

## Motivasi Kerja Pada Guru di Sekolah Ditinjau Dari Gender

Naila Amna<sup>\*1</sup>, Yuda Syahputra<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Kantor Kementerian Agama Kota Medan, Medan Baru, Indonesia.

<sup>2</sup>Bimbingan dan Konseling, Universitas Indraprasta PGRI, Indonesia.

\*Corresponding author, ✉e-mail: [nailaamna@gmail.com](mailto:nailaamna@gmail.com)

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan perbedaan motivasi kerja guru ditinjau dari jenis kelamin di Sumatera Utara. Penelitian ini merupakan studi banding terhadap tenaga pendidik di Sumatera. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 98 guru (laki-laki = 30,6%; perempuan = 69,4%), guru yang menjadi sampel penelitian berusia 25-58 tahun dengan masa kerja sebagai pendidik 1-5 tahun = 42,8%; 6-10 Tahun = 8,2%; 11-15 Tahun = 15,3%; 16-20 Tahun = 17,3%; > 20 tahun = 16,3. Pengambilan sampel menggunakan teknik insidental sampling (*non-probability sampling*). Data dikumpulkan melalui dua kuesioner, termasuk instrumen motivasi kerja yang dikembangkan dari teori Vroom (1964) yang terdiri dari 12 item. Teknik analisis yang digunakan adalah Independent Sample t-Test dengan bantuan JASP Versi 0.14.1.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat perbedaan motivasi kerja guru laki-laki dan guru perempuan yang dibuktikan dengan perbedaan rerata (1,966), guru laki-laki memiliki motivasi kerja yang lebih tinggi daripada guru perempuan. Namun tidak terdapat perbedaan motivasi kerja guru laki-laki dan perempuan yang signifikan yang dibuktikan dengan nilai p-value > 0,05 yaitu sig = 0,061.

**Kata Kunci:** Motivasi Kerja, Guru, Laki-laki, Perempuan.

**How to Cite:** Amna, N., Syahputra, Y. (2022). Motivasi Kerja Pada Guru di Sekolah Ditinjau Dari Gender. *Cenderawasih Journal of Counseling and Education*, Vol.1, No.1, (2022): pp. 20-26. DOI: 10.31957/cjgce.v1i1.2324



This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

### Pendahuluan

Perkembangan era globalisasi saat ini semakin pesat di segala bidang sehingga mempengaruhi perkembangan dunia pendidikan (Sandjaja, Syahputra, & Hariyani, 2020; Syahputra & Erwinda, 2020). Dengan perkembangan tersebut maka diperlukan sumber daya manusia yang kompeten (PB, 2019). Indonesia sebagai salah satu negara berkembang dan menuju negara maju terus berupaya meningkatkan pendidikan bagi warganya, salah satunya dengan meningkatkan sumber daya manusia. Hal ini dibuktikan dengan banyaknya kegiatan seminar dan memberikan fasilitas penunjang pelatihan dan penyegaran bagi para guru (Retnawati et al., 2016). Sumber daya manusia yang kompeten dan terampil merupakan modal utama untuk mewujudkan bangsa dan negara yang maju. Sebesar apapun sumber daya alam yang dimiliki memiliki infrastruktur yang memadai, sumber daya manusia menjadikan mesin membangun sebuah negara pada akhirnya (Kekäle, 2015). Dari segi pemikiran, suatu bangsa tidak dapat mencapai kemajuan tanpa sumber daya manusia yang unggul. Guru merupakan salah satu ujung tombak dan penentu keberhasilan pendidikan (Kalkan et al., 2020). Guru menempati posisi strategis dan peran vital dalam kegiatan proses pembelajaran, membantu siswa dalam memperoleh pengetahuan dan keterampilan sesuai dengan tujuan pendidikan. Guru yang berkualitas akan meningkatkan kualitas pendidikan (Batlolona & Souisa, 2020). Oleh karena itu, bimbingan profesional guru secara terarah dan terprogram sangat penting untuk meningkatkan kemampuan dan semangat mengajar sehingga kinerja pembelajaran dapat lebih efektif dan efisien.

Dunia pendidikan utama di sekolah dianggap sebagai lembaga pendidikan formal. Kualitas sekolah sebagai suatu sistem memiliki empat aspek: proses pembelajaran, seni kepemimpinan, manajemen sekolah, dan budaya sekolah (Dias et al., 2021). Selain itu, komponen pendukung lainnya adalah peserta didik, kurikulum, bahan ajar, guru, kepala sekolah, tenaga kependidikan lainnya, lingkungan, sarana prasarana, proses pembelajaran, dan keluaran lulusan. Semua komponen tersebut harus berkembang sesuai dengan tuntutan zaman dan perubahan lingkungan di sekitarnya. Keberhasilan suatu lembaga pendidikan juga terletak pada kinerja guru di sekolah yang memiliki peran penting dalam pencapaian tujuan sekolah (Dias et al., 2021). Pencapaian tujuan sekolah dipengaruhi motivasi kerja sumber daya manusianya, motivasi kerja yang tinggi dapat menciptakan suasana kerja yang sehat terbukti dari semangat dan disiplin para guru dalam peningkatan kualitas pembelajaran.

Studi tentang motivasi kerja merupakan upaya untuk memahami perilaku termotivasi dalam konteks organisasi, yang memperkenalkan berbagai kondisi batas dan kontinjensi unik yang dapat mempengaruhi proses motivasi dasar (misalnya, sistem kompensasi, tujuan yang diturunkan secara eksternal, karakteristik pekerjaan, hubungan sosial yang berbeda, norma, dan budaya organisasi (Diefendorff & Chandler, 2011). Sebelum menjelaskan konstruksi dan teori motivasi tertentu, penting untuk membedakan motivasi dari pengaruh lain pada perilaku. Seorang individu mungkin sangat termotivasi tetapi gagal untuk melakukan karena kurangnya kemampuan atau karena alat atau peralatan yang rusak. Selain itu, seseorang mungkin memiliki sedikit keinginan untuk melakukan suatu perilaku, tetapi mungkin melakukannya karena situasi yang kuat memaksa tindakan (misalnya, jalur perakitan) atau karena dia memiliki banyak pengetahuan dan pengalaman dan dapat melakukan tugas dengan mudah.

Motivasi adalah suatu dorongan yang mampu menciptakan suasana sehat dan diharapkan mampu menimbulkan semangat dan disiplin kerja yang tinggi pada semua pekerja (Panaccio & Vandenberghe, 2009) serta adanya penilaian yang dilakukan supervisi secara rutin juga signifikan dalam meningkatkan kinerja guru (Sandjaja, Syahputra, & Hariyani, 2020). Teori motivasi dari Victor H. Vroom dalam bukunya menjelaskan bahwa motivasi merupakan model kognitif dari motivasi (Vroom, 1964). Teori Motivasi Vroom melibatkan adanya penilaian karyawan terhadap upaya yang ia lakukan, outcome kerja yang bisa dihasilkan, dan penghargaan yang didapatkan dari outcome tersebut. Pada dasarnya teori ini mengajukan bahwa motivasi adalah hasil dari kalkulasi rasional, di mana seseorang melakukan sesuatu karena mereka memang ingin melakukannya (Vroom, 1964). Keyakinan individu mengenai usaha/performa dengan hasil kerja menentukan motivasi karyawan (Kreitner & Kinicki, 2007). Ekspektasi adalah kemungkinan yang dipersepsikan oleh individu bahwa hasil kerja akan diikuti oleh tingkat pencapaian performa tertentu (Simone, 2015).

Motivasi kerja guru juga dipengaruhi oleh banyak unsur berupa cita-cita, kemampuan guru, kondisi individu, dan lingkungan serta upaya pembinaan yang dilakukan oleh kepala sekolah. Selain faktor motivasi guru dan kepemimpinan kepala sekolah, faktor lain yang mempengaruhi kinerja guru adalah lingkungan kerja (Xu, Z., Özek & Hansen, 2015). Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja guru (Corkin et al., 2018). Jika guru merasakan suasana kerja yang kondusif di sekolahnya, diharapkan kinerja guru akan meningkat dan mencapai prestasi akademik yang memuaskan. Oleh karena itu, dapat diartikan bahwa lingkungan belajar di kelas dan di sekolah secara langsung dan tidak langsung mempengaruhi keberhasilan proses pembelajaran. Pendidikan yang berkualitas tentunya akan menghasilkan sumber daya manusia yang dapat mengoptimalkan potensi sumber daya lain yang ada. Hasil penelitian Dias, Ratumanan, & Souisa (2021) menunjukkan 23,81% guru melaksanakan tugasnya pada saat kegiatan pembelajaran, terlambat masuk kelas, dan meninggalkan kelas lebih awal. Selain itu, guru menunjukkan kedisiplinan ketika kepala sekolah hadir di sekolah atau pengawasan dari Dinas Pendidikan. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja guru menjadi sangat rendah apabila tidak diawasi oleh kepala sekolah. Dengan demikian, guru tidak setia pada profesinya tetapi setia dan takut kepada pemimpin sekolah. Selain itu, masih terdapat beberapa permasalahan yang dilakukan oleh kurang lebih 28,57% guru yang sering mengizinkan untuk tidak masuk sekolah tanpa memberikan tugas kepada siswa, bahkan meninggalkan tugas tanpa informasi. Situasi ini diperparah dengan tidak berfungsinya guru piket di banyak sekolah. Akibatnya banyak kelas yang kosong, sehingga kelas atau pembelajaran menjadi tidak efektif. Hal ini mempengaruhi pelaksanaan proses pembelajaran dan penilaian pembelajaran karena budaya sekolah dan motivasi kerja yang kurang mendukung peningkatan kinerja guru (Dias et al., 2021).

Kusmayadi (2014) menunjukkan bahwa karakteristik individu, lingkungan kerja, dan motivasi berpengaruh signifikan, baik secara parsial maupun secara simultan terhadap kinerja pegawai di PT Kota

Cirebon. Selaras dengan penelitian (Priyo et al., 2014) mengemukakan baik secara simultan maupun parsial motivasi kerja dan disiplin kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai di Kota Surabaya. Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan kontribusi motivasi kerja terhadap kinerja karyawan (karyawan yang dimaksud adalah guru). Untuk itu, tujuan penelitian ini adalah mendeskripsikan perbedaan motivasi kerja pada guru di sekolah ditinjau dari gender.

## Metode Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian komparatif pada pendidik yang ada di Sumatera. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 98 Guru (laki-laki = 30,6%; perempuan = 69,4%), guru yang menjadi sampel penelitian berusia 25-58 tahun dengan lama pengabdian sebagai pendidik 1-5 Tahun = 42,8%; 6-10 Tahun = 8,2%; 11-15 Tahun = 15,3%; 16-20 Tahun = 17,3%; > 20 Tahun = 16,3. Pengambilan sampel menggunakan teknik sampling insidental (*non probability sampling*). Data dikumpulkan melalui dua kuisioner, antara lain instrumen motivasi kerja yang dikembangkan dari teori Vroom (1964) yang berjumlah 12 item. Kuisioner menggunakan 4 point dengan model Likert scale diantaranya pilihan jawaban: sangat setuju, setuju, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Teknik analisis yang digunakan adalah Independent Sample t-Test dengan bantuan JASP Version 0.14.1.0. Berikut disampaikan hasil uji validasi dengan model Rasch (Alizamar et al., 2019; Bond & Fox, 2015; Sandjaja, Syahputra, & Erwinda, 2020; Syahputra et al., 2019, 2020) pada tabel 1.

Tabel 1. Hasil Uji Validasi Instrumen

Estimation	Values
Item Reliabilities	,96
Person Reliabilities	,80
Cronbach alpha (KR-20)	,85
Separation index of Person	2,83
Mean Item	0,00
Mean Person	2,08
Mean INTFIT MNSQ Item	0,98
Mean INFIT MNSQ Person	1,02
Mean OUTFIT MNSQ Item	0,99
Mean OUTFIT MNSQ Person	0,99
Raw Variance Explained by measures	40,6 %

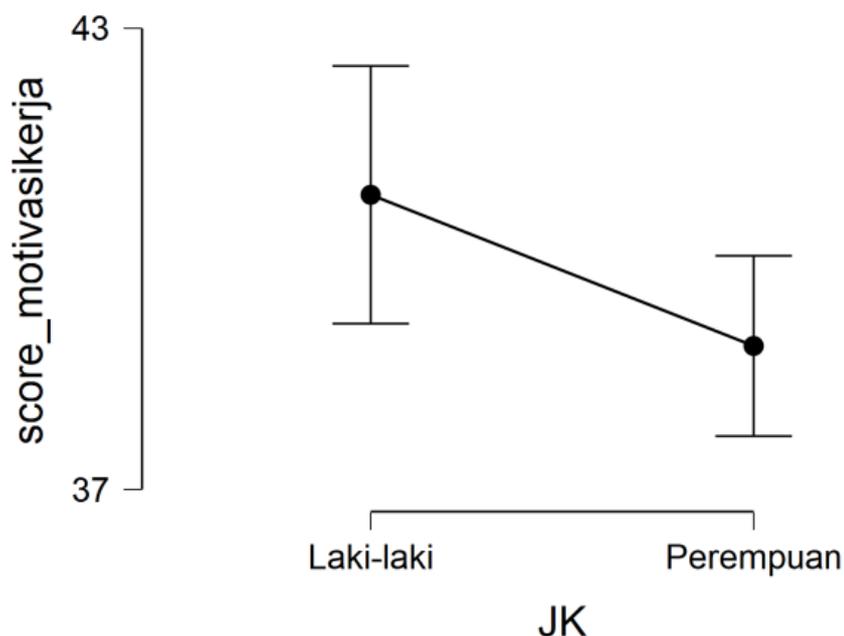
## Hasil dan Pembahasan

Pembahasan hasil penelitian ini tentang kondisi motivasi kerja guru di Sumatera Utara ditinjau dari gender. Berikut disampaikan uji deskriptif motivasi kerja guru laki-laki dan perempuan di Sumatera Utara pada tabel 2.

Tabel 2. Hasil Uji Deskriptif Motivasi Kerja Guru ditinjau dari Gender

	Gender	N	Mean	SD	SE
Motivasi Kerja	Laki-laki	30	40,833	4,488	0,819
	Perempuan	68	38,868	4,844	0,587

Berdasarkan uji deskriptif menunjukkan guru laki-laki yang memberikan respon pada instrumen motivasi kerja guru ada 30 orang dan 68 guru perempuan. Selanjutnya, nilai rata-rata guru laki-laki ( $M = 40,833$ ) lebih tinggi dibandingkan dengan guru perempuan ( $M = 38,868$ ), artinya ada perbedaan motivasi kerja guru laki-laki dan perempuan dilihat dari nilai rata-rata. Untuk memperjelas posisi rata-rata motivasi guru laki-laki dan perempuan disampaikan pada gambar 1 berikut.



Gambar 1. Hasil Uji Deskriptif Plot Motivasi Kerja Guru Ditinjau dari Gender

Pada gambar 1 memperlihatkan nilai rata-rata motivasi kerja guru laki-laki lebih tinggi dibandingkan dengan perempuan, artinya ada perbedaan motivasi kerja guru laki-laki dan perempuan di Sumatera Utara. Selanjutnya, uji Independent Sample t-Test motivasi kerja guru laki-laki dan perempuan untuk melihat perbedaan motivasi kerja guru secara signifikansi disampaikan pada Tabel 3 berikut.

Tabel 3. Hasil Uji *Independent Sample t-Test* Motivasi Kerja Guru ditinjau dari Gender

	t	df	p	Mean Difference	SE Difference
<b>Motivasi Kerja</b>	1,892	96	0,061	1,966	1,039

Pada Tabel 2 di atas menunjukkan ( $\text{sig} = 0,061$ ), hal ini menyatakan  $p\text{-value} > 0,05$ , yang menandakan tidak terdapat perbedaan secara signifikan motivasi kerja guru laki-laki dan perempuan di Sumatera Utara. Namun, jika ditinjau dari nilai rata-rata ada perbedaan motivasi kerja guru laki-laki dan perempuan dibuktikan dari selisih nilai mean 1,966. Berdasarkan temuan menunjukkan ( $\text{sig} = 0,061$ ), hal ini menyatakan  $p\text{-value} > 0,05$ , tidak ada perbedaan yang signifikan motivasi kerja guru laki-laki dan perempuan. Hal ini disebabkan karena sudah tertera pada Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru yang di dalamnya membahas tentang sertifikasi guru. Kondisi ini mempengaruhi guru baik laki-laki dan perempuan untuk terus semangat bekerja dalam meningkatkan kinerjanya. Sesuai dengan konsep Riyadi (2011) mengungkapkan bahwa motivasi merupakan salah satu faktor yang meningkatkan kinerja karyawan. Namun, penelitian sebelumnya telah membuktikan bahwa kinerja dapat dipengaruhi berbagai faktor di mana diantaranya termasuk: lingkungan kerja (Nabawi, 2019), kepuasan kerja (Widodo, 2015), beban kerja (Soleman, 2011), dan disiplin kerja (Prabasari & Netra, 2015). Karyawan yang mengalami penurunan produktivitas perusahaan diakibatkan oleh perilaku kerja para karyawannya yang kurang disiplin menyebabkan kinerja yang kurang maksimal (Dionne & Yammirin, 2012). Kedisiplinan yang bermasalah saat ini, terlihat dengan menurunnya rasa patuh karyawan terhadap tata-tertib perusahaan, menurunnya tingkat kehadiran karyawan, karyawan sering terlambat masuk kantor dan kurangnya rasa tanggungjawab karyawan terhadap perintah atasan (Abbas & Sara, 2009).

Lebih lanjut, ditinjau dari usaha kerja, perempuan umumnya menunjukkan lebih banyak usaha untuk asertif dan kompetitif dalam bekerja karena adanya anggapan prasangka terhadap kinerja perempuan yang kurang dari laki-laki (Hitka et al., 2018). Adapun tujuh cara peningkatan kinerja pegawai menurut (Mangkunegara, 2013) terdapat tujuh langkah yang dapat dilakukan sebagai berikut: 1) Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja; 2) Mengenal kekurangan dan tingkat keseriusan; 3) Mengidentifikasi hal-hal yang mungkin menjadi penyebab kekurangan, baik yang berhubungan dengan sistem maupun yang berhubungan dengan pegawai itu sendiri; 4) Mengembangkan rencana tindakan untuk menanggulangi penyebab kekurangan tersebut; 5) Melakukan rencana tindakan tersebut; 6) Melakukan evaluasi; dan 7) Mulai dari awal, apabila masih ada kekurangan.

Sejak karya Frédéric Frederic W. Taylor dalam buku (Fall & Roussel, 2014) mengungkapkan sepanjang abad ke-20, paradigma kompensasi dianggap sebagai faktor yang berpengaruh dalam motivasi di tempat kerja, dan telah didukung oleh kebijakan manajemen sumber daya manusia di perusahaan dan di beberapa administrasi publik. Dibangun oleh teori dominan manajemen, ekonomi, dan psikologi organisasi, paradigma motivasi melalui insentif secara bertahap menjadi dominan; ini mendukung hipotesis umum bahwa membuat kompensasi bergantung pada kinerja mendorong karyawan untuk memberikan yang terbaik. Paradigma ini berakar pada karya-karya paling awal tentang konsep motivasi; dari tahun 1930-an sampai 1950-an ini mempelajari hubungan antara motivasi kerja dan kinerja individu (misalnya, Lewin, Peak, Rotter, dan Tolman). Sejak saat itu, serangkaian pekerjaan teoretis dan empiris telah terungkap dalam mencari faktor motivasi yang dapat bertindak atas upaya dan selanjutnya mempengaruhi kinerja di tempat kerja (misalnya, Maslow, Herzberg, dan Alderfer).

Teori harapan (atau teori ekspektasi-instrumentalitas-valensi) yang diungkapkan teori Vroom (1964) telah sering digunakan dalam literatur sebagai kerangka kerja analitis untuk memahami bagaimana sistem kompensasi dapat berubah menjadi memotivasi atau tidak (Igalens, J., & Roussel, 1999). Lebih lanjut ditingkatkan dengan model Porter dan (Lawler, 1990), teori ini menjelaskan bagaimana kompensasi dapat menghasilkan efek positif pada motivasi kerja. Teori harapan menyajikan kompensasi sebagai penggerak motivasi kerja yang tinggi (Lawler, 1990). Ini menjelaskan bahwa pilihan yang dibuat individu dipandu oleh persepsi mereka tentang kemungkinan konsekuensi dari berbagai alternatif yang dievaluasi. Motivasi kerja ditentukan oleh beberapa harapan yang dikemukakan oleh (Lawler, 1990; Lawler et al., 1998): 1) harapan yang memberikan tingkat upaya tertentu akan menghasilkan tingkat kinerja (harapan) yang diinginkan misalnya seseorang mampu mencapai tujuan kinerja berkat usahanya; 2) harapan bahwa mencapai tingkat kinerja tertentu akan menghasilkan imbalan tertentu (instrumentalitas), misalnya seseorang mencapai kinerja dengan bagus akan mendapatkan imbalan atas pekerjaannya; dan (3) nilai afektif dari imbalan yang diperoleh (valensi), misalnya apakah liburan yang ditawarkan sebagai hadiah atas kinerja penjualan yang baik lebih dihargai daripada bonus uang dengan nilai yang sama. Menurut perspektif ini, tiga syarat harus dipenuhi jika kompensasi ingin mendorong individu untuk meningkatkan upaya mereka di tempat kerja.

Teori harapan diperkuat oleh teori Porter dan (Lawler, 1990) telah berkontribusi untuk memperkaya kerangka analisis ini. Model teoritis yang mereka usulkan menawarkan sistem yang lengkap untuk memahami determinan dan konsekuensi dari proses motivasi kerja. Di antara proposisi teoritis mereka, satu sangat relevan dengan kompensasi. Ini adalah lingkaran umpan balik yang menghubungkan kepuasan kerja dengan motivasi kerja. Ketiga model teoritis memiliki kesamaan bahwa masing-masing mengusulkan rantai kausal antara motivasi, kinerja, dan kepuasan kerja. Yang membedakan model satu sama lain adalah referensinya ke variabel moderator dan mediasi teoritis yang berbeda yang mempengaruhi proses kausal, mengenai peran pengaruh kompensasi terhadap motivasi, ternyata setelah tiga kondisi dasar proses motivasi yang dijelaskan sebelumnya (harapan, instrumentalitas, dan valensi) terpenuhi, upaya individu meningkat. Jika konteks kerja menguntungkan dan jika individu memiliki sumber daya yang diperlukan, terutama dalam hal kompetensi, pembagian tugas dan misi yang jelas, metode pemecahan masalah, dan sebagainya, maka peningkatan upaya harus menghasilkan kinerja yang diharapkan (Igalens, J., & Roussel, 1999).

## Kesimpulan

Hasil menunjukkan bahwa ada perbedaan motivasi kerja guru laki-laki dan perempuan dibuktikan dari selisih nilai mean (1,96), guru laki-laki lebih tinggi motivasi kerja dibandingkan dengan guru

perempuan. Namun, secara signifikansi tidak ada perbedaan yang signifikan motivasi kerja guru laki-laki dan perempuan dibuktikan dari nilai p-value > 0,05 yaitu sig= 0,061. Perlunya penerapan teori harapan yang menyajikan kompensasi sebagai penggerak motivasi kerja yang tinggi (Lawler, 1990). Penelitian ini masih banyak kekurangan, untuk itu perlunya melakukan penelitian lanjutan tentang pengaruh motivasi kerja dengan insentif, kompensasi, stres kerja, dan budaya organisasi.

## Daftar Pustaka

- Abbas, Q., & Sara, Y. (2009). Influence Leadership Against Employee Performance Development In Pakistan. *Journal Pakistan Economic and Social Review.*, 47(2), 269–292.
- Alizamar, A., Afda, A., Syahputra, Y., Ifdil, I., & Ardi, Z. (2019). Rasch anal ysis poly tomy mea asuring le evels emo tional int telligence at Indones sian vocat tional hig gh school students s. *International Journal of Health Science and Technology*, 1(1), 9–15.
- Batlolona, J. R., & Souisa, H. F. (2020). Problem based learning: Students' mental models on water conductivity concept. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 9(2), 269–277.
- Bond, T. G., & Fox, C. M. (2015). *Applying the Rasch Model, Fundamentals Measurement in the Human Science (3rd edition)*. Routledge.
- Corkin, D. M., Ekmekci, A., & Parr, R. (2018). The effects of the school-work environment on mathematics teachers' motivation for teaching: A self-determination theoretical perspective. *Australian Journal of Teacher Education (Online)*, 43(6), 50–66.
- Dias, T. C., Ratumanan, T. G., & Souisa, T. R. (2021). The effect of work motivation on teacher performance. *Tech. Rep. Kansai Univ*, 63(1), 6895–6907.
- Diefendorff, J. M., & Chandler, M. M. (2011). *Motivating employees*. In: Zedeck, S. (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* pp. 65–135 (A. Psychological & Association (eds.)).
- Dionne, S. D., & Yammirin, F. J. (2012). Transformasional leadership and team performance. *Journal of Organizational Change Manajement*, 17(2), 177–193.
- Fall, A., & Roussel, P. (2014). *Compensation and work motivation: Self-determination theory and the paradigm of motivation through incentives*. In M. Gagné (Ed.), *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory* (pp. 199–217). Oxford University Press.
- Hitka, M., Kozubikova, L., & Potkamy, M. (2018). Education and gender-based differences in employee motivation. *Journal of Business Economics and Management*, 19(1), 80 – 95.
- Igalens, J., & Roussel, P. (1999). A study of the relationships between compensation package, work motivation and job satisfaction. *Journal of Organisational Behavior*, 20(7), 1003–1025. [https://doi.org/https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199912\)20:7<1003::AID-JOB941>3.0.CO;2-K](https://doi.org/https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199912)20:7<1003::AID-JOB941>3.0.CO;2-K)
- Kalkan, Ü., Altınay Aksal, F., Altınay Gazi, Z., Atasoy, R., & Dağlı, G. (2020). The relationship between school administrators' leadership styles, school culture, and organizational image. *Sage Open*, 10(1), 2158244020902081.
- Kekäle, J. (2015). A human resources model supporting academic excellence. *Tertiary Education and Management*, 21(2), 160–171.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2007). *Organizational Behavior. (7th ed)*. Mc Graw Hil.
- Kusmayadi, A. . (2014). *Pengaruh Karakteristik Individu, Lingkungan Kerja, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai , Sensus pada PT. Indomarco PrismaTama wilayah kota Cirebon*. Universitas Siliwangi.
- Lawler, E. E. (1990). *Strategic pay: Aligning organisational strategies and pay systems*. Jossey Bass.
- Lawler, E. E., Mohrman, S. A., & Ledford, G. E., J. (1998). *Strategies for high performance organizations*. Jossey-Bass.

- Mangkunegara. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Rosdakarya.
- Nabawi, R. (2019). The Influence of Work Environment, Job Satisfaction and Workload on Employee Performance. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(2), 170–183.
- Panaccio, A., & Vandenberghe, C. (2009). Perceived organizational support, organizational commitment and psychological well-being: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 7(5), 224–236.
- PB, S. (2019). Developing human resource competencies: an empirical evidence. *Human Resource Development International*, 22(4), 343–363.
- Prabasari, I. G. A. A. M., & Netra, I. G. S. K. (2015). Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Pln (Persero) Distribusi Bali. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 4(8), 2301–2317.
- Priyo, R., Alhabsji, T., & Al Musadieg, M. (2014). Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada PT. Stars Internasional Kota Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 11(1).
- Retnawati, H., Hadi, S., & Nugraha, A. C. (2016). Vocational High School Teachers' Difficulties in Implementing the Assessment in Curriculum 2013 in Yogyakarta Province of Indonesia. *International Journal of Instruction*, 9(1), 33–48.
- Riyadi, S. (2011). Pengaruh kompensasi finansial, gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada perusahaan manufaktur di Jawa Timur. *Urnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 13(1), 40–45.
- Sandjaja, S. S., Syahputra, Y., & Erwinda, L. (2020). Validasi skala penilaian instrumen perencanaan karier menggunakan Andrich Threshold. *Persona: Jurnal Psikologi Indonesia*, 9(1), 105–117.
- Sandjaja, S. S., Syahputra, Y., & Hariyani, H. (2020). Contribution Of Guidance and Counseling Supervision Toward Counselor Performance: Study In Sumatera Utara. *Jurnal Bimbingan Dan Konseling Terapan*, 4(1), 43–52.
- Simone, D. S. (2015). Expectancy value theory: motivating healthcare worker. *American International Journal of Contemporary Research*, 5(2), 19–23.
- Soleman, A. (2011). Analisis Beban Kerja Ditinjau Dari Faktor Usia Dengan Pendekatan Recommended Weicht Limit (Studi Kasus Mahasiswa Unpatti Poka). *ARIKA*, 5(2), 83–98.
- Syahputra, Y., & Erwinda, L. (2020). Perbedaan Nomophobia mahasiswa; analisis Rasch. *JPPI (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)*, 6(2), 69–76.
- Syahputra, Y., Rangka, I. B., Solihatun, S., Folastris, S., & Oktasari, M. (2020). Mengukur Sifat Psikometri Phubbing Scale (PS): Rasch Measurement Tool (RMS). *In Seminar Nasional Daring IIBKIN 2020*, 120–128.
- Syahputra, Y., Sandjaja, S. S., Afdal, A., & Ardi, Z. (2019). Development aninventory of homosexuality and transgender exposure (IHTE): A Rasch analysis. *Konselor*, 8(4), 120–133.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. John Wiley & Sons, Inc.
- Widodo, S. E. (2015). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Pustaka Pelajar.
- Xu, Z., Özek, U., & Hansen, M. (2015). Teacher performance trajectories in high-and lower-poverty schools. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 37(4), 458–477.