

# FAKTOR DOMINAN YANG MEMENGARUHI MOTIVASI KERJA, KINERJA, DAN KEPUASAN KERJA GURU SMA

**Madyo Ekosusilo & Soepardjo**

Universitas Veteran Bangun Nusantara Sukoharjo, Jl. Letjen Sudjono Humardani 1, Jombor, Sukoharjo 57521  
*e-mail: mekosusilo@yahoo.com*

**Abstract: The Dominant Factors Affecting Motivation, Performance, and Job Satisfaction of High School Teachers.** This study is aimed at identifying the effects of organizational culture, headmaster's leadership behaviors, and pedagogical competence on teachers' work motivation, performance and job satisfaction. Research samples included 107 teachers in Karanganyar Regency. Data were collected through questionnaires and analyzed using path analysis by employing a computer software, SPSS 17.00. The results indicated that there were positive and significant effects of organizational culture, headmaster's leadership behaviors, and pedagogical competence on teachers' work motivation, performance and job satisfaction, either directly or indirectly. The organizational culture had the dominant effect on teachers' job satisfaction, followed by performance, work motivation, pedagogical competence, and headmaster's leadership behaviors.

**Keywords:** organizational culture, leadership behaviors, pedagogical competence, work motivation, performance, job satisfaction

**Abstrak: Faktor Dominan yang Memengaruhi Motivasi Kerja, Kinerja, dan Kepuasan Kerja Guru SMA.** Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan pengaruh budaya organisasi, perilaku kepemimpinan kepala sekolah, dan kompetensi pedagogik terhadap motivasi kerja, kinerja, dan kepuasan kerja guru. Sampel berjumlah 107 guru di Kabupaten Karanganyar. Pengumpulan data dilakukan dengan angket, dan analisis data menggunakan analisis jalur dengan bantuan komputer program SPSS 17.00. Hasil penelitian membuktikan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan budaya organisasi, perilaku kepemimpinan kepala sekolah, dan kompetensi pedagogik terhadap motivasi kerja, kinerja, dan kepuasan kerja guru baik secara langsung maupun tidak langsung. Budaya organisasi paling besar pengaruhnya terhadap kepuasan kerja guru, disusul kinerja, motivasi kerja, kompetensi pedagogik, dan perilaku kepemimpinan kepala sekolah.

**Kata kunci:** budaya organisasi, perilaku kepemimpinan, kompetensi pedagogik, motivasi kerja, kinerja, kepuasan kerja

Fattah (2001) mengemukakan bahwa teori manajemen mempunyai peran (*role*) atau menjelaskan perilaku organisasi yang berkaitan dengan motivasi, produktivitas, dan kepuasan (*satisfaction*). Kepuasan kerja guru dalam kaitannya dengan manajemen pendidikan adalah merupakan tujuan akhir yang diinginkan oleh semua guru.

Kepuasan kerja dalam teori motivasi Maslow menempati peringkat yang tinggi, karena motivasi kerja berkaitan dengan tujuan manusia untuk merealisasikan dan mengaktualisasikan potensi dirinya dalam pekerjaan. Namun motivasi ini kadang terbendung oleh

berbagai ragam kerutinan, hambatan lingkungan kerja yang kurang seimbang, atau situasi dan perangkat kerja yang secara ekonomis tidak mendukung peningkatan produktivitas kerja. Stres yang dialami karyawan dan kepuasan kerja yang didambakan seolah merupakan dua kondisi yang bukan saja berkaitan, tetapi sekaligus antagonis (Warta Warga, 2009).

Kepuasan kerja berkenaan dengan kesesuaian antara harapan seseorang dengan imbalan yang disediakan. Kepuasan kerja guru berdampak pada prestasi kerja, disiplin, dan kualitas kerjanya. Guru yang puas terhadap pekerjaannya kemungkinan akan berdampak

positif terhadap peningkatan mutu pendidikan. Demikian sebaliknya, jika kepuasan kerja guru rendah maka akan berdampak negatif terhadap perkembangan mutu pendidikan. Guru membolos, mengajar tidak terencana, malas, mogok kerja, sering mengeluh merupakan tanda adanya kepuasan guru rendah.

Banyak perusahaan berkeyakinan bahwa pendapatan (gaji) merupakan faktor utama yang memengaruhi kepuasan karyawan, sehingga ketika perusahaan merasa sudah memberikan gaji yang cukup, perusahaan merasa bahwa karyawannya sudah puas. Sebenarnya kepuasan kerja karyawan tidak mutlak dipengaruhi oleh gaji semata. Banyak faktor yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan, di antaranya adalah kesesuaian pekerjaan, kebijakan organisasi termasuk kesempatan untuk berkembang, lingkungan kerja, dan perilaku atasan (Warta Warga, 2009).

Begitu penting kepuasan kerja bagi karyawan atau guru, maka kepuasan kerja bagi karyawan atau guru perlu ditumbuhkan. Namun, akhir-akhir ini ada beberapa kasus yang cenderung sebaliknya. Artinya, banyak karyawan atau guru yang merasa tidak puas. Misalnya, meski Pemprov DKI Jakarta telah memberikan tunjangan kinerja daerah (TKD) bagi seluruh PNS, termasuk guru, masalah kesejahteraan guru belum juga tuntas. Indikasinya adalah masih adanya sejumlah guru yang merasa belum puas lantaran TKD-nya dipotong. Pemotongan dilakukan karena yang bersangkutan terlambat datang di sekolah untuk mengajar dengan dalih rumahnya jauh dari sekolah. Mereka yang tidak terima TKD-nya dipotong melakukan aksi demo di depan Balai Kota DKI, Jl. Medan Merdeka Selatan, Jakarta Pusat. Tuntutannya adalah penolakan adanya pemotongan TKD (Beritajakarta, 2010). Para guru di SMK Swadaya Semarang juga melakukan demo menuntut kepala sekolah mundur dari jabatannya. Para guru merasa tidak puas atas kepemimpinan kepala sekolah (Suara Merdeka, 07 Agustus 2010).

Jika dicermati lebih dalam, maraknya demonstrasi yang dilakukan para guru ataupun siswa terhadap kepala sekolah pada dasarnya bersumber dari kesenjangan antara sikap dan perilaku ideal seorang kepala sekolah dengan realitas negatif sikap dan perilaku kepala sekolah yang tidak mampu menempatkan dirinya dalam melaksanakan fungsinya sebagai manajer ataupun *leader* di sekolah, sehingga seringkali cara berpikir, bersikap maupun bertindak tidak mencerminkan karakter seorang kepala sekolah.

Aksi demonstrasi guru juga ditujukan kepada kebijakan pemerintah yang dinilai belum mencerminkan penghargaan kepada profesi guru, khususnya yang berkaitan dengan hak-hak guru yang seringkali dirugikan, baik oleh peraturan-peraturan maupun oknum

yang tidak bertanggung jawab. Salah satu contoh konkretnya adalah penetapan standar gaji ataupun tunjangan bagi profesi guru yang masih rendah dibandingkan dengan penghargaan yang diterima guru di negara lain.

Ditinjau dari perspektif kebijakan pemerintah tersebut memang harus dipahami bahwa realitas keuangan negara sangat terbatas, namun pemerintah tidak menutup mata dalam meningkatkan kesejahteraan guru. Wujud konkretnya adalah perbaikan gaji, peningkatan nilai tunjangan, pemberian honorarium kelebihan jam mengajar, serta kenaikan pangkat dengan angka kredit yang memungkinkan guru dapat naik pangkat dalam waktu 2-3 tahun.

Ada beberapa hal yang menyebabkan kepuasan kerja guru. Sudharto (2007) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa salah satu yang memengaruhi kepuasan kerja guru adalah kompensasi, budaya organisasi, dan kepemimpinan. Dalam penelitiannya tersebut, ditemukan bahwa faktor kompensasi menjadi salah satu penentu orang merasa puas akan pekerjaannya. Hal ini sebelumnya telah diteliti oleh Nor (2004) yang menyatakan bahwa kenaikan pangkat dan gaji hanya dorongan seketika tetapi tidak sepanjang masa bagi sebagian individu. Apa yang lebih penting ialah memberikan mereka kepuasan kerja. Kepuasan kerja hendaklah dipupuk melalui aspek pendidikan dan latihan guru dan sikap mereka bekerja. Latihan dan kenaikan pangkat hanyalah merupakan satu aspek perbaikan diri. Guru tetap mendapat kepuasan kerja meskipun tidak mendapat kenaikan pangkat.

Penelitian yang dilakukan Nor di atas menjelaskan bahwa faktor pemberian gaji dengan cara menaikkan gaji hanya memberi efek sementara bagi kepuasan kerja. Padahal untuk kasus di Indonesia pemerintah selalu mengupayakan kenaikan gaji tanpa mengukur kinerja atau tinggi rendahnya beban kerja. Kecuali itu, hasil survei terhadap guru-guru yang telah tersertifikasi menunjukkan kinerja yang sama. Hal ini diungkapkan Anief, Ketua Pelaksana PSG Rayon 141 Panitia (Solo Pos, 31 Desember 2010) bahwa berdasarkan survei yang dilakukan secara nasional, kinerja guru yang telah lolos sertifikasi ternyata menurun 34 persen.

Hasil penelitian Ma'sum (2008) menemukan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan guru di antaranya adalah perilaku kepemimpinan, iklim organisasi, dan motivasi kerja. Hasil penelitiannya menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara iklim organisasi dengan kepuasan kerja pegawai, dan ada hubungan yang signifikan antara motivasi kerja dengan kepuasan kerja pegawai, dan ada hubungan yang signifikan antara perilaku kepe-

mimpinan, iklim organisasi, dan motivasi kerja secara bersama-sama dengan kepuasan kerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan Ma'sum di atas secara jelas menyebutkan bahwa perilaku kepemimpinan, iklim organisasi, dan motivasi kerja meningkatkan kepuasan kerja. Namun dalam penelitian yang penulis lakukan ini perilaku kepemimpinan menjadi variabel yang memengaruhi motivasi kerja dan kepuasan kerja. Jadi, perilaku kepemimpinan dalam penelitian ini menjadi variabel yang langsung ataupun tidak langsung memengaruhi kepuasan kerja. Kecuali itu, variabel motivasi kerja dalam penelitian ini menjadi variabel yang langsung memengaruhi kepuasan kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Brahmasari dan Suprayitno (2008) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan serta kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian tersebut menunjukkan motivasi merupakan variabel yang memengaruhi kepuasan kerja.

Menurut Hanafi (2007), ada banyak faktor yang memengaruhi tingkat kepuasan kerja. Berdasarkan penelitiannya, faktor gaji menjadi faktor utama, sebab gaji merupakan *output* atau hasil dari sebuah proses kerja. Kesesuaian antara besarnya tanggung jawab dan besarnya gaji ini menjadi bahan pertimbangan bagi karyawan untuk menerima atau menolak suatu pekerjaan. Faktor kedua adalah perilaku pemimpin. Perilaku pemimpin memiliki dampak yang signifikan terhadap sikap karyawan, perilaku, dan kedisiplinan karyawan. Faktor lain yang dapat memengaruhi kepuasan kerja adalah lingkungan kerja. Hubungan kerja yang erat dan saling membantu antara sesama pegawai, antara bawahan dengan atasan akan mempunyai pengaruh yang baik pula terhadap tingkat kepuasan kerja pegawai.

Handoko (2008) menegaskan bahwa kepuasan kerja berkaitan erat dengan sistem pemberian kompensasi yang diterapkan oleh lembaga/organisasi tempat bekerja. Pemberian kompensasi yang tidak tepat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja seseorang. Ketidaktepatan pemberian kompensasi disebabkan oleh pemberian jenis kompensasi yang kurang menarik, dan pemberian penghargaan yang kurang tepat tidak membuat para pekerja merasa tertarik untuk mendapatkannya. Akibatnya, para pekerja tidak memiliki keinginan meningkatkan kinerjanya untuk mendapatkan kompensasi tersebut.

Robbins (2006) menegaskan bahwa begitu pentingnya budaya organisasi bagi pembentukan pola kerja karyawan, maka setiap manajer/pimpinan or-

ganisasi berusaha untuk menciptakan suasana yang kondusif dalam bekerja. Suasana yang kondusif dapat membuat setiap karyawan merasa memiliki organisasi dan menganggap rekan kerja sebagai saudara yang harus dijaga dan disayangi. Dengan adanya budaya organisasi yang menyenangkan, setiap karyawan merasa *in home* ("betah") dan nantinya akan menimbulkan kepuasan batin dalam menjalankan pekerjaannya.

Atmodiwirio dan Soeranto (2001) menyatakan bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan mempunyai tugas memadukan unsur-unsur sekolah dengan memerhatikan lingkungan budayanya yang merupakan kondisi terciptanya sekolah yang efektif. Menurut Likert, gaya kepemimpinan dapat diketahui dari kepemimpinan yang dijalankan, kebiasaan dalam mengambil keputusan, menetapkan tujuan dan melakukan kontrol (Basuki, 1995). Untuk menciptakan kepuasan kerja perlu mempertimbangkan penerapan gaya yang tepat sesuai dengan karakter yang dimiliki para guru.

Dalam kenyataan lebih luas, sebenarnya masih banyak faktor lain yang secara langsung ataupun tidak langsung berperan menentukan kepuasan kerja guru, termasuk dalam hal ini adalah motivasi. Motivasi merupakan daya dorong seseorang untuk melakukan kegiatan tertentu. Guru menjadi seorang pendidik karena motivasi untuk mendidik. Bila tidak punya motivasi, maka ia tidak akan berhasil dalam mendidik/mengajar. Keberhasilan guru dalam mengajar karena ada dorongan/motivasi, dan ini sebagai pertanda guru itu telah memiliki kebutuhannya. Kegiatan mengajar guru yang didasari minat berarti sesuai dengan kebutuhannya. Jika orang lain tidak berminat menjadi guru, hal itu disebabkan karena kebutuhan tidak sesuai dengan kepentingannya sendiri. Guru yang termotivasi dalam bekerja akan menimbulkan kepuasan kerja, karena kebutuhan-kebutuhan guru yang terpenuhi mendorong guru meningkatkan kinerjanya.

Menurut Supriadi (2000), motivasi berkaitan erat dengan kesejahteraan, kondisi kerja, kesempatan untuk pengembangan karir, dan pelayanan tambahan terhadap guru. Keterlambatan gaji merupakan faktor penentu utama terhadap motivasi guru. Di sejumlah negara lain, rendahnya gaji guru merupakan penyebab utama tingginya angka membolos kerja karena guru mencari penghasilan tambahan atau tidak cukup uang untuk memenuhi kebutuhan minimal sekalipun.

Selain faktor di atas, faktor yang memengaruhi kepuasan kerja adalah karakteristik pekerjaan. Setiap guru memiliki tugas masing-masing menurut bidang yang dikuasai. Karakteristik pekerjaannya membuat

guru berbeda-beda dalam kepuasan kerjanya, menanggapi supervisi kepala sekolah, dan memotivasi kerjanya di samping ada karakteristik lain seperti jenis kelamin, kelompok umur, pengalaman mengajar, kepangkatan dan tingkat pendidikan. Ada guru yang motivasi kerjanya tinggi karena memperoleh penghasilan tambahan dari jam tambahan dan kesempatan karir seperti menjadi wakil kepala sekolah, namun ada pula guru yang motivasi kerjanya rendah karena merasa tidak mendapat tambahan penghasilan dan tidak mendapat jabatan tambahan di sekolahnya.

Apabila hal-hal di atas dapat dilakukan, maka kepuasan kerja guru akan diperoleh. Ketika kepuasan kerja diperoleh, maka tugas dan tanggung jawab guru sesuai dengan Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional meliputi mendidik, mengajar, dan melatih dijalankan sebagai sebuah kesadaran atau kebutuhan guru dalam menjalankan profesinya. Mendidik berarti meneruskan dan mengembangkan nilai-nilai hidup; mengajar berarti meneruskan dan mengembangkan ilmu pengetahuan; melatih berarti mengembangkan keterampilan-keterampilan pada siswa. Dalam melaksanakan tugasnya, guru bekerja sama dengan orang tua dan masyarakat. Tugas guru erat kaitannya dengan peningkatan sumber daya manusia melalui sektor pendidikan, karena itu perlu upaya-upaya untuk meningkatkan mutu guru supaya menjadi lebih profesional sehingga mutu pendidikan meningkat. Sebagaimana dikemukakan oleh Tilaar (2003), peningkatan kualitas pendidikan tergantung banyak hal, terutama mutu gurunya.

Guru profesional memerlukan pembinaan secara terus menerus dan berkesinambungan, dan menjadikan guru sebagai tenaga kerja yang perlu diperhatikan, dihargai dan diakui keprofesionalannya. Dengan demikian pekerjaan guru bukan semata-mata pekerjaan pengabdian, namun guru adalah pekerja profesional seperti pekerjaan yang lain misalnya akuntan, pengacara, pengusaha, dosen, dan dokter.

Berdasarkan hal-hal yang telah diuraikan di atas, ada tiga tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini yaitu untuk menguji/membuktikan (1) apakah budaya organisasi sekolah, perilaku kepemimpinan, dan kompetensi pedagogik, berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi kerja guru; (2) apakah budaya organisasi sekolah, perilaku kepemimpinan, dan kompetensi pedagogik baik secara langsung maupun tidak langsung (melalui motivasi kerja) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja guru; (3) apakah budaya organisasi sekolah, perilaku kepemimpinan, dan kompetensi pedagogik, baik secara langsung maupun tidak langsung (melalui motivasi kerja dan kinerja) berpengaruh

secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru?

## METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan *ex-post-facto*, karena data yang dikumpulkan berdasarkan peristiwa yang telah terjadi dan dirasakan oleh para responden. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru SMA Negeri Kabupaten Karanganyar sebanyak 357 orang guru, berstatus sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS). Mengingat banyaknya subjek dalam populasi, penelitian ini menggunakan sampel sebesar 30% dari jumlah subjek dalam populasi yaitu 107 orang guru yang tersebar pada tujuh SMA Negeri di Kabupaten Karanganyar. Pengambilan sampel dilakukan secara *proportional random sampling*.

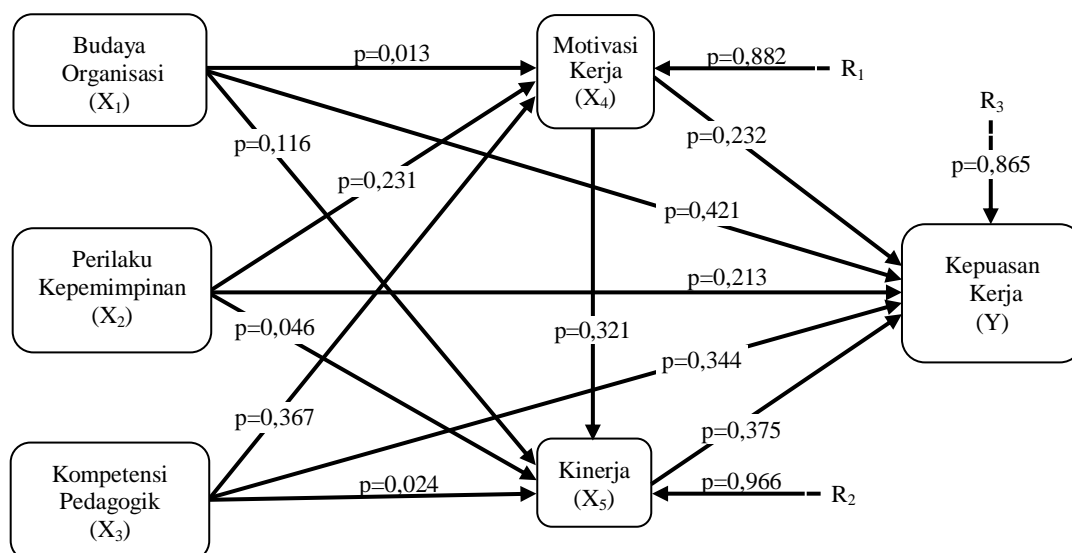
Data dikumpulkan melalui angket yang sudah diuji validitas dan reliabilitasnya. Jenis analisis data penelitian yang dipilih adalah analisis jalur (*path analysis*). Analisis jalur bertujuan menerangkan akibat langsung dan tidak langsung seperangkat variabel sebagai variabel penyebab (variabel eksogen) terhadap seperangkat variabel lainnya yang merupakan variabel akibat (variabel endogen). Berdasarkan model hubungan kausal sebagaimana dijelaskan di atas, maka penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain non-eksperimen.

Analisis jalur dilakukan melalui tiga tahap. Tahap pertama pengaruh budaya organisasi, perilaku kepemimpinan, dan kompetensi pedagogik terhadap motivasi kerja. Tahap kedua pengaruh budaya organisasi sekolah, perilaku kepemimpinan, dan kompetensi pedagogik baik secara langsung maupun tidak langsung (melalui motivasi kerja) terhadap kinerja. Tahap ketiga pengaruh budaya organisasi sekolah, perilaku kepemimpinan, dan kompetensi pedagogik, baik secara langsung maupun tidak langsung (melalui motivasi kerja dan kinerja) terhadap kepuasan kerja. Analisis data untuk menguji hipotesis pada tiga hipotesis menggunakan bantuan komputer program aplikasi *SPSS for windows versi 17* pada taraf signifikansi 5%.

## HASIL PENELITIAN

Dari hasil analisis jalur diperoleh koefisien yang menunjukkan model empirik hubungan kausal secara langsung ataupun tidak langsung antarvariabel penelitian sebagaimana disajikan pada Gambar 1.

Dari hasil analisis data dapat diketahui pengaruh langsung dan tidak langsung sekaligus sumbangan efektif untuk masing-masing variabel dan secara serempak seperti disajikan dalam Tabel 1.



**Gambar 1. Model Empirik Hubungan Antarvariabel Penelitian**

**Tabel 1. Pengaruh Proporsional Langsung dan Tidak Langsung serta Sumbangan Efektif Masing-masing Variabel ataupun Secara Bersama**

Variabel Terikat	Pengaruh				Pengaruh Total	Sumb. Efektif	Keterangan
	Langsung (PL) (Var.bebas)		Tidak Langsung (PTL) (Var. antara)				
X <sub>4</sub>	X <sub>1</sub>	0,013	-	-	0,013	0,017%	PL
	X <sub>2</sub>	0,231	-	-	0,231	5,336%	PL
	X <sub>3</sub>	0,367	-	-	0,367	13,469%	PL
	Total					18,882%	
X <sub>5</sub>	X <sub>1</sub>	0,116	X <sub>1</sub> -X <sub>5</sub>	0,004	0,120	1,440%	PL
	X <sub>2</sub>	0,046	X <sub>2</sub> -X <sub>5</sub>	0,074	0,120	1,440%	PTL
	X <sub>3</sub>	0,024	X <sub>3</sub> -X <sub>5</sub>	0,117	0,141	1,988%	PTL
	X <sub>4</sub>	0,321	-	-	0,321	10,304%	PL
	Total					15,172%	
Y	X <sub>1</sub>	0,421	X <sub>1</sub> -X <sub>5</sub> -Y	0,044	0,465	21,623%	PL
	X <sub>2</sub>	0,213	X <sub>2</sub> -X <sub>5</sub> -Y	0,017	0,230	5,290%	PL
	X <sub>3</sub>	0,344	X <sub>3</sub> -X <sub>5</sub> -Y	0,009	0,353	12,461%	PL
	X <sub>4</sub>	0,232	X <sub>4</sub> -X <sub>5</sub> -Y	0,120	0,352	12,390%	PL
	X <sub>5</sub>	0,375	-	-	0,375	14,063%	PL
	Total					65,827%	

Budaya organisasi sekolah, perilaku kepemimpinan, dan kompetensi pedagogik secara bersama-sama berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja sebesar 18,882%. Pengaruh masing-masing variabel terhadap motivasi kerja berturut-turut dari yang paling besar adalah kompetensi pedagogik 13,469%, perilaku kepemimpinan kepala sekolah 5,336%, dan budaya organisasi 0,017%.

Budaya organisasi sekolah, perilaku kepemimpinan, kompetensi pedagogik, dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja, baik secara langsung maupun tidak langsung sebesar 15,172%. Secara terpisah untuk masing-masing

variabel secara berurutan dari yang paling besar pengaruhnya terhadap kinerja adalah motivasi kerja 10,304%, kompetensi pedagogik 1,988% (pengaruh tidak langsung, melalui motivasi kerja), perilaku kepemimpinan kepala sekolah 1,440% (pengaruh tidak langsung, melalui motivasi kerja), dan budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja guru sebesar 1,440%. Variabel motivasi kerja memainkan peran sebagai mediasi yang memperkuat pengaruh kompetensi pedagogik terhadap kinerja guru, begitu juga variabel kepemimpinan kepala sekolah walaupun pengaruhnya tidak sebesar variabel kompetensi pedagogik.

Budaya organisasi sekolah, perilaku kepemimpinan, kompetensi pedagogik, motivasi kerja, dan kinerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kepuasan kerja, baik secara langsung sebesar 65,827%. Secara parsial untuk masing-masing variabel pengaruhnya terhadap kepuasan kerja berturut-turut dari yang paling besar pengaruhnya adalah budaya organisasi 21,623%, kinerja sebesar 14,063%, kompetensi pedagogik 12,461%, motivasi kerja 12,390%, dan perilaku kepemimpinan kepala sekolah 5,290%.

## PEMBAHASAN

Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja guru adalah positif dan signifikan. Temuan ini sesuai dengan pendapat Ndraha (2003) bahwa kehidupan manusia terkait dengan budaya di lingkungan kerja atau lingkungan seseorang itu berada yang antara lain masalah hakikat hubungan manusia dengan alam sekitarnya, dan masalah hakikat hubungan manusia dengan sesamanya. Manusia tidak dapat hidup menyendiri walaupun ia tergolong manusia yang mempunyai kemandirian tinggi; manusia akan hidup saling berhubungan satu sama lain. Dengan adanya hubungan antarmanusia, dalam hal ini guru dengan teman sejawatnya, akan dapat terbentuk nilai-nilai kerja sama yang baik dalam bekerja, yang pada gilirannya dapat meningkatkan motivasi kerjanya.

Hasil penelitian ini juga sesuai dengan pendapat Robbins (2006) bahwa kepribadian seseorang pada hakikatnya ditentukan oleh nilai-nilai yang terintegrasi dalam dirinya sehingga mendorong untuk berbuat atau melakukan suatu tindakan. Dengan kata lain, perbuatan seseorang mencerminkan nilai-nilai yang diakui dan dianutnya. Nilai tersebut merupakan budaya kerja yang dapat mendorong seseorang bekerja keras. Hal ini berlaku pula pada guru SMA di Kabupaten Karanganyar. Semakin tinggi nilai budaya kerja yang universal yaitu adanya hubungan antarmanusia yang tinggi, nilai etika, dan nilai kehidupan guru yang teratur maka motivasi kerja guru akan meningkat. Ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Wirawan (2002) bahwa perilaku manusia sehari-hari ditentukan, didorong atau diarahkan oleh nilai-nilai budayanya. Nilai yang dominan akan memunculkan perilaku yang dominan dalam kehidupan manusia yang membuat manusia berbudaya.

Pengaruh perilaku kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru positif dan signifikan. Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat Lipham (2005) bahwa pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja adalah pengaruh yang paling besar. Secara logika juga dapat diterima bahwa seseorang yang merasakan rasa adil dan nyaman dari

pimpinan maka motivasi kerjanya meningkat; dan sebaliknya, kepemimpinan kepala sekolah yang kurang adil atau berpihak menjadikan motivasi kerja guru akan menurun. Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja merupakan pengaruh langsung. Fungsi utama kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan adalah menciptakan situasi belajar mengajar yang kondusif, sehingga guru-guru dapat mengajar dan murid-murid dapat belajar dengan baik. Di samping itu, kepala sekolah harus mampu menstimulasi dan membimbing pertumbuhan guru-guru secara berkesinambungan sehingga mereka mampu menjalankan tugasnya dengan sebaik-baiknya sesuai dengan perkembangan situasi.

Pengaruh kompetensi pedagogik terhadap motivasi kerja guru juga teruji. Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan kompetensi pedagogik terhadap motivasi kerja guru. Pembentuk konstruk terbesar variabel kompetensi pedagogik adalah dimensi menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik. Kerjasama antarindividu guru ini mencerminkan adanya kerja tim dalam pelatihan sehingga terjadi sinergi di antara guru yang mengikuti pelatihan. Dengan adanya penguasaan teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik, guru akan merasa memiliki kepercayaan diri dalam bekerja, sehingga dalam bekerja motivasi kerja meningkat.

Temuan penelitian ini sesuai dengan pendapat Suryadi dan Wiana (2003) bahwa kompetensi pedagogik akan menghasilkan guru yang lebih memperluas horizon pengetahuan akademis, profesional dan teknis baik dalam bentuk isi, metode maupun keterampilan yang harus dikuasai, serta membuka kesempatan bagi guru-guru untuk mengembangkan dirinya sendiri secara profesional. Kondisi ini menggambarkan bahwa kompetensi pedagogik akan mengembangkan profesinya secara kontinu (Usman, 2006). Artinya, dengan adanya kompetensi pedagogik yang baik, maka guru akan semakin termotivasi dalam bekerja yaitu dalam mengajar yang pada akhirnya akan menjadikan kinerja guru menjadi lebih baik.

Hal ini mendukung teori yang dikemukakan oleh Yutmini (2002) bahwa setiap perubahan yang menuntut guru untuk mengubah norma-norma yang selama ini berlaku pasti menimbulkan hambatan dalam pelaksanaannya.

Pengaruh budaya organisasi sekolah terhadap kinerja guru juga teruji. Dari hasil analisis jalur dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja. Kondisi ini menggambarkan bahwa suatu sistem nilai merupakan prinsip-prinsip dan aturan-aturan yang dapat dipelajari dalam suatu organisasi untuk membantu

seseorang memilih di antara berbagai alternatif, menyelesaikan konflik dan membuat keputusan (Wirawan, 2002). Artinya, dengan adanya budaya kerja, maka suatu organisasi dapat menyelesaikan konflik dan membuat keputusan, begitu juga dengan seorang guru dengan ada pemahaman budaya kerja akan memberikan kemudahan dalam menyelesaikan permasalahan dalam mengajar, sehingga memberikan kontribusi yang baik bagi kinerjanya.

Temuan ini mendukung teori Wexley dan Yukl (2005) yang menyatakan bahwa kepribadian seseorang pada hakikatnya ditentukan oleh nilai-nilai yang terintegrasi dalam dirinya sehingga mendorong untuk berbuat atau melakukan sesuatu. Tindakan atau perbuatan seseorang mencerminkan nilai-nilai yang diakui dan dianutnya. Nilai-nilai mengarahkan jalan hidup seseorang. Seseorang bertindak berdasarkan nilai yang diyakini, dan selalu diulang sehingga menjadi kaidah hidupnya, sehingga kinerja guru sangat ditentukan oleh nilai-nilai budaya yang ada di lingkungan sekitar. Nilai budaya pembentuk konstruk terbesar seperti yang telah dijelaskan terdahulu adalah adanya hubungan antarmanusia yang baik dan kondusif. Hubungan antarmanusia yang baik ini menjadi sebuah budaya luhur sesuai dengan kehidupan yang ada pada masyarakat tercermin pada guru SMA di Kabupaten Karanganyar.

Pengaruh perilaku kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru juga teruji. Berdasarkan hasil analisis jalur dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung yang positif dan signifikan perilaku kepemimpinan terhadap kinerja. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan merupakan hal yang penting dalam memengaruhi kinerja guru. Arah hubungan yang positif berarti perilaku kepemimpinan bisa diterima atau dirasakan adil dan bijaksana oleh guru, sehingga dapat meningkatkan kinerja guru. Kondisi tersebut menggambarkan bahwa perilaku kepemimpinan adalah sikap dan gaya kepemimpinan yang ditunjukkan kepala sekolah dalam memimpin seluruh anggota sekolah sebagai bentuk tanggung jawab pekerjaan atau amanat (Wahjosumidjo, 2005).

Pendapat di atas didukung oleh Purwanto (2006) bahwa perilaku kepemimpinan adalah semua gaya, cara, dan implementasi kepemimpinan yang ditunjukkan pimpinan kepada karyawannya. Perilaku kepemimpinan yang positif dari kepala sekolah membuat guru termotivasi, karena guru merasa mendapatkan rasa nyaman, sehingga dapat meningkatkan kinerjanya. Temuan ini juga mendukung penelitian yang dilakukan oleh Lipham (2005) bahwa perilaku kepemimpinan dapat meningkatkan motivasi kerja dan selanjutnya meningkatkan kinerjanya. Hal ini juga

menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan memengaruhi kinerja guru di SMA Negeri di Kabupaten Karanganyar. Semakin baik perilaku kepemimpinan kepala sekolah yang dirasakan guru maka kinerja guru akan meningkat pula. Model ini dapat dijelaskan pula bahwa perubahan perilaku kepemimpinan dapat mengakibatkan perubahan kinerja guru.

Pengaruh kompetensi pedagogik terhadap kinerja guru pun teruji. Berdasarkan hasil analisis jalur dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung yang positif dan signifikan kompetensi pedagogik terhadap kinerja guru. Artinya, jika kompetensi pedagogik yang dimiliki guru semakin baik, maka akan meningkatkan kinerjanya. Kondisi ini menggambarkan bahwa kompetensi pedagogik adalah kemampuan dasar yang dimiliki guru sebagai pendidik yang direncanakan untuk meningkatkan unjuk kerja ketika sedang bekerja (Sudjana, 2004). Adanya kompetensi pedagogik yang baik akan semakin memberikan keterampilan bagi seorang guru untuk meningkatkan kinerjanya.

Temuan penelitian ini didukung oleh Suryadi dan Wiana (2003) bahwa kompetensi pedagogik merupakan kemampuan mendasar yang harus dimiliki pendidik sebelum menjalankan tugas sebagai guru, sehingga dengan adanya kompetensi pedagogik yang baik maka seorang guru siap mengatasi permasalahan-permasalahan dalam bekerja di masa yang akan datang. Dengan kompetensi pedagogik yang dimiliki guru, akan meningkat pula pengetahuan dan keterampilan sesuai dengan tugasnya. Temuan ini sesuai dengan pendapat Supriadi (2000) bahwa kompetensi pedagogik membantu seorang guru dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan penerapannya guna meningkatkan keterampilan, kecakapan dan sikap yang diperlukan oleh sekolah dalam mencapai tujuan.

Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru juga teruji. Berdasarkan hasil analisis regresi dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung yang positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja sebesar 10,304%. Motivasi kerja guru lebih banyak disebabkan oleh bagaimana individu guru tersebut memandang atau memiliki persepsi terhadap pekerjaannya sebagai suatu rahmat, amanah, panggilan, aktualisasi, ibadah, seni, kehomatan, pelayanan, yang menghidupi dirinya dan keluarganya, dan bisa menjadi suatu harapan atau cita-cita untuk meraih sesuatu. Motivasi merupakan suatu kondisi yang memberi dorongan untuk melakukan sesuatu. Guru yang mempunyai motivasi kerja tinggi akan senantiasa bekerja keras untuk mengatasi segala jenis permasalahan yang dihadapi dengan harapan mencapai hasil yang lebih baik lagi. Hal tersebut tampak pada motivasi

kerja yang tinggi, memerlihatkan minat, memiliki perhatian, dan ikut serta dalam suatu tugas atau kegiatan (Ruky, 2003).

Kondisi ini menggambarkan bahwa motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat kerja (Handoko, 2008). Dengan adanya motivasi baik dari dalam diri maupun dari luar akan memberikan suatu stimulus yang mendorong seorang guru untuk bekerja sesuai dengan tujuannya. Hal ini didukung oleh Gibson dan kawan-kawan (2007) bahwa memotivasi berarti memberikan dorongan, semangat dan inspirasi kerja kepada orang lain (bawahan/karyawan) agar bekerja lebih giat dan tekun.

Pengaruh budaya organisasi sekolah terhadap kepuasan kerja guru pun teruji. Berdasarkan hasil analisis dapat diketahui bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru. Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja merupakan pengaruh langsung dan yang paling besar. Penelitian ini didukung oleh Robbins (2006) bahwa dalam kehidupan individu dan masyarakat nilai-nilai yang terakomodasi dalam budaya organisasi merupakan tenaga pendorong dan pemberi arah dari perilaku individu dan masyarakat, sehingga adanya orientasi nilai budaya yang kuat dalam diri seorang guru akan memberikan dorongan dan arah kepada pencapaian kepuasan dalam bekerja.

Pengaruh budaya organisasi sekolah terhadap kepuasan kerja merupakan pengaruh yang paling besar jika dilihat dari variabel laten eksogen lainnya. Pengaruh variabel laten yang terbesar terhadap kepuasan kerja adalah perilaku kepemimpinan kepala sekolah. Dari temuan ini dapat diketahui bahwa perilaku kepemimpinan kepala sekolah merupakan variabel laten eksogen yang pengaruhnya paling besar terhadap variabel endogen lainnya. Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja merupakan pengaruh langsung. Kepuasan kerja ditentukan oleh budaya organisasi. Semakin baik budaya organisasi, kepuasan kerja semakin meningkat.

Pengaruh perilaku kepemimpinan terhadap kepuasan kerja guru juga teruji. Dari hasil analisis jalur diketahui bahwa perilaku kepemimpinan berpengaruh tidak langsung terhadap kepuasan kerja guru. Jadi, peran kepemimpinan kepala sekolah yang lebih menonjol adalah memberi motivasi kepada para guru, sehingga kinerjanya menjadi lebih baik. Guru dapat melaksanakan tugasnya dengan baik akan merasa puas.

Gibson dan kawan-kawan (2007) secara jelas menggambarkan adanya hubungan timbal balik antara kinerja dan kepuasan kerja. Di satu sisi dikatakan

kepuasan kerja menyebabkan peningkatan kinerja sehingga pekerja yang puas akan lebih produktif. Di sisi lain dapat pula terjadi kepuasan kerja disebabkan oleh adanya kinerja atau prestasi kerja sehingga pekerja yang lebih produktif akan mendapatkan kepuasan. Vecchio (1995) lebih cenderung mengikuti pandangan bahwa kinerja secara tidak langsung menyebabkan kepuasan kerja. Kinerja akan menerima *reward*, baik intrinsik maupun ekstrinsik. Kepuasan kerja akan diperoleh melalui penilaian pekerja terhadap *reward* yang diterima. Apabila pekerja merasa bahwa pemberian penghargaan tersebut adil, akan membuat kepuasan kerja meningkat. Namun, apabila terjadi sebaliknya akan menyebabkan ketidakpuasan kerja.

Pengaruh kompetensi pedagogik terhadap kepuasan kerja guru pun teruji. Berdasarkan hasil analisis jalur dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan kompetensi pedagogik terhadap kepuasan kerja guru. Kompetensi pedagogik yang baik akan meningkatkan kepuasan dan kinerjanya. Arah positif pada hasil estimasi menunjukkan bahwa jika kompetensi pedagogik semakin baik maka kepuasan kerja semakin meningkat. Hasil ini juga sesuai dengan pendapat Sudjana (2004) yang menyatakan bahwa kompetensi pedagogik merupakan suatu bentuk kemampuan mendasar dari guru terhadap peningkatan kecakapan, sehingga perlu dipelajari bagaimana cara melaksanakan tugas dan pekerjaan tertentu. Kompetensi pedagogik yang dimiliki guru dapat meningkatkan kinerja karyawan, yang dalam penelitian ini adalah kinerja guru.

Pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja guru juga teruji. Berdasarkan hasil analisis jalur dapat dijelaskan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja. Secara konseptual, kondisi kerja di sekolah merupakan seperangkat atribut yang memberi warna atau karakter, spirit, etos, suasana batin, dari setiap sekolah. Secara operasional, sebagaimana halnya pengertian iklim pada cuaca, lingkungan kerja di sekolah diukur dengan menggunakan rerata dari persepsi komunitas sekolah terhadap aspek-aspek yang menentukan lingkungan kerja atau kondisi kerja. Temuan ini sesuai pendapat Davis dan Newstrom (2004: 87) yang menyatakan bahwa kondisi kerja yang kondusif memungkinkan setiap guru termotivasi untuk menunjukkan kinerjanya yang unggul, disertai usaha untuk meningkatkan kompetensinya. Di samping itu, kondisi ini menggambarkan bahwa motivasi merupakan suatu kondisi yang mendorong atau yang menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan atau kegiatan.

Kepuasan kerja guru menyangkut keterlibatan guru dalam membuat keputusan sekolah, pengakuan

yang dirasakan guru baik dari pengelola mau pun dari lingkungannya, harapan guru, otoritas yang dirasakan guru. Kepuasan kerja guru perlu diperhatikan oleh pengelola karena kerja itu sendiri (*work itself*), pegawai yakin bahwa yang dikerjakan itu berguna dan penting, karena kontribusi mereka menghasilkan *outcome* yang baik. Ada kalanya pegawai tahu bahwa tidak semua tugasnya menarik dan mendapat imbalan sesuai, akan tetapi mereka memahami bahwa tugas mereka itu merupakan salah satu bagian dari keseluruhan proses untuk suatu keberhasilan. Dengan demikian, seorang guru harus melakukan tugas rutin mulai dari perencanaan program yang cukup menyita waktu, pelaksanaan dan evaluasi yang mungkin membosankan akan tetapi itu adalah rangkaian dari proses pembelajaran kepada anak didik yang bertujuan pada pencapaian standar nasional pendidikan.

Pengaruh kinerja guru terhadap kepuasan kerja guru juga teruji. Berdasarkan hasil analisis regresi dapat dijelaskan bahwa terdapat pengaruh positif kinerja terhadap kepuasan. Kondisi ini menggambarkan bahwa kepuasan kerja muncul bila keuntungan yang dirasakan dari pekerjaannya melampaui biaya minimal yang dikeluarkan, yang dianggap cukup memadai (Siagian, 2008). Kepuasan akan dirasakan apabila kinerja yang dikeluarkan oleh karyawan dapat diterima. Hal ini mendukung teori yang dikemukakan oleh Wexley dan Yukl (2005: 98) bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan perasaan menyokong atau tidak menyokong dari pegawai yang bersangkutan dengan pekerjaannya atau dengan kondisi dirinya; jadi, di sini ada unsur intern dan ekstern.

Unsur intern berhubungan dengan perasaan pada dirinya, seperti umur, kondisi kesehatan, kemampuan, dan pendidikan. Unsur ekstern berhubungan dengan pekerjaan yang melibatkan aspek-aspek seperti gaji yang diterima, kesempatan mengembangkan karier, hubungan dengan pegawai yang lain, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi, mutu pengawasan yang mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Menurut Wirawan (2002), kepuasan kerja seseorang bergantung pada *discrepancy* antara *should be* dengan apa yang menurut perasaannya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaan. Dengan demikian orang akan

merasa puas jika tidak ada perbedaan antara apa yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan, karena batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi.

Temuan ini sejalan dengan hasil studi yang ditunjukkan oleh Robbins (2006) bahwa kepuasan pegawai meningkat bila penyelia bersifat ramah dan dapat memahami kesulitan karyawannya; pemberian pujian untuk kinerja yang baik; mendengarkan pendapat karyawan; dan mitra kerja yang ramah, hal itu dapat mendorong kepuasan kerja. Salah satu gejala yang dapat membuat kurang baiknya kondisi organisasi sekolah adalah rendahnya kepuasan kerja guru.

## SIMPULAN

Budaya organisasi sekolah, perilaku kepemimpinan, dan kompetensi pedagogik, berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi kerja guru. Budaya organisasi sekolah, perilaku kepemimpinan, dan kompetensi pedagogik baik secara langsung maupun tidak langsung (melalui motivasi kerja) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Budaya organisasi sekolah, perilaku kepemimpinan, dan kompetensi pedagogik, baik secara langsung maupun tidak langsung (melalui motivasi kerja dan kinerja) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru. Budaya organisasi sekolah paling besar pengaruhnya terhadap kepuasan kerja, disusul kemudian kinerja guru, kompetensi pedagogik, motivasi kerja, dan perilaku kepemimpinan kepala sekolah.

Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten bersama pejabat pemerintah daerah (bupati) perlu meningkatkan kepemimpinan kepala sekolah melalui diklat kepemimpinan. Melalui kepemimpinan kepala sekolah yang efektif, diharapkan terbangun budaya organisasi sekolah yang kondusif, sehingga guru merasa nyaman dalam bekerja, yang pada akhirnya mendapatkan kepuasan dalam bekerja.

Kepala sekolah perlu membangun budaya organisasi sekolah yang kondusif dengan cara menjalin kerja sama yang sebaik-baiknya dengan semua warga sekolah, penuh perhatian, dapat menjaga kerukunan dan keharmonisan dalam bekerja, sehingga budaya organisasi sekolah menjadi lebih kondusif dan bisa meningkatkan motivasi kerja guru.

## DAFTAR RUJUKAN

- Atmodiwirio & Soeranto, T. 2001. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Semarang: Adhi Waskita.
- Basuki, J. 1995. *Perspektif Peran, Tanggung Jawab dan Kapabilitas Manajemen Kantor*. Jakarta: Sekretariat Balai Pelaksanaan APEC.
- Beritajakarta. 23 Maret, 2010. *TKD Dipotong, Guru Ancam Demo*, (Online), ([http://www.beritajakarta.com/2008/id/berita\\_detail.asp?nNewsId=38101](http://www.beritajakarta.com/2008/id/berita_detail.asp?nNewsId=38101)), diakses 21 November 2010.

- Brahmasari, I. & Suprayitno, A. 2008. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 10 (2):124-135.
- Davis, K. & Newstrom, J.W. 2004. *Perilaku dalam Organisasi* (Edisi Ketujuh). Jakarta: Erlangga.
- Fattah, N. 2001. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., & Donnelly Jr, J.H. 2000. *Organisasi: Perilaku, Struktur dan Proses*. Alih bahasa: Nunuk Ardani. Jakarta: Erlangga.
- Hanafi. 2007. *Faktor-faktor yang Memengaruhi Kinerja Pegawai di Lingkungan Pemkab. Banyumas*, (Online), (<http://pascaunsoed.or.id/adm/data/Smart%20edisi%20%20Srieyono.pdf>), diakses 21 Nopember 2010.
- Handoko, T.H. 2008. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPEE.
- Lipham, J.M. 2005. *The Principle ship Concepts, Competent and Case*. New York and London: Longman.
- Ma'sum, S. 2008. *Hubungan Perilaku Kepemimpinan, Iklim Organisasi, dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kantor Pusat Universitas Mataram*, (Online), (<http://karya-ilmiah.um.ac.id/index.php/disertasi/article/view/951>), diakses 18 Januari 2011.
- Ndraha, T. 2003. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Nor, A.M. 2004. *Faktor-faktor yang Memengaruhi Kepuasan Kerja Guru dalam Bidang Teknik dan Vokasional berdasarkan Teori Maslow di Sekolah Akademik di Daerah Pasir Putih, Kelantan*. Disertasi tidak diterbitkan. Kuala Lumpur: Universitas Teknologi Malaysia.
- Purwanto, M.N. 2006. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Robbins, S.P. 2006. *Organizational Behavior*. Alih bahasa Hadyana Pujaatmaka. Jakarta: Indeks.
- Ruky, A.S. 2003. *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta: Gramedia.
- Siagian, S.P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Solo Pos. 31 Desember, 2010. *Guru Tersertifikasi Dituntut Tingkatkan Mutu*. (Online), (<http://www.solo-pos.com/2010/12/31/guru-tersertifikasi-dituntut-tingkatkan-mutu-80858>), diakses 18 Januari 2011.
- Suara Merdeka. 7 Agustus, 2010. *Guru SMK Swadaya Surati Yayasan*, (Online), (<http://www.suaramerdeka.com/v1/index.php/read/cetak/2010/08/07/119581/Guru-SMK-Swadaya-Surati-Yayasan>), diakses 18 Januari 2011.
- Sudharto. 2007. *Pengaruh Budaya Organisasi Sekolah, Pengalaman Kerja, dan Kompensasi terhadap Kepuasan, Motivasi Kerja, dan Kinerja Kepala SMA se eks Karesidenan Semarang*. Disertasi tidak diterbitkan. Semarang: Program Pascasarjana UNNES.
- Sudjana, N. 2004. *Dasar-dasar Proses Belajar Mengajar*. Bandung: Sinar Baru.
- Supriadi, D. 2000. *Mengangkat Citra dan Martabat Guru*. Yogyakarta: Adicita Karya Nusa.
- Suryadi, A. & Wiana, M. 2003. *Kerangka Konseptual Mutu Pendidikan dan Pembinaan Kemampuan Profesional Guru*. Jakarta: Cardimas Metropole.
- Tilaar, H.A.R. 2003. *Beberapa Agenda Ereformasi Pendidikan Nasional, dalam Perpektif Abad 21*. Magelang: Tera Indonesia.
- Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta: Grafika.
- Usman. M.U. 2006. *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Wahjosumidjo. 2005. *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Warta Warga. 16 Desember, 2009. *Teori Kepuasan Kerja*, (Online), (<http://wartawarga.gunadarma.ac.id/2009/12/teori-kepuasan-kerja-2/>), diakses 18 Januari 2011.
- Vecchio, D.J. 1995. Teacher Performance Pay: A Review. *Journal of Policy Analisis and Management*, 26 (4): 909-949.
- Wexley, K.N. & Yukl, G. 2005. *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia* (Cetakan ke-3). Jakarta: Rineka Cipta.
- Wirawan. 2002. *Budaya dan Iklim Organisasi: Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Yutmini, S. 2002. *Strategi Belajar Mengajar*. Surakarta: FKIP UNS.