

FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA KINERJA GURU SEKOLAH DASAR (STUDI KASUS PADA U.P.P. KEC. MOGA KAB. PEMALANG)

R. Irawan Supriyatno, SE, M.Si.
Program Studi Manajemen FEB UMPP
r.irawanstiem@gmail.com

RINGKASAN

Perubahan situasi yang hampir setiap saat, baik kondisi internal maupun eksternal pendidikan membuat semua pimpinan atau kepala sekolah harus selalu jeli mencermatinya. Semua strategi /taktik yang pernah sukses dimasa lalu harus selalu dikaji ulang. Kita tidak dapat memperkirakan dengan mudah apa yang akan kita hadapi besok, segalanya serba buram, akan tetapi kondisi ini tidak dapat dihindari. Pemilihan strategi/taktik mempengaruhi yang tepat terhadap sasaran (bawahnya) akan menghasilkan suatu komitmen yang kuat yang berujung pada meningkatnya kinerja dari bawahan tersebut. Populasi dalam penelitian ini adalah Kepala Sekolah dan guru-guru SD/MI berdasarkan data ada sebanyak 242 guru dan kepala sekolah tersebar pada 38 sekolah (SD) dan 7 Madrasah Ibtidaiyah. Kepemimpinan yang baik yang mau mengerti bawahan akan membuat bawahan merasa diperhatikan, sehingga ia akan termotivasi dan berusaha untuk menyelesaikan setiap pekerjaan yang dibebankan kepadanya, agar dapat selesai tepat waktu

Kata Kunci : guru, kepemimpinan, strategi, sekolah, motivasi

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Perubahan situasi yang hampir setiap saat, baik kondisi internal maupun eksternal pendidikan membuat semua pimpinan atau kepala sekolah harus selalu jeli mencermatinya. Semua strategi /taktik yang pernah sukses dimasa lalu harus selalu dikaji ulang. Kita tidak dapat memperkirakan dengan mudah apa yang akan kita hadapi besok, segalanya serba buram, akan tetapi kondisi ini tidak dapat dihindari.

Pada masa globalisasi saat ini semakin dirasakan dan disadari bahwa dalam menjalankan kegiatan sekolah faktor sumber daya manusia menduduki peranan yang paling penting, karena sumber daya manusia yang berkualitas merupakan

ujung tombak dalam perkembangan suatu sekolah. Perubahan-perubahan yang terjadi dipicu oleh berbagai faktor seperti kompetisi global, peraturan pemerintah, perubahan teknologi, kondisi ekonomi, dan sebagainya akan mempengaruhi kelangsungan kegiatan belajar mengajar dimasa yang akan datang. Menghadapi hal ini para kepala sekolah / pimpinan dituntut untuk cepat tanggap (*fast response*) terhadap kondisi yang terjadi dan memiliki kemampuan untuk dapat menyesuaikan (*adaptable*).

Mengingat faktor sumber daya manusia menjadi faktor penting maka hubungan yang serasi, selaras dan seimbang antara guru dengan pimpinan sekolah dalam suatu sekolah menjadi pusat perhatian, faktor yang perlu diperhatikan dalam

pemeliharaan hubungan guru antara lain menyangkut motivasi, kepuasan mengajar, kompetensi mengajar, penguasaan sanksi disipliner, sistem komunikasi, pengembangan sekolah dan peningkatan mutu hidup para pemengajar.

Kinerja seorang karyawan merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan tugas-tugasnya. Pihak manajemen bisa melakukan penilaian kinerja berdasarkan kinerja masing-masing karyawan. Hal ini berarti bahwa kinerja merupakan hasil kerja karyawan dalam bekerja untuk periode waktu tertentu dan penekanannya pada hasil kerja yang diselesaikan karyawan dalam periode tertentu (Timpe, 1992 :3). Mengingat pentingnya peran guru di sekolah maka profesionalisme guru harus dinagun melalui penguasaan kompetensi-kompetensi yang secara nyata diperlukan dalam menyelesaikan pekerjaan. Kompetensi-kompetensi tersebut digunakan sebagai pemicu guru dalam melaksanakan kinerjanya. Menurut Spencer and Spencer dalam (Uno B. Hamzah, 2007) kompetensi diartikan sebagai penampilan kinerja atau situasi. Kompetensi sebagai daya atau untuk melakukan sesuatu yang terwujud dalam bentuk unjuk kerja atau hasil kerja. Sedangkan kompetensi guru menurut Mulyasa E.(2007) dapat diartikan sebagai seperangkat pengetahuan, ketrampilan dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati dan dikuasai oleh guru dalam melakukan tugas keprofesionalannya yang dapat terwujud dalam kinerja dalam melaksanakan tugas-tugas kependidikannya

Faktor lain yang penting adalah kompetensi mengajar yaitu keadaan yang menyebabkan atau memberikan dorongan kepada guru untuk berbuat dan melakukan segala kegiatan, sesuai dengan norma-norma atau peraturan yang telah ditetapkan, maka kompetensi mengajar tidak lepas dari peraturan-peraturan baik itu waktu maupun perbuatan. Hal tersebut disebabkan masih banyak guru yang memiliki kecakapan dalam banyak hal serta berpikir mandiri dan motivasi kerja yang relatif rendah seperti pencapaian hasil kerja belum sesuai standar dan pengakuan atas hasil kerja yang dilakukan, selain itu kepemimpinan dari atasan yang belum optimal seperti belum bisa menjaga dan mencari penyimpangan dari aturan serta hanya ikut campur bila dinas tidak bisa mencari standar kerja, yang masih perlu ditingkatkan. Untuk itu diperlukan suatu program untuk mengembangkan dan memusatkan perhatian pada peningkatan kepemimpinan, motivasi kerja dan kompetensi guru dan kepala sekolah. Fungsi pengembangan melengkapi fungsi pengadaan yang menandakan usaha awal untuk menyeleksi orang berdasarkan kemampuan dan faktor-faktor lain yang akan berpengaruh terhadap kinerja guru selanjutnya

Kinerja seseorang atau organisasi dipengaruhi oleh variabel kepemimpinan, motivasi kerja, kompetensi, kompensasi, budaya kerja, komunikasi serta disiplin kerja, dan secara sederhana hasilnya dapat dilihat dari perbedaan antara target/tujuan suatu organisasi dengan realisasi yang dicapainya dalam jangka waktu tertentu. Kinerja merupakan fungsi dari kemampuan dan motivasi { $Performance =$

Ability, Motivation } (Robbins, 2001: 173). Demikian juga, bahwa motivasi dan kemampuan secara bersama-sama menentukan kinerja seseorang dalam berbagai kegiatan.

Dalam kesehariannya, kepala sekolah melakukan proses komunikasi baik berupa perintah ataupun nasehat yang dilakukan dengan aneka cara untuk mempengaruhi baik atasan, bawahan maupun rekan sejawat. Tentunya, masing-masing strategi/tatik mempengaruhi yang dipergunakan akan menghasilkan hasil yang berbeda-beda. Berdasarkan uraian tersebut diatas, maka perlu diadakan study tentang **Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Kinerja Guru Sekolah Dasar Studi Kasus Pada U.P.P. Kec. Moga Kab. Pematang**

B. Pembatasan Masalah

Penelitian dilakukan pada unit pengelola pendidikan se Kecamatan Moga. Namun karena keterbatasan dalam penelitian ini, penulis hanya membatasi pada:

1. Variabel kepemimpinan motivasi kerja dan kompetensi Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru SD / MI. se-Kec. Moga. Kabupaten Pematang
2. Obyek yang diteliti adalah Kepala Sekolah dan Guru kelas SD/MI se-Kec. Moga. Kabupaten Pematang

C. Landasan Teori

Kebanyakan penelitian tentang kepemimpinan dapat diklasifikasikan kedalam salah satu dari empat pendekatan berikut (Yulk:2005 :13)

1. Pendekatan berdasarkan ciri (*trait approach*)
Dasar dari pendekatan ini adalah asumsi bahwa beberapa orang merupakan pemimpin alamiah

yang dianugrahi dengan beberapa ciri yang tidak dipunyai oleh orang lain.

2. Pendekatan berdasarkan perilaku
Penelitian mengenai perilaku dibagi ke dalam dua (2) sub kategori umum. Satu sub kategori adalah penelitian mengenai sifat dari pekerjaan manajerial. Sub kategori kedua mengenai penelitian terhadap pekerjaan manajerial membandingkan perilaku dari para pemimpin yang efektif dan tidak efektif. Metode penelitian yang sering dipakai adalah berbentuk survei dengan kuesioner deskripsi yang menjelaskan perilaku (Yulk:2005 :14)
3. Pendekatan pengaruh-kekuasaan
Pendekatan ini mempunyai perspektif yang terpusat pada pemimpin (*leader-centered*) dengan asumsi yang implisit bahwa hubungan sebab akibat (*causality*) mempunyai arah tunggal (pemimpin bertindak dan para pengikut beraksi).
4. Pendekatan situasional
Penelitian ini mempunyai dua (2) sub kategori utama. Kategori pertama memberlakukan perilaku manajerial sebagai sebuah variabel independen, dan para peneliti mencoba menemukan bagaimana perilaku tersebut dipengaruhi oleh aspek-aspek situasional, seperti jenis organisasi atau posisi manajerial. Sub kategori penelitian lainnya adalah mencoba mengidentifikasi aspek-aspek situasi yang “melunakan” hubungan dari perilaku pemimpin terhadap efektifitas kepemimpinan. Asumsinya adalah bahwa pola perilaku yang berbeda (atau pola ciri) akan menjadi efektif dalam

situasi yang berbeda-beda dan bahwa pola perilaku (atau pola ciri) tidaklah optimal dalam semua situasi, teori-teori yang menjelaskan hubungan tersebut seringkali disebut teori kontijensi (*contingency theories*) tentang kepemimpinan (Yulk:2005 :15)

D. Motivasi Kerja

Dalam suatu kehidupan berorganisasi, motivasi bagi seseorang merupakan indikator yang sangat penting, karena motivasi dapat mendorong seseorang untuk dapat bekerja dengan bersemangat, mengingat semangat atau dorongan kerja mempengaruhi tindakan seseorang.

Untuk itu kepemimpinan dalam mengefektifkan organisasi harus memiliki kemampuan memfasilitasi agar timbul motivasi kerja/berprestasi secara intrinsik. Namun karena motivasi intrinsik sulit didorong, maka apabila diperlukan dalam kepemimpinan untuk mengefektifkan organisasi dapat dilakukan kegiatan membangkitkan motivasi kerja/berprestasi yang bersifat ekstrinsik

Beberapa kegiatannya adalah dengan memberikan pujian. Sanksi/hukuman, menciptakan iklim kerja yang kondusif, memberikan hadiah. Insentif dan lain-lain. Usaha memberikan motivasi itu memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan organisasi. Untuk itu perlu ditekankan bahwa pemberian motivasi ekstrinsik cenderung bersifat sementara atau berkurang dan hilang daya dorongnya, sehingga harus dilakukan berulang-ulang.

E. Kompetensi

Semua orang mempunyai kekuatan dan kelemahan dalam hal kemampuan yang membuatnya

relatif unggul dibandingkan dengan orang lain dalam melakukan tugas atau kegiatan-kegiatan tertentu. Dari titik pandang manajemen, masalahnya bukan pada orang yang berbeda dalam kecakapan, akan tetapi lebih mengetahui pada bagaimana orang yang kemampuannya berbeda dan menggunakan pengetahuan tersebut untuk meningkatkan kemungkinan seorang karyawan melakukan pekerjaannya dengan baik (Robbins, 2001: 46)

Kemampuan identik dengan kreativitas, menurut Supriadi dalam Riduwan (2004: 252) menyatakan bahwa setiap orang memiliki kemampuan kreatif dengan tingkat yang berbeda-beda. Tidak ada orang yang sama sekali tidak memiliki kemampuan atau kreativitas, dan yang diperlukan adalah bagaimanakah mengembangkan kreativitas (kemampuan) tersebut, sedangkan menurut Sunarto (2004: 30) mendefinisikan kemampuan (*ability*) merujuk kesuatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan.

Berdasarkan pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kemampuan tindakan atau perwujudan untuk melakukan sesuatu dengan dilandasi oleh kreativitas kerja pegawai yang optimal. Penerapan dan kegiatan yang dilakukan sehari-hari dalam melakukan pekerjaan adalah penting dilakukan. Sebab kemampuan sebagai ungkapan dan perwujudan memberikan rasa kepuasan dan rasa keberhasilan yang mendalam, yang pada akhirnya kemampuan dapat menentukan dan meningkatkan makna hidup manusia dengan segala kompleksitas dan problemanya juga keindahannya.

Stein dalam Sujana (2000: 98) menyatakan bahwa pekerjaan kreatif adalah pekerjaan yang sifatnya baru yang barlaku, berguna, dan bisa memuaskan sesuatu kelompok dalam waktu yang sama. Sesuatu pekerjaan kreatif mempunyai sifat baru, selain itu hasil pekerjaan yang kreatif mempunyai kegunaan dan kepuasan bagi yang melaksanakan dalam waktu tertentu, yang berarti hasil pekerjaan kreatif dipengaruhi oleh waktu.

F. Kinerja Guru

Kinerja adalah suatu ukuran dari hasil kerja karyawan dengan proses input sebagai masukan dan output sebagai keluaran yang merupakan indikator dari kerja karyawan dalam menentukan usaha untuk mencapai produktifitas yang tinggi dalam suatu organisasi (Almigo, 2004 : 53).

G. Kerangka Pemikiran

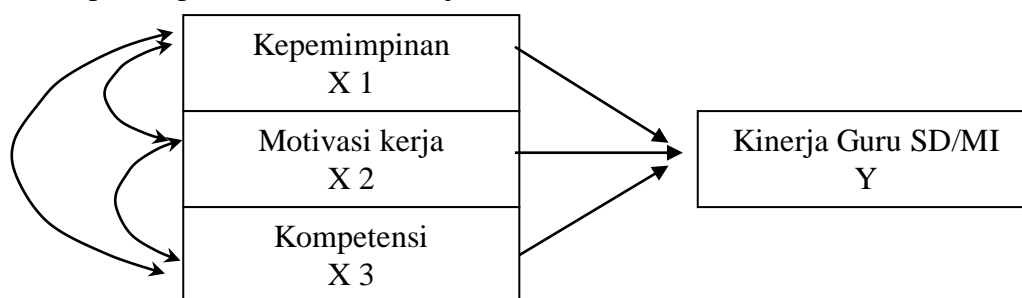
Dalam organisasi peranan sumber daya manusia yang kompeten tidak diragukan lagi. Namun tentunya sejumlah para guru yang pintar tersebut untuk dapat menghasilkan kinerja yang maksimal perlu didukung adanya kepemimpinan kepala sekolah yang mampu memperdayakan potensi sumber daya manusia yang ada secara maksimal. Nalar (*rationality*) yaitu strategi/taktik mempengaruhi dengan menggunakan fakta dan data untuk membuat gagasan yang logis atau rasional.

Pemilihan strategi/taktik mempengaruhi yang tepat terhadap sasaran (bawahnya) akan menghasilkan suatu komitmen yang kuat yang berujung pada meningkatnya kinerja dari bawahan tersebut. Adapun kerangka pemikiran dari penelitian ini adalah



Dari gambar kerangka pemikiran diatas, maka dapat digambarkan pengaruh antara kepemimpinan motivasi kerja dan

kompetensi kepala sekolah terhadap Kinerja Guru SD / MI., sebagai berikut :



(Variabel Bebas) Gamb.1 Model penelitian (Variabel Terikat)

H. Hipotesis

Berdasarkan penelitian tersebut di atas maka hipotesis yang diajukan adalah:

1. Kepemimpinan, motivasi kerja dan kompetensi kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Guru SD / MI. Kec. Moga Kab. Pemasang
2. Variabel kepemimpinan mempunyai pengaruh terbesar terhadap kinerja Guru SD / MI. Kec. Moga Kab. Pemasang

METODE PENELITIAN

Metode Penelitian

Obyek penelitian adalah Kepala Sekolah dan guru-guru SD/MI dengan melihat persepsi mereka terhadap variabel yang diteliti. Dengan menggunakan daftar pertanyaan secara personal kepada responden guna untuk memperoleh jawaban secara terperinci yang berkaitan dengan Pengaruh Kepemimpinan Motivasi kerja dan Kompetensi Kepala Sekolah terhadap kinerja guru SD/MI.

Pengumpulan data primer diperoleh secara langsung dari Kepala sekolah dan guru-guru SD/MI dengan cara penyebaran daftar kuesioner. Adapun data yang dibutuhkan dalam penelitian ini meliputi: 1) data identitas responden, yaitu: pangkat/jabatan/gol.ruang, usia, pendidikan dan masa kerja. 2) data persepsi responden terhadap Pengaruh Kepemimpinan Motivasi kerja dan Kompetensi Kepala Sekolah terhadap kinerja guru SD/MI dan pengumpulan data sekunder diperoleh dengan cara penelusuran buku literatur, referensi dan download jurnal dari internet sehubungan dengan Pengaruh Kepemimpinan Motivasi kerja dan Kompetensi Kepala Sekolah terhadap kinerja guru SD/MI

Teknik Pengambilan Sampel yang digunakan adalah metode yang dikembangkan oleh Slovin (Umar Husein, 2001, 108) dengan rumus sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan :

n = Ukuran sampel

N = Ukuran populasi

e = Prosentase kelonggaran ketidak telitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir dengan presentage sebesar 5 %

Berdasarkan data sementara pada saat penelitian diperoleh jumlah 242 guru dan kepala sekolah

Jika dihitung dengan menggunakan rumus Slovin akan didapat:

$$n = \frac{242}{1 + 242 (0,05)^2}$$
$$= 150 \text{ guru}$$

Dengan berdasarkan model multivariat, rumus untuk menghitung sampel : 5 x jumlah indikator atau pertanyaan / kuesioner yang akan diteliti yaitu 5 x 30 = 150 responden

Karena rumus Multivariat lebih dapat mewakili maka sampel yang akan diambil yaitu sebesar 150. Sampel sebesar 150 ini diambil dengan metode *Disproportionate Stratified random Sampling*, dimana pengambilan sampel sebagai berikut :

- a. Kepala Sekolah dan guru-guru SD/MI se Kec. Moga, Kab. Pemasang
- b. Kepala sekolah sebanyak = 14 Orang dan Guru sebanyak = 136 Orang

Data kuantitatif yang berupa jawaban responden atas angket yang diberikan, harus diubah menjadi data kuantitatif agar dapat dianalisis dengan statistik dengan cara memberikan skor terhadap

masing-masing jawaban. Adapun dengan menggunakan Skala Likert (Umar, Husein, 2001) yaitu

- a. Jawaban Sangat Setuju diberi skor = 5
- b. Jawaban Setuju diberi skor = 4
- c. Jawaban Kurang Setuju diberi skor = 3
- d. Jawaban Tidak Setuju diberi skor = 2
- e. Jawaban Sangat Tidak Setuju diberi skor = 1

Dengan skoring tersebut akan diperoleh data yang berujud angka-angka untuk kelayakan dianalisis menggunakan teknik analisis statistik

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini akan diawali dari diskriptif umum responden sampel. Kemudian

tanggapan responden tentang topik penelitian ini dan terakhir analisis dan pengujian

B. Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dilakukan untuk menguji kesahihan pertanyaan yang dijadikan kuesioner, setelah data yang diperoleh (data ordinal) diubah ke data interval dengan metode successive internal (MSI) perhitungan pada lampiran 3. Analisis validitas dilakukan dengan menggunakan korelasi product moment. Analisis reliabilitas dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas dilakukan dengan bantuan software SPSS for windows versi 16.0 (perhitungan pada lampiran). Adapun hasil pengujian validitas variabel kepemimpinan (X_1) dapat dilihat pada tabel 1.

Tabel 1. Pengujian validitas dan reliabilitas item pada variabel kepemimpinan (X_1)

Pertanyaan	r hitung	r tabel	Keterangan
1	0,547	0,159	Valid
2	0,458	0,159	Valid
3	0,706	0,159	Valid
4	0,721	0,159	Valid
5	0,790	0,159	Valid
6	0,566	0,159	Valid
7	0,661	0,159	Valid
8	0,662	0,159	Valid
9	0,659	0,159	Valid
10	0,613	0,159	Valid
Koefisien reliability alpha = 0,835 Nilai r tabel = 0,159			Reliabel

Sumber : Data Primer diolah

Dari tabel 1 dapat diketahui hasil perhitungan validitas dan reabilitas diperoleh r hitung pada setiap pertanyaan pada variabel kepemimpinan (X_1) nilainya lebih besar dari r tabel. Demikian juga

dengan koefisien reliabilitas alpha sebesar ..0,835. lebih besar dari r tabel sebesar 0,159. Dengan demikian dapat dikatakan pertanyaan yang tergabung dalam variabel kepemimpinan (X_1) adalah valid dan

reliabel untuk dijadikan instrumen penelitian.

Adapun hasil pengujian validitas motivasi kerja (X_2) dapat dilihat pada tabel 18 dari tabel 1 dapat diketahui hasil perhitungan validitas dan reliabilitas diperoleh r_{hitung} pada setiap pertanyaan pada variabel motivasi kerja (X_2) nilainya lebih

besar dari r_{tabel} . Demikian juga dengan koefisien reliabilitas alpha sebesar $.0,737$. lebih besar dari r_{tabel} sebesar $0,159$. Dengan demikian dapat dikatakan pertanyaan yang tergabung dalam variabel motivasi kerja (X_2) adalah valid dan reliabel untuk dijadikan instrumen dalam penelitian.

Tabel 2. Pengujian validitas dan reabilitas item pada variabel motivasi kerja (X_2)

Pertanyaan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
1	0,089	0,159	Valid
2	0,556	0,159	Valid
3	0,591	0,159	Valid
4	0,544	0,159	Valid
5	0,587	0,159	Valid
6	0,631	0,159	Valid
7	0,572	0,159	Valid
8	0,666	0,159	Valid
9	0,634	0,159	Valid
10	0,627	0,159	Valid
Koefisien reliability alpha = 0,737 Nilai r_{tabel} = 0,159			Reliabel

Adapun hasil pengujian validitas kompetensi (X_3) dapat dilihat pada tabel 2 dari tabel 20 dapat diketahui hasil perhitungan validitas dan reliabilitas diperoleh r_{hitung} pada setiap pertanyaan pada variabel kompetensi (X_3) nilainya lebih besar dari r_{tabel} . Demikian juga dengan

koefisien reliabilitas alpha sebesar $0,859$ lebih besar dari r_{tabel} sebesar $0,159$. Dengan demikian dapat dikatakan pertanyaan yang tergabung dalam variabel kompetensi (X_3) adalah valid dan reliabel untuk dijadikan instrumen dalam penelitian.

Tabel 3. Pengujian validitas dan reabilitas item pada variabel kompetensi (X_3)

Pertanyaan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
1	0,702	0,159	Valid
2	0,668	0,159	Valid
3	0,688	0,159	Valid
4	0,645	0,159	Valid
5	0,570	0,159	Valid
6	0,592	0,159	Valid
7	0,702	0,159	Valid
8	0,747	0,159	Valid
9	0,693	0,159	Valid
10	0,654	0,159	Valid
Koefisien reliability alpha = 0,859 Nilai r_{tabel} = 0,159			Reliabel

Adapun hasil pengujian validitas variabel Kinerja guru SD/MI (Y) dapat dilihat pada tabel 4 dari tabel 3 dapat diketahui hasil perhitungan validitas dan reliabilitas diperoleh r_{hitung} pada setiap pertanyaan pada variabel Kinerja guru SD/MI (Y) nilainya lebih besar dari r_{tabel} . Demikian juga dengan koefisien

reliabilitas alpha sebesar 0,905 lebih besar dari r_{tabel} sebesar 0,159. Dengan demikian dapat dikatakan pertanyaan yang tergabung dalam variabel Kinerja guru SD/MI (Y) adalah valid dan reliabel untuk dijadikan instrumen dalam penelitian.

Tabel 4. Pengujian validitas dan reabilitas item pada variabel Kinerja guru SD/MI (Y)

Pertanyaan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
1	0,783	0,159	Valid
2	0,780	0,159	Valid
3a	0,716	0,159	Valid
3b	0,758	0,159	Valid
4a	0,762	0,159	Valid
4b	0,790	0,159	Valid
5a	0,755	0,159	Valid
5b	0,652	0,159	Valid
6	0,787	0,159	Valid
Koefisien reliability alpha = 0,905 Nilai r_{tabel} = 0,159			Reliabel

C. Analisis Jalur (Path Analysis)

Setelah data teruji validitas dan reabilitas kemudian dilakukan perhitungan analisis jalur (perhitungan dalam lampiran regresi SPSS-16). Analisis jalur ini menjelaskan besarnya nilai hubungan dari variabel bebas yaitu variabel Kepemimpinan, Motivasi kerja dan

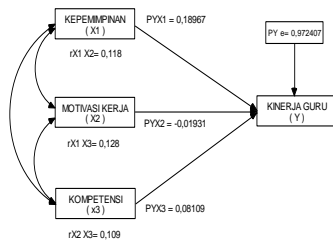
Kompetensi terhadap variabel terikat yaitu Kinerja guru SD/MI. Selain itu juga nilai t_{hitung} dan nilai F_{hitung} masing-masing variabel dapat diketahui, yang selanjutnya akan dibandingkan dengan nilai t_{tabel} dan nilai F_{tabel} . Adapun hasil perhitungan analisis jalur tersebut dapat dilihat pada tabel Coefficients.

Tabel 5. Hasil perhitungan analisis jalur

NO.	Variabel	Koef. Jalur	Pengaruh Proporsial	t_{hitung}	t_{tabel}
1	Kepemimpinan	0,18967	4,694	1,81062	1,655
2	Motivasi Kerja	-0,01931	0,339	-0,17610	1,655
3	Kompetensi	0,08109	1,193	0,74160	1,655
Koefisien Determinasi		= 0,054425			
F_{hitung}		= 2,801			
F_{tabel}		= 2,27			

Dari tabel 5. dapat diketahui nilai koefisien jalur dari setiap variabel independen terhadap variabel

dependen. Dari nilai koefisien jalur tersebut kemudian dapat dibentuk diagram jalur sebagai berikut :



Dari analisis jalur tersebut dapat diketahui pengaruh langsung dan pengaruh tak langsung dari setiap variabel. Adapun nilai pengaruh langsung dan tidak langsung dapat diketahui dari keterangan dibawah ini :

1. Pengaruh Kepemimpinan (X₁) terhadap Kinerja Guru SD/MI (Y)

a. Pengaruh langsung

$$Y \leftrightarrow X_1 \leftrightarrow Y = PYX_1 \cdot PYX_1$$

$$= 0.18967 \times 0.18967$$

$$= 0,03597$$

Artinya : pengaruh variabel Kepemimpinan (X₁) terhadap kinerja guru SD/MI (Y) secara langsung adalah sebesar **3,597** persen

b. Pengaruh tidak langsung melalui Motivasi Kerja (X₂)

$$Y \leftrightarrow X_1 \Omega X_2 \leftrightarrow Y =$$

$$PYX_1 \cdot r_{X_1 X_2} \cdot PYX_2$$

$$= 0.18967 \times 0.57840 \times (-0,01931)$$

$$= - 0,00212$$

Artinya : pengaruh variabel Kepemimpinan (X₁) terhadap kinerja guru SD/MI (Y) secara tidak langsung melalui motivasi kerja (X₂) adalah sebesar **0,212** persen

c. Pengaruh tidak langsung melalui Kompetensi (X₃)

$$Y \leftrightarrow X_1 \Omega X_3 \leftrightarrow Y =$$

$$PYX_1 \cdot r_{X_1 X_3} \cdot PYX_3$$

$$= 0.18967 \times 0,57522 \times 0,08109$$

$$= 0,008847$$

Artinya : pengaruh variabel Kepemimpinan (X₁) terhadap kinerja guru SD/MI (Y) secara tidak langsung melalui Kompetensi (X₃) adalah sebesar **0,885** persen

d. Pengaruh secara langsung dan tidak langsung

Secara statistic dapat diartikan bahwa Kepemimpinan (X₁) secara langsung menentukan perubahan Kinerja Guru SD/MI (Y) sebesar **3,597** persen, melalui Motivasi Kerja (X₂) sebesar **0,212** persen, dan melalui Kompetensi (X₃) sebesar **0,885** persen. Dengan demikian, secara total Kepemimpinan (X₁) dapat menjelaskan perubahan Kinerja guru SD/MI (Y) sebesar **4,694** persen

2. Pengaruh Motivasi Kerja (X_2)

a. Pengaruh langsung

$$Y \longleftrightarrow X_2 \longleftrightarrow Y = PYX_2 \cdot PYX_2 = (-0,01931) \times (-0,01931) = 0,000372$$

Artinya : pengaruh variabel Motivasi Kerja (X_2) terhadap kinerja guru SD/MI (Y) secara langsung adalah sebesar **0,037** persen

b. Pengaruh tidak langsung melalui Kepemimpinan (X_1)

$$Y \longleftrightarrow X_1 \Omega X_2 \longleftrightarrow Y = PYX_2 \cdot r_{X_2 X_1} \cdot PYX_1 = (-0,01931) \times 0,57840 \times 0,18967 = -0,00212$$

Artinya : pengaruh variabel Motivasi Kerja (X_2) terhadap kinerja guru SD/MI (Y) secara tidak langsung melalui Kepemimpinan (X_1) adalah sebesar **0,212** persen

c. Pengaruh tidak langsung melalui Kompetensi (X_3)

$$Y \longleftrightarrow X_2 \Omega X_3 \longleftrightarrow Y = PYX_2 \cdot r_{X_2 X_3} \cdot PYX_3 = (-0,01931) \times 0,57522 \times 0,08109 = -0,00090$$

Artinya : pengaruh variabel Motivasi Kerja (X_2) terhadap kinerja guru SD/MI (Y) secara tidak langsung melalui Kompetensi (X_3) adalah sebesar **0,090** persen

d. Pengaruh secara langsung dan tidak langsung

Secara statistic dapat diartikan bahwa Motivasi Kerja (X_2) secara langsung

menentukan perubahan Kinerja Guru SD/MI (Y) sebesar **0,037** persen, melalui Kepemimpinan (X_1) sebesar **0,212** persen, dan melalui Kompetensi (X_3) sebesar **0,090** persen. Dengan demikian, secara total Motivasi Kerja (X_2) dapat menjelaskan perubahan Kinerja guru SD/MI (Y) sebesar **0,339** persen

3. Pengaruh Kompetensi (X_3) terhadap Kinerja guru SD/MI (Y)

a. Pengaruh langsung

$$Y \longleftrightarrow X_3 \longleftrightarrow Y = PYX_3 \cdot PYX_3 = 0,08109 \times (-0,01931) = -0,001565$$

Artinya : pengaruh variabel Kompetensi (X_3) terhadap kinerja guru SD/MI (Y) secara langsung adalah sebesar **0,156** persen

b. Pengaruh tidak langsung melalui Kepemimpinan (X_1)

$$Y \longleftrightarrow X_1 \Omega X_3 \longleftrightarrow Y = PYX_3 \cdot r_{X_3 X_1} \cdot PYX_1 = 0,08109 \times 0,57522 \times 0,18967 = 0,008847$$

Artinya : pengaruh variabel Kompetensi (X_3) terhadap kinerja guru SD/MI (Y) secara tidak langsung melalui Kepemimpinan (X_1) adalah sebesar **0,885** persen

c. Pengaruh tidak langsung melalui Motivasi kerja (X_2)

$$Y \longleftrightarrow X_2 \Omega X_3 \longleftrightarrow Y = PYX_3 \cdot r_{X_3 X_2} \cdot PYX_2 = 0,08109 \times 0,62395 \times (-0,01931)$$

= - 0,000977

Artinya : pengaruh variabel Kompetensi (X_3) terhadap kinerja guru SD/MI (Y) secara tidak langsung melalui Motivasi kerja (X_2) adalah sebesar **0,098** persen

- d. Pengaruh secara langsung dan tidak langsung Secara statistic dapat diartikan bahwa Kompetensi (X_3) secara langsung menentukan perubahan Kinerja Guru SD/MI (Y) sebesar **0,156** persen, melalui Kepemimpinan (X_1) sebesar **0,885** persen, dan melalui Kompetensi (X_3) sebesar **0,098** persen. Dengan demikian, secara total Kompetensi (X_3) dapat menjelaskan perubahan Kinerja guru SD/MI (Y) sebesar **1,193** persen

Total pengaruh proposional setiap variabel yaitu $4,694 + 0,339 + 1,193$ adalah sebesar 6,226 Nilai tersebut lebih besar dengan nilai koefisien determinasi sebesar 0,544525 Artinya variabel kepemimpinan, motivasi kerja dan kompetensi dapat menjelaskan perubahan kinerja guru SD/MI sebesar **4,455** persen, sedangkan **95,545** persen dijelaskan variabel lain yang tidak diteliti, seperti kompensasi, komunikasi, budaya kerja dan disiplin kerja.

D. Pembahasan Hasil Penelitian

Hasil analisis data penelitian memberikan hasil bahwa pengaruh yang diberikan oleh variabel Kepemimpinan, Motivasi kerja dan Kompetensi Kepala Sekolah terhadap kinerja guru SD/MI dapat dibuktikan dari hasil pengamatan dilapangan. Kepemimpinan

menentukan andil dalam meningkatkan kinerja guru SD/MI. Kepemimpinan partisipatif yang selama ini dibudayakan oleh pimpinan telah banyak berpengaruh terhadap kinerja guru SD/MI . Partisipatif yang dimaksud antara lain Kepala Sekolah selalu minta masukan dari guru kelas mengenai kebijakan yang akan diambil guna mengefektifkan kinerja yang telah ada. Bentuk kepemimpinan yang lain yang membantu memberikan stimulus kepada guru yaitu pemberian contoh pada tugas-tugas yang dirasa berat ataupun baru bagi guru (bawahannya). Pemberian contoh ini dimaksudkan agar guru dapat mengerti tugas yang akan dikerjakan, sehingga kesalahan kerja dapat diminimalisir.

Demikian juga dengan variabel Motivasi kerja memiliki pengaruh yang berarti terhadap kinerja guru SD/MI . Fasilitas kerja yang tersedia dengan cukup lengkap serta kondisinya yang siap pakai, terkadang mampu memotivasi guru SD/MI untuk selalu bekerja dengan lebih baik, namun demikian kurangnya kesejahteraan yang diberikan oleh organisasi membuat sebagian dari responden masih mengharapkan mendapatkan sesuatu yang lebih. Begitu pula dengan sistem penghargaan material maupun non material yang diterima oleh para guru, namun untuk penghargaan ini lebih baik ditangani oleh Unit pengelola pendidikan saja. Dari sinilah terlihat bahwa untuk motivasi, guru SD/MI ada yang masih kurang dan ada yang cukup tinggi, akibatnya ada diantara guru SD/MI yang bekerja sekedar melaksanakan tugas saja, namun ada yang benar-benar memahami

pentingnya pelaksanaan tugas dengan baik dan benar.

Selain kedua faktor diatas variabel Kompetensi memiliki pengaruh yang berarti terhadap kinerja guru SD/MI. Hal ini dikarenakan kompetensi dari pengetahuan dan keterampilan. Dengan meningkatnya pengetahuan dan keterampilan diharapkan akan meningkatkan kualitas kerjanya. Selain itu dengan bekal pengetahuan dan keterampilan tersebut guru SD/MI akan meningkat seiring dengan peningkatan kejujuran, sikap, kerjasama, tanggung jawab, kehadiran, pemanfaatan waktu dan pengetahuan tentang belajar mengajar.

Ketiga faktor itulah yang setidaknya mempengaruhi kinerja guru SD/MI dalam kesehariannya. Hasil dari semua rangsangan yang diterimanya dalam bentuk Kepemimpinan, Motivasi kerja dan Kompetensi terlihat ketika mereka melaksanakan tugas rutinnnya. Guru SD/MI terkadang sudah merasa cekatan, namun terkadang masih juga banyak melakukan kesalahan kerja, akibatnya ada beberapa tugas yang tidak selesai pada waktunya.

Melihat kondisi diatas dan juga dari hasil uji F_{hitung} dan uji t_{hitung} menunjukkan bahwa baik secara bersama-sama maupun secara parsial variabel kepemimpinan, motivasi kerja dan kompetensi mempunyai pengaruh yang berarti terhadap kinerja guru SD/MI. Dengan demikian hipotesis pertama yang menyatakan variabel kepemimpinan, motivasi kerja dan kompetensi kepala sekolah mempunyai pengaruh yang berarti terhadap kinerja guru SD/MI se-Kecamatan Moga Kabupaten Pemalang, **DITERIMA**

Kepemimpinan sebagai variabel yang berfungsi pencapaian tujuan ternyata tidak berpengaruh dapat disebabkan karena guru yang mengajar jauh dari kota (daerah pegunungan), menyebabkan rendahnya pengaruh pimpinan terhadap kinerja guru. Artinya pimpinan (kepala sekolah) hanya sebatas sebagai koordinator dan tempat bertanya pada saat terjadi permasalahan.

Sedang hasil penelitian pada pimpinan (kepala sekolah) ada kecenderungan pola kepemimpinannya lebih mengutamakan jalinan hubungan kerja antara guru dengan pimpinan (kepala sekolah) 92,54 % memberikan pendapat setuju dan sangat setuju lebih besar jika dibandingkan dengan pola kepemimpinan mengutamakan hasil yaitu 2,86 %

Motivasi kerja Unit Pengelola Pendidikan Kecamatan Moga, Kabupaten Pemalang, juga tidak berpengaruh terhadap kinerja guru, tanggapan yang diberikan setuju dan sangat k setuju ($S+SS = 80,93\%$) jika dibandingkan dengan tidak setuju dan sangat tidak setuju ($TS+STS$ sebesar $= 9,6\%$)

Gaji (upah) sebagai salah satu kebutuhan hidup yaitu kelangsungan bekerja, pengabdian kepada masyarakat dalam meng-cover ilmu sebagai seorang guru. Karena kesadaran dan ketulusan jiwa. Pertanyaan bahwa guru mengajar tidak semata-mata mencari uang (upah) jawaban yang menyatakan sangat tidak setuju dan jawaban tidak setuju (**STS+TS**) **76,67%**, yang menyatakan jawaban setuju dan jawaban sangat setuju (**S+SS**) **12 %** artinya guru mengajar tidak semata-mata mencari uang (upah)

Keamanan sebagai salah satu motivasi orang bekerja yaitu kelangsungan bekerja, kedudukan untuk masa depan maupun pergeseran, karena perkembangan teknologi jawaban yang menyatakan sangat tidak setuju dan jawaban tidak setuju (STS+TS) **0,33%**, yang menyatakan jawaban setuju dan jawaban sangat setuju (S+SS) **96,67%** artinya guru mengajar dalam kondisi aman, menyenangkan dan merasa aman dalam melakukan kegiatan belajar mengajar. Dengan kata lain rasa aman, menyenangkan menjadi seorang guru

Harga diri sebagai suatu kebutuhan guru dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar yang diterima baik berupa penghargaan atau penghormatan yang diakui sebagai guru yang layak ternyata dari jawaban yang menyatakan sangat tidak setuju dan jawaban tidak setuju (STS+TS) **1,67%**, yang menyatakan jawaban setuju dan jawaban sangat setuju (S+SS) **83,00%** artinya guru dilingkungan kerja Unit Pengelola Pendidikan Kecamatan Moga menginginkan harga diri ,penghargaan sebagai seorang guru

Aktualisasi diri seorang guru sangat diperlukan bagi sekolah dengan diperolehnya rasa bangga atas pekerjaannya, kesempatan dipromosikan jawaban yang menyatakan sangat tidak setuju dan jawaban tidak setuju (STS+TS) **3,33%**, yang menyatakan jawaban setuju dan jawaban sangat setuju (S+SS) **85,50%** artinya guru dilingkungan kerja Unit Pengelola Pendidikan Kecamatan Moga merasa bangga sebagai seorang guru

Tidak berpengaruh motivasi kerja kepala sekolah, dapat disebabkan bahwa guru mengajar hanyalah tanggung jawab dan

kegiatan rutinitas menghadapi siswa didik. Sehingga keinginan berusaha (motive) untuk mencapai guru teladan adalah rendah.

Kemudian Kompetensi kepala sekolah adalah (S+SS) 95,06% setuju dan sangat setuju namun juga tidak berpengaruh terhadap Kinerja guru, sebagaimana diuraikan diatas, guru mengajar sifatnya rutinitas, berhadapan dengan murid

Guru Unit Pengelola Pendidikan Kecamatan Moga memberikan tanggapan tentang kompetensi dalam hal ini dilihat dari kompetensi pedagogik, profesional, kepribadian dan sosial.

Kompetensi pedagogik

Guru selalu mempersiapkan mata pelajaran dan berusaha memahami, mengembangkan potensi dalam menghidupkan suasana kelas. jawaban yang menyatakan sangat tidak setuju dan jawaban tidak setuju (STS+TS) **0,67%**, yang menyatakan jawaban setuju dan jawaban sangat setuju (S+SS) **97,33%** artinya guru dilingkungan kerja Unit Pengelola Pendidikan Kecamatan Moga selalu mempersiapkan bahan pengajaran setiap harinya

Kompetensi profesional

Guru dituntut menguasai materi dan mampu menjelaskan, memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi jawaban yang menyatakan sangat tidak setuju dan jawaban tidak setuju (STS+TS) **2,00%**, yang menyatakan jawaban setuju dan jawaban sangat setuju (S+SS) **88,00%** artinya guru dilingkungan kerja Unit Pengelola Pendidikan Kecamatan Moga selalu mengikuti /memanfaatkan pengembangan teknologi informasi dan komunikasi

Kompetensi kepribadian

Guru menjunjung tinggi kewibawaan serta rasa percaya diri dan bertindak menjadi contoh teladan dalam bersikap dan berperilaku, jawaban yang menyatakan sangat tidak setuju dan jawaban tidak setuju (STS+TS) **0,89%**, yang menyatakan jawaban setuju dan jawaban sangat setuju (S+SS) **97,78%** artinya guru dilingkungan kerja Unit Pengelola Pendidikan Kecamatan Moga bertindak menjadi contoh teladan dalam bersikap dan berperilaku

Kompetensi sosial

Guru mengenal dengan baik dengan siswanya, mampu berkomunikasi, dan dapat menerima kritik, saran. Jawaban yang menyatakan sangat tidak setuju dan jawaban tidak setuju (STS+TS) **1,56%**, yang menyatakan jawaban setuju dan jawaban sangat setuju (S+SS) **95,55%** artinya guru dilingkungan kerja Unit Pengelola Pendidikan Kecamatan Moga mampu berkomunikasi, dan dapat menerima kritik, saran. juga mengenal baik dengan siswanya

Kemudian Kinerja Guru, Kepala sekolah Unit Pengelola Pendidikan Kecamatan Moga memberikan tanggapan tentang Kinerja guru dalam hal ini dilihat dari prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama dan prakarsa, tanggapan responden tentang Kinerja guru Jawaban yang menyatakan sangat tidak baik dan jawaban kurang baik (STB+KB) **0,90%**, yang menyatakan jawaban baik dan jawaban sangat baik (B+SB) **83,99%** artinya kepala sekolah dilingkungan kerja Unit Pengelola Pendidikan Kecamatan Moga menilai kinerjanya/bawahannya **83,99%** memuaskan

KESIMPULAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian ini, maka unit pengelola pendidikan kecamatan Moga Kabupaten Pemalang hendaknya lebih memperhatikan variabel Kepemimpinan, Motivasi kerja dan Kompetensi Kepala sekolah dalam rangka peningkatan Kinerja guru SD/MI. Untuk itu unit pengelola pendidikan kecamatan Moga Kabupaten Pemalang perlu memperhatikan masalah kepemimpinan, maka dapat dikatakan bahwa kepemimpinan yang ada pada unit pengelola pendidikan kecamatan Moga Kabupaten Pemalang saat ini menggunakan model Kepemimpinan situasional tiga dimensi, dengan gaya kepemimpinan efektif, hal ini tampak dari pimpinan memberitahu tugas yang harus dikerjakan, memperhatikan pendidikan dalam memberikan tugas, memahami & mendalami kebutuhan bawahan, menjadi teladan bagi bawahan, mengadakan pertemuan, memberi kesempatan bawahan dalam mengerjakan tugas, memberikan informasi dan memberi perintah, meluruskan setiap permasalahan yang ada, selain itu kompetensi yang dimiliki oleh jajaran guru SD/MI perlu ditingkatkan dengan cara memahami tupoksi dan mengaplikasikannya kedalam program kerja, yang nantinya akan meningkatkan kompetensi jajaran guru SD/MI. Disamping itu juga perlu memperhatikan motivasi kerja, guna mendorong guru SD/MI untuk lebih giat dalam belajar mengajar

Walaupun ketiga variabel terbukti mempunyai pengaruh yang berarti terhadap guru SD/MI, tetapi unit pengelola pendidikan kecamatan Moga Kabupaten Pemalang perlu memprioritaskan kepemimpinan. Hal ini dikarenakan kepemimpinan mempunyai

pengaruh paling berarti dibandingkan variabel motivasi kerja dan kompetensi. Kepemimpinan yang baik yang mau mengerti bawahan akan membuat bawahan merasa diperhatikan, sehingga ia akan termotivasi dan berusaha untuk menyelesaikan setiap pekerjaan yang dibebankan kepadanya, agar dapat selesai tepat waktu.

DAFTAR PUSTAKA

- Almigo, Nuzsep, 2004, **Hubungan Antara kepuasan kerja dengan Produktifitas Kerja Karyawan**, Jurnal PSYCHE, vol.1, Desember
- Ary Ginanjar, 2004, **Emotional Spiritual Quotient**, Penerbit Arga, Jakarta.
- Arikunto Suharsimi (2002), **Prosedur Penelitian Secara Praktek**, Edisi Revisi, Rineka Cipta, Jakarta
- Arikunto, Suharsimi (1997), **Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek**, Rineka Cipta, Jakarta
- Azwar, S. 2000, **Reabilitas dan Validitas**, Cetakan Kedua, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Al Rasyid Harun, 1994, **Taktik Penarikan Sampel dan Penyusunan Skala**. Program Pascasarjan Universitas Padjajaran, Bandung
- Eko Nurmianto, 2003, **Analisa Faktor Kompetensi Terhadap Peningkatan Prestasi Kerja dan Perancangan Sistem Penilaian Kinerja Karyawan Berbasis Sistem Informasi**, Jurnal Studi Bisnis FE Atma Jaya Yogyakarta, Vol.1 Nomor 2, Desember 2003
- Elizabeth Lucky, 2002, **Peran Pemimpin dalam Maksimisasi Sumber Daya Manusia dan Strategi Bersaing untuk Membentuk Organisasi Klas Dunia**, Usahawan No: 11 Th. XXX1 Nopember 2002.
- Fred R. David, 2004, **Manajemen Strategis, Konsep-konsep**, Edisi Kesembilan, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Hartono Heru Budi, 2004, **Pengaruh Kompetensi, Motivasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Penyuluhan Pertanian Lapangan Pada Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten Purbalingga**, Program Pascasarjana Universitas Jenderal Soedirman, Purwokerto. (Thesis tidak dipublikasikan)
- Hughes et all (2002), **Leadership Enchancing The Lesson of Experience**, Mc Graw Hill, New York
- Lam (1997) melakukan penelitian dengan judul **the utilization of influence tactics for the implementastion of quality improvement policies dalam journal of manejerial psychology**, 12: 1, 21 – 26.
- Ilyas Y, 2001, **Teori Penilaian dan Penelitian**, Pusat Kajian Ekonomi, FKM UI, Jakarta.
- Jossey Bass, 1999, **Leader Who Make A Difference**, New York
- Mardiasmo, 2002, **Otonomi & Manajemen Keuangan Daerah**, Andi, Yogyakarta.

- Miftah Thoha, 2000, **Kepemimpinan dan Manajemen Suatu Pendekatan Perilaku**, Rajawali Pers, Jakarta
- Mulyadi, 2001, **Balanced Scorecard**, Salemba empat, Jakarta
- Mulyasa, E., 2007, **Menjadi guru Profesional Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan**, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung
- Nawawi Hadari, 1998, **Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang kompetitif**, Gajah Mada University Press, Yogyakarta
- Nawawi Hadari, 2003, **Kepemimpinan dan Mengefektifkan Organisasi**, Gajah Mada University Press, Yogyakarta
- Noypayak dan speece (1998) dalam penelitian yang berjudul **tactics to influence subordinate among Thai managers**, journal of managerial psychology, 13: 5/6.343-358
- Petrus Kanisius Nusa, 2002, **Pengaruh Budaya Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan di Akademi Pariwisata Internasional Hotels Jakarta**, (tesis tidak dipublikasikan).
- Riduwan, 2004, **Metode & Teknik Menyusun Tesis**, Alfabeta, Bandung
- Robbin S, 2000, **Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi, dan Aplikasi**, PT. Prenkallindo, Jakarta
- Robbin S, 2001, **Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi, dan Aplikasi**, Jilid-I, PT. Prenkallindo, Jakarta
- Shaun Tyson dan Tony Jackson, 2002, **Perilaku Organisasi**, Andi Offset, Yogyakarta.
- Sitepu, Nirwana SK, 1994, **Analisis Jalur (Path Analysis)** Program Pascasarjana Universitas Padjajaran, Bandung
- Suliyanto, **Paduan Praktikum Analisis Statistik, Alat Analisis dalam Aplikasi Penelitian**, Program Pascasarjana Magister Sains Ekonomi Manajemen Universitas Jenderal Soedirman, Purwokerto 2010
- Sondang P. Siagian, 1999, **Teori dan Praktek Kepemimpinan**, Rineka Cipta, Jakarta
- Sri Yono, 2004, , **Analisis Pengaruh Insentif, Motivasi, Disiplin Kerja dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pengelolaan Keuangan Daerah Kabupaten Banyumas**, Program Pascasarjana Universitas Jendral Soedirman, Purwokerto (tesis tidak dipublikasikan)
- Sugiarto (2006) **Pengaruh kepemimpinan, motivasi, disiplin, dan budaya kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT.Primatexco Indonesia**, Tesis Pascasarjana Universitas Jenderal Soedirman Purwokerto
- Sudarwan Danin, 2004, **Kepemimpinan dalam Organisasi**, BPFE, Yogyakarta.
- Sujana, Endang, 2000, **Hubungan Kepuasan dengan Kreativitas Guru dalam**

- Proses Belajar Mengajar,** Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia, Bandung (tesis tidak dipublikasikan).
- Sunarto, 2004, **Perilaku Organisasi,** Grafika Indah, Yogyakarta.
- Suparmoko, 1999, **Metode Penelitian Praktis,** BPFE, Yogyakarta.
- T.Hani Handoko, 2001, **Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia,** BPFE, Yogyakarta.
- Timpe, A.D., 2003, **Seri MSDM: Kinerja,** Elex Media Komputindo, Jakarta
- Umar Husein, 1999, **Riset Pemasaran dan Perilaku Konsumen,** Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Umar Husein, 2001, **Riset Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi,** Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Uno B., Hamzah, 2007, **Profesi Kependidikan: Problema, Solusi dan Reformasi Pendidikan di Indonesia,** PT. Bumi Aksara, Jakarta
- Yukl Gary, 1999, **Kepemimpinan Dalam Organisasi,** Edisi kedua Prentice Hall, Ney Jersey
- Yukl Gary, 2002, **Leadership in Organization,** 5 th, Prentice Hall, Ney Jersey
- Yukl Gary, 2005, **Kepemimpinan Dalam Organisasi,** Edisi kelima Prentice Hall, Ney Jersey