

## BAB II

### KAJIAN TEORITIK

#### A. Kerangka Teoritik

##### 1. Motivasi Kerja

Motivasi kerja terdiri dari dua suku kata yaitu “motivasi” dan “kerja”. Motivasi berasal dari kata dasar *motive*, motif, yang mempunyai arti dorongan, tenaga pendorong, atau kekuatan yang terdapat dalam diri seseorang yang menyebabkan seseorang itu bertindak atau berbuat. Motivasi adalah kondisi yang menggerakkan seseorang agar mampu mencapai tujuan dan motifnya.<sup>1</sup>

Siswanto berpendapat bahwa, motivasi adalah kewajiban dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan (*moves*), dan mengarahkan atau menyalurkan perilaku kearah mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan atau mengurangi ketidak seimbangan.<sup>2</sup> Kebutuhan tersebut timbul akibat adanya berbagai hubungan. Kebutuhan dapat berwujud fisik biologis serta sosial ekonomis. Akan tetapi, yang lebih penting adalah adanya kebutuhan (*needs*) yang bersifat sosial psikis, misalnya penghargaan, pengakuan, keselamatan, perlindungan, keamanan, jaminan sosial,

---

<sup>1</sup> Kompri, *Motivasi Pembelajaran Perspektif Guru dan Siswa*, (Bandung : PT. REMAJA ROSDAKARYA, 2015), h.61

<sup>2</sup> Siswanto, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2006), h.119

dan sebagainya. Pendapat lain yang disampaikan oleh Schermerhorn, dkk

*“Motivation refers to the individual forces that account for the direction, level, and persistence of a person’s effort expended at work.”* (Pendapat di atas menjelaskan bahwa, motivasi mengacu pada usaha seseorang yang diperhitungkan tujuan, tingkatan, dan kegigihan dari usaha seseorang yang dikeluarkan dalam bekerja.)<sup>3</sup>

Selain itu, Robbins mendefinisikan motivasi sebagai berikut :

*“Motivation as the processes that account for an individual’s intensity, direction, and persistence of effort toward attaining a goal”*<sup>4</sup>

Motivasi sebagai proses yang memperhitungkan intensitas, arah, dan ketekunan individu untuk mencapai tujuan. Hal ini penting dalam mencapai suatu usaha di masa depan yang dapat menjadikan suatu semangat dan upaya untuk mengerjakan sesuatu dengan hasil yang lebih baik.

Ernest dalam Mangkunegara mengemukakan bahwa:

*“Work motivation is defined as conditions which influence the arousal, direction, and maintenance of behaviours relevant in work settings.”*<sup>5</sup> (Motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan kerja).

---

<sup>3</sup> Schermerhorn etc, *Organizational Behavior*, eleventh edition, (New Jersey : John Wiley & Sons, 2011) h.110

<sup>4</sup> Stephen P. Robbins and Timothy A Judge, *Organizational Behavior*, (New Jersey: Pearson, 2013), h.202

<sup>5</sup>Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2009), h. 94

John W. Newstrom mendefinisikan motivasi kerja sebagai berikut:

*Work motivation is the result of a set of internal and external forces that cause an employee to choose an appropriate course of action and engage in certain behaviors. Ideally, these behaviors will be directed at the achievement of organizational goal. Work motivation is a complex combination of psychological forces within each person.*<sup>6</sup>

Definisi di atas menjelaskan bahwa motivasi kerja adalah hasil dari kumpulan dorongan internal dan eksternal yang menyebabkan seorang karyawan memilih tindakan yang tepat dan terlibat dalam perilaku tertentu. Idealnya, perilaku ini akan diarahkan pada pencapaian tujuan organisasi. Motivasi kerja adalah sebuah kombinasi kompleks dari kekuatan-kekuatan psikologis yang ada pada diri seseorang.

Pengertian lain menyebutkan bahwa, motivasi kerja adalah:

*“Work motivation is a set of energetic forces that originate both within as well as beyond an individual’s being, to initiate work-related behavior, and to determine its form, direction, intensity, and duration.”*<sup>7</sup>(Motivasi kerja adalah satu set dorongan yang kuat yang berasal dari dalam diri ataupun dari luar seseorang, untuk melakukan pekerjaan yang berhubungan dengan perilaku, menentukan apa yang harus dilakukan, arah, intensitas, dan durasi).

Dadang Sunyoto mendefinisikan motivasi kerja sebagai keadaan yang mendorong keinginan individu untuk melakukan

---

<sup>6</sup> John W. Newstrom, *Organizational Behavior (Human behavior at Work)*, (New York: McGrawHill, 2015), h.116

<sup>7</sup> Craig C. Pinder, *Work Motivation Organizational Behavior*, (New York: Psychology Press, 2008), h. 11

kegiatan-kegiatan tertentu untuk mencapai keinginannya. Motivasi yang ada pada seseorang merupakan kekuatan yang akan mewujudkan suatu perilaku dalam mencapai tujuan.<sup>8</sup> Motivasi kerja guru ialah suatu proses menggerakkan guru agar perilakunya dapat diarahkan pada upaya nyata untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.<sup>9</sup>

Seorang guru yang bekerja dengan motivasi tinggi, ia akan bekerja giat untuk mencapai tujuan. Sedangkan jika guru kurang bersemangat dalam bekerja dan menunjukkan kinerja yang kurang memuaskan berarti ia memiliki motivasi rendah dalam mencapai tujuan.

Motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut dapat dibedakan atas faktor intern dan ekstern yang berasal dari seseorang. Faktor intern yang dapat mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain:

- a. Keinginan untuk hidup
- b. Keinginan untuk dapat memiliki
- c. Keinginan untuk memperoleh penghargaan
- d. Keinginan untuk memperoleh pengakuan, dan

---

<sup>8</sup> Dadang Sunyoto, *Teori, Kuisisioner, dan Proses Analisis Data Perilaku Organisasional*, (Yogyakarta : CAPS, 2013), h. 1

<sup>9</sup> Hamzah Uno, *Teori Motivasi dan Pengukurannya: Analisis di Bidang Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), h.71-72

e. Keinginan untuk berkuasa

Sedangkan faktor ekstern yang mempengaruhi pemberian motivasi adalah :

- a. Kondisi lingkungan kerja
- b. Kompensasi yang memadai
- c. Sepervisi yang baik
- d. Adanya jaminan pekerjaan
- e. Status dan tanggung jawab, dan
- f. Peraturan yang fleksibel<sup>10</sup>

### **Teori Motivasi**

Berdasarkan beberapa pendapat terdapat beberapa teori berkenaan dengan motivasi, yaitu:

#### **a. Teori Maslow**

Teori motivasi berdasarkan kebutuhan yang disampaikan oleh Maslow berpendapat bahwa kebutuhan individu dapat disusun dalam suatu hierarki.

*Identified five levels in his need hierarchy. They are in brief the following :*

- 1) *Physiological needs, most basic of all human needs, needs for biological maintenance, need for food, water, and sustenance.*

---

<sup>10</sup> Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Grup, 2009), h.118-120

- 2) *Safety needs, needs for security, protection, and stability in the physical and interpersonal events of day to day life.*
- 3) *Social needs, need for love, affection, sense of belongingness in one's relationships with other person.*
- 4) *Esteem needs, need for esteem of other respect prestige recognition, need for self esteem personal sense of competence, mastery.*
- 5) *Self-Actualization needs, highest need level, need to fulfill oneself to grow and use abilities to fullest and most creative extent.<sup>11</sup>*

Masing-masing kebutuhan hidup manusia dapat diperjelas sebagai berikut:

- 1) Kebutuhan fisiologi, merupakan kebutuhan dasar manusia, kebutuhan akan pemeliharaan biologis, kebutuhan akan makanan, minuman, dan lainnya.
- 2) Kebutuhan keamanan, kebutuhan akan kewanitaan, perlindungan, dan stabilitas dalam peristiwa fisik dan interpersonal kehidupan sehari-hari.
- 3) Kebutuhan sosial, kebutuhan akan cinta, kasih sayang, rasa memiliki dalam hubungan seseorang dengan orang lain.
- 4) Kebutuhan akan penghargaan, kebutuhan akan pengakuan kehormatan lainnya, kebutuhan akan harga diri pribadi dalam kompetensi, penguasaan.

---

<sup>11</sup> *Op.Cit.*, Schermerhor etc, h.111

- 5) Kebutuhan akan aktualisasi diri, ini merupakan kebutuhan tertinggi, perlu memenuhi diri untuk tumbuh dan menggunakan kemampuan untuk mencapai tingkat yang paling kreatif.

Dalam teori ini, lingkungan juga mempunyai peran yang perlu dipertimbangkan. Maslow dalam Schunk, dkk yang diterjemahkan oleh Tjo menyatakan, "lingkungan menyediakan berbagai kesempatan untuk pemenuhan kebutuhan". Lingkungan yang tidak memungkinkan terpenuhinya kebutuhan akan menyebabkan pertumbuhan dan perkembangan menjadi tidak optimal.

#### **b. Teori McClelland**

Teori motivasi dari McClelland dihubungkan dengan konsep belajar (Gibson, dkk.). Oleh karena itu, banyak kebutuhan diperoleh dari kebudayaan. Teori yang disampaikan oleh David McClelland dikenal dengan *three needs theory* yang ditulis ulang oleh Siswanto, sebagai berikut :

- 1) Kebutuhan akan kinerja (*needs for achievement*, disingkat, n-Ach)
- 2) Kebutuhan akan afiliasi (*needs for affiliation*, disingkat, n-Aff)

3) Kebutuhan akan kekuasaan (*needs for power*, disingkat, n-Pow)<sup>12</sup>

Apabila kebutuhan individu terasa sangat mendesak kebutuhan tersebut akan memotivasi individu yang bersangkutan untuk berusaha keras memenuhi kebutuhannya. Misalnya, apabila individu memiliki n-Ach yang tinggi maka kebutuhan tersebut mendorong individu yang bersangkutan untuk menetapkan tujuan yang penuh tantangan, bekerja keras untuk merealisasikan tujuan tersebut, serta mengaplikasikan keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk mencapainya.

### c. Teori Alderfer

Teori yang, disampaikan oleh Clayton Alderfer dikenal dengan *ERG Theory*.

*Clayton Alderfer's ERG Theory is also based on needs, but it differs from Maslow's theory in three main respects. First, ERG Theory collapses Maslow's five needs categories into three : **existence needs**, desires for physiological and material well-being, **relatedness needs**, desires for satisfying interpersonal relationships, and **growth needs**, desires for continued personal growth and development. Second, ERG theory emphasizes a unique frustration-regression component. An already satisfied lower-level need can become activated when a higher-level need cannot be satisfied. Thus, if a person is continually frustrated in his or her attempts to satisfy growth needs, relatedness needs can again surface as key motivators. Third, unlike Maslow's*

---

<sup>12</sup> *Op.Cit.*, Siswanto, h. 130

*theory, ERG theory contends that more than one need may be activated at the same time.*<sup>13</sup>

Teori ERG Clayton Alderfer juga didasarkan pada kebutuhan, namun berbeda dari teori Maslow dalam tiga hal utama. Pertama, teori ERG meruntuhkan lima kategori kebutuhan Maslow menjadi tiga: **Kebutuhan eksistensi**, keinginan untuk mensejahterakan fisiologis dan material, **kebutuhan keterkaitan**, keinginan untuk memuaskan hubungan interpersonal, dan **kebutuhan pertumbuhan**, keinginan untuk pertumbuhan dan perkembangan pribadi yang berkelanjutan. Kedua, teori ERG menekankan frustrasi-regresi yang unik. Kebutuhan tingkat rendah yang sudah terpenuhi dapat diaktifkan saat kebutuhan tingkat tinggi tidak dapat dipuaskan. Jadi, jika seseorang terus-menerus frustrasi dalam usahanya memenuhi kebutuhan pertumbuhan, kebutuhan keterkaitan dapat muncul kembali sebagai motivator kunci. Ketiga, tidak seperti teori Maslow, teori ERG berpendapat bahwa lebih dari satu kebutuhan dapat diaktifkan pada saat yang bersamaan.

#### **d. Teori F.W Taylor**

Teori motivasi ini termasuk *content theory*, karena F.W Taylor memfokuskan teorinya pada anggapan bahwa keinginan

---

<sup>13</sup>*Op.Cit.*, Schermerhorn, h.110

untuk pemenuhan kebutuhannya yang menyebabkan orang mau bekerja keras. Dengan teori ini dapat disebutkan bahwa seseorang akan mau berbuat atau tidak berbuat didorong oleh ada atau tidak adanya imbalan yang akan diperoleh yang bersangkutan.<sup>14</sup>

Teori ini menitikberatkan pada pekerjaan yang dibagi ke dalam berbagai komponen, diukur menggunakan teknik penelitian pekerjaan dan diberi imbalan sesuai dengan produktivitas.<sup>15</sup>

Dari pendapat tersebut, dapat dikatakan bahwa pendekatan ini menganggap uang sebagai motivasi utama. Jika gaji atau upah dinaikkan maka motivasi bekerja mereka akan meningkat.

#### **e. Teori Murray**

Murray dalam Schunk, dkk yang diterjemahkan oleh Tjo menyatakan “kebutuhan dapat dibangkitkan oleh proses internal, namun lebih cenderung berkaitan dengan tekanan situasi lingkungan”.<sup>16</sup> Pernyataan ini menjelaskan bahwa kebutuhan individu dan tekanan lingkungan selalu berinteraksi.

Teori ini memusatkan perhatian pada tekanan situasi lingkungan sebagai pembangkit dan pembentuk berbagai

---

<sup>14</sup> *Op.Cit.*, Edy Sutrisno, h.122

<sup>15</sup> *Op.Cit.*, Hamzah Uno, h. 39

<sup>16</sup> *Op.Cit.*, Schunk, Dale H,dkk, h.260

kebutuhan individu. Menurut Murray dalam Usman, berbagai kebutuhan tersebut antara lain: 1) pencapaian hasil kerja; 2) afiliasi; 3) agresi; 4) otonomi; 5) pamer; 6) kata hati; 7) memelihara hubungan baik; 8) memerintah (berkuasa); 9) kekuatan; dan 10) pengertian.<sup>17</sup>

#### f. Teori Herzberg

Dari hasil penelitian Herzberg menyimpulkan dua hal atau dua faktor yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya yang disebut dengan faktor pemuas kerja (*job satisfier*) dan faktor penyebab ketidakpuasan kerja (*job dissatisfier*) yang berkaitan dengan suasana pekerjaan. Faktor-faktor pemuas disebut juga “motivator” dan faktor-faktor penyebab ketidakpuasan kerja disebut faktor higienis (*hygiene factors*).<sup>18</sup>

*Hygiene factor* disebut juga faktor pemeliharaan dalam faktor-faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman badaniah. Faktor pemeliharaan ini meliputi gaji, kondisi kerja fisik, kepastian pekerjaan, kualitas supervisi, mobil dinas, rumah dinas, dan macam-macam tunjangan lainnya.

---

<sup>17</sup> Husaini Usman, *Manajemen :Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*,( Jakarta: Bumi Aksara, 2010), h. 259

<sup>18</sup> Danang Sunyoto, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: CAPS, 2012), h.195

Sementara itu faktor motivasi merupakan faktor pendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri seseorang. Faktor motivator mencakup kepuasan kerja, prestasi yang diraih, peluang untuk maju, pengakuan orang lain, kemungkinan pengembangan karier, dan tanggung jawab.

Herzberg dalam Sutrisno menyatakan “uang bukan memotivasi, hanya merupakan alat pemeliharaan saja”.<sup>19</sup> Hal tersebut tentu saja tidak membuat setiap orang akan berpikir demikian. Uno menambahkan “mungkin yang benar adalah uang memotivasi orang-orang tertentu pada waktu tertentu”.<sup>20</sup> Ada faktor-faktor pendorong semangat lain bukan uang yang menyebabkan orang menunjukkan kinerja lebih baik seperti yang dijelaskan oleh Herzberg.

Berdasarkan uraian tentang konsep dari motivasi kerja di atas, maka dapat disentisiskan bahwa motivasi kerja adalah dorongan yang timbul dari dalam diri atau luar seseorang dalam melakukan tugas atau suatu pekerjaan untuk mencapai tujuan tertentu dalam lingkungan kerja. Motivasi kerja memiliki indikator sebagai berikut: 1) tanggung jawab, 2) keinginan untuk berprestasi, 3) keinginan untuk memperoleh pengakuan, dan 4) keinginan untuk mencapai tujuan.

---

<sup>19</sup> *Op.Cit.*, Edi Sutrisno, h.134

<sup>20</sup> *Op.Cit.*, Hamzah Uno, h.45

## 2. Iklim Organisasi

Steer dalam Usman mengungkapkan bahwa keberhasilan pencapaian suatu organisasi dalam memberikan pelayanan ditentukan oleh beberapa faktor sebagai berikut:

- a. Karakteristik organisasi
- b. Karakteristik lingkungan
- c. Karakteristik pegawai, dan
- d. Kebijakan, serta praktik manajemen.<sup>21</sup>

Karakteristik organisasi terdiri dari teknologi dan struktur organisasi. Karakteristik lingkungan mencakup hubungan ekstern dan intern. Hubungan ekstern berupa kekuatan dari luar organisasi yang mempengaruhi keputusan dan tindakan organisasi. Sementara itu, hubungan intern inilah yang dikenal sebagai iklim organisasi. Karakteristik pegawai meliputi rasa kebersamaan, keterikatan dan ketertarikan pegawai terhadap organisasi, kebijakan serta praktik manajemennya.

“Iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi (secara individual dan kelompok) dan mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi, mengenai apa yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap dan

---

<sup>21</sup> *Op.Cit.*, Husaini Usman, h.203

perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi.”<sup>22</sup> Stringer mendefinisikan iklim organisasi sebagai “... *collection and pattern environmental determinant of aroused motivation.*”<sup>23</sup> Pengertian ini menyatakan bahwa iklim organisasi sebagai koleksi dan pola lingkungan yang menentukan munculnya motivasi.

Owens mengemukakan bahwa “*organizational climate is the study of perceptions that individuals have of various aspect of the environment in the organization.*”<sup>24</sup> Pengertian ini mengkaji iklim organisasi sebagai persepsi para anggota individu terhadap berbagai macam aspek lingkungan yang ada dalam organisasi.

Iklim organisasi menurut Segala, adalah: “Iklim organisasi adalah serangkaian sifat lingkungan kerja, yang dinilai langsung atau tidak langsung oleh karyawan yang dianggap menjadi kekuatan utama dalam mempengaruhi perilaku karyawan.”<sup>25</sup>

Sedangkan pengertian iklim organisasi yang disampaikan oleh Hoy and Miskel: *organizational climate as a set of internal characteristic is similar in some respect to early descriptions of personality.*<sup>26</sup>

---

<sup>22</sup> Wirawan, *Budaya dan Iklim Organisasi Teori Aplikasi dan Penelitian*, (Jakarta: Salemba Empat, 2008), h. 122

<sup>23</sup> *Ibid.*,h.122

<sup>24</sup> Hendyat Soetopo, *Perilaku Organisasi*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2010) h.141

<sup>25</sup> Syaiful Segala, *Memahami Organisasi Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2009), h.130

<sup>26</sup> Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, *Educational Administration*, (New York: McGraw.Hill Companies, 2013) h. 185

Adanya perbedaan antara iklim organisasi dan budaya organisasi, Rollinson memberikan pengertian mengenai keduanya sebagai berikut :

*One way in which cultures and climates are similar is that both are linked to the value system of organization member. Value are a fundamental part of a culture and, to some extent, cultures it self gives people their value. However, climate is a more often reflection of a whether current organizational condition are in a accord with the values the people hold. Therefore culture is often a significant background factor to particular set of climate condition.<sup>27</sup>*

Pada suatu pandangan dimana budaya dan iklim serupa adalah bahwa kedua-duanya dihubungkan kepada sistem nilai anggota organisasi. Nilai adalah suatu pokok bagian dari suatu budaya dan, sampai taraf tertentu, budaya itu sendiri memberi nilai bagi orang-orang. Sedangkan iklim merupakan cerminan yang lebih sering, apakah kondisi organisasi saat ini sesuai dengan nilai yang dipegang masyarakat. Oleh karena itu budaya adalah seiring merupakan faktor yang melatar belakangi secara signifikan bagian penting dari kondisi iklim.

Berdasarkan pengertian di atas dapat dijelaskan bahwa budaya organisasi merupakan suatu kondisi dari luar maupun dari dalam organisasi itu yang diberlakukan dalam menjalankan organisasi. Sedangkan iklim organisasi lebih mengacu pada kondisi

---

<sup>27</sup>Derek Rollinson, *Organizational Behaviour and Analisis An Integrated Approc, Second Edition*, (London, Prentice Hall, 2002), h.599

yang dirasakan oleh pegawai dari dampak adanya budaya organisasi yang diterapkan.

Sebagai suatu konsep budaya organisasi memiliki pengertian yang berbeda dengan iklim organisasi walaupun keduanya saling berhubungan. Struktur budaya organisasi berakar pada nilai-nilai, norma, kepercayaan, dan asumsi organisasi. Walaupun dapat berkembang dan berubah, budaya organisasi relatif tetap. Mengembangkan dan mengubah budaya organisasi memerlukan upaya sistematis, sumber daya yang besar, dan waktu yang lama.

Sedangkan iklim organisasi melukiskan lingkungan internal organisasi dan berakar pada budaya organisasi. Jika budaya organisasi relatif bersifat tetap dalam jangka panjang, iklim organisasi bersifat relatif sementara dan dapat berubah dengan cepat. Iklim organisasi merupakan persepsi anggota organisasi mengenai dimensi-dimensi iklim organisasi.

Penerapan budaya organisasi dapat mempengaruhi perilaku organisasi secara positif, maka pengaruh iklim organisasi terhadap perilaku organisasi dapat bersifat positif dan dapat bersifat negatif.<sup>28</sup> Misalnya, ruang kerja yang tidak baik, hubungan atasan dan bawahan yang konflik, dan birokrasi yang kaku dapat menimbulkan sikap negatif, stress kerja tinggi, serta motivasi dan kepuasan kerja yang

---

<sup>28</sup> *Op.Cit.*, Wirawan, h.124

rendah. Sebaliknya, jika karyawan bekerja di ruangan yang nyaman dan bersih, hubungan atasan dan bawahan yang kondusif dan birokrasi yang longgar akan menimbulkan sikap positif, stress kerja rendah, serta motivasi dan kepuasan kerja yang tinggi. Dari sini akan tercipta kinerja karyawan yang tinggi.

Iklm organisasi suatu organisasi berbeda dengan iklim organisasi lain, karena adanya faktor-faktor yang menimbulkan perbedaan. Faktor-faktor yang mempengaruhi iklim organisasi menurut Litwin, adalah : 1). Struktur, 2). Tantangan, 3). Tanggung jawab, 4). Ganjaran dan hukuman, 5). Konflik, 6). Struktur kinerja, 7). Identitas organisasi, dan 8). Risiko berbicara.<sup>29</sup>

Stringer mengemukakan terdapat lima faktor yang menyebabkan terjadinya iklim suatu organisasi, yaitu lingkungan eksternal, strategi praktik kepemimpinan, pengaturan organisasi, dan sejarah organisasi.<sup>30</sup> Masing-masing faktor ini sangat menentukan, oleh karena itu orang yang ingin mengubah iklim organisasi harus mengevaluasi masing-masing faktor tersebut.

---

<sup>29</sup> *Op. Cit.*, Husaini Usman, h.20

<sup>30</sup> *Op.Cit.*, Wirawan, h.135



**Gambar 2.1. Faktor-Faktor Penyebab Iklim Organisasi Menurut Stringer**

Sedangkan Steers mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi iklim organisasi adalah :

- a. Struktur tugas
- b. Imbalan dan hukuman yang diberikan
- c. Sentralisasi keputusan
- d. Tekanan pada prestasi
- e. Tekanan pada latihan dan pengembangan
- f. Keamanan dan resiko pelaksanaan tugas
- g. Keterbukaan dan tertutupan individu
- h. Status dalam organisasi
- i. Pengakuan dan umpan balik
- j. Kompetensi dan fleksibilitas dalam hubungan pencapaian tujuan organisasi secara fleksibel dan kreatif.<sup>31</sup>

Iklim organisasi secara objektif terjadi di setiap organisasi, dan memengaruhi perilaku anggota organisasi. Iklim organisasi tercermin dari dimensi-dimensinya. Dimensi iklim organisasi terdiri atas beragam jenis dan berbeda pada setiap organisasi. Dimensi-dimensi

<sup>31</sup> Kompri, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2015), h.45

inilah yang nantinya akan mempengaruhi motivasi kerja guru di sekolah dan berdampak pada kinerjanya.

Robert Stringer dalam Wirawan mengatakan bahwa terdapat enam dimensi dalam iklim organisasi, yaitu :

- a. **Struktur.** Struktur (*structure*) organisasi merefleksikan perasaan diorganisasi secara baik dan mempunyai peran dan tanggung jawab yang jelas dalam lingkungan organisasi. Struktur tinggi jika anggota organisasi merasa pekerjaan mereka didefinisikan secara baik. Struktur rendah jika mereka merasa tidak ada kejelasan mengenai siapa yang melakukan tugas dan mempunyai kewenangan mengambil keputusan.
- b. **Standar-standar.** Standar-standar (*standards*) dalam suatu organisasi 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 kinejra. Standar-standar rendah merefleksikan harapan yang lebih rendah untuk kinerja.
- c. **Tanggung jawab.** Tanggung jawab (*responsibility*) merefleksikan perasaan karyawan bahwa mereka menjadi “bos diri sendiri” dan tidak memerlukan keputusannya dilegitimasi oleh anggota organisasi lainnya. Persepsi tanggung jawab tinggi menunjukkan bahwa anggota organisasi merasa didorong untuk memecahkan masalahnya sendiri. Tanggung jawab rendah menunjukkan bahwa pengambilan risiko dan percobaan terhadap pendekatan baru tidak diharapkan.
- d. **Penghargaan.** Penghargaan (*recognition*) mengindikasikan bahwa anggota organisasi merasa dihargai jika mereka dapat menyelesaikan tugas secara baik. Penghargaan merupakan ukuran yang dihadapkan dengan kritik dan imbalan atas penyelesaian pekerjaan. Penghargaan yang tinggi berarti terjadi keseimbangan antara imbalan dan kritik atas penyelesaian suatu masalah. Sebaliknya, penghargaan rendah artinya penyelesaian pekerjaan dengan baik diberi imbalan secara tidak konsisten.
- e. **Dukungan.** Dukungan (*support*) merefleksikan perasaan percaya dan saling mendukung yang terus berlangsung diantara anggota kelompok kerja. Dukungan tinggi jika

anggota organisasi merasa bahwa mereka bagian tim yang berfungsi dengan baik dan merasa memperoleh bantuan dari atasannya, jika mengalami kesulitan dalam menjalankan tugas. Jika dukungan rendah, anggota organisasi merasa terisolasi atau tersisih sendiri. Dimensi iklim organisasi ini menjadi sangat penting untuk model bisnis yang ada saat ini, dimana sumber-sumber sangat terbatas.

- f. **Komitmen.** Komitmen (*commitment*) merefleksikan perasaan bangga anggota terhadap organisasinya dan derajat kelayakan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Perasaan komitmen kuat berasosiasi dengan loyalitas personal. Level rendah komitmen artinya karyawan merasa apatis terhadap organisasi dan tujuannya.<sup>32</sup>

Sedangkan dimensi iklim organisasi menurut Wirawan, adalah :

- a. **Keadaan lingkungan fisik tempat kerja.** Persepsi karyawan mengenai tempat kerjanya menciptakan persepsi karyawan mengenai iklim organisasi.
- b. **Keadaan lingkungan sosial.** Lingkungan sosial adalah interaksi antara anggota organisasi. Hubungan tersebut dapat bersifat hubungan formal, informal, kekeluargaan, atau profesional. Semua bentuk hubungan tersebut menentukan iklim organisasi.
- c. **Pelaksanaan sistem manajemen.** Sistem manajemen adalah pola proses pelaksanaan manajemen organisasi. Indikator faktor manajemen yang mempengaruhi iklim kerja jumlahnya sangat banyak, misalnya, karakteristik organisasi (lembaga pendidikan, rumah sakit, militer, dan sebagainya) yang berbeda menimbulkan iklim organisasi yang berbeda.
- d. **Produk.** Produk adalah barang atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi. Produk suatu organisasi sangat menentukan iklim organisasi.
- e. **Konsumen, klien dan nasabah yang dilayani.** Konsumen yang dilayani dan untuk siapa produk ditunjukkan, mempengaruhi iklim organisasi.
- f. **Kondisi fisik dan kejiwaan anggota organisasi.** Persepsi mengenai kondisi fisik dan kejiwaan anggota organisasi sangat mempengaruhi iklim organisasi. Termasuk dalam

---

<sup>32</sup> *Op.Cit.*, Wirawan, h.131

kondisi fisik kesehatan, kebugaran, keenergikan, dan ketangkasan.<sup>33</sup>

Menurut Halpin dalam Soetopo, ada enam klasifikasi iklim organisasi yang merupakan kontinum dari yang terbuka sampai pada yang tertutup. Tipe iklim organisasi tersebut antara lain :

- a. *Open Climate*, situasi yang mana anggota senang sekali bekerja, bekerja sama, dan terbuka.
- b. *Autonomous Climate*, situasi yang mana ada kebebasan, peluang kreatif, sehingga anggota memiliki peluang untuk memuaskan kebutuhannya.
- c. *The Controlled Climate*, ditandai penekanan atas prestasi dalam mewujudkan kepuasan kebutuhan sosial, tiap orang bekerja keras, kurang hubungan sesama.
- d. *The Familiar Climate*, adanya rasa kesejawatan tinggi antara pimpinan terhadap anggota.
- e. *The Paternal Climate*, bercirikan adanya pengontrolan pimpinan terhadap anggota.
- f. *The closed Climate*, ditandai situasi rendahnya kepuasan dan prestasi tugas serta kebutuhan sosial para anggota, pimpinan sangat tertutup terhadap anggotanya.<sup>34</sup>

Berdasarkan uraian di atas dapat disintesisikan, iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi mengenai kondisi organisasi tersebut secara menyeluruh yang dapat mempengaruhi sikap dan perilaku individu dalam organisasi. Iklim organisasi merupakan variabel yang amat penting bagi keberhasilan suatu organisasi. Iklim organisasi inilah yang nantinya akan membedakan suatu organisasi dengan organisasi lain.

---

<sup>33</sup> *Ibid.*, h.128

<sup>34</sup> *Op.Cit.*, Soetopo, h.142

Iklm organisasi memiliki indikator: 1) Struktur Tugas, 2) Standar Pekerjaan, 3) Lingkungan Organisasi, 4) Penghargaan, 5) Komitmen.

### **3. Hubungan Antar Variabel**

Iklm organisasi menjadi salah satu faktor pembentuk motivasi kerja seseorang. Terdapat iklim organisasi yang mendukung para anggotanya untuk berpartisipasi, ada pula iklim yang justru memadamkan motivasi untuk berprestasi.. Lingkungan yang mengelilingi seseorang memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap kemampuan mereka dalam mengerjakan pekerjaannya secara tepat dan afektif.

Iklm organisasi sekolah yang nyaman dan menyenangkan memungkinkan merangsang para guru untuk semangat bekerja sehingga menghasilkan kinerja yang optimal. Sebaliknya, iklim organisasi sekolah yang tidak menyenangkan akan menurunkan semangat kerja guru, sehingga menghasilkan kinerja yang kurang optimal. Dengan demikian, iklim organisasi sekolah dapat mempengaruhi motivasi kerja guru.

Iklm organisasi tercermin dari dimensi-dimensinya. Dimensi iklim organisasi menunjukkan adanya rasa tanggung jawab, standar atau harapan tentang kualitas pekerjaan, *reward* yang diperoleh

sebagai pengakuan terhadap prestasi, saling mendukung dalam melaksanakan pekerjaan, dan semangat yang kuat dalam tim kerja.<sup>35</sup> Dimensi-dimensi inilah yang nantinya akan mempengaruhi motivasi kerja guru di sekolah dan berdampak pada kinerjanya.

Menurut Uno (2010) secara garis besar ada dua faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja yaitu dari dalam dan dari luar. Faktor dari dalam meliputi minat dan keinginan untuk memperoleh pengakuan. Sedangkan dari luar seperti gaya kepemimpinan, supervisi yang baik, lingkungan kondisi kerja, dan iklim organisasi.<sup>36</sup>

Wirawan, dalam bukunya yang berjudul “Budaya dan Iklim Organisasi” menyatakan:

Pengaruh iklim organisasi terhadap organisasi dapat bersifat positif dan dapat bersifat negatif. Ketika ruang kerja yang tidak baik, hubungan atasan dan bawahan yang konflik dan birokrasi yang kaku dapat menimbulkan sikap negatif, stress kerja tinggi, serta motivasi dan kepuasan kerja yang rendah. Sebaliknya, jika anggota organisasi bekerja di ruangan yang nyaman dan bersih, hubungan atasan dan bawahan yang kondusif, dan birokrasi yang longgar akan menimbulkan sikap positif, stress kerja rendah, motivasi dan kepuasan kerja tinggi.<sup>37</sup>

Murray dalam Schunk, dkk yang diterjemahkan oleh Tjo menyatakan “kebutuhan dapat dibangkitkan oleh proses internal, namun lebih cenderung berkaitan dengan tekanan situasi

---

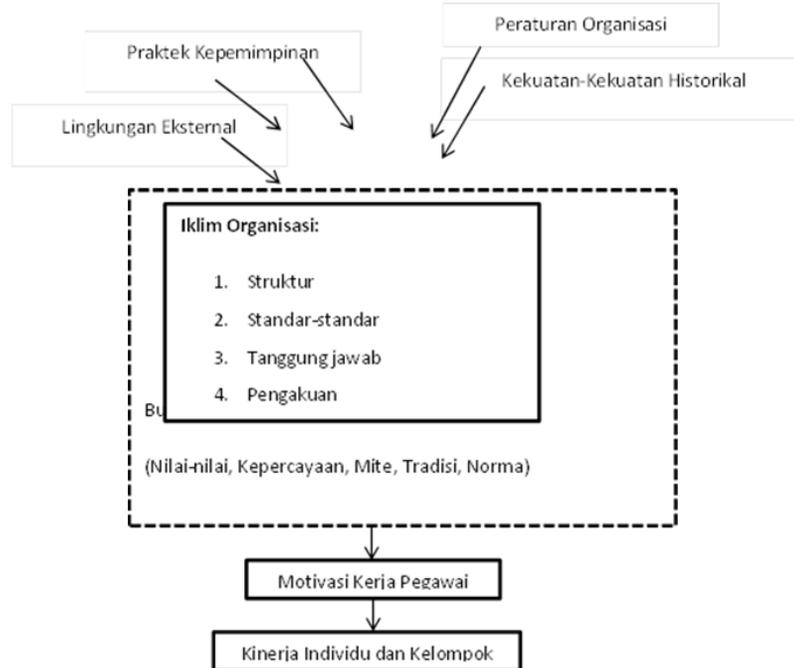
<sup>35</sup> Syaiful Segala, *Memahami Organisasi Pendidikan*, (Jakarta : Alfabeta, 2009) h.130

<sup>36</sup> *Op.Cit.*, Uno, h.130

<sup>37</sup> *Op.cit.*, Wirawan, h.124

lingkungan”.<sup>38</sup> Pernyataan ini menjelaskan bahwa kebutuhan individu dan tekanan lingkungan selalu berinteraksi.

Stringer dalam Wirawan mengemukakan bahwa, iklim organisasi sebagai “...collection and pattern environmental determinant of aroused motivation.”<sup>39</sup> Pernyataan ini menjelaskan bahwa iklim organisasi sebagai koleksi dan pola lingkungan yang menentukan munculnya motivasi.



**Gambar 2.2. Hubungan Iklim dan Budaya Organisasi, Motivasi Kerja Karyawan, dan Kinerja Karyawan (Stringer, dalam Wirawan 2008)**

<sup>38</sup> *Op.Cit.*, Schunk, Dale H,dkk, h.260

<sup>39</sup> *Ibid.*,h.122

Robert Stringer dalam Wirawan juga menjelaskan bahwa karakteristik atau dimensi iklim organisasi mempengaruhi motivasi anggota organisasi untuk berperilaku tertentu.<sup>40</sup>

Pernyataan tersebut didukung oleh pendapat Davis dalam Soetopo yang menyebutkan bahwa iklim organisasi juga mempengaruhi motivasi, performansi, dan kepuasan kerja.<sup>41</sup>

Selain itu, Anoraga membenarkan bahwa kendala dalam melahirkan motivasi kerja positif ialah iklim lingkungan yang tidak membangkitkan motivasi kerja agar lebih baik, lebih adil, lebih lurus/jujur serta bersungguh-sungguh.<sup>42</sup>

## **B. Hasil Penelitian yang Relevan**

Peneliti menemukan beberapa penelitian sebelumnya yang relevan yang berkaitan dengan Iklim Organisasi dan Motivasi Kerja, dengan penelitian yang akan diajukan peneliti. Penelitian pertama berjudul “Hubungan Iklim Organisasi dengan Motivasi Kerja Pegawai Badan Pemberdayaan Perempuan dan Keluarga Berencana Provinsi Sumatera Barat”, yang dilakukan oleh Sukri Rahmadhani, mahasiswa Jurusan Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Padang.

---

<sup>40</sup> Wirawan, *Budaya dan Iklim Organisasi Sekolah*, (Jakarta: Salemba Empat, 2008), h. 131

<sup>41</sup> Hendyat Soetopo, *Perilaku Organisasi*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2010) h.143

<sup>42</sup> Panji Anoraga, *Psikologi Kerja*, ( Jakarta: Rineka Cipta, 2014) h.42

Berdasarkan hasil perhitungan menunjukkan bahwa koefisiensi korelasi antara Iklim Organisasi dengan Motivasi Kerja Pegawai adalah signifikan yaitu  $r_{hitung} = 0,42 > r_{tabel} = 0.291$  pada taraf kepercayaan 95%,  $t_{hitung} = 6,64 > t_{tabel} = 2,021$  pada taraf kepercayaan 95%. Berdasarkan tabel interpretasi r menurut Suharsimi maka  $r_{hitung} = 0,42 > r_{tabel} = 0.291$  termasuk ke dalam interpretasi rendah, namun demikian kepemimpinan kepala sekolah dengan moral kerja guru memiliki hubungan yang signifikan (berarti).<sup>43</sup>

Berdasarkan penelitian tersebut, dapat diketahui bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara Iklim Organisasi dengan Motivasi Kerja. Hal ini menunjukkan bahwa salah satu faktor yang menentukan Motivasi Kerja Pegawai tersebut adalah Iklim Organisasi yang baik.

Kedua, penelitian berjudul “Hubungan Iklim Organisasi dengan Motivasi Kerja Pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Solok”, yang dilakukan oleh Ivona Yunita, mahasiswa Jurusan Administrasi Pendidikan, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Padang.

This research was backgrounded by a phenomenon was that educate found in the education department of youth and sports Solok is still lack employees motivation in the work. The aims of this study are to know about organizational climate with employee motivation in the education department of Solok. The study population are all education deparment of youth and sports Solok totaling 73 people, and the sample in this study is 40 people when se were taken by using a proportional stratified random sampling technique. The research instrument was a questionnaire Likert Serle models. The results of the data analysis showed that: 1)

---

<sup>43</sup>Sukri Ramadhani, *Hubungan Iklim Organisasi dengan Motivasi Kerja Pegawai Badan Pemberdayaan Perempuan dan Keluarga Berencana Provinsi Sumatera Barat*, (Jurnal Administarasi Pendidikan, Universitas Negeri Padang, Vol. 2 No.1:2014), Online. Tersedia di <http://bit.ly/ejournal-unp> (diakses pada 7 Februari 2018, pukul 19.49)

motivatinn of employees in the education youth and sports (78.23%). 2), organizational climate of education youth and Solok is in good categoriy (80,8%) and 3) there is a significant relationship between organizational climate and motivation of employees working in the education department of youth and sports Solok with t by 7.82 at the 99% confidence level.<sup>44</sup>

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh fenomena bahwa mendidik yang ditemukan di dinas pendidikan pemuda dan olahraga Solok masih minim motivasi kerja karyawan dalam bekerja. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui iklim organisasi dengan motivasi kerja karyawan di dinas pendidikan Solok.

Populasi penelitian ini adalah semua edukasi pendidikan pemuda dan olah raga Solok yang berjumlah 73 orang, dan sampel dalam penelitian ini adalah 40 orang bila diambil dengan menggunakan teknik *proportional stratified random sampling*.

Instrumen penelitiannya adalah model *Likert Serle* kuesioner. Hasil analisis data menunjukkan bahwa: 1) motivasi karyawan dalam pendidikan pemuda dan olah raga (78,23%). 2) iklim organisasi pendidikan pemuda dan Solok berada dalam kategori yang baik (80,8%) dan 3) terdapat hubungan yang signifikan antara iklim organisasi dan motivasi kerja pegawai di dinas pendidikan pemuda dan olah raga Solok dengan t sebesar 7,82 pada tingkat keyakinan 99%.

---

<sup>44</sup> Ivona Yunita, *Hubungan Iklim Organisasi dengan Motivasi Kerja Pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Solok*, (Jurnal Administrasi Pendidikan, Universitas Negeri Padang, Vol.1 No. 1: 2003) Online. Tersedia di [http://bit.ly/ejournal\\_unp](http://bit.ly/ejournal_unp) diakses pada 7 Februari 2018, pukul 19.49)

Ketiga, penelitian berjudul “*The impact of organizational climate on teachers job performance*”, yang dilakukan oleh Nurharani Selamat, Nur Zahira Samsu, dan Nur Shaminah Mustafa Kamalu, Malaysia.

*Teachers’ job performance is the way in which a teacher behaves in the process of teaching and it is known to be related to teachers’ effectiveness. It is said that good performance of students depends upon effective teaching of their teachers. Thus, it is important to examine the factor that could enhance teachers’ job performance in school. The main purpose of this study was to examine the influence of organizational climate on teachers’ job performance. 37 secondary school teachers in the district of Klang participated in this study. They were selected based on simple random sampling. Data were collected using the survey method and were analyzed using descriptive statistic and inferential statistic. Based on the data collected, the findings showed that teachers in a secondary school were unable to carry out their tasks and the organizational climate in the school was unhealthy. The study also showed that organizational climate was found to be a significant factor that could affect teachers’ job performance. In terms of organizational climate dimensions, one aspect of principal’s leadership behavior and teachers’ behavior: thrust and hindrance were found to be critical factors in enhancing teachers’ job performance.<sup>45</sup>*

Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja guru. 37 guru sekolah menengah di Kabupaten Klang berpartisipasi dalam penelitian ini. Mereka dipilih berdasarkan simple random sampling. Data dikumpulkan dengan menggunakan metode survei dan dianalisis dengan statistik deskriptif dan statistik inferensial.

---

<sup>45</sup> Nurharani Selamat, dkk. 2013. *The Impact of Organizational Climate on Teachers Job Performance*, (E-Journal Eduational Research, Faculty of Education, Universiti Teknologi MARA, Shah Alam, Malaysia , Vol.2, 2013) , Online. Tersedia di <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo> , (diakses pada 7 Februari 2018, pukul 19.49)

Berdasarkan data yang terkumpul, temuan menunjukkan bahwa guru di sekolah menengah tidak dapat menjalankan tugasnya dan iklim organisasi di sekolah tidak sehat. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa iklim organisasi ternyata merupakan faktor penting yang dapat mempengaruhi kinerja pekerjaan guru. Dalam hal dimensi iklim organisasi, salah satu aspek perilaku kepemimpinan kepala sekolah dan perilaku guru: dorongan dan hambatan ditemukan sebagai faktor penting dalam meningkatkan kinerja guru.

Temuan penelitian ini berimplikasi pada peran kepala sekolah dalam menjalankan perilaku kerja yang positif dan tidak terlalu menekankan pada pekerjaan kertas karena akan bermanfaat bagi pengajaran kelas guru dan prestasi akademik siswa. Persamaan antara penelitian di atas dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah iklim organisasi sebagai variable bebas (independen) yang berpengaruh terhadap kinerja guru. Melalui kinerja mengajar guru, secara tidak langsung dapat diamati motivasi kerjanya.

Penelitian keempat dengan judul “Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Guru di SMP Negeri Kabupaten Konawe Selatan” pada tahun 2015 yang dilakukan oleh Yuliyanti, Mahasiswa S1 Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan, Institut Agama Islam Negeri Kendari.

Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan iklim organisasi terhadap motivasi kerja guru SMP Negeri Kabupaten Konawe Selatan hal ini dilihat nilai,  $t$  hitung  $2,93 > t$  tabel  $2,021$  artinya signifikan, sedangkan tingkat pengaruhnya  $42 = 18\%$  dapat diartikan bahwa  $18\%$  dari yang terjadi pada variabel X atau iklim organisasi, sedangkan sisanya disebabkan oleh faktor lain yang tidak diteliti atau yang berada diluar kawasan penelitian.<sup>46</sup>

Penelitian kelima berjudul, "*Organizational Climate and Teachers' Work Motivation: A Case Study of Selected Schools in Prachinburi, Thailand*" yang dilakukan oleh Brenda L. Ladyong.

*The main purpose of this study was to investigate the factors of organizational climate that influence teachers' work motivation. There were 138 teachers who participated in the study. They were selected through purposive sampling. Data were collected using the survey technique and analyzed using descriptive statistics. The findings indicated that organizational climate significantly influence teachers' work motivation. Two factors of organizational climate namely, collegial leadership and school community interrelationships were found to be significant factors that influence teachers' work motivation. The findings of this study have implications on the role of administrators particularly in enhancing a positive school climate in order to motivate teachers to improve their work performance.*<sup>47</sup>

Berdasarkan penelitian yang di lakukan tersebut diketahui bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja guru. Dua faktor iklim organisasi yaitu, kepemimpinan kolegal dan keterkaitan komunitas sekolah ternyata merupakan faktor signifikan yang

<sup>46</sup> Yulianti, Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Motivasi Kerja Guru di SMP Negeri Kabupaten Konawe Selatan, (Kendari: 2015), Online. Tersedia di <http://digilib.iainkendari.ac.id/328/>

<sup>47</sup> Brenda L. Ladyong, *Organizational Climate and Teachers Work Motivation: Case Study of Selected Schools in Prachinburi Thailand*, (Scholarly Journal of Education Vol. 3, pp. 52-57 August 2014, Master's in Educational Administration, Graduate School St. Theresa International College, Thailand) Online. Tersedia di <http://www.scholarly-journals.com/SJE> (diakses pada 7 Februari 2018, pukul 19.49)

mempengaruhi motivasi kerja guru. Temuan penelitian ini berimplikasi pada peran administrator terutama dalam meningkatkan iklim sekolah yang positif untuk memotivasi para guru untuk memperbaiki kinerja mereka.

### **C. Kerangka Berpikir**

Iklim organisasi merupakan serangkaian sifat lingkungan kerja yang dinilai langsung atau tidak langsung oleh guru dan menjadi kekuatan utama dalam mempengaruhi motivasi kerja guru.

Iklim organisasi tercermin dari dimensi-dimensinya. Dimensi iklim organisasi antara lain struktur, standar, dukungan, tanggung jawab, pengakuan, dan komitmen. Dimensi-dimensi inilah yang nantinya akan mempengaruhi motivasi kerja guru di sekolah dan berdampak pada kinerjanya.

Motivasi kerja guru adalah hal-hal yang mendorong semangat guru dalam bekerja. Tingkat motivasi kerja seorang guru akan tampak dari tanggung jawab dalam melakukan pekerjaan, adanya keinginan untuk berprestasi, dorongan untuk memperoleh pengakuan, dan keinginan untuk mencapai tujuan.

Iklim organisasi sekolah yang baik akan merangsang para guru untuk semangat bekerja sehingga menghasilkan kinerja yang optimal. Sebaliknya, iklim organisasi sekolah yang tidak baik akan menurunkan

semangat kerja guru, sehingga menghasilkan kinerja yang kurang optimal. Dengan demikian, iklim organisasi sekolah dapat mempengaruhi motivasi kerja guru.

Berikut gambaran kerangka berpikir tentang hubungan iklim organisasi dengan motivasi kerja guru :



Gambar 2.3. Kerangka Berpikir Penelitian

#### **D. Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan kerangka teoretik dan kerangka berpikir yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian, sebagai berikut: "Terdapat hubungan positif antara Iklim Organisasi dengan Motivasi Kerja Guru SMP Negeri di Kecamatan Kalideres Jakarta Barat"