

Iklim Organisasi Sekolah dan Kepuasan Kerja Guru Bahasa Inggris (*English Foreign Language -EFL*) Di Indonesia

Istikomah, M.Hum
Sekolah Tinggi Filsafat Islam (STFI) SADRA Jakarta

Abstrak

Studi ini mengeksplorasi peran dari iklim organisasi sekolah di Indonesia untuk kepuasan kerja guru bahasa Inggris (EFL) dalam pendekatan metode campuran dalam lingkup yang luas di Indonesia. Setiap organisasi pendidikan memiliki iklim unik yang mempengaruhi perilaku dan perasaan gurunya. Dalam artikel ini, kontribusi iklim organisasi sekolah di Indonesia memiliki peran penting untuk kepuasan kerja guru bahasa Inggris (EFL). Artikel ini mengungkapkan bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara iklim organisasi sekolah dan kepuasan kerja guru bahasa Inggris (EFL). Lebih lanjut, dibahas bahwa kepuasan kerja guru sebagian besar dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain beban mengajar, kepemimpinan kepala sekolah, kemandirian dan pengambilan keputusan, serta faktor keintiman dan kehangatan. Pada analisis kualitatif menjelaskan bahwa iklim sekolah yang tidak kondusif akan berdampak negatif terhadap kepuasan kerja peserta didik. Pada akhirnya studi ini memiliki implikasi yang signifikan secara pedagogis dan manajerial bagi pemerintah di Indonesia, khususnya para pengambil kebijakan dibidang pendidikan untuk menciptakan iklim organisasi sekolah yang kondusif dan menyenangkan.

Kata Kunci: *Iklim organisasi sekolah, Kepuasan kerja, guru, EFL*

1. Pendahuluan

Prestasi setiap masyarakat, secara umum, tergantung pada sistem pendidikan yang dijalankan di negara itu. Pendidikan bisa bermanfaat dan efisien jika guru memainkan peran penting dalam menjamin prestasi pendidikan yang dipengaruhi oleh sistem pendidikan (Fives & Gill, 2015). Profesi mengajar, seperti yang dikatakan Bishay (1996), berada pada peringkat tinggi dalam daftar keberhasilan suatu masyarakat. Guru dianggap sebagai pembangun suatu bangsa karena mereka adalah landasan dari setiap sistem pendidikan untuk membesarkan dan mendidik generasi baru. Bahkan, guru diakui sebagai tulang punggung negara yang sehat dan bahagia karena mereka hanya guru yang mampu mengabdikan diri pada tugas berat pembangunan bangsa (Spector, 2008).

Salah satu kebijakan pendidikan di Indonesia adalah meningkatkan kualitas dan relevansi pendidikan dengan menerapkan standar nasional pendidikan sebagai acuan dan rambu-rambu hukum untuk meningkatkan mutu berbagai aspek pendidikan nasional termasuk mutu pendidik dan tenaga kependidikan, mutu sarana dan prasarana pendidikan, kompetensi lulusan, pembiayaan pendidikan dan penilaian

pendidikan. Sebagai dasar penguat kebijakan pendidikan di Indonesia adalah UU RI. No. 20 Tahun 2003 pasal 3 yang menerangkan bahwa 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.

Salah satu permasalahan pendidikan di Indonesia adalah rendahnya kualitas pendidikan pada setiap jenjang dan satuan pendidikan, khususnya pendidikan dasar dan menengah. Rendahnya kualitas pendidikan ini dapat ditandai dengan adanya berbagai indikator yang menunjukkan kualitas pendidikan belum meningkat secara signifikan. Indikator yang dapat menyebabkan kualitas pendidikan tidak mengalami peningkatan secara merata adalah (1) pendekatan *education production function* atau input - output, analisis tidak dilaksanakan secara konsekuen, (2) penyelenggaraan pendidikan yang birokratik- sentralistik; (3) peran masyarakat yang sangat minim (Depdiknas 2001:3).

Kepala sekolah, guru dan tenaga kependidikan lainnya adalah tenaga profesional. Oleh karena itu, mereka harus terdidik dan terlatih secara akademik dan profesional serta dapat pengakuan formal sebagaimana mestinya dan profesi mengajar harus memiliki status profesi yang membutuhkan pengembangan (Tilaar, 2000:142). Menyadari hal tersebut, maka pihak Kemendiknas melakukan program sertifikasi berupa akta mengajar bagi lulusan ilmu kependidikan maupun non kependidikan yang akan menjadi pendidik. Untuk menjadi guru profesional, guru harus memenuhi kualifikasi akademik minimum dan sertifikasi akademik minimum dan sertifikasi sesuai dengan jenjang kewenangan mengajar (UU. RI. NO. 20 tahun 2003 pasal 42 dan PP. RI No 19 tahun 2005 Bab pasal 28).

Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi kinerja mengajar guru, antara lain: kompetensi guru, motivasi kerja, kemampuan kerja, kompetensi guru, status sosial guru. Dari beberapa faktor kinerja tersebut yang paling menarik untuk dikaji adalah iklim organisasi sekolah dan motivasi kerja guru. Motivasi kerja yang rendah pada sebagian guru .

Untuk mencapai tujuan yang berharga ini, guru harus melakukan tugas karier mereka dengan baik. Dan jika tujuannya adalah untuk mengatur adegan sehingga guru dapat bertindak dengan baik, beberapa faktor seperti kepuasan kerja guru harus diberikan perhatian yang cukup pada pihak pejabat pendidikan.

Salah satu faktor yang mungkin mempengaruhi kepuasan kerja guru adalah iklim organisasi sekolah (Spector, 2008). Tampaknya iklim organisasi sekolah dapat menjadi salah satu faktor kunci dalam membuat para guru merasa puas dan, karenanya, membuat kinerja pekerjaan mereka lebih produktif, fungsional, dan diinginkan. Memang, untuk membantu guru merasa puas dengan pekerjaan mereka,

langkah-langkah yang diperlukan harus diambil untuk membangun iklim organisasi yang menguntungkan di sekolah (Zahoor, 2011). Secara keseluruhan, iklim organisasi adalah dimensi utama dari setiap organisasi yang menumbuhkan penelitian dan investigasi yang ketat telah berkontribusi pada konseptualisasi dan maknanya dalam manajemen secara umum, dan dalam manajemen pendidikan, khususnya (Adeymi, 2008; Schneider & Barbera, 2014). Pada bagian berikut, tinjauan singkat tentang literatur akan disajikan.

2. Tinjauan Pustaka

Dalam literatur, banyak definisi telah disajikan. Dalam salah satu definisi yang paling banyak dikutip, Schneider dan Barbera (2014) mendefinisikan iklim organisasi sebagai persepsi karyawan mengenai kebijakan, praktik, prosedur, dan pengambilan keputusan di lingkungan kerja. Iklim organisasi adalah lingkaran inti dari lingkungan manusia dalam batas-batas dimana karyawan dari suatu organisasi bekerja (Schneider & Barbera, 2014). Iklim dapat mempengaruhi setiap aktivitas dalam suatu organisasi secara langsung atau tidak langsung dan dipengaruhi oleh hampir semua yang terjadi dalam organisasi itu. Faktanya, kelangsungan hidup dan pertumbuhan organisasi mana pun berbanding lurus dengan iklim yang menguntungkan di dalamnya. Karyawan dalam suatu organisasi harus mahir dalam ritual, kebijakan, dll. (Schneider, Ehrhart, & Macey, 2013). Dengan demikian, iklim organisasi mengacu pada persepsi dan deskripsi sadar karyawan tentang lingkungan kerja mereka (Kuenzi & Schminke, 2009). Persepsi ini, pada prinsipnya, dipengaruhi oleh karakteristik individu, struktur organisasi, standar organisasi, pertukaran deskripsi karyawan tentang peristiwa organisasi dengan orang lain dalam organisasi, dan budaya organisasi. Menurut Härtel dan Ashkanasy (2011), sebuah organisasi dikatakan menikmati lingkungan kerja yang positif ketika pengaturan sosial dan fisik di mana individu memenuhi pekerjaannya membantu karyawan berkembang sebaik mungkin sesuai potensi mereka.

Aman untuk berpendapat bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh besar pada kinerja manusia melalui dampaknya terhadap motivasi kerja dan kepuasan kerja karyawan. Individu dalam organisasi memiliki harapan tertentu dan pemenuhan harapan ini tergantung pada persepsi mereka tentang bagaimana iklim organisasi sesuai dengan kepuasan kebutuhan mereka. Iklim organisasi, oleh karena itu, menyediakan jenis pengaturan kerja di mana orang merasa puas atau tidak puas. Prasad (2014) berpendapat bahwa karena kepuasan individu menentukan efisiensinya, iklim organisasi dapat dikatakan terkait langsung dengan kinerja organisasinya dalam lingkungan kerja. Berdebat di jalur yang sama, Griffin dan Moorhead (2014) menyatakan bahwa iklim yang sehat adalah proposisi jangka panjang. Manajer perlu mengambil pendekatan bonus untuk iklim, merasakan bahwa mereka mengambil eyeshot iklim jangka panjang sebagai titik kuat organisasi.

Sekarang, saatnya untuk menghubungkan kata-kata di atas dengan pendidikan dan menyajikan ikhtisar singkat tentang iklim sekolah. Anggota dari *National School Climate Center* (NSCC) mendefinisikan iklim sekolah sebagai “kualitas dan karakter kehidupan sekolah” (NSCC, 2015, paragraf 3). Selain itu, mereka menambahkan

bahwa iklim sekolah didasarkan pada pola pengalaman siswa, orang tua, dan personil sekolah tentang kehidupan sekolah. Iklim sekolah mencerminkan norma, tujuan, nilai, hubungan interpersonal, praktik belajar mengajar, dan struktur organisasi. Iklim sekolah yang berkelanjutan dan positif mendorong perkembangan guru dan siswa dan pembelajaran yang diperlukan untuk kehidupan yang produktif, berkontribusi, dan memuaskan dalam masyarakat yang demokratis (Spector, 2008). Iklim ini, menurut NSCC (2015, p. 12), termasuk:

- a. Norma, nilai, dan harapan yang mendukung orang merasa aman secara sosial, emosional, dan fisik.
- b. Orang-orang yang terlibat dan dihormati.
- c. Siswa, keluarga, dan pendidik bekerja bersama untuk mengembangkan, membangun dan berkontribusi pada visi sekolah bersama.
- d. Pendidik memodelkan dan memelihara sikap yang menekankan manfaat dan kepuasan yang didapat dari pembelajaran.
- e. Setiap orang berkontribusi pada kegiatan operasional sekolah dan perawatan lingkungan fisik.

Menurut Adeymi (2008), bahwa iklim sekolah mencerminkan perspektif fisik dan psikologis sekolah yang lebih rentan terhadap perubahan. Ini memberikan prasyarat yang diperlukan untuk pengajaran dan pembelajaran berlangsung. Iklim sekolah, singkatnya, adalah suatu ungkapan perasaan dan sikap tentang lingkungan sekolah yang diungkapkan oleh siswa, guru, staf, dan orang tua. Ini adalah perasaan siswa dan guru tentang berada di sekolah setiap hari (DeWitt & Slade, 2014). Iklim sekolah adalah elemen penting dalam meningkatkan kinerja akademik dan membuat beberapa bentuk baru dalam perilaku guru dan siswa. Ini mengacu pada nuansa sekolah dan dapat berbeda dari satu sekolah ke sekolah lainnya di daerah yang sama (Bishay, 1996).

Menurut Zahoor (2011) dan Piscatelli dan Chiqueena (2011), aspek lingkungan fisik yang ramah dan kondusif untuk belajar, dimensi lingkungan sosial yang mempromosikan komunikasi dan interaksi, aspek lingkungan afektif yang mempromosikan rasa memiliki dan mandiri, dan faktor lingkungan akademik yang mendorong pembelajaran dan pemenuhan diri adalah termasuk iklim sekolah yang melingkupi bagaimana siswa terlibat dalam proses belajar mereka, dan bagaimana guru menggunakan strategi pengajaran yang berbeda, dan bagaimana peristiwa terjadi selama tahun sekolah (DeWitt & Slade, 2014).

Variabel lainnya adalah kepuasan kerja guru. Setelah meninjau berbagai penelitian tentang kepuasan kerja yang dijalankan sebelum 1933, Hoppock (1935) menemukan bahwa kepuasan kerja adalah perpaduan faktor psikologis, fisiologis, dan lingkungan yang membuat seseorang berkata, "Saya puas dengan pekerjaan saya". Selain itu, Camp (1994) percaya bahwa kepuasan kerja dapat didefinisikan dengan mengacu pada kebutuhan dan nilai-nilai individu dan sejauh mana kebutuhan dan nilai-nilai

ini terpenuhi di tempat kerja. Menurut Berry (1997), kepuasan kerja diturunkan sebagai "reaksi individu terhadap pengalaman kerja" (hal. 32).

Menurut Kraye dan Westbrook (1986), beberapa faktor dapat memengaruhi kepuasan kerja karyawan, termasuk faktor lingkungan, individu, dan psikologis. Faktor-faktor yang berhubungan dengan faktor lingkungan terdiri dari komunikasi dan pengakuan karyawan (Weiss & Cropanzano, 1996), faktor-faktor yang berhubungan dengan dimensi individu termasuk emosi, genetika, dan kepribadian (Cote & Morgan, 2002), dan faktor-faktor yang prihatin dengan aspek psikologis di alam terdiri dari kehidupan, keluarga, dan komunitas seseorang (Wright & Cropanzano, 2000). Faktor-faktor ini dipostulatkan untuk mempengaruhi pendapat karyawan tentang betapa menariknya pekerjaan itu dan seberapa besar mereka menikmati melakukannya. Setelah meninjau literatur, Abdullah (2011) berpendapat bahwa dua jenis faktor luas mempengaruhi kepuasan kerja, termasuk faktor biografi seperti usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, dan status perkawinan dan faktor lingkungan seperti gaji, tunjangan, promosi, sifat pekerjaan dan pengawasan. Namun, perlu dicatat bahwa faktor-faktor ini dapat sangat bervariasi di berbagai negara dan di berbagai komunitas.

Dalam konteks pendidikan, kepuasan kerja guru dapat dianggap sebagai prediktor retensi guru, penentu komitmen guru dan, pada gilirannya, kontributor efektivitas sekolah (Shan, 1998). Buitendach dan de Witte (2005) berpendapat bahwa kepuasan kerja berhubungan erat dengan persepsi guru dan evaluasi pekerjaan mereka dan persepsi ini, pada gilirannya, dapat memiliki dampak luar biasa pada harapan dan kinerja mereka dalam sistem pendidikan. Oleh karena itu, guru mengevaluasi pekerjaan mereka sesuai dengan faktor-faktor yang mereka anggap penting bagi mereka. Pada dasarnya, kepuasan kerja dapat dilihat sebagai perasaan dan pandangan guru terhadap pekerjaannya. Seperti halnya sikap lain, itu merupakan kumpulan kompleks dari kognisi (kepercayaan atau pengetahuan), emosi (perasaan atau evaluasi) dan kecenderungan perilaku (Spector, 2008). Seorang guru dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki sikap yang sangat positif terhadap tempat kerja dan, sebaliknya, seorang guru yang tidak puas dengan pekerjaannya memunculkan sikap negatif terhadap lingkungan kerjanya. Dengan demikian, sikap ini *-baik positif atau negatif-* dapat mempengaruhi perilaku guru di sekolah. Akhirnya, kepuasan kerja mengacu pada sikap keseluruhan individu terhadap pekerjaannya. Ini adalah keadaan positif atau negatif yang dihasilkan dari penilaian pengalaman kerja seseorang.

Dalam konteks studi saat ini, konsep kepuasan kerja digunakan hanya untuk merujuk pada sikap, persepsi, dan perasaan guru bahasa Inggris terhadap pekerjaan mereka dan aspek terkait seperti pengawasan, kolega dan komunikasi, kondisi kerja dan prosedur operasi, pembayaran dan manfaat, bekerja sendiri, kemajuan / promosi, dan imbalan kontinjensi (Spector, 1985). Oleh karena itu, kepuasan kerja guru mengacu pada jika guru bahasa Inggris merasa senang dengan pekerjaan mereka. Dengan kata lain, jika guru bahasa Inggris memiliki sikap positif atau perasaan yang baik tentang pekerjaan mereka, tinjauan kualitatif ini diambil untuk menggambarkan dimensi kepuasan. Demikian pula, jika guru bahasa Inggris memiliki sikap negatif

terhadap pekerjaan mereka maka dapat dianggap bahwa mereka tidak puas dengan pekerjaannya.

Kajian tentang topik kepuasan kerja telah dilakukan secara aktif di berbagai bidang, termasuk industri, bisnis, dan pendidikan (Schneider & Barbara, 2014). Alasan utama mengapa kepuasan kerja telah begitu menarik banyak perhatian adalah bahwa sikap dan perasaan pekerja terhadap pekerjaan memiliki dampak besar pada perilaku dan kinerja individu dalam organisasi. Bahkan, dalam konteks pendidikan, kepuasan kerja terkait dengan produktivitas dan ketidakhadiran guru. Oleh karena itu, perlu untuk memeriksa iklim organisasi sekolah untuk melihat apakah mereka sehat dan menguntungkan dari perspektif pemangku kepentingan sekolah. Dengan demikian, berdasarkan tentang temuan-temuan empiris, langkah-langkah praktis dapat diambil untuk menghilangkan penyebab yang mengarah ke tempat kerja yang destruktif dan demoralisasi.

2.1. Konstruksi Kajian Literatur Dalam Studi Ini.

Pada bagian berikut, sejumlah studi terkait akan ditinjau secara kritis. Dalam sebuah studi awal, Pope dan Stremmel (1992) mengeksplorasi hubungan antara ukuran iklim organisasi sekolah dan kepuasan kerja di antara para guru penitipan anak di Amerika Serikat. Sampel penelitian terdiri dari 94 guru dari 27 pusat penitipan anak berlisensi. Hasil analisis korelasional dan faktor mengungkapkan bahwa iklim organisasi dan kepuasan kerja mewakili konstruksi yang berbeda namun terkait. Selanjutnya ditemukan bahwa konstruksi iklim organisasi dan kepuasan kerja memberikan sumber informasi yang berbeda tentang lingkungan kerja. Namun, salah satu keterbatasan dalam penelitian ini adalah sedikitnya jumlah peserta yang menyulitkan generalisasi temuan.

Dalam studi yang lebih mirip, Abu-Saad dan Hendrix (1995) melakukan studi eksplorasi tentang hubungan antara kepuasan kerja dan iklim organisasi di sekolah dasar komunitas Arab Badui di Israel selatan. Responden adalah 373 guru dari 29 sekolah. Hasil mereka mengungkapkan bahwa kepuasan guru dengan pekerjaan itu sendiri adalah faktor kepuasan kerja yang dominan dan kepemimpinan kepala sekolah adalah faktor iklim organisasi yang dominan. Selain itu, temuan analisis regresi berganda menunjukkan bahwa faktor iklim organisasi kepemimpinan kepala sekolah dan otonomi pada pekerjaan secara signifikan terkait dengan kepuasan guru dengan pekerjaan itu sendiri, dan interaksi antara kepemimpinan kepala sekolah dan keintiman guru secara signifikan terkait dengan kepuasan kerja. Namun, salah satu kelemahan dari penelitian ini adalah bahwa ia tidak dapat mengungkapkan dengan cara apa iklim organisasi sekolah dan sub-faktornya mempengaruhi kepuasan kerja para guru yang berpartisipasi.

Bailey (2002) melakukan penelitian untuk mengeksplorasi hubungan antara iklim organisasi dan kepuasan kerja seperti yang dilaporkan oleh pejabat eksekutif kampus cabang dalam sistem perguruan tinggi komunitas multi-kampus di Florida, Amerika Serikat. Sebuah survei mengukur variabel yang menarik didistribusikan ke semua pejabat eksekutif kampus perguruan tinggi multi-kampus yang terdaftar dalam

Direktori Pendidikan Tinggi di Florida. Hasil riset ini menunjukkan bahwa variabel iklim organisasi yang berkaitan dengan masalah pribadi dan evaluasi adalah yang paling kuat terkait dengan kepuasan kerja. Selanjutnya, komunikasi internal adalah prediktor terbesar kepuasan keseluruhan, diikuti dengan memperhatikan masalah pribadi, peluang pengembangan profesional, dan rendahnya iklim politik. Seperti penelitian di atas, penelitian ini memanfaatkan data kualitatif untuk mengungkap alasan di balik hasil yang diperoleh.

Dalam penelitian lain, Arani dan Abasi (2004) menyelidiki kepuasan kerja guru sekolah menengah dalam kaitannya dengan iklim organisasi sekolah di Iran dan India. Sampel termasuk 512 guru yang dipilih di kedua negara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada korelasi yang signifikan antara iklim organisasi sekolah dan kepuasan kerja di kedua negara. Juga ditemukan bahwa iklim organisasi sekolah lebih memengaruhi kepuasan kerja guru India dibandingkan dengan guru Iran. Namun, masalah dari penelitian ini adalah bahwa tidak masuk akal untuk membandingkan iklim organisasi sekolah dari dua negara yang berbeda. Karena iklim sekolah sangat bervariasi dari satu negara ke negara.

Disisi lain ada juga sebuah studi yang berkaitan dengan dampak iklim organisasi pada kepuasan kerja guru SD yang dilakukan oleh Rani dan Rani (2014). Sampel penelitian terdiri dari 100 guru sekolah dasar yang dipilih secara acak dan dari mana 50 guru pria berasal dari sekolah negeri dan 50 guru wanita dari sekolah swasta. Ternyata temuan penelitian mereka menunjukkan bahwa iklim organisasi sekolah dasar tidak berkorelasi signifikan dengan kepuasan kerja yang berarti bahwa kepuasan kerja para guru tidak dipengaruhi oleh iklim organisasi. Mereka juga mencapai kesimpulan bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan antara pria dan wanita dalam hal kepuasan kerja di sekolah dasar. Untuk mendapatkan wawasan yang lebih komprehensif tentang kontribusi iklim organisasi sekolah dasar, mereka dapat mengambil keuntungan dari aspek kualitatif masalah ini dengan mengundang beberapa peserta untuk mengambil bagian dalam wawancara singkat untuk mengekspresikan perspektif mereka mengenai topik tersebut secara lebih rinci. Ini telah menjadi salah satu kekurangan besar dari studi sebelumnya yang ingin dihapus oleh studi ini.

Dalam studi yang dilakukan di Indonesia, N.E Rohmawati (2017) melakukan penelitian untuk menguji hubungan antara iklim organisasi dengan motivasi kerja. Penelitian dilakukan pada guru (PNS) di 10 SD Negeri Kecamatan Ciamis sebanyak 76 responden. Temuan menunjukkan bahwa ada korelasi positif yang signifikan antara iklim organisasi dan motivasi kerja. Studi ini dilatarbelakangi oleh motivasi kerja yang rendah pada sebagian guru menyebabkan menurunnya kinerja mengajar guru. Sangat sedikit guru yang mempunyai motivasi yang tinggi di sekolah. Guru yang tidak mempunyai motivasi tinggi adalah guru yang tidak memiliki inisiatif dan kreatif dalam mengadakan dan menulis bahan ajar, kurang produktif karena tenaganya kurang digunakan untuk mengajar di berbagai sekolah, kurang supel dalam pergaulan dan kurang informatif sehingga tidak dapat mengakses di mana-mana serta jarang memperoleh tugas tambahan lainnya dari kepala sekolah. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh iklim organisasi sekolah dan

Jurnal Emanasi, Jurnal Ilmu Keislaman dan Sosial (Vol 3, No. 1, April 2020)

motivasi kerja guru terhadap kinerja guru, sehingga kinerja guru dapat ditingkatkan supaya bisa meningkatkan kualitas sekolah.

2.2. Masalah

Beberapa hasil studi diatas dapat memberikan gambaran yang jelas tentang iklim sekolah dan faktor-faktor mana yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja guru bahasa dalam konteks EFL di Indonesia. Jika melihat sekilas pada hasil-hasil studi tersebut maka sesungguhnya mengungkapkan bahwa ada kekurangan studi (*research gap*) yang mengeksplorasi kontribusi iklim organisasi sekolah pada kepuasan kerja guru EFL di Indonesia. Oleh karena itu, kajian artikel ini bertujuan untuk menyoroti peran dari iklim organisasi sekolah Indonesia terhadap kepuasan kerja para guru EFL , khususnya dalam konteks pernyataan masalah : (1) *Apakah ada hubungan yang signifikan antara iklim organisasi sekolah Indonesia dan kepuasan kerja guru EFL?*; (2) *Faktor-faktor apa dari iklim organisasi sekolah Indonesia yang menentukan kepuasan kerja guru EFL?*; (3) *Dalam hal apa iklim organisasi sekolah Indonesia dapat mempengaruhi kepuasan kerja dari perspektif guru EFL?*

3. Pembahasan

3.1. Korelasi Iklim Organisasi Sekolah Dan Kepuasan Kerja Guru EFL

Perspektif masalah pertama diselidiki dari berbagai kajian hasil riset mengenai adanya hubungan yang signifikan antara iklim organisasi sekolah dan kepuasan kerja guru EFL. Temuan analisis dari berbagai kajian hasil riset mengungkapkan bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara iklim organisasi sekolah di Indonesia dan kepuasan kerja para guru. Mungkin, pada prinsipnya, berpendapat bahwa jika iklim sekolah sehat dan menguntungkan, hal itu dapat membuat kepuasan kerja guru EFL ditingkatkan secara efektif.

Temuan N.E. Rohmawati (2017) mengungkapkan bahwa secara bersama iklim organisasi sekolah dan motivasi kerja guru berpengaruh terhadap kinerja guru 0,527 (pengaruhnya tergolong tinggi) dan memberikan kontribusi sebesar 27,8% sisanya 72,2% ditentukan oleh variabel lain seperti sarana dan prasarana sekolah; pembiayaan; disiplin guru; kepemimpinan, partisipasi masyarakat; kompensasi guru; komunikasi guru pelajaran dan lain-lain. Hal ini menunjukkan pengaruh iklim organisasi sekolah dan motivasi kerja guru terhadap kinerja guru. Semakin tinggi indeks variabel iklim organisasi sekolah dan motivasi kerja guru tersebut, maka diharapkan kinerja guru akan semakin meningkat pula. Sehubungan dengan itu, iklim organisasi sekolah dan motivasi kerja guru secara bersama-sama untuk meningkatkan kinerja guru. Oleh karena itu, perlu meningkatkan manajerial kedua variabel tersebut, yaitu iklim organisasi sekolah dan motivasi kerja guru sehingga kinerja guru mengalami peningkatan seiring dengan harapan masyarakat sebagai pengguna sekolah (*stakeholders*).

Tampaknya masuk akal untuk berpendapat bahwa, menurut hasil studi ini

menunjukkan ada hubungan langsung antara tempat kerja dan kepuasan kerja para guru. Artinya, semakin positif, menyenangkan, dan mendukung iklim sekolah, semakin puas para guru EFL dengan pekerjaan mereka. Untuk membangun iklim positif seperti itu, pejabat pendidikan harus mempertimbangkan beberapa faktor penting. Salah satu faktor penting yang memainkan peran penting dalam menciptakan iklim sekolah adalah kepemimpinan kepala sekolah. Menurut Morris (2004), kualitas hubungan guru-administrator menghasilkan tingkat kepuasan kerja guru yang lebih tinggi dan partisipasi guru tingkat yang lebih tinggi dalam pengambilan keputusan berkontribusi terhadap kepuasan kerja. Dengan kata lain, ketika kepala sekolah menciptakan hubungan yang ramah, hormat, dan kooperatif dengan guru dan membuat iklim mendukung, para guru mungkin merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka. Faktor lain yang dapat mempengaruhi tempat kerja para guru, dan, karenanya, mempengaruhi kepuasan kerja mereka adalah pekerjaan itu sendiri. Ketika pengajaran bahasa Inggris menantang secara mental sehingga guru dapat berhasil mencapainya, mereka merasa puas dengan pekerjaan mereka (Spector, 2008). Bahkan, dalam literatur yang tersedia, telah ditunjukkan bahwa karyawan lebih suka pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dalam berbagai tugas (Robbins, 1998). Alasan lain yang disarankan untuk temuan ini adalah faktor keintiman dan hangat yang mungkin memiliki hubungan yang jelas dengan kepuasan kerja guru EFL. Pada kenyataannya, hubungan sosial merupakan bagian penting dari iklim sosial di tempat kerja dan memberikan pengaturan di mana guru dapat mengalami makna dan identitas (DeWitt & Slade, 2014).

Hasil kajian dari perspektif masalah pertama ini sejalan dengan temuan Arani dan Abasi (2004) mengungkapkan ada hubungan yang signifikan antara iklim organisasi sekolah dan kepuasan kerja guru. Lebih lanjut, penelitian ini mendukung temuan Chinthala (2014) di mana terungkap bahwa hubungan antara iklim organisasi sekolah dan kepuasan kerja di kalangan guru adalah positif. Sesuai dengan hasil studi ini, Razavipour dan Yusefi (2017) menemukan bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara iklim organisasi sekolah dan kepuasan kerja guru. Bahkan, mereka menemukan bahwa di sekolah-sekolah di mana ada iklim organisasi sekolah yang menguntungkan, kepuasan para guru lebih tinggi. Singkatnya, dapat dikatakan bahwa untuk menumbuhkan kepuasan kerja pada guru, iklim organisasi sekolah menjadi poros utama sebagai pendorong motivasi seperti gaji dan insentif tinggi memainkan peran penting dalam berkontribusi untuk kepuasan guru atau tidak adanya perhatian terhadap sarana prasarana lingkungan sekolah yang sehat dan berkemajuan seperti kurangnya fasilitas membuat para guru merasa tidak puas.

3.2. Faktor-Faktor Determinan

Perspektif permasalahan kedua bertujuan untuk mengungkap faktor iklim organisasi sekolah mana yang memiliki kekuatan paling determinan untuk menjelaskan variasi dalam kepuasan kerja guru EFL. Menurut kajian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja guru EFL sebagian besar dipengaruhi oleh beban mengajar, kepemimpinan

kepala sekolah, otonomi dan pengambilan keputusan, dan keintiman dan kehangatan. Temuan Irwan (2016), mengungkapkan adanya faktor penghambat yang mempengaruhi iklim sekolah di SMKN 1 Papalang Kabupaten Mamuju yang paling determinan adalah masih adanya guru mengajar tidak linear dengan jurusannya. Artinya beban mengajar yang tidak proporsional dan pas. Hal tersebut menandakan bahwa sekolah masih butuh tenaga yang lebih profesional untuk mendukung pembelajaran yang lebih berkualitas. Menurut Oemar Hamalik (2008) jabatan guru adalah suatu pekerjaan profesional, artinya jabatan ini memerlukan suatu keahlian khusus, guru profesional harus menguasai pengetahuan yang mendalam dalam spesialisnya.

Beban mengajar adalah salah satu dimensi yang menerima beban tertinggi bagi para guru bahasa Inggris (EFL) dalam iklim sekolah. Pekerjaan yang menarik dan kondisi kerja yang nyaman adalah peringkat faktor-faktor penting yang mempengaruhi kepuasan kerja para guru EFL. Singkatnya, semakin baik kondisi kerja, semakin sedikit kelelahan, dan semakin banyak kepuasan kerja (Hall & Yip, 2014). Dimensi lain yang disebut kepemimpinan kepala sekolah mungkin juga berkontribusi pada tingkat kepuasan kerja yang tinggi karena para guru umumnya puas dengan pengawasan yang mereka terima dalam pekerjaan mereka. Hubungan dengan kepala sekolah serta kompetensi yang dirasakan dan keadilan pengawas pada tugas manajerial dapat mempengaruhi kepuasan guru (Rani & Rani, 2014). Aspek lain yang mempengaruhi kepuasan kerja guru EFL adalah otonomi dan pengambilan keputusan. Dapat dikatakan bahwa ketika para guru merasa bebas untuk mengekspresikan ide-ide mereka, berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan di sekolah, dan menerapkan pandangan mereka di kelas bahasa Inggris, mereka akan memiliki pandangan yang lebih positif terhadap tempat kerja.

Menurut Gu dan Siu (2009), dorongan, bimbingan, bantuan, dan dukungan dari rekan kerja adalah penting untuk mempromosikan budaya kerja yang harmonis yang diperlukan untuk meningkatkan kepuasan karyawan.

Hasil kajian ini sejalan dengan Abu-Saad dan Hendrix (1995). Temuan mereka mengungkapkan bahwa faktor iklim organisasi sekolah, termasuk kepemimpinan kepala sekolah dan otonomi secara signifikan terkait dengan kepuasan guru dengan pekerjaan mereka. Namun, dalam penelitian ini, bersama dengan kepemimpinan kepala sekolah dan otonomi dan faktor-faktor pengambilan keputusan, ditemukan bahwa beban mengajar dan keintiman dan kehangatan secara signifikan terkait dengan kepuasan kerja para guru EFL. Selain itu, temuan memberikan dukungan sebagian untuk penelitian yang dilakukan oleh Razavipour dan Yusefin (2017). Hasil mereka mengungkap bahwa dimensi kepemimpinan kepala sekolah dan sistem penghargaan secara signifikan terkait dengan kepuasan kerja guru. Singkatnya, menurut temuan, dapat diperdebatkan bahwa iklim organisasi sekolah adalah fenomena kompleks yang dipengaruhi oleh beragam faktor. Untuk membuat iklim yang menguntungkan yang mengarah pada kepuasan kerja yang lebih tinggi, beban mengajar tidak boleh terlalu berat, kepala sekolah harus mengelola dengan baik, otonomi untuk membuat keputusan harus diberikan kepada guru, dan keintiman di antara para guru dan staf sekolah harus diolah.

3.3. Signifikasi Peran Iklim Organisasi Sekolah

Perspektif masalah terakhir adalah mengeksplorasi bagaimana iklim organisasi sekolah dapat mempengaruhi kepuasan kerja dari perspektif guru EFL. Berdasarkan analisis kajian sistematik terhadap berbagai artikel yang relevan, ditemukan bahwa kepemimpinan kepala sekolah telah sangat mempengaruhi kepuasan kerja guru EFL. Karena itu dapat dikatakan bahwa kepala sekolah memiliki peran strategis untuk membentuk iklim yang konstruktif. Menciptakan iklim yang menyenangkan di mana guru dapat mencapai tujuan organisasi sekolah adalah tanggung jawab kepala sekolah dan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan sebagai *leading sector*-nya. Penulis mengistilahkan kepala sekolah sebagai “pemberi makan”, yang berarti bahwa kepala sekolah harus memberi umpan balik pada kata-kata dan perilaku guru, mengembangkan kepemimpinan di seluruh sekolah, dan menginspirasi guru untuk menggunakan potensi terbaik mereka. Kepala sekolah harus menghasilkan motivasi dan dukungan dan mendorong inovasi dalam sekolah (Zahoor, 2011). Selain itu, dari beberapa hasil penelitian tersebut mengungkapkan bahwa kepuasan kerja para guru EFL telah sangat dipengaruhi oleh gaji, insentif guru dan manfaat sertifikasi lainnya. Beberapa hasil temuan riset juga mengungkapkan bahwa sebagian besar guru EFL tidak puas dengan pekerjaan mereka karena mereka menganggap sistem gaji sama sekali tidak adil. Faktanya, alasan utama ketidakpuasan terletak pada masalah keuangan yang dibebankan pada guru melalui sistem gaji. Temuan ini misalnya diungkapkan Lambert, Hogan, Barton, dan Lubbock (2001) di mana mereka menemukan bahwa urusan keuangan memiliki dampak yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di organisasi mana pun. Temuan tersebut sebagian besar konsisten dengan gagasan bahwa semakin tinggi keadaan keuangan, semakin puas para guru dengan karir mereka dan, dengan demikian, semakin baik kinerja yang mereka miliki di sekolah.

Temuan Ika Rahmawati (2017) juga mengindikasikan pengaruh yang signifikan mengenai iklim organisasi sekolah pada SMK di Kota Bandung yang dikategorikan sangat tinggi, khususnya meliputi dimensi pertemanan (*collegial*), kedekatan (*intimate*) dan keterdukungan (*supportive*). Kategori tertinggi pada sub indikator “Adanya jaringan kerja yang kuat dan erat diantara para guru/staf” dan terendah pada sub indikator “Adanya interaksi yang saling mendukung dan profesional diantara para guru”.

Faktor berikutnya adalah beban mengajar. Menurut pandangan sebagian guru mengatakan bahwa karena beban kerja sangat berat, hal itu berdampak negatif terhadap kepuasan kerja guru EFL di seluruh negeri. Solusi untuk masalah ini adalah bahwa beban pengajaran harus dirancang dan didikte sesuai dengan realitas konteks, potensi guru, waktu yang dialokasikan, fasilitas sekolah, dan kebutuhan siswa. Seperti yang didalilkan Sharma dan Bhaskar (1991), pengaruh paling penting tunggal pada pengalaman kepuasan kerja individu berasal dari sifat dan beban pekerjaan yang ditugaskan kepadanya oleh organisasi. Oleh karena itu, beban kerja pengajaran bahasa Inggris yang ditugaskan untuk guru bahasa tidak boleh terlalu berat dan membosankan. Secara umum, untuk membangun iklim yang kondusif, pandangan

guru sebagai jantung sekolah harus mendapat perhatian yang cukup.

4. Kesimpulan dan Implikasi

Pendidikan bertujuan mengubah masyarakat untuk mendapatkan kebahagiaan. Untuk tujuan ini, iklim sekolah, sebagai jantung sekolah, adalah faktor kuat yang harus sepenuhnya dipertimbangkan saat merencanakan pendidikan, karena itu dapat sangat mempengaruhi para pemangku kepentingan seperti guru, siswa, dan orang tua. Studi organisasi menawarkan wawasan berharga untuk mengidentifikasi dan menerapkan perubahan yang diperlukan dalam sistem pendidikan. Bahkan, informasi tentang iklim organisasi sekolah memungkinkan pejabat pendidikan untuk menentukan apakah sekolah berjalan dengan baik. Setiap organisasi pendidikan memiliki iklim yang unik yang membedakannya dari sekolah lain dan memengaruhi perilaku dan perasaan guru dan siswa (Kohli & Deb, 2008). Jelas, iklim merupakan gabungan dari variabel moderator yang mengintervensi antara struktur organisasi dan kepuasan kerja guru.

Dalam kajian artikel ini, penulis berikhtiar untuk mengungkapkan kekhawatiran guru bahasa Inggris (EFL) dari sudut tentang lingkungan organisasi sekolah mereka. Singkatnya, dari berbagai kajian dan hasil riset yang penulis telusuri diberbagai jurnal yang relevan mengungkapkan adanya hubungan positif yang signifikan antara iklim organisasi sekolah dan kepuasan kerja guru EFL. Selain itu, ditemukan bahwa kepuasan kerja guru bahasa Inggris EFL sebagian besar dipengaruhi oleh beban mengajar, kepemimpinan kepala sekolah, otonomi dan pengambilan keputusan, dan faktor keintiman dan kehangatan. Akhirnya, hasil kajian kualitatif mengungkap bahwa iklim organisasi sekolah-sekolah masih banyak yang menaruh perhatian konstruktif pada iklim organisasi sekolah sehingga berdampak negatif pada kepuasan kerja para guru bahasa Inggris (EFL).

Sejalan dengan temuan, beberapa implikasi disarankan. Implikasi paling dasar dari studi ini adalah bahwa Kementerian Pendidikan harus peduli dengan iklim sekolah negeri dan lembaga-lembaga bahasa swasta di Indonesia dengan mengambil langkah-langkah untuk menilai iklim sekolah dan mengidentifikasi dimensi yang sangat penting untuk kesehatan sekolah. Dan jika dimensi-dimensi itu berdampak negatif terhadap iklim sekolah itu sendiri, guru, dan siswa, langkah-langkah yang diperlukan harus diambil untuk menghilangkannya. Selain itu, Departemen Pendidikan harus mengadakan program untuk mengajarkan strategi manajerial kepada kepala sekolah sehingga mereka dapat menciptakan iklim yang menyenangkan di sekolah. Implikasi selanjutnya terkait dengan sistem gaji. Karena kurangnya sistem penghargaan yang eksplisit, adil, dan adil telah menyebabkan ancaman serius terhadap kepuasan organisasi para guru, direkomendasikan sistem gaji yang adil untuk dibuat oleh pemerintah. Akhirnya, implikasi lain adalah bahwa kebijakan yang ada harus dimodifikasi untuk memberikan solusi permanen untuk masalah yang dihadapi guru dan membuat mereka merasa dihargai dan hak-hak mereka dilindungi. Dengan cara ini, pejabat pendidikan dapat memperkuat motivasi kerja guru dan komitmen kerja untuk mencapai pendidikan yang berkualitas tinggi.

Sesuai dengan studi ini, beberapa saran untuk studi dan kajian lebih lanjut direkomendasikan. Disarankan bahwa hubungan antara sistem penghargaan dan komitmen dan motivasi organisasi di antara guru sekolah negeri dan swasta sehubungan dengan iklim organisasi mereka. Peluang penting lainnya untuk penelitian di masa depan adalah untuk mengeksplorasi efek bentuk kepemimpinan (mis., Transaksional dan transformasional) di dalam iklim sekolah. Karena studi ini hanya berfokus pada iklim organisasi sekolah dan kepuasan kerja guru EFL, kajian lebih lanjut, harus mempertimbangkan efek iklim organisasi pada kepuasan, motivasi, dan kinerja pelajar bahasa. Selain itu, dianjurkan untuk meneliti bagaimana variabel penelitian saat ini berubah dengan lintas waktu dengan menjalankan studi longitudinal dalam konteks EFL di Indonesia. Akhirnya, mengingat korelasi antara iklim organisasi sekolah dan kepuasan kerja guru bahasa Inggris (EFL), studi di masa depan harus menentukan peran variabel demografis dalam mempengaruhi kepuasan kerja guru, kinerja, dan komitmen kerja.

Daftar Pustaka

- Abu-Saad, I., & Hendrix, V. L. (1995). *Organizational climate and teachers' job satisfaction in a multi-cultural milieu: The case of the Bedouin Arab schools in Israel*. *International Journal of Educational Development*, 15 (2), 141-153.
- Adeymi, T. O. (2008). *Organizational climate and teachers' job performance in primary schools in Ondo State, Nigeria: An analytical survey*. *Asian Journal of Information Technology*, 7 (4), 138-145.
- Arani, A. M., & Abasi, P. (2004). *Relationship between secondary school teachers' job satisfaction and school organizational climate in Iran and Pakistan*. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 19 (2), 37-49.
- Bailey, S. S. (2002). *The relationship between organizational climate and job satisfaction as perceived by branch campus executive officers in multi-campus community college system*. M.A. Unpublished Thesis. Psychology College, Folrida University: Florida, U.S.A.
- Berry, L. M. (1997). *Psychology at work*. San Francisco, U.S.A.: McGraw Hill Companies Inc. Bhandarkar.
- Bishay, A. (1996). *Teacher motivation and job satisfaction: A study employing the experience sampling method*. *Journal of Undergraduate Sciences*, 26(3), 147- 154.
- Buitendach, J. & de Witte, H. (2005). *Job insecurity, extrinsic and intrinsic job satisfaction and affective organizational commitment of maintenance workers in a parasternal*. *South African Journal of Business Management*, 36 (2), 27-37.
- Chinthala, G. (2014). *Organizational climate a predictor of job satisfaction among teachers*. *International Journal of Research*, 1 (6), 880-886.

- Departemen Pendidikan Nasional, 2003. *Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003, Tentang Sistem Pendidikan Nasional*, Jakarta: Depdiknas.
- Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2014). *Organizational behavior: Managing people and organizations (11th ed.)*. South-Western, Cengage Learning.
- Gu, Z., & Siu, R. C. S., (2009). *Drivers of job satisfaction as related to work performance in Macao casino hotels: An investigation based on employee survey*. *International Journal in Contemporary Hospital Management*, 21 (5), 561-578.
- Hall, D. T., & Yip, J. (2014). *Career cultures and climates in organizations*. In B. Schneider, & K. M. Barbera (Eds). *The Oxford handbook of organizational climate and culture* (pp. 215-234). Oxford, U.K.: Oxford University Press.
- Härtel, C. E. J., & Ashkanasy, N. M. (2011). *Healthy human cultures as positive work environments*. In N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom., & M. F. Peterson (Eds.), *The handbook of organizational culture and climate* (pp. 85-100). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. New York, U.S.A.: Harper & Bros.
- Ika Rahmawati (2017), *Pengaruh Iklim Sekolah Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Mengajar Guru SMK Di Kota Bandung*. Universitas Pendidikan Bandung.
- Irwan (2016), *Iklim Sekolah Di SMKN 1 Papalang Kabupaten Mamuju*, JURNAL EKLEKTIKA, April 2016, Volume 4 Nomor 1.
- Piscatelli, J. & Lee, J. D. (2011). *State policies on school climate and bully prevention efforts: Challenges and opportunities for deepening state policy support for safe and civil schools*. National School Climate Center.
- Kohli, A. & Deb, T. (2008). *Performance management*. New Delhi, India: Oxford University Press.
- Krayer, K. J. & Westbrook, L. (1986). *The relationship between communication load and job satisfaction*. *World Communication*, 15, 85-99.
- Kuenzi, M., & Schminke, M. (2009). *Assembling fragments into a lens: A review, critique, and proposed research agenda for the organizational work climate literature*. *Journal of Management*, 35, 634-717.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., Barton, A., & Lubbock, S. M. (2001). *The impact of job satisfaction on turnover intent: A test of a structural measurement model using a national sample of workers*. *Social Science Journal*, 38 (2), 233-251.
- Morris, M. (2004). *The public school as workplace: The principal as a key element in teacher satisfaction*. Los Angeles, U.S.A.: California University Press.
- National School Climate Center (2015). *School climate*. Available at <https://schoolclimate.org/climate>.

- N.E. Rohmawati (2017), *Pengaruh Iklim Organisasi Sekolah Dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru ; Studi di SD Negeri Kecamatan Ciamis*. Jurnal Ilmiah Mahasiswa Pascasarjana Administrasi Pendidikan. Vol. 5. No. 1 Tahun 2017.
- Oemar Hamalik. (2008). *Kurikulum dan Pembelajaran*. Jakarta: Bumi Aksara
- Pope, S., & Stremmel, A. J. (1992). *Organizational climate and job Satisfaction among child care teachers*. Child and Youth Care Forum, 21 (1), 39-52.
- Prasad, L. M. (2014). *Organizational behavior (5th ed.)*. New Delhi: Sultan Chands & Sons.
- Rani, R., & Rani, P. (2014). *Influence of organizational climate of elementary school on job satisfaction of elementary teachers*. International Journal of Science, Environment and Technology, 3 (2), 652-658.
- Razavipour, K., & Yousefi, M. (2017). *Iranian English language teachers' job satisfaction and organizational climate in public and private schools*. Issues in Educational Research, 27(4), 2017, 842-858.
- Robbins, S. P. (1998). *Organizational behavior (8th ed.)*. New Jersey: Prentice Hall.
- Schneider, B., & Barbera, K. M. (2014). *The Oxford handbook of organizational climate and culture (Eds)*. Oxford: Oxford University Press.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). *Organizational climate and culture*. Annual Review of Psychology, 64, 361-388.
- Shan, M. H. (1998). *Professional commitment and satisfaction among teachers in urban middle schools*. Journal of Educational Research, 2, 67-70.
- Sharma, B. & Bhaskar, S. (1991). *Determinants of job satisfaction among engineers in a public sector undertaking*. Journal of Management, 20, 23-34.
- Spector, P. E. (1985). *Measurement of human service staff satisfaction: Development of the job satisfaction survey*. American Journal of Community Psychology, 13(6), 693-713.
- Tilaar, H.A.R. (2001). *Manajemen Pendidikan Nasional*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Wright, T. A. & Cropanzano, R. (2000). *Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance*. Journal of Occupational Health Psychology, 5(1), 84-94.
- Zahoor, Z. (2011). *Influence of organizational climate, teaching attitude, and adjustment on job satisfaction of teachers*. Unpublished doctoral Dissertation, Department of Psychology, Aligarh Muslim University: India.