

Kepemimpinan, Budaya Organisasi Sekolah, Kompetensi dan Komitmen Guru Serta Implikasinya Terhadap Kinerja Guru

Darwin Lie
Universitas Pasundan
E-mail : darwinlie@gmail.com

ABSTRACT

The purpose of this study was to analyze the influence of the principal leadership, the school organizational culture, the competence of teachers on the motivation and the commitment of teachers and its implication to the performance of teachers (study on SMA teachers in five regency – city in the Province Of North Sumatra). This Research is done by using descriptive and verificative method. As for sampling technique used Cluster random Sampling, and by using the formula of determination sample developing by Isaac and Michael, with the population as much 4.486 people and obtained sample as much 255 responden. As for Analyzer used Path Analysis.

Result of inferential research as follows : There are significant influence from all Independent variable to The Motivation of Teachers. There are significant influence from all independent variable to The Commitment of Teachers. There are significant influence from variable of the Motivation of Teacher and the Commitment of Teacher to The Performance of Teachers. Result of research conclude that to increase the Performance of teachers, need to increase the Principal's Supervision on Academic to teacher, need to apply The Regulation of discipline consistently, need to increase the motivation of teachers as a group, need to increase the commitment of teachers to improve the quality of students, and also need to increase the exploitation of learning strategy of teachers.

Keywords: the principal leadership, the school organizational culture, the competence of teacher, the motivation and the commitment of teachers and the performance of teachers.

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis analisis pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi sekolah, kompetensi guru terhadap motivasi dan komitmen guru serta implikasinya terhadap kinerja guru (studi pada guru SMA di lima kabupaten – kota di Provinsi Sumatera Utara). Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif dan verifikatif. Adapun teknik sampling yang digunakan adalah Cluster random Sampling, dan dengan menggunakan rumus penentuan sampel yang dikembangkan oleh Isaac and Michael, dengan populasi sebanyak 4.486 orang diperoleh sampel sebanyak 255 responden. Alat analisis yang digunakan adalah analisis jalur (Path Analysis).

Hasil penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut : Terdapat pengaruh yang signifikan dari semua variabel bebas terhadap Motivasi Guru. Terdapat pengaruh yang signifikan dari semua variabel bebas terhadap Komitmen Guru. Terdapat pengaruh yang signifikan dari semua variabel Motivasi Guru dan Komitmen Guru terhadap Kinerja Guru. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa untuk meningkatkan kualitas guru perlu peningkatan supervisi akademik kepala sekolah terhadap guru, perlu penerapan peraturan tata tertib secara konsisten, perlu peningkatan motivasi guru sebagai suatu kelompok, perlu peningkatan komitmen guru untuk peningkatan kualitas siswa serta perlu peningkatan pemanfaatan strategi pembelajaran bagi guru.

Kata kunci : kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi sekolah, kompetensi guru, motivasi dan komitmen guru dan kinerja guru.

PENDAHULUAN

Salah satu permasalahan pendidikan yang dihadapi oleh bangsa Indonesia adalah rendahnya mutu pendidikan pada setiap jenjang dan satuan pendidikan, khususnya pendidikan dasar dan menengah. Berbagai usaha telah dilakukan untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional, antara lain melalui berbagai pelatihan dan peningkatan kompetensi guru, pengadaan buku dan alat pelajaran, perbaikan sarana dan prasarana pendidikan dan peningkatan mutu manajemen sekolah.

Peningkatan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif sekolah dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya yang tersedia akan terwujud dengan baik apabila didukung secara optimal oleh kepemimpinan yang baik. Mutu pendidikan sangat berkaitan dengan kepemimpinan dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah yang bersangkutan. Kepala sekolah sebagai *top manager* diharapkan dapat memainkan perannya dalam mempengaruhi bawahannya, khususnya para guru dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan melalui pemberdayaan sumber daya manusia, peningkatan budaya organisasi sekolah, kompetensi guru, motivasi guru dan komitmen guru yang berdampak pada peningkatan kinerja guru itu sendiri.

Demikian juga halnya dengan SMA yang ada di Sumatera Utara, di tempat penulis akan meneliti di lima wilayah Kabupaten dan Kota yang merupakan eks wilayah pembangunan II Provinsi Sumatera Utara sebelum era otonomi daerah, yaitu Kabupaten Dairi, Karo, Simalungun, Toba Samosir dan Kota Pematangsiantar.

Pemilihan lima Kabupaten – Kota yang merupakan eks Wilayah Pembangunan II Provinsi Sumatera Utara ini didasari oleh selain alasan historis tata pemerintahan, lima daerah ini juga merupakan pusat budaya lima Puak Batak, yaitu Batak Toba, Batak Simalungun, Batak Karo, Batak Pakpak dan Batak Angkola dan merupakan daerah yang mengelilingi Danau Toba. Selain itu lima kabupaten dan kota ini juga

merupakan pusat agama, khususnya Agama Kristen dan dihuni oleh masyarakat yang dari segi budaya adalah relatif homogen.

Sebagai pusat agama dan budaya, sudah seharusnya lima daerah ini menjadi pusat pendidikan, akan tetapi data hasil Ujian Nasional menunjukkan bahwa pencapaian nilai ujian nasional walaupun mencapai nilai lulus tetapi belum mencapai nilai lulus yang memuaskan.

Akreditasi sekolah merupakan representasi dari kinerja sekolah. Kinerja sekolah adalah merupakan perwujudan dari kinerja guru. Hal ini disebabkan karena kriteria akreditasi sekolah meliputi delapan standard seperti yang tercantum dalam Peraturan Pemerintah nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, yaitu standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, dan standar penilaian. Semua standar tersebut menyangkut kinerja dari guru. Dan dengan 42,5 persen atau 64 dari 151 sekolah yang tidak terakreditasi ini menunjukkan kepada kita bahwa kinerja guru di lima kabupaten dan kota ini masih belum optimal.

Tugas guru tidak hanya melaksanakan proses belajar mengajar secara efektif dan efisien, tetapi juga sebagai figur yang diharapkan mampu membentuk dan membangun watak dan kepribadian para siswanya sehingga mereka memiliki sikap mental serta karakter yang baik yang dibutuhkan dalam pembangunan nasional suatu bangsa.

Guru yang profesional akan tercermin dalam pelaksanaan pengabdian tugas-tugas yang ditandai dengan keahlian baik dalam materi maupun metode. Guru yang profesional mempunyai tanggungjawab sebagai guru kepada peserta didik, orang tua, masyarakat, bangsa dan Negara, serta agamanya. Guru yang profesional mempunyai tanggungjawab pribadi, sosial, intelektual, moral dan spiritual.

Kinerja guru adalah prestasi yang dapat dicapai seseorang atau organisasi berdasarkan kriteria dan alat ukur tertentu. Parameter yang

paling umum digunakan, menurut Drucker (1997:23) adalah efektivitas dan efisiensi dan produktivitas. Kinerja guru akan menjadi optimal bila mana diintegrasikan dengan komponen sekolah, baik kepala sekolah, budaya organisasi sekolah, guru dan pegawai serta siswa itu sendiri. Keberhasilan pendidikan di sekolah sangat ditentukan oleh kinerja guru dan keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola tenaga pendidik dan kependidikan yang tersedia di sekolah. Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang berpengaruh dalam meningkatkan kinerja guru. Kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, pendaya-gunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana (Mulyasa, 2004:25).

Organisasi dalam mencapai tujuan jangka panjang menghadapi lingkungan yang berkembang cepat dan peran sumber daya manusia dalam organisasi sungguh dominan sehingga istilah manajemen sumber daya manusia digunakan untuk mengakui pentingnya karyawan sebagai aset perusahaan.

Demikian juga halnya di lembaga pendidikan, pada lembaga pendidikan peranan sumber daya manusia sangatlah menentukan perjalanan lembaga itu sendiri, karena kepala sekolah, guru, pegawai, murid, orang tua/wali murid berinteraksi untuk membentuk suatu budaya di lembaga itu sendiri. Jadi bagi suatu lembaga pendidikan sumber daya manusia (Human Resources) khususnya guru merupakan sumber daya yang paling penting yang perlu dibina secara terus menerus. Kepemimpinan kepala sekolah akan berpengaruh terhadap terciptanya budaya sekolah, kepemimpinan kepala sekolah dan budaya sekolah akan berpengaruh terhadap kompetensi guru. Kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi sekolah dan kompetensi guru terhadap motivasi dan komitmen guru, motivasi dan komitmen guru akan berimplikasi terhadap kinerja guru.

Sesuai alur pemikiran di atas, maka pemaparan kerangka pemikiran ini diorganisasikan sebagai berikut. Pertama, menjelaskan pengaruh pelaksanaan kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah dan kompetensi guru terhadap motivasi guru dan komitmen guru. Kedua, menjelaskan pengaruh motivasi guru dan komitmen guru terhadap kinerja guru.

Dalam penelitian ini kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah dan kompetensi guru merupakan variabel bebas (*independent variable*), Penentuan ketiga variabel ini sebagai variabel bebas didasarkan kepada pemikiran bahwa kepemimpinan kepala sekolah merupakan komponen yang harus dimiliki oleh sebuah institusi sekolah. Demikian juga budaya organisasi sekolah, merupakan komponen yang diperlukan untuk menata kehidupan dan tata hubungan antar komponen disekolah. Sedang penetapan kompetensi guru sebagai variabel bebas didasarkan kepada Undang-Undang Nomor 14 / 2005 tentang Guru dan Dosen dan Peraturan Pemerintah Nomor 74 / 2008 tentang Guru Pasal 2 yang menyatakan bahwa guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional, dan kompetensi guru sebagaimana dimaksud adalah kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi profesional. Kompetensi guru adalah bersifat holistik yang terintegrasi dan terwujud dalam kinerja guru. Dan yang akan diteliti adalah pengaruh ketiga variabel ini terhadap variabel motivasi guru dan komitmen guru yang merupakan variabel antara (*intervening variable*) dan pengaruh motivasi dan komitmen guru terhadap kinerja guru sebagai variabel terikat (*dependent variable*).

METODE

Metode penelitian yang digunakan adalah *descriptive survey* dan metode *explanatory survey*, tipe investigasi dalam penelitian ini adalah kausalitas. Metode analisis data yang

digunakan untuk menguji hipotesis adalah analisis jalur (*path analysis*).

Variabel penelitian

Seperti yang terungkap dalam identifikasi masalah, batasan masalah, dan rumusan masalah, bahwa pokok yang diteliti meliputi variabel-variabel :

X₁ :Kepemimpinan Kepala Sekolah, sebagai variabel independen ke-1. Pillai (2003:103) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki karakteristik penting yaitu : menampilkan karakteristik yang menunjukkan perilaku karismatik, memunculkan motivasi inspirasional, memberikan stimulasi intelektual dan memperlakukan karyawan dengan memberi perhatian terhadap individu. Dalam Perspektif Kebijakan Pendidikan Nasional (Depdiknas, 2006), terdapat tujuh peran utama kepala sekolah yaitu, sebagai : (1) educator (pendidik); (2) manajer; (3) administrator; (4) supervisor (penyelia); (5) leader (pemimpin); (6) pencipta iklim kerja; dan (7) wirausahawan.

X₂ :Budaya Organisasi Sekolah, sebagai variabel independen ke-2. Hakekat budaya menurut Robbins (2006:510) menyatakan bahwa "*Organizational culture is common perception held by the organization's members; a system of shared meaning*". Budaya organisasi pendidikan bersifat relatif bervariasi sesuai dengan karakteristiknya. Karakteristik organisasi, ditentukan oleh faktor-faktor seperti latar belakang, tujuan dan sasaran serta waktu dan tempat. Akan tetapi, ada beberapa faktor dominan yang dapat dijadikan bahan pengkajian lebih lanjut. Luthans (1995:320) memberikan gambaran berkenaan dengan karakteristik penting dari budaya organisasi, yaitu : aturan-aturan perilaku, norma-norma, nilai-nilai dominan, filosofi, peraturan-peraturan, dan iklim organisasi.

X₃ :Kompetensi Guru, sebagai variabel independen ke-3. Dalam Undang-Undang RI nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan

Dosen Pasal 8 menyatakan Guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Sementara pada pasal 10 disebutkan kompetensi guru meliputi : 1) Kompetensi Pedagogik, 2) Kompetensi Kepribadian, 3) Kompetensi Sosial, dan 4) Kompetensi Profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi. Kemudian pada penjelasan Pasal 10 dijelaskan, yang dimaksud dengan Kompetensi pedagogik adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik. Kompetensi kepribadian adalah kemampuan kepribadian yang mantap, berakhlak mulia, arif, dan berwibawa serta menjadi teladan peserta didik. Kompetensi Profesional adalah kemampuan penguasaan materi pelajaran secara luas dan mendalam. Dan kompetensi sosial adalah kemampuan guru untuk berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dan efisien dengan peserta didik, sesama guru, orang tua / wali peserta didik dan masyarakat sekitar.

Y₁ :Motivasi Guru, sebagai variabel intervening ke-1. Menurut McClelland seseorang dianggap mempunyai motivasi untuk berprestasi jika ia mempunyai keinginan untuk melakukan sesuatu karya yang berprestasi lebih baik dari prestasi karya orang lain. Kemudian seseorang dianggap mempunyai prestasi lebih baik dari pada yang lain dalam situasi yang sama. McClelland dalam Duncan&Peterson (2010:41) memusatkan motivasi sosial pada tiga kebutuhan manusia, yaitu : kebutuhan akan prestasi (*need for achievement*), kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*) dan kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation*)

Y₂ : Komitmen Guru, sebagai variabel intervening ke-2. Ada dua pendekatan dalam merumuskan definisi komitmen dalam berorganisasi. Yang pertama melibatkan usaha untuk mengilustrasikan bahwa komitmen dapat muncul dalam berbagai

bentuk, maksudnya arti dari komitmen menjelaskan perbedaan hubungan antara anggota organisasi dan entitas lainnya (salah satunya organisasi itu sendiri). Yang kedua melibatkan usaha untuk memisahkan di antara berbagai entitas di mana individu berkembang menjadi memiliki komitmen. Kedua pendekatan ini tidak *compatible* namun dapat menjelaskan definisi dari komitmen. Bagaimana proses perkembangannya dan bagaimana implikasinya terhadap individu dan organisasi (Meyer & Allen, 1997). Menurut Allen dan Meyer, ada tiga dimensi komitmen organisasi adalah : 1.) Komitmen afektif (*affective comitment*) : Keterikatan emosional karyawan, dan keterlibatan dalam organisasi; 2.) Komitmen berkelanjutan (*continuence commitment*) : Komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi. Hal ini mungkin karena kehilangan senioritas atas promosi atau benefit; 3.) Komitmen normatif (*normative commiment*) : Perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena memang harus begitu; tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan.

Z : Kinerja Guru sebagai variabel dependen. Menurut Departemen Pendidikan nasional, Indikator penilaian terhadap kinerja guru dilakukan terhadap tiga kegiatan pembelajaran di kelas yaitu : perencanaan program kegiatan pembelajaran (mengembangkan silabus, rencana pelaksanaan pembelajaran), pelaksanaan kegiatan pembelajaran (penggunaan media dan sumber belajar, pengelolaan kelas, dan penggunaan metode dan strategi pembelajaran), dan evaluasi/ penilaian pembelajaran (kemampuan dalam

menentukan pendekatan dan cara-cara evaluasi dan alat evaluasi, pengelolaan, dan penggunaan hasil evaluasi.

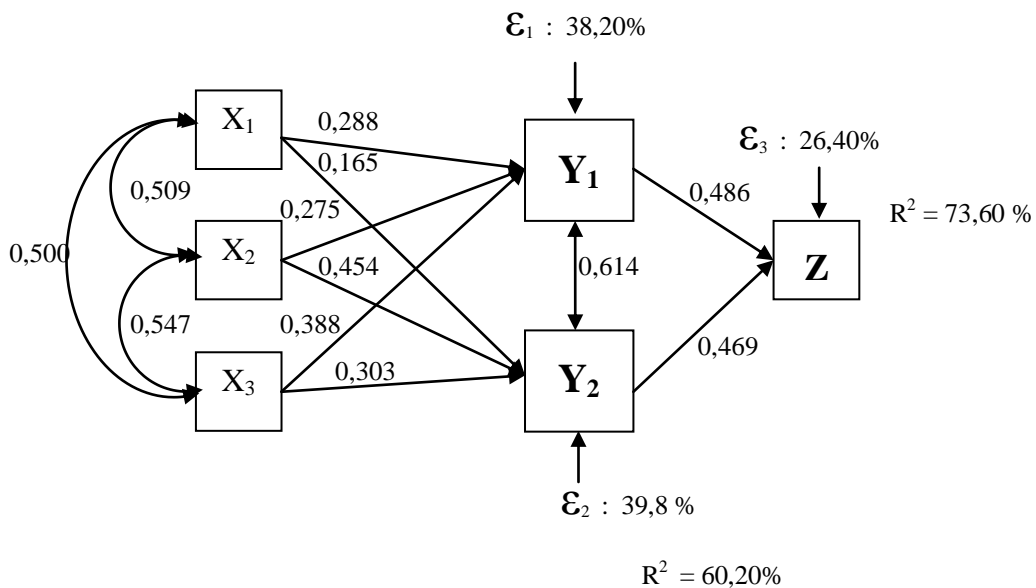
Populasi dan Sampel

Unit analisis dalam penelitian ini adalah Guru SMA di Kabupaten Dairi, Karo, Simalungun, Toba Samosir dan Kota Pematangsiantar Provinsi Sumatera Utara sebanyak 4.486 orang guru, tersebar di lima kabupaten – kota.

Teknik sampling yang dipilih adalah *Cluster random sampling* yaitu, menentukan jumlah sampel dari populasi berdasarkan jumlah populasi yang ada di masing-masing dari lima kabupaten – kota, proses memilih satuan sampling dari populasi diambil secara proporsional sehingga setiap satuan sampling dalam populasi memiliki keterwakilan untuk diambil sebagai sampel. Pertimbangan memilih *cluster random sampling* adalah variabel yang akan diteliti keadaannya relatif homogen yaitu guru SMA di Kabupaten Dairi, Karo, Simalungun, Toba Samosir dan Kota Pematangsiantar, yang merupakan eks Wilayah Pembangunan II Propinsi Sumatera Utara. Penentuan jumlah sampel dari populasi tertentu yang dikembangkan oleh Issac and Michael untuk tingkat kesalahan 1%, 5%, dan 10% (Sugiono, 2008:126) adalah 225,5 dibulatkan menjadi 255.

HASIL dan PEMBAHASAN

Dari hasil perhitungan analisis jalur mengenai pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi sekolah, dan kompetensi guru terhadap motivasi guru dan dampaknya pada kinerja guru SMA di Propinsi Sumatera Utara sebagai berikut :



Gambar 1
 Pengaruh Struktur dan Koefisien Jalur Keseluruhan Variabel X_1 , X_2 , X_3 , Y_1 , Y_2 dan Z

X_1 = Kepemimpinan Kepala Sekolah
 X_2 = Budaya Organisasi Sekolah
 X_3 = Kompetensi Guru
 Y_1 = Motivasi Guru
 Y_2 = Komitmen Guru
 Z = Kinerja Guru
 ϵ = Epsilon, yaitu menunjukkan variabel atau faktor residual yang menjelaskan pengaruh variabel lain yang telah teridentifikasi oleh teori, tetapi tidak diteliti atau variabel lainnya yang belum teridentifikasi oleh teori, atau muncul sebagai akibat dari kekeliruan pengukuran variabel (Kusnendi, 2005)

Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Motivasi Guru

Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah (terhadap motivasi guru berdasarkan hasil pengolahan data dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi guru. Artinya kepemimpinan kepala sekolah memberikan kontribusi terhadap motivasi guru. Dengan demikian semakin baik kepemimpinan

kepala sekolah maka motivasi guru akan semakin meningkat.

Berdasarkan hasil perhitungan dapat dilihat bahwa pengaruh langsung variabel kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi adalah sebesar 8,29% sedangkan pengaruh tidak langsung melalui budaya organisasi adalah sebesar 4,03% dan melalui kompetensi guru sebesar 5,59%, dan total pengaruhnya adalah sebesar 17,92%. Variabel kompetensi guru mempunyai pengaruh tidak langsung yang lebih besar dibandingkan dengan variabel budaya organisasi sekolah.

Dari perhitungan di atas menunjukkan bahwa pengaruh langsung variabel kepemimpinan kepala sekolah lebih kecil dari pengaruh tidak langsung. Hal ini mengindikasikan bahwa pengaruh kepemimpinan kepala sekolah mempunyai pengaruh yang tidak dominan terhadap motivasi guru, artinya apabila hanya dengan cara mengandalkan kepemimpinan kepala sekolah untuk meningkatkan motivasi guru maka pengaruhnya akan relatif kecil, dan Variabel

kepemimpinan kepala sekolah akan memberi pengaruh yang lebih besar jika diikuti oleh kebijakan lain seperti pembinaan budaya organisasi sekolah dan peningkatan kompetensi guru.

Hasil penelitian ini sejalan dengan House et.al, 1999 dalam Yukl (2006:8) yang menyatakan bahwa Kepemimpinan merupakan kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan memungkinkan orang-orang memberikan kontribusi terhadap keefektifan dan kesuksesan organisasi. Menurut Kreitner&Kinicki (2005:299), kepemimpinan merupakan suatu proses pengaruh sosial dimana pemimpin mencari partisipasi sukarela dari bawahannya dalam suatu usaha mencapai tujuan organisasi. Sedangkan pimpinan adalah individu dimana setiap warga organisasi menyandarkan dirinya.

Dari uraian tersebut di atas, antara hasil penelitian dengan uraian teoritis dan pelaksanaan tugas kepemimpinan kepala sekolah dapat dikatakan bahwa semakin baik pelaksanaan kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi guru.

Pengaruh Variabel Budaya Organisasi Sekolah Terhadap Motivasi Guru

Pengaruh variabel Budaya Organisasi sekolah terhadap motivasi guru berdasarkan hasil pengolahan data dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi Sekolah mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi guru. Artinya Budaya Organisasi Sekolah memberikan kontribusi terhadap motivasi guru. Dengan demikian semakin baik Budaya Organisasi Sekolah maka motivasi guru akan semakin meningkat.

Berdasarkan hasil perhitungan dapat dilihat bahwa pengaruh langsung variabel Budaya Organisasi Sekolah terhadap motivasi adalah sebesar 7,56% sedangkan pengaruh tidak langsung melalui Kepemimpinan Kepala Sekolah adalah sebesar 4,03% dan melalui kompetensi guru sebesar 5,84%, dan total pengaruhnya adalah sebesar 17,43%. Variabel kompetensi guru mempunyai pengaruh tidak langsung yang

lebih besar dibandingkan dengan variabel kepemimpinan kepala sekolah.

Dari perhitungan di atas menunjukkan bahwa pengaruh langsung variabel budaya organisasi sekolah lebih kecil dari pengaruh tidak langsung. Hal ini mengindikasikan bahwa pengaruh budaya organisasi sekolah mempunyai pengaruh yang tidak dominan terhadap motivasi guru, artinya apabila hanya dengan cara mengandalkan budaya organisasi sekolah untuk meningkatkan motivasi guru maka pengaruhnya akan relatif kecil, dan Variabel budaya organisasi sekolah akan memberi pengaruh yang lebih besar jika diikuti oleh kebijakan lain seperti pembinaan peningkatan kepemimpinan kepala sekolah dan peningkatan kompetensi guru.

Hasil penelitian ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Sutermeister (dalam Djatmiko, 2004:67) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja terdiri dari tiga unsur besar yaitu kondisi fisik lingkungan kerja (*physical working condition*), kondisi sosial lingkungan kerja (*social working condition*), dan keterpenuhan kebutuhan dasar individu (*fullfilment of individual basic needs*). Kondisi fisik lingkungan kerja berkaitan dengan masalah kebisingan, pencahayaan, ventilasi, suhu, keamanan, waktu istirahat, dan kelembaban udara. Kondisi sosial lingkungan kerja meliputi empat faktor utama yaitu organisasi formal, organisasi informal, pemimpin dan serikat kerja. Faktor utama organisasi formal yang sangat berpengaruh terhadap motivasi kerja adalah struktur organisasi. Iklim kepemimpinan, efisiensi organisasi, kebijakan personalia dan komunikasi. Struktur organisasi merupakan gambaran resmi tentang bidang pekerjaan serta lingkup kewenangan dan pengawasan seorang personal dalam hubungannya dengan personal lainnya.

Dengan demikian semakin baik kondisi fisik lingkungan kerja, kondisi sosial lingkungan kerja dan keterpenuhan kebutuhan dasar individu, merupakan pencerminan dari budaya organisasi yang baik. Semakin baik budaya organisasi akan memberikan dan meningkatkan motivasi bagi seluruh anggotanya. Demikian juga di sekolah,

semakin baik budaya organisasi sekolah maka akan meningkatkan motivasi para guru untuk bekerja dengan lebih baik.

Dari uraian tersebut di atas antara hasil penelitian, uraian teoritis dan pelaksanaan maka dapat dikatakan bahwa budaya organisasi sekolah guru berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi guru.

Pengaruh Variabel Kompetensi Guru Terhadap Motivasi Guru

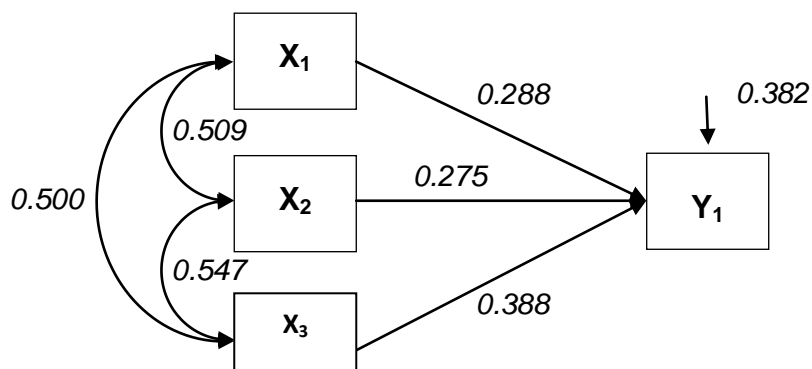
Pengaruh variabel Kompetensi Guru terhadap motivasi guru, berdasarkan hasil pengolahan data dapat disimpulkan bahwa Kompetensi Guru mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi guru. Artinya Kompetensi Guru memberikan kontribusi terhadap motivasi guru sebesar Dengan demikian semakin baik Kompetensi Guru maka motivasi guru akan semakin meningkat.

Berdasarkan hasil perhitungan dapat dilihat bahwa pengaruh langsung variabel kompetensi guru terhadap motivasi adalah sebesar 15,05 % sedangkan pengaruh tidak langsung melalui Kepemimpinan Kepala Sekolah adalah sebesar 5,59% dan melalui budaya organisasi sekolah sebesar 5,84%, dan total pengaruhnya adalah sebesar 11,43%. Variabel budaya organisasi mempunyai pengaruh tidak langsung yang lebih besar terhadap motivasi dibandingkan dengan variabel kepemimpinan kepala sekolah.

Dari perhitungan di atas menunjukkan bahwa pengaruh langsung variabel kompetensi guru lebih besar dari pengaruh tidak langsung. Hal ini mengindikasikan bahwa pengaruh kompetensi guru mempunyai pengaruh yang dominan terhadap motivasi guru, artinya apabila hanya dengan cara mengandalkan kompetensi guru untuk meningkatkan motivasi guru maka pengaruhnya akan dominan, dan memberi pengaruh yang lebih besar tanpa perlu diikuti oleh kebijakan yang lain.

Kompetensi sebagai kemampuan seseorang untuk menghasilkan pada tingkat yang memuaskan di tempat kerja, termasuk diantaranya kemampuan seseorang untuk mentransfer dan mengaplikasikan ketrampilan dan pengetahuan tersebut dalam situasi yang baru dan meningkatkan manfaat yang dapat disepakati.

Seperti yang dikemukakan oleh Abraham H. Maslow, salah satu kebutuhan manusia adalah kebutuhan aktualisasi diri dan David McClelland mengemukakan bahwa salah satu kebutuhan manusia adalah kebutuhan berprestasi. Dari kedua teori tersebut di atas, bahwa semakin tinggi kompetensi seseorang, maka akan semakin tinggi tingkat kebutuhan akan prestasi dan aktualisasi diri. Dari uraian tersebut di atas antara hasil penelitian, uraian teoritis dan pelaksanaan maka dapat dikatakan bahwa kompetensi guru berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi guru.



Gambar 2
Diagram Jalur X₁ (Kepemimpinan), X₂ (Budaya), dan X₃ (Kompetensi) terhadap Motivasi

Tabel 1.
 Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung X_1 (Kepemimpinan), X_2 (Budaya), dan X_3 (Kompetensi) terhadap Motivasi

Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung Melalui			Jumlah Pengaruh Tidak Langsung	Total
		Kepemimpinan	Budaya	Kompetensi		
Kepemimpinan	8,29 %		4,03 %	5,59 %	9,62 %	17,92 %
Budaya	7,56 %	4,03 %		5,84 %	9,87 %	17,43 %
Kompetensi	15,05 %	5,59 %	5,84 %		11,43 %	26,48 %
Total	30,9%	9,62 %	9,87 %	11,43 %	30,9%	61,80%

Sumber : Data diolah

Pengaruh Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi Sekolah dan Kompetensi Guru terhadap Motivasi Guru

Pengaruh variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi Sekolah dan Kompetensi Guru terhadap Motivasi Guru, berdasarkan hasil pengolahan data dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan secara linear antara kepemimpinan, budaya, dan kompetensi terhadap motivasi Y_1 , atau dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan secara bersama-sama antara kepemimpinan, budaya, dan kompetensi terhadap motivasi.

Besaran pengaruh langsung secara bersama-sama variabel kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi sekolah dan kompetensi guru adalah sebesar 30,9%. Pengaruh tidak langsung adalah sebesar 30,9% dan total pengaruh secara bersama-sama adalah 61,8%. Sedang sisanya sebesar 38,2% adalah pengaruh variabel di luar model, antara lain gaya kepemimpinan kepala sekolah, kepribadian kepala sekolah, kepribadian guru.

Pengaruh parsial baik langsung maupun tidak langsung variabel kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi adalah sebesar 17,92%. Pengaruh parsial baik langsung maupun tidak langsung variabel budaya organisasi adalah sebesar 17,43% dan Pengaruh parsial baik langsung maupun tidak langsung variabel kompetensi guru terhadap motivasi guru adalah sebesar 26,48%. Dengan demikian variabel kompetensi guru mempunyai

pengaruh yang paling besar dibandingkan dengan variabel budaya organisasi sekolah yang menempati urutan kedua dan variabel kepemimpinan organisasi sekolah yang menempati urutan ketiga. Secara simultan atau bersama-sama variabel kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi sekolah, dan kompetensi guru memberi pengaruh baik langsung maupun tidak langsung sebesar 61,80%.

Angka 61,80% tersebut menunjukkan bahwa setiap penambahan sebesar 1,00% secara bersama-sama dari variabel kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi sekolah dan kompetensi guru akan meningkatkan motivasi sebesar 0,618 %.

Kepemimpinan kepala sekolah mempunyai pengaruh langsung yang lebih kecil dari pengaruh tidak langsung. Hal ini mengindikasikan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi adalah relatif kecil dan untuk meningkatkan motivasi perlu ada kebijakan lain di samping kepemimpinan kepala sekolah.

Sesungguhnya kepemimpinan harus memberikan pengaruh yang kuat terhadap motivasi, Hal ini sejalan dengan House et.al, 1999 dalam Yukl (2006:8) yang menyatakan bahwa Kepemimpinan merupakan kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan memungkinkan orang-orang memberikan kontribusi terhadap keefektifan dan kesuksesan organisasi sedang hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah

mempunyai pengaruh yang terkecil terhadap motivasi dibandingkan dengan kedua variabel bebas lainnya. Untuk ini diperlukan penelitian lanjutan dengan menggunakan variabel dan dimensi penelitian yang lain seperti gaya kepemimpinan, budaya setempat, peraturan pemerintah daerah, dan sebagainya.

Budaya organisasi sekolah mempunyai pengaruh langsung yang lebih kecil dibandingkan pengaruh tidak langsung. Hal ini mengindikasikan bahwa pengaruh budaya organisasi sekolah adalah relative kecil terhadap motivasi, dan untuk meningkatkan motivasi diperlukan kebijakan lain di samping budaya organisasi sekolah.

Kompetensi guru mempunyai pengaruh langsung yang lebih besar dibandingkan pengaruh tidak langsung. Dan mempunyai pengaruh yang terbesar di samping kepemimpinan kepala sekolah, dan budaya organisasi sekolah. Hal ini mengindikasikan bahwa pengaruh kompetensi guru terhadap motivasi guru adalah dominan, dan untuk meningkatkan motivasi guru tidak diperlukan kebijakan lain di samping kompetensi guru.

Agar ketiga variabel di atas dapat memberikan kontribusi yang besar terhadap motivasi guru maka kepala sekolah sebagai pemimpin harus berperan sebagai motivator dengan menciptakan budaya organisasi yang memungkinkan seseorang untuk berperan serta dapat mengaktualisasikan diri dalam perannya. Hal ini sesuai dengan rujukan yang dikemukakan dalam teori kebutuhan Abraham H. Maslow dalam Tullock&McKenzie (2012:44), bahwa manusia pada dasarnya mempunyai hirarki kebutuhan yang harus dipenuhi, yaitu kebutuhan fisiologi, kebutuhan keamanan dan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan harga diri dan kebutuhan aktualisasi diri. Dengan demikian kepala sekolah harus berperan dalam menciptakan situasi yang memungkinkan para guru untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan mereka seperti tersebut di atas sesuai dengan tingkat kebutuhannya.

Demikian juga kepala sekolah harus dapat berperan dalam meningkatkan kompetensi guru.

Kepala sekolah sebagai pemimpin memiliki tugas dan tanggung jawab untuk mengembangkan personil bawahannya terutama meningkatkan kompetensi guru yang meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi professional dan kompetensi sosial.

Sinergitas antara ketiga variabel di atas perlu dibina dengan baik dan pimpinan sekolah harus memiliki kemampuan dan rencana kerja untuk membina sinergitas tersebut di atas dalam menghadapi tantangan waktu dan zaman. Yang akan memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi guru.

Dari uraian tersebut di atas antara hasil penelitian, uraian teoritis dan pelaksanaan maka dapat dikatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi sekolah, kompetensi guru berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap motivasi guru

Pengaruh Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Komitmen Guru

Pengaruh variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Komitmen Guru, berdasarkan hasil pengolahan data dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Komitmen Guru. Artinya Kepemimpinan Kepala Sekolah memberikan kontribusi terhadap Komitmen Guru. Dengan demikian semakin baik Kepemimpinan Kepala Sekolah maka komitmen Guru akan semakin meningkat.

Berdasarkan hasil perhitungan dapat dilihat bahwa pengaruh langsung variabel kepemimpinan kepala sekolah terhadap komitmen guru adalah sebesar 2,72% sedangkan pengaruh tidak langsung melalui budaya organisasi sekolah adalah sebesar 3,81% dan melalui kompetensi guru sebesar 2,49%, dan total pengaruhnya adalah sebesar 9,02%. Variabel budaya organisasi mempunyai pengaruh tidak langsung yang lebih besar dibandingkan dengan variabel kompetensi guru.

Dari perhitungan di atas menunjukkan bahwa pengaruh langsung variabel kepemimpinan kepala sekolah lebih kecil dari

pengaruh tidak langsung. Hal ini mengindikasikan bahwa pengaruh kepemimpinan kepala sekolah mempunyai pengaruh yang tidak dominan terhadap komitmen guru, artinya apabila hanya dengan cara mengandalkan kepemimpinan kepala sekolah untuk meningkatkan komitmen guru maka pengaruhnya akan relatif kecil, dan Variabel kepemimpinan kepala sekolah akan memberi pengaruh yang lebih besar jika diikuti oleh kebijakan lain seperti pembinaan budaya organisasi sekolah dan peningkatan kompetensi guru.

Hasil penelitian ini sejalan dengan House et.al, 1999 dalam Yukl (2006:8) yang menyatakan bahwa Kepemimpinan merupakan kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan memungkinkan orang-orang memberikan kontribusi terhadap keefektifan dan kesuksesan organisasi. Menurut Kreitner&Kinicki, (2005:299) kepemimpinan merupakan suatu proses pengaruh sosial dimana pemimpin mencari partisipasi sukarela dari bawahannya dalam suatu usaha mencapai tujuan organisasi. Sedangkan pimpinan adalah individu dimana setiap warga organisasi menyandarkan dirinya.

Menurut Allen dan Meyer, ada tiga dimensi komitmen organisasi adalah :

- a. Komitmen afektif (*affective comitment*) : Keterikatan emosional karyawan, dan keterlibatan dalam organisasi,
- b. Komitmen berkelanjutan (*continuence commitment*) : Berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi. Hal ini mungkin karena kehilangan senioritas atas promosi atau benefit.
- c. Komitmen normatif (*normative commiment*) : Perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena memang harus begitu; tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan.

Komitmen organisasi merupakan sifat hubungan antara individu dengan organisasi kerja, dimana individu mempunyai keyakinan diri

terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi kerja, adanya kerelaan untuk menggunakan usahanya secara sungguh-sungguh demi kepentingan organisasi kerja serta mempunyai keinginan yang kuat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi kerja. Dalam hal ini individu mengidentifikasi dirinya pada suatu organisasi tertentu tempat individu bekerja dan berharap untuk menjadi anggota organisasi kerja guna turut merealisasikan tujuan-tujuan organisasi kerja.

Porter (Mowday, dkk, 1982:27) mendefinisikan komitmen organisasi adalah sebagai kekuatan yang relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi. Hal ini dapat ditandai dengan tiga hal, yaitu :

- a. Penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.
- b. Kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi.
- c. Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan didalam organisasi (menjadi bagian dari organisasi).

Setiap individu memiliki dasar dan tingkah laku yang berbeda berdasarkan komitmen organisasi yang dimilikinya. Individu yang memiliki komitmen organisasi dengan dasar afektif memiliki tingkah laku berbeda dengan individu yang berdasarkan *continuance*. Individu yang ingin menjadi anggota akan memiliki keinginan untuk menggunakan usaha yang sesuai dengan tujuan organisasi. Sebaliknya, mereka yang terpaksa sebagai anggota akan menghindari kerugian finansial dan kerugian lain, mungkin hanya melakukan usaha yang tidak maksimal. Sementara itu, komponen normatif yang berkembang sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi, tergantung dari sejauh apa perasaan kewajiban yang dimiliki setiap individu tersebut. Komponen normatif yang menimbulkan perasaan kewajiban pada pegawai untuk memberi balasan atas apa yang telah diterimanya dari organisasi.

Sementara itu, Kepala sekolah sebagai pimpinan sekolah dalam menjalankan tugasnya

tentu mempunyai aturan-aturan yang menjadi rambu-rambu kepemimpinannya, baik yang bersumber dari peraturan-peraturan negara maupun yang bersumber dari kebijakan sekolah yang telah disepakati bersama. Salah satu fungsi kepala sekolah yaitu membangun komitmen dari Guru dan sesuai dengan jawab responden tentang kepemimpinan kepala sekolah berada pada kategori baik.

Dari uraian tersebut di atas, sesuai dengan hasil penelitian dan uraian teoritis, dapat dikatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang semakin baik akan meningkatkan komitmen organisasi.

Pengaruh Variabel Budaya Organisasi Sekolah terhadap Komitmen Guru

Pengaruh variabel Budaya Organisasi Sekolah terhadap Komitmen Guru, berdasarkan hasil pengolahan data dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi Sekolah mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen guru. Artinya Budaya Organisasi Sekolah memberikan kontribusi terhadap Komitmen Guru sebesar 0,454. Dengan demikian semakin baik Budaya Organisasi sekolah maka akan meningkatkan Komitmen Guru sebesar 0,454.

Berdasarkan hasil perhitungan dapat dilihat bahwa pengaruh langsung variabel budaya organisasi sekolah terhadap komitmen guru adalah sebesar 20,61% sedangkan pengaruh tidak langsung melalui Kepemimpinan Kepala Sekolah adalah sebesar 3,81% dan melalui Kompetensi guru sebesar 7,52%, dan total pengaruhnya adalah sebesar 31,94%. Variabel kompetensi guru mempunyai pengaruh tidak langsung yang lebih besar dibandingkan dengan variabel kepemimpinan kepala sekolah.

Dari perhitungan di atas menunjukkan bahwa pengaruh langsung variabel Budaya organisasi sekolah lebih besar dari pengaruh tidak langsung. Hal ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi sekolah mempunyai pengaruh yang dominan terhadap komitmen guru, artinya apabila hanya dengan cara mengandalkan Budaya organisasi sekolah untuk meningkatkan komitmen guru maka

pengaruhnya akan dominan, dan memberi pengaruh yang lebih besar tanpa perlu diikuti oleh kebijakan yang lain.

Hasil penelitian sesuai dengan apa yang dikatakan oleh Allen & Meyer, bahwa komitmen organisasi yang terdiri dari komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif merupakan sifat hubungan antara Individu dengan organisasi kerja, dimana individu mempunyai keyakinan diri terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi kerja, adanya kerelaan untuk menggunakan usahanya secara sungguh-sungguh demi kepentingan organisasi kerja serta mempunyai keinginan yang kuat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi kerja. Dalam hal ini individu mengidentifikasi dirinya pada suatu organisasi tertentu tempat individu bekerja dan berharap untuk menjadi anggota organisasi kerja guna turut merealisasikan tujuan-tujuan organisasi kerja.

Kemudian sekolah sebagai suatu institusi mempunyai budaya organisasi sekolah yang dikemas dalam sebuah peraturan tata tertib, baik peraturan yang bersumber dari negara maupun kebijakan sekolah itu sendiri. Peraturan tata tertib ini menjadi acuan seluruh individu di dalam organisasi sekolah dalam berorganisasi, berkomunikasi dan hubungan atasan bawahan, dan menyelesaikan konflik yang timbul serta menjadi sumber kearifan dalam bertindak.

Dengan demikian budaya organisasi sekolah yang baik akan dapat meningkatkan komitmen dari para gurunya. Budaya organisasi yang baik akan memberi kontribusi atau pengaruh yang positif dan signifikan kepada komitmen guru.

Dari uraian tersebut di atas, antara hasil penelitian, uraian teoritis dan pelaksanaan maka dapat dikatakan bahwa budaya organisasi sekolah berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen guru.

Pengaruh Variabel Kompetensi Guru terhadap Komitmen Guru

Dari hasil uji t antara variabel Kompetensi Guru terhadap motivasi guru berdasarkan hasil

pengolahan data dapat disimpulkan bahwa Kompetensi Guru mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Komitmen guru. Artinya Kompetensi Guru memberikan kontribusi terhadap motivasi guru sebesar 0,303. Dengan demikian semakin baik Kompetensi Guru maka akan meningkatkan motivasi guru.

Berdasarkan hasil perhitungan dapat dilihat bahwa pengaruh langsung variabel kompetensi guru terhadap komitmen guru adalah sebesar 9,18% sedangkan pengaruh tidak langsung melalui Kepemimpinan Kepala Sekolah adalah sebesar 2,49% dan melalui budaya organisasi sekolah sebesar 7,52%, dan total pengaruhnya adalah sebesar 19,19%. Variabel budaya organisasi sekolah mempunyai pengaruh tidak langsung yang lebih besar dibandingkan dengan variabel kepemimpinan kepala sekolah.

Dari perhitungan di atas menunjukkan bahwa pengaruh langsung variabel kompetensi guru lebih kecil dari pengaruh tidak langsung. Hal ini mengindikasikan bahwa pengaruh kompetensi guru mempunyai pengaruh yang tidak dominan terhadap komitmen guru, artinya apabila hanya dengan cara mengandalkan kompetensi guru untuk meningkatkan komitmen guru maka pengaruhnya akan relatif kecil, dan Variabel kompetensi guru akan memberi pengaruh yang lebih besar jika diikuti oleh kebijakan lain seperti pembinaan budaya organisasi sekolah dan peningkatan kepemimpinan kepala sekolah.

Kompetensi sebagai kemampuan seseorang untuk menghasilkan pada tingkat yang memuaskan di tempat kerja, termasuk diantaranya kemampuan seseorang untuk mentransfer dan mengaplikasikan ketrampilan dan pengetahuan tersebut dalam situasi yang baru dan meningkatkan manfaat yang dapat disepakati. Kompetensi menjelaskan apa yang dilakukan orang di tempat kerja pada berbagai tingkatan dan memperinci standar masing-masing tingkatan, mengidentifikasi karakteristik, pengetahuan dan ketrampilan yang diperlukan oleh individual yang memungkinkan menjalankan tugas dan tanggungjawab secara efektif sehingga mencapai standar kualitas

professional dalam bekerja, dan mencakup semua aspek catatan manajemen kinerja, ketrampilan, dan pengetahuan tertentu, sikap, komunikasi, aplikasi, dan pengembangan.

Dalam hubungannya dengan komitmen, semakin tinggi kompetensi seseorang, maka organisasi akan semakin melibatkan personil yang berkompentensi tinggi tugas-tugas penting, hal ini akan memberi kesempatan kepada mereka untuk beraktualisasi diri dan hal ini akan semakin meningkatkan rasa tanggung jawab seseorang yang pada gilirannya akan meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasinya.

Dari uraian tersebut di atas antara hasil penelitian, uraian teoritis dan pelaksanaan maka dapat dikatakan bahwa kompetensi guru berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen guru.

Pengaruh Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi Sekolah dan Kompetensi Guru terhadap Komitmen Guru

Dari hasil uji F antara variabel Kepemimpinan Kepala sekolah, Budaya Organisasi Sekolah dan Kompetensi Guru Terhadap Komitmen Guru, berdasarkan hasil pengolahan data dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan secara linear antara kepemimpinan, budaya, dan kompetensi terhadap komitmen.

Besaran pengaruh langsung secara bersama-sama variabel kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi sekolah dan kompetensi guru terhadap komitmen guru adalah sebesar 32,51%. Pengaruh tidak langsung adalah sebesar 27,64 dan total pengaruh secara bersama-sama adalah 60,15% Sedang sisanya sebesar 39,85% adalah pengaruh variabel di luar model, antara lain gaya kepemimpinan kepala sekolah, kepribadian kepala sekolah dan kepribadian guru.

Pengaruh parsial baik langsung maupun tidak langsung variabel kepemimpinan kepala sekolah terhadap komitmen guru adalah sebesar 9,02% Pengaruh parsial baik langsung

maupun tidak langsung variabel budaya organisasi sekolah terhadap komitmen guru adalah sebesar 31,94% dan Pengaruh parsial baik langsung maupun tidak langsung variabel kompetensi guru terhadap komitmen guru adalah sebesar 19,19%. Dengan demikian variabel budaya organisasi sekolah mempunyai pengaruh yang paling besar dibandingkan dengan variabel kompetensi guru yang menempati urutan kedua dan variabel kepemimpinan organisasi sekolah yang menempati urutan ketiga. Secara simultan atau bersama-sama variabel kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi sekolah, dan kompetensi guru memberi pengaruh baik langsung maupun tidak langsung sebesar 60,15%.

Angka 60,15% tersebut menunjukkan bahwa setiap penambahan sebesar 1,00% secara bersama-sama dari variabel kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi sekolah dan kompetensi guru akan meningkatkan motivasi sebesar 0,6015 %.

Kepemimpinan kepala sekolah mempunyai pengaruh langsung yang lebih kecil dari pengaruh tidak langsung. Hal ini mengindikasikan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap komitmen guru adalah relatif kecil dan untuk meningkatkan komitmen guru perlu ada kebijakan lain di samping kepemimpinan kepala sekolah.

Budaya organisasi sekolah mempunyai pengaruh langsung yang lebih besar dibandingkan pengaruh tidak langsung, dan merupakan pengaruh yang terbesar di samping kepemimpinan kepala sekolah dan kompetensi guru. Hal ini mengindikasikan bahwa pengaruh budaya organisasi sekolah adalah dominan terhadap komitmen, dan untuk meningkatkan komitmen guru melalui budaya organisasi sekolah tidak diperlukan kebijakan lain.

Kompetensi guru mempunyai pengaruh langsung yang lebih kecil dari pengaruh tidak langsung. Hal ini mengindikasikan bahwa pengaruh kompetensi guru terhadap komitmen guru adalah relatif kecil dan untuk meningkatkan

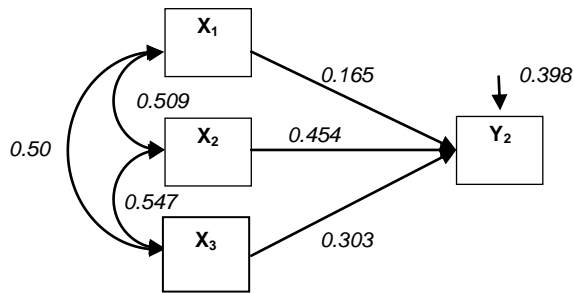
komitmen guru perlu ada kebijakan lain di samping kompetensi guru.

Agar ketiga variabel di atas dapat memberikan kontribusi yang besar terhadap komitmen guru. Kepala sekolah sebagai pemimpin harus berperan sebagai motivator dengan menciptakan budaya organisasi yang memungkinkan seseorang untuk berperan serta dapat mengaktualisasikan dirinya dalam perannya. Hal ini sesuai dengan apa yang dikemukakan dalam teori kebutuhan Abraham H. Maslow yang mengatakan bahwa manusia pada dasarnya mempunyai hirarki kebutuhan yang harus dipenuhi, yaitu kebutuhan psikologi, kebutuhan keamanan dan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan harga diri dan kebutuhan aktualisasi diri. Dengan demikian kepala sekolah harus berperan dalam menciptakan situasi yang memungkinkan para guru untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan mereka seperti tersebut di atas sesuai dengan tingkat kebutuhannya.

Demikian juga kepala sekolah harus dapat berperan dalam meningkatkan kompetensi guru. Kepala sekolah sebagai pemimpin memiliki tugas dan tanggung jawab untuk mengembangkan personil bawahannya terutama meningkatkan kompetensi guru yang meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi professional dan kompetensi sosial.

Sinergitas antara ketiga variabel di atas perlu dan memberikan kontribusi yang baik agar bagi pembentuk komitmen guru.

Dari uraian tersebut di atas antara hasil penelitian, uraian teoritis dan pelaksanaan maka dapat dikatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi sekolah, kompetensi guru berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap komitmen guru.



Gambar 3
 Diagram Jalur X₁ (Kepemimpinan), X₂ (Budaya),
 dan X₃ (Kompetensi) terhadap Komitmen

Tabel 2
 Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung X₁ (Kepemimpinan), X₂ (Budaya), dan X₃ (Kompetensi) terhadap Komitmen

Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung Melalui			Jumlah Pengaruh Tidak Langsung	Total
		Kepemimpinan	Budaya	Kompetensi		
Kepemimpinan	2,72 %		3,81 %	2,49 %	6,3 %	9,02 %
Budaya	20,61 %	3,81 %		7,52 %	11,33 %	31,94 %
Kompetensi	9,18 %	2,49 %	7,52 %		10,01 %	19,19 %
Total	32,51 %	6,3 %	11,33 %	10,01 %	27,64 %	60,15 %

Sumber : data diolah

Pengaruh Variabel Motivasi Guru terhadap Kinerja Guru

Pengaruh variabel Motivasi Guru terhadap Kinerja Guru berdasarkan hasil pengolahan data dapat disimpulkan bahwa Motivasi Guru mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Guru. Artinya Motivasi Guru memberikan kontribusi terhadap Kinerja Guru sebesar 0,486. Dengan demikian semakin baik Motivasi Guru maka akan meningkatkan Kinerja Guru.

Berdasarkan hasil perhitungan dapat dilihat bahwa pengaruh langsung variabel motivasi guru terhadap kinerja guru adalah sebesar 23,6% sedangkan pengaruh tidak langsung melalui Komitmen adalah sebesar 14% dan total pengaruhnya adalah sebesar 37,6%.

Dari perhitungan di atas menunjukkan bahwa pengaruh langsung variabel motivasi guru lebih besar dari pengaruh tidak langsung. Hal ini mengindikasikan bahwa motivasi guru mempunyai pengaruh yang dominan terhadap kinerja guru, artinya apabila hanya dengan cara mengandalkan motivasi guru untuk meningkatkan kinerja guru maka pengaruhnya akan dominan, dan memberi pengaruh yang

lebih besar tanpa perlu diikuti oleh kebijakan yang lain.

Hasil penelitian ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Abraham Sperling dalam Mangkunegara (2001:93) mengemukakan bahwa motivasi itu didefinisikan sebagai suatu kecenderungan untuk beraktivitas, mulai dari dorongan dalam diri (*drive*) dan diakhiri dengan penyesuaian diri. Sedang Mangkunegara (2001:68), mengatakan bahwa motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Menurut Nawawi (2001:351), bahwa kata motivasi (*motivation*) kata dasarnya adalah motif (*motive*) yang berarti dorongan, sebab atau alasan seseorang melakukan sesuatu.

Sementara itu, Armstrong dan Baron (dalam Wibowo, 2007) menyatakan, bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Robert

(2006), menyatakan bahwa kinerja (performance) pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 1995). Secara umum dapat dikatakan bahwa kinerja (performance) merupakan wujud atau keberhasilan pekerjaan seseorang atau organisasi dalam mencapai tujuannya. Berdasarkan pada pendapat para ahli tersebut, maka yang dimaksud dengan kinerja (performance) adalah apa yang telah dikerjakan oleh karyawan dihadapkan dengan tuntutan tugas. Penilaian kinerja karyawan merupakan bagian integral dari proses penilaian yang meliputi penerapan sasaran kinerja karyawan yang spesifik, terukur, memiliki tingkat perubahan, terbatas waktunya. Kinerja (performance) adalah apa yang telah dikerjakan oleh karyawan dihadapkan dengan tuntutan tugas, dan hal ini sangat berhubungan dengan individu para pekerja yang dalam hal ini adalah guru.

Dari uraian tersebut di atas antara hasil penelitian, uraian teoritis dan pelaksanaan maka dapat dikatakan bahwa motivasi guru berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja guru.

Pengaruh Variabel Komitmen Guru terhadap Kinerja Guru

Pengaruh variabel Komitmen Guru terhadap Kinerja guru berdasarkan hasil pengolahan data dapat disimpulkan bahwa Komitmen Guru mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Guru. Artinya Komitmen Guru memberikan kontribusi terhadap Kinerja Guru sebesar 0,469. Dengan demikian semakin baik Komitmen Guru maka akan meningkatkan Kinerja Guru.

Berdasarkan hasil perhitungan dapat dilihat bahwa pengaruh langsung variabel komitmen guru terhadap kinerja guru adalah sebesar 22% sedangkan pengaruh tidak langsung melalui

motivasi guru adalah sebesar 14% sehingga total pengaruhnya adalah sebesar 36%.

Dari perhitungan di atas menunjukkan bahwa pengaruh langsung variabel komitmen guru lebih besar dari pengaruh tidak langsung. Hal ini mengindikasikan bahwa komitmen guru mempunyai pengaruh yang dominan terhadap kinerja guru, artinya apabila hanya dengan mengandalkan komitmen guru untuk meningkatkan kinerja guru maka pengaruhnya akan dominan, dan memberi pengaruh yang lebih besar tanpa perlu diikuti oleh kebijakan yang lain.

Komitmen organisasi merupakan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran yang ingin dicapai organisasi, (Mowday, 1979). Komitmen organisasi terbangun jika individu mengembangkan tiga sikap yang berhubungan dengan organisasi yaitu *identification*, *involvement*, dan *loyalty*, terdapat pula tiga komponen komitmen organisasi yaitu *affective*, *continuance*, dan *normative commitment*, (Meyer, 1993 dalam Cahyono, 2003) komitmen organisasi yang kuat dalam diri individu akan menyebabkan individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi dan kemauan mengerahkan usaha atas nama organisasi guna meningkatkan kinerja manajerial (Nouri dan Parker, 1998 dalam Rahman, 2002).

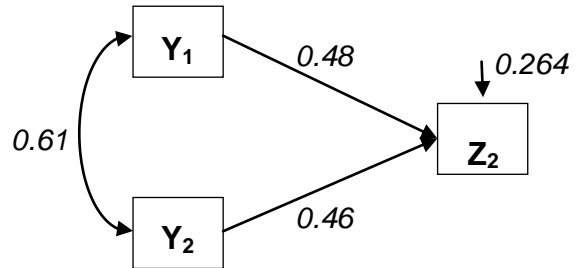
Sementara itu, Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 1995). Robert (2006), menyatakan bahwa kinerja (performance) pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Armstrong dan Baron (dalam Wibowo, 2007) menyatakan, bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Secara umum dapat dikatakan bahwa kinerja (performance) merupakan wujud atau keberhasilan pekerjaan seseorang atau organisasi dalam mencapai tujuannya. Berdasarkan pada pendapat para ahli

tersebut, maka yang dimaksud dengan kinerja (performance) adalah apa yang telah dikerjakan oleh karyawan dihadapkan dengan tuntutan tugas. Penilaian kinerja karyawan merupakan bagian integral dari proses penilaian yang meliputi penerapan sasaran kinerja karyawan yang spesifik, terukur, memiliki tingkat perubahan, terbatas waktunya.

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa jawaban responden tentang komitmen yang terdiri dari komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif seperti yang dikemukakan oleh Allen & Meyer berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

Dari uraian tersebut di atas antara hasil penelitian, uraian teoritis dan pelaksanaan maka

dapat dikatakan bahwa komitmen guru berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja guru.



Gambar 4
 Diagram Jalur Motivasi dan Komitmen Terhadap Kinerja

Tabel 3
 Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Motivasi (Y₁) dan Komitmen (Y₂) terhadap Kinerja (Z)

Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung Melalui		Jumlah Pengaruh Tidak Langsung	Total
		Motivasi	Komitmen		
Motivasi	23,6 %		14 %	14 %	37,6 %
Komitmen	22 %	14 %		14 %	36 %
Total	45,6 %	14 %	14%	28 %	73,6 %

Sumber : data diolah

Pengaruh Variabel Motivasi Guru, Komitmen Guru terhadap Kinerja Guru

Dari hasil uji F antara variabel Kepemimpinan Kepala sekolah, Budaya Organisasi Sekolah dan Kompetensi Guru Terhadap Komitmen Guru berdasarkan hasil pengolahan data, dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan secara linear antara motivasi dan komitmen dengan kinerja, sehingga dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh secara bersama-sama antara motivasi dan komitmen terhadap kinerja.

Besaran pengaruh langsung secara bersama-sama variabel motivasi guru, dan komitmen guru terhadap kinerja guru adalah sebesar 45,6%. Pengaruh tidak langsung adalah sebesar 28% dan total pengaruh secara bersama-sama adalah 73,6%. Sedang sisanya

sebesar 26,40% adalah pengaruh variabel di luar model.

Pengaruh parsial baik langsung maupun tidak langsung variabel motivasi guru terhadap kinerja guru adalah sebesar 37,6% Pengaruh parsial baik langsung maupun tidak langsung variabel komitmen guru terhadap kinerja guru adalah sebesar 36%. Dengan demikian variabel motivasi guru mempunyai pengaruh yang paling besar dibandingkan dengan variabel komitmen guru. Secara simultan atau bersama-sama variabel motivasi guru dan kinerja guru memberi pengaruh baik langsung maupun tidak langsung sebesar 73,60%.

Angka 73,60% tersebut menunjukkan bahwa setiap penambahan sebesar 1,00% secara bersama-sama dari variabel motivasi

guru dan komitmen guru akan meningkatkan kinerja guru sebesar 0,736 %.

Motivasi guru mempunyai pengaruh langsung yang lebih besar dari pengaruh tidak langsung. Hal ini mengindikasikan bahwa pengaruh motivasi terhadap kinerja guru adalah dominan untuk meningkatkan kinerja guru, dan tidak diperlukan adanya kebijakan lain untuk mendukung motivasi guru dalam meningkatkan kinerja guru.

Komitmen guru mempunyai pengaruh langsung yang lebih besar dari pengaruh tidak langsung. Hal ini mengindikasikan bahwa pengaruh komitmen guru terhadap kinerja guru adalah dominan untuk meningkatkan kinerja guru, dan tidak diperlukan adanya kebijakan lain untuk mendukung komitmen guru dalam meningkatkan kinerja guru.

Dari paparan di atas jelas terdapat pengaruh motivasi dan komitmen guru terhadap kinerja guru. Agar hal ini dapat memberikan kontribusi positif bagi kemajuan sekolah, maka diperlukan strategi dan rencana pimpinan sekolah untuk mengelola sinergitas ketiga variabel tersebut di atas. Hal ini disebabkan baik motivasi, komitmen dan kinerja merupakan faktor internal dari pribadi masing-masing guru, dengan pengelolaan yang baik atas sinergitas ketiga faktor tersebut akan menghasilkan kinerja yang baik.

KESIMPULAN

Kondisi dan pelaksanaan Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi Sekolah dan Kompetensi Guru SMA di lima kabupaten – kota Provinsi Sumatera Utara yang menjadi lokus penelitian adalah sebagai berikut :

Kepemimpinan kepala sekolah berada pada kriteria jawaban dengan kategori kurang baik sampai sangat baik, hal ini tercermin dari masih terdapat kelemahan pada peran kepala sekolah dalam merencanakan dan melaksanakan supervisi akademik.

Budaya Organisasi sekolah berada pada kategori pada kriteria jawaban dengan kategori baik sampai dengan sangat baik, namun masih

terdapat kelemahan untuk pelaksanaan penerapan tata tertib sekolah.

Kompetensi guru berada pada kriteria jawaban dengan kategori kurang baik sampai dengan sangat baik, hal ini tercermin dari masih terdapat kelemahan dalam pembentukan kepribadian yang mantap pada guru.

Motivasi guru berada dalam kriteria jawaban dengan kategori kurang baik sampai dengan sangat baik. Hal ini tercermin dari masih terdapat kelemahan pada motivasi guru dalam upaya untuk diterima sebagai bagian dari kelompok.

Komitmen guru berada dalam kriteria jawaban dengan kategori kurang baik sampai dengan sangat baik. Hal ini tercermin dari masih terdapat kelemahan dalam komitmen guru dalam hal peningkatan kualitas siswa.

Kinerja guru berada dalam kriteria jawaban berada pada kategori kurang baik sampai dengan sangat baik. Hal ini tercermin dari masih terdapat kelemahan pada kinerja guru dalam penggunaan strategi pembelajaran.

Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan secara parsial maupun simultan baik secara langsung maupun tidak langsung dari Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi Sekolah, dan Kompetensi Guru terhadap Motivasi Guru dimana variabel yang paling dominan pengaruhnya adalah variabel kompetensi guru.

Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan secara parsial maupun simultan baik secara langsung maupun tidak langsung dari Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi sekolah, dan Kompetensi Guru terhadap Komitmen Guru, dimana variabel yang paling dominan pengaruhnya adalah variabel Budaya Organisasi Sekolah.

Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan secara parsial maupun simultan baik secara langsung maupun tidak langsung dari Variabel Motivasi Guru dan Komitmen Guru Terhadap Kinerja Guru, di mana variabel yang paling dominan pengaruhnya adalah variabel Motivasi Guru.

REFERENSI

- Allen, N.J & Meyer J.P. 1990. The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organizations, *Journal of Occupational Psychology*, 63 (1) 1-18.
- _____. 1994. A Three Company Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review* Vol. 1. P.772-777.
- _____, and Smith,C.A. 1997. Commitment to Organization and Occupations: Extension and Test of The Three Component Conceptualization. *Journal of applied Psychology*, Vol 78. No.4
- Armstrong, M. 2004. *Performance Management*. Clays. Ltd.St. Ives Ple. England.
- As'ad, Moh. 2004. *Psikologi Industri: Seri Sumber Daya Manusia*. Liberty Yogyakarta
- Bambang, Tri Cahyo. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. IPWI. Jakarta
- Basri, Faisal. Munandar, Haris. 2009. *Lanskap Ekonomi Indonesia. Kajian dan Renungan Terhadap Masalah-Masalah Struktural. Transformasi Baru. dan prospek Perekonomian Indonesia. cetakan ke-1*. Kencana Prenada Media Group. Jakarta.
- Brownell, Peter & Morris McInnes. 1986. *Budgetary Participation Motivation and Managerial Performance*, *The Accounting Review*.
- Bungin, Burhan. 2010. *Metodologi Penelitian Kuantitatif. Cetakan ke-5*. Kencana Prenada Media Group. Jakarta.
- Carnegie Dale. 2009. *Leadership Mastery : Sukses Memimpin Diri Sendiri dan Orang lain Meraih Posisi # 1*. Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Carudin. 2011. *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Iklim Kerja Sekolah Terhadap Kinerja Guru (Studi Deskriptif Analitik pada Guru SMK Negeri se-Kabupaten Indramayu)*, *Jurnal Penelitian Pendidikan*, Edisi khusus No.2.
- Daft, Richard L. 2002. *Manajemen. Edisi Kelima. Jilid 1*. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Dharma Agus. 1999. *Manajemen Prestasi Kerja*. CV. Rajawali. Jakarta.
- Darsono P. Siswandoko, Tjatjuk. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Abad 21*. Penerbit Nusantara Consulting. Jakarta.
- David, Fred R. 2001. *Concepts of Strategic Management*. Eighth Edition. Prentice-Hall Inc. New Jersey.
- _____. 2009. *Manajemen Strategis. Buku 1. Edisi 12*. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- Dessler, Garry. 2003. *Human Resources Management*. Tenth Edition. Prentice Hall International Inc. Upper Saddle River. New Jersey. USA.
- _____, 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alih Bahasa oleh Paramita Rahayu. PT. Indeks. Jakarta.
- Drucker, Peter F. 1997. *Kebijakan Kinerja Karyawan: Kiat Membangun Organisasi Kompetitif Menjelang Perdagangan Bebas*. Alih Bahasa: Rosiana budiman. Pustaka Binaman Presindo. Jakarta.
- Duncan, Lauren E. Peterson, Bill E. 2010. *Handbook of Gender Research in Psychology. Volume 2: Gender Research in Social and Applied Psychology*. Page 41-62.
- Fatah, N. 1996. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Geijsel, Femke & Peter Sleegers. 2002. *Transformational Leadership Effects on Teachers Commitment and Effort Toward School Vocational Refund*.
- Gibson,J.L. Ivancevich, J.M. and Donnely, Jr.H.1985. *Organization (Behavior. Structure. Processes)*. McGraw-Hill Higher Education. New York.
- Goleman, Daniel. 2000. *Leadership That Gets Results*. Harvard Business Review. USA.
- Griffin, Ricky. 2004. *Manajemen*. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Handoko, T. Hani. 2001. *Manajemen Personalial dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE.
- Hasanah, Dedeh Sofia,et.al. *Pengaruh pendidikan Latihan (DIKLAT) Kepemimpinan Guru Dan Iklim Kerja terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar se Kecamatan Babakancikao Kabupaten Purwakarta*, *Jurnal Penelitian Pendidikan* Vol 11. No.2

- Heryana, Masduki. 2012. Pengaruh Kepemimpinan transformasional, Motivasi Kerja Guru Dan Kompetensi Guru Terhadap Kinerja Guru Serta Implikasinya Pada Prestasi Lulusan SMA Rintisan Bertaraf Internasional di Provinsi Jawa Barat, Disertasi, Program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Pascasarjana Universitas Pasundan Bandung.
- Hitt. Ireland R., Hoskisson R., 2001. Strategic Management: Competitiveness and Globalization. South-Western College Publishing.
- Huber, Stephan Gerhard. 2004. School Leadership and Leadership Development
- Hunger J. David dan Wheelan Thomas L. 2001. Manajemen Strategis. Edisi Pertama. Diterjemahkan oleh Yulianto Agung S. Yogyakarta : Andi. .
- House, Robert. Et.al. 2002. Journal of World Business : Leadership and Cultures Around the World. Volume 37. Pages 3-10.
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo. 2002. Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi & Manajemen. BPFE. Yogyakarta.
- Ivancevich, John Robert Konopaske. 2007. Perilaku Organisasi. Erlangga. Jakarta
- Jones, Gareth R & George, Jennifer M. 2004. Essential of Contemporary Management. Mc Graw-Hill / Irwin
- Kartono, Kartini. 1988. Pemimpin dan Kepemimpinan. CV. Rajawali. Jakarta.
- Kaplan, Robert S. David, P. Norton. 2001. Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi. Alih Bahasa Peter R. Yosi Pasla. Jakarta : Erlangga.
- Kinggundu, Moses N. 2005. Managing Organization in Developing Countries : An Operational and Strategic Approach. Kumarian Press. Connecticut.
- Kinman, Gail and Kinman, Russell. 2001. The Role of Motivation to Learn in Management Education. Journal of Workplace learning. Vol 3 No.4 pp.132-149.
- Koemono, H.Teman. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta kinerja karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur, [http : // puslit.petra.ac.id/-puslit/journals/](http://puslit.petra.ac.id/-puslit/journals/)
- Komariah, A, dan Triatna, C. 2005. Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kreitner. Robert, dan Angelo Kinicki. 2005. Organizational Behavior. New York : Irwin McGraw-Hill Companies, Inc.
- _____. 2005. Perilaku Organisasi. Edisi Kelima. Terjemahan Ery Suandi. Salemba Empat. Jakarta.
- Kuncoro, Mudrajad. 2005. Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif. Penerbit Erlangga. Jakarta
- Kuntjoro, S. 2002. Manajemen Sumber Daya Manusia. CV. Rajawali Press. Jakarta
- Luthans, Fred. 2005. Organizational Behavior. Tenth Edition. McGraw-Hill Publishing Company. New York, USA.
- Manik, Ester. Pengaruh Struktur Kepemilikan, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Tata Kelola Perusahaan Yang Baik Serta Implikasinya Pada Kinerja Keuangan Perusahaan (Studi pada BUMN di Indonesia), Disertasi, Doktor Ilmu Manajemen Pascasarjana Universitas Pasundan Bandung, 2010.
- Mangkunegara, A. Prabu. 2004. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. PT Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Mathis, Robert L dan Jackson, John H. 2006. Human Resource Management. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Kesepuluh. Terjemahan Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira Hie. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Meyer, J.P., Allen, N.J., Smith C.A. 1993. Commitment to Organizations And Occupations : Extension and Test of The Three Component Conceptualization. Journal of applied Psychology. Vol 78 No.4 538-551.
- _____. Becker, T.E, Vandenberghe C. 2004. Employee Commitment and Motivation : a conceptual ; l analysis and integrative model. Journal of Applied Psychology. 89,6,991 – 1007.
- Miller, L.M. 1992. Manajemen Era Baru : Beberapa Pandangan Mengenai Budaya Perusahaan Modern. Erlangga, Jakarta.
- Molenaar, Keith. 2002. Corporate Culture, a study of firm With Outstanding Consideration Safety, Prosesional safety pp 18-27.

- Mondy R. Wayne and Noe, Robert M. 1996. Human Resource Management. Printed in The United States of America : Prentice Hall International Inc.
- Mulyasa E. 2004. Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam konteks menyukkseskan MBS dan KBK Cet.1, PT. Remaja Rosdakarya Bandung
- Munandar, Ashar Sunyoto, 2001, Psikologi Industri dan Organisasi, Universitas Indonesia, Jakarta.
- Nazir, 2005, Metodologi Penelitian, Cetakan Keenam Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Newstorm John W and Davis Keith, 2002, Organizational Behavior : Human Behavior at Work, Mcgraw-Hill / Irwin, New York.
- Oemar Husein. 2002. Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi, PT.Gramedia Pustaka, Jakarta
- Pearce, John A., and Robinson, Richard B. 2000, Strategic Management: Formulation, Implementation and Control. New York : Mc. Graw-Hill.
- Penilaian Kinerja Guru, Direktorat Tenaga Kependidikan Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional, 2008.
- Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 11 Tahun 2011 Tentang Sertifikasi Guru.
- Randall S. dan Susan J., 1999, Manajemen Sumber Daya Manusia, Menghadapi Abad ke 21, Alih Bahasa Abdul Rosyid dan Peter Remy Yosy Pasla, Edisi Kedua, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Ravianto, J, Putra, 1988, Produktivitas dan Manusia Indonesia, SUP, Jakarta
- Reichersrs, A.E. 2003. Conflict and Organizational Commitment, Journal of Applied Psychology, 71,508-514.
- Rifani, R. 2003. Kontrak Psikologis dan Komitmen Karyawan Terhadap Perusahaan, Jurnal Kepemilikan dan Penelitian, Psikologi Intelektual, 1: 55-62.
- Ristian, 2008, Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru.
- Rivai, H. Veithzal, dan Ella Jauvani Sagala, 2009, Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, dari teori ke praktik, Edisi Kedua, Rajawali Pers
- Robbins, Stephen P., dan Judge Tomothy A, 2007, Organizational Behavior, Twelfth Edition, Preason Prentice Hall., New Jersey, USA.
- _____, 2008, Perilaku Organisasi, Alihbahasa Diana Angelica, Salemba Empat, Jakarta.
- _____, 2007, Organizational Behavior : Contemporary Issues in Leadership, 13th Edition, Prentice Hall Inc., New Jersey.
- Rohiat, 2009, Manajemen Sekolah: Teori Dasar dan Praktek, Cetakan ke-2, Refika Aditama, Bandung
- Ruhayati, Yati, et.al. 2009. Kontribusi Layanan Supervisi, Kepemimpinan kepala Sekolah, dan Fasilitas Pembelajaran terhadap Kinerja Guru Pendidikan Jasmani SMPN Se kota Cimahi, Jurnal Penelitian Pendidikan Vol.10 No.2.
- Ruky, H.Achmad S, 2006, SDM Berkualitas : Mengubah VISI Menjadi REALITAS, Cetakan ke-2, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- R.S.N Pillai & Bagavathi. 2003. Office Management. New Delhi: S.Chand and Company Ltd.
- Syahril. 2011. Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kompetensi Guru terhadap Kinerja Guru serta Dampaknya Pada Kompetensi lulusan, Disertasi, Program Doktor Ilmu Manajemen Program Pascasarjana Universitas Pasundan, Bandung.
- Sagala, H. Syaiful, 2010, Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan: Pembuka Ruang Kreativitas, Inovasi dan Pemnberdayaan Potensi Sekolah dalam Sistem Otonomi Sekolah, Cetakan ke-4, Alfabeta Bandung,
- Schuler R.S., 1992, Strategic Human Resources Management : Linking the People with Strategic Needs of The Business Organizational Dynamics, Sixth Edition, West Publishing Company, New York.
- Sedarmayanti. 2009. Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja. Bandung : Penerbit C.V Mandar Maju
- _____. 2009. Tata Kerja dan Produktifitas kerja. Cv. Mundar Maju. Bandung

- Sekaran, Uma. 2006. *Research Method for Business*. Fourth Edition. New York : John Willey & Sons Inc., USA.
- Siahaan, Jeriko. 2008. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Disiplin Kerja terhadap Prestasi Kerja Pegawai Dinas Pendidikan Kota Sibolga.
- Siagian, Sondang P.. 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Penerbit Rineka Cipta. Jakarta.
- _____, 1983. *Peranan Staf dalam Manajemen*, Gunung Agung, Jakarta.
- _____, 1994. *Teori Dan Praktek Kepemimpinan*. Cetakan Ke-3. Rineka Cipta. Jakarta.
- Sigit, Soehardi. 2008. *Perilaku Organisasi*. BPFE Yogyakarta
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ketiga. Penerbit STIE YKPN. Yogyakarta.
- Simanjuntak, Payaman J. 1985. *Pengantar Ekonomi Sumber Daya Manusia*. Jakarta Lembaga Penerbit FEUI.
- Soedjono. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap kinerja Organisasi dan kepuasan Krerja karyawan pada Terminal Penumpang umum di Surabaya, [http : // puslit.petra.ac.id/-puslit/journals/](http://puslit.petra.ac.id/puslit/journals/)
- Sofiah. 2008. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta:Andi.
- Stoner, James A.F., R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert, JR. 1995. *Management*. Sixth Edition. Prentice Hall International Editions.
- Streers, M. Richard. 1985. *Efektivitas Organisasi (Edisi Indonesia)*. Cetakan Kedua. Seri Manajemen. Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Sugiyono, 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif. Kualitatif dan R & D*. Alfabeta, Bandung.
- Sutrisno, Edy. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan ke-2. Kencana Prenada Media Group. Jakarta.
- Syaifuddin. 2012. Analisis Pengaruh Pelaksanaan Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia, Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi terhadap Budaya Organisasi Serta Implikasinya Pada Kinerja Manajerial Perkebunan Kelapa Sawit PTPN III Dan PTPN IV Di Sumatera Utara. Disertasi. Program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Pascasarjana Universitas Pasundan, Bandung.
- Testa, Mark R. 1999. Satisfaction with Organizational Vision, Job Satisfaction and service Efforts: an Empirical Investigation. *Leadership & Organization development Journal*. Vol 20 No.3 pp.154-161.
- Thoha, Miftah. 2007. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. PT. Rajagrafindo Persada. Jakarta.
- Tivhy, Noel M. Dan David Ulrich O. 1999. The leadership Challenge A call for the transformational Leader dari Sloan management Reviewdalam Seri Manajemen Sumber Daya Manusia Oleh Dale Timpe, alih bahasa Soesanto Bodidarmo. Elex media Komputindo. Gramedia. IKAPI, Jakarta.
- Tjiptono, Fandy dan Diana Anastasia. 2003. *Total Quality Management*. Edisi Revisi. Penerbit Andi Offset. Yogyakarta.
- Trisno Martono. 2007. *Kepemimpinan Kepala sekolah. Kinerja Guru. Budaya Sekolah. Pengaruhnya Terhadap Produktivitas Sekolah*.
- Tulloch, Gordon. McKenzie, Richard B. 2012. *The New World of Economics : A Remake of a Classic for New Generations of Economics Students*. Part I. Page 43-49.
- Undang-Undang RI Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- Undang-Undang RI Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru Dan Dosen.
- Wexley, Kenneth,N. Dan Yuki, Gary, A. 2003. *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalial*. PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Wirasmita, Yuyun. 2007. *Uji Kelayakan Model; Extended Handout Metode Penelitian Enonomi dan Bisnis*, Bandung: UNPAD.
- Wirawan. 2007. *Budaya dan Iklim Organisasi*. Salemba Empat. Jakarta.
- Witarsa. 2011. Pengaruh kinerja Kepemimpinan Pendidikan berbasis Nilai Terhadap Pengembangan Budaya Sekolah di Wilayah Perbatasan Indonesia Malaysia (Studi di SD, SMP, dan SMK Kabupaten Sanggau), *Jurnal Penelitian Pendidikan* Vol 12 No.1.
- Yayat hayati Djatmiko. 2004. *Perilaku Organisasi*. Bandung : Alfabeta.

- Yukl, Gary A. 1998. Kepemimpinan Dalam Organisasi. Alih Bahasa ; Yusuf Udaaya. Prenhallindo, Jakarta
- Yukl Gary A. 2006. Leadership in Organization. Sixth Edition. Pearson Prentice Hall. Upper Saddle River. New Jersey, USA.
- Yusniar Lubis. 2012. Analisis Pengaruh Karakteristik Individu Karyawan, Karakteristik Pekerjaan dan Iklim Organisasi Terhadap

Kepuasan Kerja Serta Implikasinya Pada Kinerja Karyawan Pelaksana Perkebunan Kelapa Sawit PTPN III dan PTPN IV Di Provinsi Sumatera Utara, Disertasi, Program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Pascasarjana Universitas Pasundan.