

# Hubungan Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja Dengan Motivasi Kerja Guru Sekolah Penggerak di Kabupaten Seram Bagian Barat

Andris Noya<sup>1\*</sup>, Josias Taihuttu<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup>Institut Agama Kristen Negeri Ambon

<sup>2</sup>Institut Agama Kristen Negeri Ambon

## Email:

[andrisnoya926@gmail.com](mailto:andrisnoya926@gmail.com) (A. Noya)

\*Corresponding author

## Sitasi:

Andris Noya, Josias Taihuttu. Hubungan Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja Dengan Motivasi Kerja Guru Sekolah Penggerak di Kabupaten Seram Bagian Barat. *Humanlight Journal of Psychology*. Vol.6, No.1, 2025, pp.12-23.

Diterima: 11 Juni, 2025; Disetujui: 13 Juni, 2025; Dipublikasikan: 30 Juni, 2025

---

## Abstract

*This study aims to analyze the relationship between organizational climate and job satisfaction with teacher work motivation in the implementation of the Independent Curriculum in pilot schools in West Seram Regency. A descriptive quantitative approach was used with data collection techniques through questionnaires, observations, and interviews with 47 teachers from five pilot schools. The results of the correlation test showed that organizational climate has a very strong and significant relationship with work motivation ( $r = 0.843$ ;  $p < 0.01$ ), while job satisfaction showed a moderate but significant relationship ( $r = 0.498$ ;  $p < 0.01$ ). Multiple correlation analysis showed that both variables simultaneously had a significant effect on work motivation ( $R = 0.706$ ;  $p < 0.05$ ). These findings indicate that a conducive work environment and job satisfaction are important factors in increasing teacher motivation in implementing the Independent Curriculum. The practical implications of this study emphasize the importance of strengthening organizational climate and increasing job satisfaction as strategies to improve the quality of education.*

**Key words:** *Organizational Climate, Job Satisfaction, Work Motivation, Teachers, Independent Curriculum*

## Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara iklim organisasi dan kepuasan kerja dengan motivasi kerja guru dalam implementasi Kurikulum Merdeka di sekolah penggerak Kabupaten Seram Bagian Barat. Pendekatan kuantitatif deskriptif digunakan dengan teknik pengumpulan data melalui angket, observasi, dan wawancara terhadap 47 guru dari lima sekolah penggerak. Hasil uji korelasi menunjukkan bahwa iklim organisasi memiliki hubungan yang sangat kuat dan signifikan dengan motivasi kerja ( $r = 0,843$ ;  $p < 0,01$ ), sedangkan kepuasan kerja menunjukkan hubungan sedang namun signifikan ( $r = 0,498$ ;  $p < 0,01$ ). Analisis korelasi berganda menunjukkan bahwa kedua variabel secara simultan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja ( $R = 0,706$ ;  $p < 0,05$ ). Temuan ini

menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif dan kepuasan terhadap pekerjaan merupakan faktor penting dalam meningkatkan motivasi guru dalam melaksanakan Kurikulum Merdeka. Implikasi praktis dari studi ini menekankan pentingnya penguatan iklim organisasi dan peningkatan kepuasan kerja sebagai strategi peningkatan mutu pendidikan.

**Kata kunci: Iklim Organisasi, Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, Guru, Kurikulum Merdeka**

## Pendahuluan

Pendidikan merupakan fondasi utama dalam pembangunan sumber daya manusia yang unggul dan berdaya saing. Tingkat kemajuan suatu bangsa secara langsung berkorelasi dengan kualitas pendidikan yang dimilikinya (Ginting et al., 2022; Kurniawati, 2022). Dalam konteks globalisasi dan percepatan perkembangan teknologi, institusi pendidikan dituntut untuk beradaptasi secara cepat dan inovatif. Pemerintah Indonesia, melalui Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Kemendikbudristek), telah menggagas kebijakan Merdeka Belajar sebagai respon terhadap krisis pembelajaran dan sebagai upaya memperkuat sistem pendidikan nasional (Putri & Arsanti, 2022; Wahyudi et al., 2022).

Kurikulum Merdeka merupakan salah satu instrumen utama dari kebijakan tersebut. Kurikulum ini menekankan pada penguatan karakter peserta didik, pengembangan kompetensi secara kontekstual, dan fleksibilitas dalam proses pembelajaran (Wijiyatun, 2022). Dalam implementasinya, Kurikulum Merdeka memberikan ruang bagi peserta didik untuk belajar sesuai dengan tahap perkembangan dan kebutuhannya, serta mendorong kebebasan berpikir, khususnya di kalangan pendidik (Anggraeni et al., 2020; Ansumanti, 2022).

Peran guru menjadi sangat sentral dalam keberhasilan implementasi Kurikulum Merdeka. Tidak hanya sebagai penyampai materi, guru dituntut berperan sebagai fasilitator, inovator, dan penggerak pembelajaran yang bermakna. Oleh karena itu, kapasitas profesional, pedagogik, kepribadian, dan sosial guru menjadi krusial dalam mendukung tercapainya tujuan kurikulum (Iqbal et al., 2023). Motivasi kerja guru, dalam konteks ini, merupakan faktor determinan yang memengaruhi kualitas kinerja serta efektivitas pelaksanaan pembelajaran (Alhusaini et al., 2020; Nugraha, 2023; Robins, 2008).

Namun, temuan lapangan menunjukkan bahwa implementasi Kurikulum Merdeka masih menghadapi berbagai hambatan, terutama berkaitan dengan motivasi kerja guru. Di sejumlah sekolah penggerak di Kabupaten Seram Bagian Barat, rendahnya motivasi guru tercermin dari minimnya usaha untuk memahami dan menguasai substansi kurikulum, lemahnya daya tahan terhadap tekanan kerja, serta rendahnya tingkat kegigihan dalam menghadapi tantangan implementasi (George & Garet, 2012; Munandar, 2001). Tuntutan kurikulum yang meliputi penyusunan modul ajar, pelaksanaan Projek Penguatan Profil Pelajar

Pancasila (P5), pembelajaran berdiferensiasi, serta berbagai tanggung jawab administratif menjadi beban tambahan yang tidak diimbangi dengan dukungan kompetensi dan pelatihan yang memadai.

Motivasi kerja guru tidak berdiri sendiri, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal. Faktor internal mencakup persepsi diri, harapan, kebutuhan, dan kepuasan kerja; sementara faktor eksternal meliputi lingkungan kerja, struktur organisasi, dukungan sosial, serta iklim organisasi (Siagian, 2001). Iklim organisasi yang kondusif terbukti memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja individu dalam berbagai konteks kelembagaan (Setiawan, 2015; Siregar & Putri, 2021). Penelitian yang dilakukan di lingkungan korporasi menunjukkan bahwa iklim organisasi yang sehat mampu meningkatkan semangat kerja dan kinerja karyawan (Aryadillah, 2018; Saputri, 2019).

Selain iklim organisasi, kepuasan kerja juga merupakan variabel signifikan dalam mempengaruhi motivasi kerja. Kepuasan kerja tidak hanya berdampak pada keterikatan individu terhadap tugasnya, tetapi juga menentukan tingkat loyalitas dan komitmen terhadap organisasi (Afifah & Musadieg, 2017; Kadarisman, 2012; Mangkunegara, 2013). Studi-studi sebelumnya menunjukkan adanya hubungan positif antara kepuasan kerja dan motivasi kerja di berbagai sektor, termasuk di lingkungan industri (Basyir, 2020; Idiegbeyan-ose et al., 2019; Nugroho, 2012).

Berdasarkan landasan teoretis dan temuan empiris tersebut, penelitian ini berfokus pada analisis hubungan antara iklim organisasi dan kepuasan kerja dengan motivasi kerja guru dalam konteks implementasi Kurikulum Merdeka. Berbeda dari penelitian sebelumnya yang mayoritas berorientasi pada sektor industri dan korporasi, studi ini menitikberatkan pada sektor pendidikan, khususnya guru di sekolah penggerak yang telah mengadopsi Kurikulum Merdeka secara formal. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi konseptual dan praktis dalam pengembangan kebijakan peningkatan mutu pendidikan melalui penguatan motivasi kerja guru di era transformasi kurikulum.

### **Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif dengan pengumpulan data melalui angket, observasi, dan wawancara. Tiga variabel utama yang dikaji adalah iklim organisasi, kepuasan kerja, dan motivasi kerja guru pada sekolah penggerak di Kabupaten Seram Bagian Barat (SBB). Pengukuran variabel iklim organisasi mengacu pada instrumen Organizational Climate Questionnaire yang dikembangkan oleh Stringer (Stringer, 2022), dan

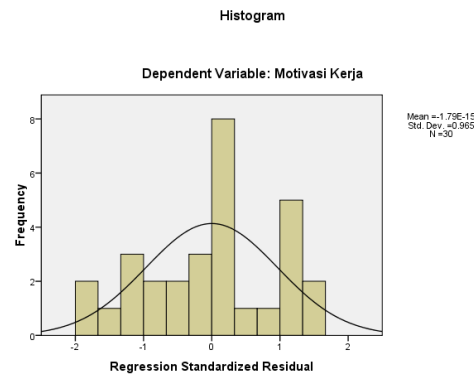
telah diadaptasi oleh Rahwidiharto (Rahwidiharto, 2003). Instrumen ini dimodifikasi oleh peneliti untuk menyesuaikan konteks penelitian, dengan enam dimensi utama: struktur (structure), standar (standards), tanggung jawab (responsibility), penghargaan (recognition), dukungan (support), dan komitmen (commitment).

Variabel kepuasan kerja diukur menggunakan angket Job Satisfaction Questionnaire (JSQ) yang dikembangkan oleh Celluci dan DeVries, serta digunakan dalam penelitian Koh dan Boo (Koh & Boo, 2001). Lima aspek yang diukur meliputi kepuasan terhadap gaji, promosi, rekan kerja, atasan langsung, dan pekerjaan itu sendiri. Sementara itu, motivasi kerja diukur menggunakan skala Work Motivation Scale yang dikembangkan oleh Arnolds dan Boshoff (Arnolds & Boshoff, 2022), berdasarkan teori kebutuhan Alderfer. Tiga aspek motivasi yang dinilai adalah kebutuhan keberadaan (existence), kebutuhan relasi (relatedness), dan kebutuhan pertumbuhan (growth).

Populasi penelitian terdiri dari 47 guru yang mengajar di sekolah penggerak di Kabupaten SBB dan telah menerapkan Kurikulum Merdeka. Sekolah yang dijadikan sampel antara lain SD Negeri 1 Elpapatih, SD Negeri 2 Kamarian, SD Negeri Waralohi, SD Inpres Waipirit, dan SD Kristen Nuruwe. Instrumen disebar dan diisi oleh responden dalam kurun waktu satu minggu. Selain angket, peneliti juga melakukan observasi dan wawancara dengan guru serta kepala sekolah untuk memperoleh data kualitatif pendukung. Seluruh data dianalisis menggunakan perangkat lunak SPSS versi 21.0.

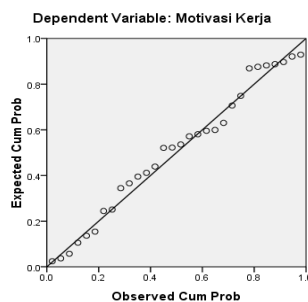
## Hasil

Setelah data terkumpul, peneliti melakukan uji validitas dan reliabilitas terhadap instrumen penelitian. Hasil uji validitas untuk variabel iklim organisasi menunjukkan rentang nilai antara 0,307 hingga 0,643, dengan koefisien reliabilitas (Cronbach's Alpha) sebesar 0,830 untuk 30 item. Untuk variabel kepuasan kerja, nilai validitas berada pada kisaran 0,301 hingga 0,705, dan tingkat reliabilitas sebesar 0,729 untuk 20 item. Sementara itu, pada variabel motivasi kerja, nilai validitas berkisar antara 0,328 hingga 0,818, dengan reliabilitas sebesar 0,761 dari 20 item. Setelah seluruh item dinyatakan valid dan instrumen reliabel, langkah berikutnya adalah pengujian normalitas data. Analisis normalitas dilakukan dengan mengamati distribusi data melalui grafik histogram:



Distribusi data dinyatakan normal apabila kurva pada histogram membentuk pola lonceng (bell-shaped curve) dan simetris, tidak condong ke kiri maupun ke kanan. Berdasarkan hasil visualisasi, data dalam penelitian ini menunjukkan distribusi yang normal. Selain itu, grafik Normal P-Plot of Regression Standardized Residual juga digunakan untuk menguji kenormalan data secara lebih mendalam, guna memastikan bahwa penyebaran residual mengikuti garis diagonal yang menunjukkan distribusi normal.

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Hasil grafik Normal P-Plot of Regression Standardized Residual menunjukkan bahwa data terdistribusi normal. Hal ini ditunjukkan oleh pola titik-titik yang tersebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis tersebut, yang merupakan indikator distribusi normal. Setelah data dinyatakan berdistribusi normal, langkah berikutnya adalah pengujian hipotesis. Pengujian pertama dilakukan untuk mengetahui hubungan antara iklim organisasi dan motivasi kerja guru dalam implementasi Kurikulum Merdeka pada sekolah penggerak di Kabupaten Seram Bagian Barat.

Tabel 1. Hasil Uji Korelasi Iklim Organisasi Dengan Motivasi Kerja

		Kepuasan Kerja	Motivasi Kerja
Kepuasan Kerja	Pearson Correlation	1	.843**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	47	47
Motivasi Kerja	Pearson Correlation	.843**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	47	47

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Hasil uji hipotesis pertama menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,000 ( $< 0,05$ ), yang berarti terdapat hubungan yang signifikan antara iklim organisasi dan motivasi kerja guru dalam implementasi Kurikulum Merdeka di sekolah penggerak Kabupaten Seram Bagian Barat. Nilai koefisien korelasi sebesar 0,843 menunjukkan tingkat hubungan yang sangat kuat, yaitu sebesar 84,3%.

Pengujian hipotesis kedua bertujuan untuk mengetahui adanya hubungan antara kepuasan kerja dan motivasi kerja guru dalam implementasi Kurikulum Merdeka di sekolah penggerak Kabupaten Seram Bagian Barat.

Tabel 2. Hasil Uji Korelasi Kepuasan Kerja Dengan Motivasi Kerja

		Kepuasan Kerja	Motivasi Kerja
Kepuasan Kerja	Pearson Correlation	1	.498**
	Sig. (2-tailed)		.005
	N	47	47
Motivasi Kerja	Pearson Correlation	.498**	1
	Sig. (2-tailed)	.005	
	N	47	47

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Hasil uji hipotesis kedua menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,005 ( $< 0,05$ ), yang mengindikasikan adanya hubungan signifikan antara kepuasan kerja dan motivasi kerja guru dalam implementasi Kurikulum Merdeka di sekolah penggerak Kabupaten Seram Bagian Barat. Nilai koefisien korelasi sebesar 0,498 menunjukkan hubungan sedang antara kedua variabel, yaitu sebesar 49,8%.

Selanjutnya, pengujian hipotesis ketiga dilakukan untuk menguji apakah terdapat hubungan simultan antara iklim organisasi dan kepuasan kerja terhadap motivasi kerja guru

dalam implementasi Kurikulum Merdeka pada sekolah penggerak di Kabupaten Seram Bagian Barat.

Table 3. Hasil Uji Korelasi Berganda

Model Summary <sup>b</sup>									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.706 <sup>a</sup>	.256	.201	4.780	.256	4.650	2	27	.018

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Iklim Organisasi

b. Dependent Variable: Motivasi Kerja

Hasil uji korelasi berganda menunjukkan nilai Sig. F Change sebesar 0,018 ( $< 0,05$ ), yang mengindikasikan bahwa iklim organisasi dan kepuasan kerja secara simultan berhubungan signifikan dengan motivasi kerja guru. Nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,706 menunjukkan bahwa hubungan kedua variabel tersebut terhadap motivasi kerja tergolong kuat.

### Diskusi

Hasil uji hipotesis pertama menunjukkan adanya hubungan signifikan antara iklim organisasi dan motivasi kerja guru dalam implementasi Kurikulum Merdeka di sekolah penggerak Kabupaten Seram Bagian Barat. Semakin kondusif iklim organisasi, semakin tinggi pula motivasi kerja guru, dan sebaliknya. Temuan ini sejalan dengan penelitian di SD Negeri 3 Bojanegara (Pemungkas et al., 2022) dan SMK Negeri di Batusangkar (Yuli et al., 2021), yang menunjukkan bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja guru. Penelitian ini menemukan bahwa iklim organisasi di sekolah penggerak Kabupaten Seram Bagian Barat tergolong kondusif. Salah satu indikatornya adalah tingginya komitmen guru terhadap tujuan sekolah, di mana 81% responden menunjukkan komitmen tinggi. Komitmen ini mencerminkan penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi serta dorongan untuk berkontribusi secara maksimal (Aisyah, 2015). Guru yang memiliki komitmen tinggi cenderung termotivasi secara intrinsik dan menjalankan tugas dengan penuh tanggung jawab dan disiplin (Zulhasri, 2014).

Aspek penting lain dalam iklim organisasi adalah pengambilan keputusan yang demokratis. Sebanyak 87,2% responden menyatakan bahwa pengambilan keputusan di sekolah mereka bersifat partisipatif. Kepemimpinan yang demokratis dalam pengambilan keputusan mendorong keterlibatan guru, meningkatkan rasa tanggung jawab, dan pada akhirnya memengaruhi motivasi kerja (Latifah & Zakiiyah, 2022; Syafaruddin, 2010). Selain itu, kolaborasi antar rekan sejawat juga menjadi indikator penting iklim organisasi. Sebanyak

76,5% guru menyatakan adanya kolaborasi dalam menyelesaikan tugas atau permasalahan pembelajaran. Kolaborasi antarguru, baik senior maupun junior, berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif (Kayati, 2020; Sayuti et al., 2023).

Hasil uji hipotesis kedua menunjukkan adanya hubungan positif antara kepuasan kerja dan motivasi kerja guru. Temuan ini sejalan dengan penelitian di Madrasah Ibtidaiyah Kabupaten Tanah Laut (Abdurrahim et al., 2020), meskipun berbeda dengan temuan Jamali dan Refi di Aceh Timur (Jamali & Refi, 2022). Kepuasan kerja mencerminkan perasaan positif individu terhadap pekerjaannya, yang mencakup aspek gaji, promosi, rekan kerja, supervisi, dan pekerjaan itu sendiri (Nur Imanda & Hendriani, 2020; Wiranto et al., 2023). Sebanyak 68% responden menyatakan puas terhadap sistem promosi di sekolah, terutama melalui Program Guru Penggerak. Program ini mendorong pengembangan kompetensi dan membuka peluang promosi jabatan, yang berkontribusi pada peningkatan motivasi kerja (Nuryati, 2023). Selain itu, 82,9% guru menyatakan bahwa profesi mereka menarik dan menantang. Hal ini memperkuat pernyataan bahwa guru yang menikmati pekerjaannya cenderung memiliki motivasi kerja yang tinggi (Arifin, 2013). Hasil uji hipotesis ketiga menunjukkan bahwa iklim organisasi dan kepuasan kerja secara simultan memiliki hubungan signifikan dengan motivasi kerja guru. Wawancara dengan guru menunjukkan bahwa faktor-faktor seperti lingkungan kerja yang kondusif, tunjangan yang sesuai, dan dukungan sosial turut memperkuat motivasi kerja dalam implementasi Kurikulum Merdeka.

Secara keseluruhan, data kuesioner menunjukkan bahwa motivasi kerja guru di sekolah penggerak Kabupaten Seram Bagian Barat berada pada kategori tinggi. Faktor utama yang memengaruhi hal ini adalah iklim organisasi yang kondusif dan tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Kedua variabel ini secara langsung mendukung keberhasilan implementasi Kurikulum Merdeka di sekolah-sekolah tersebut.

### **Kesimpulan Dan Saran**

Hasil penelitian ini menegaskan bahwa motivasi kerja guru dalam implementasi Kurikulum Merdeka di sekolah penggerak sangat dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu iklim organisasi dan kepuasan kerja. Iklim organisasi yang kondusif tercermin melalui kolaborasi antar rekan sejawat, pengambilan keputusan yang demokratis, serta komitmen tinggi dari warga sekolah. Guru yang merasa dihargai, dilibatkan dalam pengambilan keputusan, dan bekerja dalam lingkungan yang suportif, cenderung memiliki motivasi kerja yang lebih tinggi.

Di sisi lain, kepuasan kerja juga memberikan kontribusi signifikan terhadap motivasi kerja. Guru yang merasa puas terhadap aspek-aspek seperti sistem promosi, pengawasan, hubungan kerja, dan pekerjaan itu sendiri, menunjukkan semangat dan kinerja yang lebih optimal. Implementasi Program Guru Penggerak menjadi faktor pendukung yang memperkuat kepuasan dan motivasi tersebut, terutama karena program ini membuka peluang pengembangan diri dan promosi jabatan. Dengan demikian, kebijakan Merdeka Belajar tidak hanya menuntut peran aktif guru, tetapi juga harus menjamin lingkungan kerja yang mendukung dan memuaskan.

Sebagai tindak lanjut, penting bagi pihak sekolah untuk menciptakan dan mempertahankan iklim organisasi yang sehat melalui kepemimpinan yang inklusif dan komunikatif. Peningkatan kompetensi guru, terutama dalam pemanfaatan teknologi, serta pemberian penghargaan atas kinerja yang unggul juga perlu dilakukan secara konsisten. Dengan menjaga keseimbangan antara suasana kerja yang positif dan kepuasan profesional, sekolah dapat membangun motivasi kerja guru yang berkelanjutan, yang pada akhirnya akan berdampak pada keberhasilan implementasi Kurikulum Merdeka secara menyeluruh.

### Daftar Pustaka

- Abdurrahim, Jumiati, & Putra, D. S. (2020). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi dan Dampaknya Pada Kinerja Guru Madrasah Ibtidaiyah di Kabupaten Tanah Laut. *Prosiding Hasil-Hasil Penelitian Tahun 2020 Dosen-Dosen Universitas Islam Kalimantan*, 1(2), 849–856.
- Afifah, T., & Musadieq, M. Al. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya Terhadap Kinerja (Studi pada Karyawan PT. Pertamina Geothermal Energy Kantor Pusat Jakarta). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 47(1), 122–129.
- Aisyah, S. (2015). Hubungan Komitmen Organisasi Dengan Motivasi Kerja Karyawan PT. Jasamarga Cabang Belmera. *Jurnal Diversita*, 1(1), 56–63.
- Alhusaini, A., Kristiawan, M., & Eddy, S. (2020). Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 4(3), 2166–2172.
- Anggraeni, A. W., Angelina, D., & Dwijayanti, M. (2020). Tanggapan Mahasiswa Terhadap Pembelajaran Daring Di Masa Karantina Covid-19. *Humaniora Dan Era Disrupsi*, 1(1), 627–638.
- Ansumanti. (2022). Persiapan Guru Dalam Melaksanakan Sistem Pembelajaran Merdeka Belajar Di SDN 140 Seluma Kecamatan Sukaraja Kabupaten Seluma. *Jurnal Pendidikan Tematik*, III(3), 1–6.
- Arifin, Z. (2013). Menjadi Guru Profesional (Isu Dan Tantangan Masa Depan). *Edutech*, XII(1), 132–155. <https://doi.org/10.17509/edutech.v13i1.3225>
- Arnolds, C. A., & Boshoff, C. (2022). Compensation, esteem valence and job performance: An

- empirical assesment of Alderfer's ERG Theory. *International Journal of Humn Resource Management*, 13(4), 697–719.
- Aryadillah. (2018). Pengaruh Iklim Organisasi dan Motivasi Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Midi Utama Indonesia Tbk. *Cakrawala*, 18(2), 157–170.
- Basyir, M. (2020). Pengaruh Physical Evidence terhadap Loyalitas Nasabah Bank Syariah : Peran Kepuasan sebagai Variabel Pemediasi. *Jurnal Ekonomi Dan Manajemen Teknologi*, 4(2), 126–137.
- George, J., & Garet, J. R. (2012). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. Pearson Education.
- Ginting, E. V., Ginting, R. R., Hasibuan, R. J., & Perangin-angin, L. M. (2022). Analisis Faktor Tidak Meratanya Pendidikan Di SDN 0704 Sungai Korang. *Jurnal Pendidikan Indonesia*, 3(4), 407–416. <https://japendi.publikasiindonesia.id/index.php/japendi/article/view/778>
- Idiegbeyan-ose, J., Opeke, R., Aregbesola, A., Owolabi, S. E., & Eyiolorunshe, T. (2019). Relationship Between Motivation and Job Satisfaction of Staff in Private University Libraries, Nigeria. *Academy of Strategic Management Journal*, 18(1), 1–13.
- Iqbal, M., Winanda, A., Sagala, D. H., Hasibuan, U. R. A., & Wirahayu. (2023). Peran Guru dalam Kebijakan Merdeka Belajar dan Implementasinya terhadap Proses Pembelajaran di SMP Negeri 1 Pancur Batu. *Journal on Education*, V(3), 9299–9306. <https://doi.org/https://jonedu.org/index.php/joe/article/view/1736>
- Jamali, & Refi, T. M. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya Terhadap Kinerja Guru SMK Pasca Covid-19 di Aceh Timur. *Jurnal Ekonomi Dan Manajemen Teknologi*, VI(1), 43–53.
- Kadarisman, M. (2012). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Raja Wali Persada.
- Kayati, A. N. (2020). Kolaborasi Guru dalam MGMP Sebagai Peningkatan Mutu Pendidikan di MTs Unggulan Pondok Pesantren Amanatul Ummah Pacet Mojokerto. *Syaikhuna: Jurnal Pendidikan Dan Pranata Islam*, XI(1), 31–47. <https://doi.org/10.36835/syaikhuna.v11i1.3839>
- Koh, H. C., & Boo, E. H. Y. (2001). The link between organizational ethics and job satisfaction: A study of managers in Singapore. *Journal of Bussines Ethics*, 29(1), 309–324.
- Kurniawati, F. N. A. (2022). Meninjau Permasalahan Rendahnya Kualitas Pendidikan Di Indonesia Dan Solusi. *Academy of Education Journal*, 13(1), 1–13. <https://doi.org/10.47200/aoej.v13i1.765>
- Latifah, M., & Zakiyyah, H. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Demokratis Terhadap Motivasi Kerja Guru Di SMPIT Cendekia Muslim Bogor. *Tadbiruna: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, I(2), 72–82. <https://doi.org/10.51192/tadbiruna.v1i2.274>
- Mangkunegara, A. P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Munandar, A. S. (2001). *Psikologi Industri dan Organisasi*. UI Press.
- Nugraha, I. S. (2023). Analisis Motivasi Mengajar Guru Atas Implementasi Kurikulum

- Merdeka di SMP Bhina Dharma 2 Kota Bandung. *Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran Khatulistiwa*, 12(1), 2715–2723. <https://doi.org/10.26418/jppk.v12i1.61517>
- Nugroho, G. D. (2012). *Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dengan Motivasi Kerja Karyawan PT. Busana Mulya Tekstil*. Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Nur Imanda, A., & Hendriani, W. (2020). Gambaran Kepuasan Kerja Pada Guru Honorer Di Indonesia: Literatur Review. *Psychology Journal of Mental Health*, II(2), 1–12. <https://doi.org/10.32539/pjmh.v2i2.44>
- Nuryati. (2023). Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Motivasi Pendidik Pada Program Pendidikan Guru Penggerak Di Sekolah Dasar. *Jurnal Lingkar Mutu Pendidikan*, XX(1), 34–42. <https://doi.org/10.54124/jlmp.v20i1.96>
- Pemungkas, A. S., Jatun, Sariah, & Ibad, A. Z. (2022). Pengaruh Iklim Organisasi Sekolah Terhadap Motivasi Kerja Guru di Sekolah Dasar. *Jurnal Ibtida*, III(1), 48–59.
- Putri, Y. S., & Arsanti, M. (2022). Kurikulum Merdeka Sebagai Upaya Pemulihan Pembelajaran. *Prosiding Seminar Nasional Sultan Agung Ke-4*, 4, 21–26. <https://ditsmp.kemdikbud.go.id/kurikulum-merdeka-sebagai-upaya-pemulihan-pembelajaran/%0A>
- Rahwidiharto, R. T. D. (2003). *Studi tentang iklim organisasi dan kepemimpinan dan kepuasan kerja pegawai di lingkungan kantor sekretariat kabinet*. Universitas Indonesia.
- Robins, S. P. (2008). *Perilaku Organisasi*. Indeks.
- Saputri, M. (2019). Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT . Taspen ( Persero ) Padang. *Jurnal Daya Saing*, 5(3), 284–289.
- Sayuti, U., Ikhlash, A., Fery, A., Nuridin, S., & Kosim, M. (2023). Serentak Bergerak : Kolaborasi Guru Senior dan Junior dalam mewujudkan Merdeka Belajar di SMA Negeri 2 Solok. *Journal Of Social Science Research*, III(2), 8836–8844. <https://j-innovative.org/index.php/Innovative/article/download/1450/1054/1960>
- Setiawan, K. C. (2015). Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Level Pelaksana di Divisi Operasi PT. Pusri Palembang. *Psikis-Jurnal Psikologi Islam*, I(1), 23–32.
- Siagian, S. P. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Siregar, F. M., & Putri, K. Y. S. (2021). Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Motivasi Kerja (Anggota BEMP Ilmu Komunikasi UNJ ). *Inter Komunika*, VI(2), 1–9.
- Stringer, R. (2022). *Leadership and Organizational Climate: The Cloud Chamber Effect*. Prentice Hall.
- Syafaruddin. (2010). *Kepemimpinan dan Kewirausahaan*. Perdana Publishing.
- Wahyudi, L. E., Mulyana, A., Dhiaz, A., Ghandari, D., Putra, Z., Fitoriq, M., & Hasyim, M. N. (2022). Mengukur Kualitas Pendidikan di Indonesia. *Ma'arif Jurnal of Education Madrasah Innovation and Aswaja Studies (MJEMIAS)*, I(1), 18–22. <https://jurnal.maarifnumalang.id/> (diunduh 10 Februari 2022)
- Wijiyatun, L. (2022). *Merdekan Belajar*. Andi Offset.

- Wiranto, E., Wibowo, N. M., Winarto, B., & Widiastuti, Y. (2023). Kepuasan Kerja Guru: Antecedents and Consequences. *Distribusi - Journal of Management and Business*, *XI*(1), 1–16. <https://doi.org/10.29303/distribusi.v11i1.266>
- Yuli, D. R., Hadiyanto, Sabandi, A., & Adi, N. (2021). Pengaruh Iklim Organisasi Sekolah Terhadap Motivasi Kerja Guru SMK Negeri di Batusangkar. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, *V*(2), 4021–4031. <https://doi.org/10.58410/ibtida.v3i1.575>
- Zulhasri. (2014). Komitmen Guru Dalam Melaksanakan Tugas di SMK Swasta Kelompok Bisnis Manajemen Kecamatan Padang Barat Kota Padang. *JBMP: Jurnal Bahana Manajemen Pendidikan*, *II*(1), 825–831.