tugas sehingga tercapai tujuan dari pendidikan secara maksimal.[[28]](#footnote-29)

Kinerja guru di Anggaberi terbilang cukup tinggi indikatornya adalah keseriusan dalam menstransfer ilmu kepada peserta didik dan tingkat keterampilan dan inovasi pengajaran yang diterapkan didalam kelas, kemudian tingkat kemampuan siswa dalam menyelesaikan tugas yang diberikan tidak menemui kesulitan dalam menyelesaikanya, indikator lainya adalah pencapaian prestasi belajar siswa yang meningkat dari tahun ketahun hingga mencapai tarap yang cukup baik.

Perbedaan antara penelitian sebelumya dengan sekarang yaitu: Triana Zahrotu mengatakan bahwa, memberikan motivasi dan memberikan penilaian prestasi sangat mempengaruhi kinerja karyawan, sedangkan menurut Harlina mengatakan bahwa kepemempinan kepala sekolah sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru, sedakangkan penelitian sekarang mengatakan bahwa iklim organisasi sangatlah berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru.

1. **Kerangka Berpikir**

Iklim organisasi adalah suatu keadaan dalam suatu lingkungan yang dirasakan baik secara langsung maupun tidak langsung yang diasumsikan akan mempengaruhi individu atau sekelompok orang dalam suatu oraganisasi tersebut.

Sedangkan kepuasan kerja guru adalah keadaan emosional guru dimana terjadi atau atau tidak terjadi titik temu antara balas jasa guru dengan tingkat nilai balas jasa, baik finansial maupun nonfinansial atau tingkat dimana seseorang merasa positif atau negatif tentang berbagai segi dari pekerjaan, tempat kerja, dan hubungan dengan teman kerja.

Oleh karena itu, iklim organisasi sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru, dimana kepuasan kerja guru dipengaruhi tinggi oleh iklim oraganisasi, jika iklim organisasi itu dingin maka bawahannya juga ikut dingin begitupun sebaliknya, artinya jika organisasi itu manajemennya baik maka bawahannya akan senang dengan kondisi atau lingkungan dalam suatu oragnisasi tersebut.

1. Malayu S.P. Hasibuan, *manajemen, (*Jakarta: Bumi Aksara, 2009), h. 118 [↑](#footnote-ref-2)
2. Tagiuri dan Litwin,Organizational Climate, Exploration of a Concept, *International Business And Economics Research Journal Volume 2*, h.10. [↑](#footnote-ref-3)
3. Stringer, Motivation and Organizational Climate*, International Business And Economics Research Journal Volume 2 (10)*.2002, h. 65. [↑](#footnote-ref-4)
4. Bilson Simamora, *Memenangkan Pasar dengan Pemasaran Efektif dan Profitabel, Edisi Pertama* (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2001), h. 81 [↑](#footnote-ref-5)
5. *Ibid.,* h. 68. [↑](#footnote-ref-6)
6. Admin sertivikasi guru, <http://blog.tp.ac.id/faktor-yang-mempengaruhi-kinerja-guru-iklim-kerja#ixzz20QlcyLkd24> maret 2013 [↑](#footnote-ref-7)
7. Winardi, *Teori Organisasi dan Pengorganisasian (*Jakarta: PT Raja grafindo Persada, 2003), h. 46 [↑](#footnote-ref-8)
8. <http://vinspirations.blogspot.com/2009/06/definisi-iklim-organisasi.html> diakses pada tanggal 17 april 2013 [↑](#footnote-ref-9)
9. <http://teorionline.wordpress.com/tag/iklim-organisasi/diakses> pada tgl 18 April 2013 [↑](#footnote-ref-10)
10. Riduwan, *Metode dan Teknik Menyusun Proposal Penelitian*, (Bandung: Alfabeta, 2010), h. 62. [↑](#footnote-ref-11)
11. *Ibid., 63* [↑](#footnote-ref-12)
12. *Ibid.,* h. 54 [↑](#footnote-ref-13)
13. <http://jurnal-sdm.blogspot.com/2009/06/iklim-organisasi-definisi-pendekatan.html> diakses tanggal 17 April 2013 [↑](#footnote-ref-14)
14. Veithzal Rivai, *Manejemen SDM untuk Perusahaan,* (Jakarta: PT Raagrafindo Persada, 2004), h. 475. [↑](#footnote-ref-15)
15. Wibowo, *Manajemen Kinerja* (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2007), h. 299 [↑](#footnote-ref-16)
16. *Ibid. 300* [↑](#footnote-ref-17)
17. Robert Konopaske, *Perilaku dan Manajemen Organisasi,* (Jakarta: Erlangga, 2006), h. 185 [↑](#footnote-ref-18)
18. *Ibid, 34*  [↑](#footnote-ref-19)
19. *Ibid, 146* [↑](#footnote-ref-20)
20. *Ibid.,* h.309 [↑](#footnote-ref-21)
21. Admin in sertifikat guru, <http://blog.tp.ac.id/faktor-yang-mempengaruhi-kinerja-guru-iklim-kerja#ixzz2OQlcyLkd> 24 maret 2013 [↑](#footnote-ref-22)
22. Stringer, Robert. (2001). *Efektifitas Organisasi*. LP3S: Jakarta. [↑](#footnote-ref-23)
23. [http://uharsputra.wordpress.com/pendidikan/pengembangan kinerja guru/24](http://uharsputra.wordpress.com/pendidikan/pengembangan%20kinerja%20guru/24) maret [↑](#footnote-ref-24)
24. Pidarta, M. (1999). Manajemen pendidikan Indonesia. Jakarta. Bina aksara [↑](#footnote-ref-25)
25. [http://uharsputra.wordpress.com/pendidikan/pengembangan kinerja guru/24](http://uharsputra.wordpress.com/pendidikan/pengembangan%20kinerja%20guru/24) maret [↑](#footnote-ref-26)
26. Admin in sertifikat guru, <http://blog.tp.ac.id/faktor-yang-mempengaruhi-kinerja-guru-iklim-kerja#ixzz2OQlcyLkd> 24 maret 2013 [↑](#footnote-ref-27)
27. [Embhttp://www.slideshare.net/YukaYukaAya/pengaruh-motivasi-dan-penilaian-prestasi-terhadap-kepuasan-kerja-karyawan-8444968ed](http://www.slideshare.net/YukaYukaAya/pengaruh-motivasi-dan-penilaian-prestasi-terhadap-kepuasan-kerja-karyawan-8444968). [↑](#footnote-ref-28)
28. Harlina, 2011, *Skripsi, Pengaruh Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah Terhadap Kepuasan kerja Guru di SD Negeri 1 Anggaberi Kecamatan Anggaberi Kabupaten Konawe.* [↑](#footnote-ref-29)