

Kepemimpinan Kepala Sekolah, Pengaruhnya terhadap Kompetensi, Motivasi dan Kepuasan Kerja Guru serta Implikasinya pada Kinerja Guru

A Jajang W. Mahri
Fakultas Pendidikan Ilmu Ekonomi dan Bisnis UPI Bandung
E-mail : ajajangwmahri@upi.edu

ABSTRACT

The problem in this study is that the vocational teachers in Indonesia have not been able to demonstrate the adequate work performance. The phenomenon of high and low performance of teachers is predicted by variables that affect it, such as teacher competence, work motivation and job satisfaction, all of which are driven by the variable of principal's leadership. This study used survey approach with the type of explanation verification research on 366 teachers.

Data analysis and interpretation of the results used descriptive analysis and verification (SEM). The result of descriptive analysis indicate that: (a) task-oriented behavior is more prominent in the leadership of principals than relationship-oriented behavior, (b) Not all teachers have a standard of professional competence, (c) Not all teachers demonstrate aspects of the high valence and instrumentality in supporting their performance, (d) There is still a gap between the actual conditions of high employment and expectations about the job in supporting the performance of teachers, mainly due to the dissatisfaction of teachers with the reward system, (e) The performance of teachers has not been fully demonstrated commitment to students and students' learning, professional knowledge, teaching practice, leadership and school community, and continued professional learning.

Results of verification analysis show that the principal's leadership has a direct impact on teacher competence, work motivation of teachers, and teacher job satisfaction. However, the principal's leadership does not imply directly to the performance of teachers, but through teacher competence, work motivation of teachers, and teacher job satisfaction. In this way, the principal's leadership may act more as a driver or enabler that allows an increase in competence, motivation and job satisfaction of teachers so that in turn it would improve teacher the performance.

Keywords: *Principal's Leadership, Competency, Job Motivation, Job Satisfaction, Performance.*

ABSTRAK

Masalah dalam penelitian ini adalah bahwa guru kejuruan di Indonesia belum mampu menunjukkan kinerja yang memadai. Fenomena kinerja tinggi dan rendah guru diprediksi oleh variabel yang mempengaruhi itu, seperti kompetensi guru, motivasi kerja dan kepuasan kerja, yang semuanya didorong oleh variabel kepemimpinan kepala sekolah. Penelitian ini menggunakan pendekatan survei dengan jenis penelitian verifikatif terhadap 366 guru.

Analisis data dan interpretasi hasil yang digunakan adalah analisis deskriptif dan verifikasi dengan menggunakan Structural Equation Modeling (SEM). Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa: (a) perilaku berorientasi tugas lebih menonjol dalam kepemimpinan kepala sekolah dari perilaku berorientasi hubungan, (b) Tidak semua guru memiliki standar kompetensi profesional, (c) Tidak semua guru menunjukkan aspek dari valensi tinggi dan perantaranya dalam mendukung kinerja mereka, (d) masih ada kesenjangan antara kondisi aktual kerja yang tinggi dan harapan tentang pekerjaan dalam mendukung kinerja guru, terutama karena ketidakpuasan guru dengan sistem reward, (e) kinerja guru belum sepenuhnya menunjukkan komitmen untuk

siswa dan belajar siswa, pengetahuan profesional, praktek mengajar, kepemimpinan dan komunitas sekolah, dan terus belajar profesional.

Hasil analisis verifikasi menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah memiliki dampak langsung pada kompetensi guru, motivasi kerja guru, dan kepuasan kerja guru. Namun, kepemimpinan kepala sekolah tidak berarti langsung ke kinerja guru, tetapi melalui kompetensi guru, motivasi kerja guru, dan kepuasan kerja guru. Dengan cara ini, kepemimpinan kepala sekolah dapat bertindak lebih sebagai driver atau enabler yang memungkinkan peningkatan kompetensi, motivasi dan kepuasan kerja guru sehingga pada gilirannya akan meningkatkan kinerja guru tersebut.

Kata kunci: Kepemimpinan kepala sekolah, Kompetensi guru, Motivasi, Kepuasan kerja guru, Kinerja guru.

PENDAHULUAN

Dalam Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional disebutkan bahwa kriteria minimal tentang sistem pendidikan, yaitu standar nasional pendidikan yang meliputi (1) standar isi, (2) standar proses, (3) standar kompetensi lulusan, (4) standar tenaga kependidikan, (5) standar sarana dan prasarana, (6) standar pengelolaan, (7) standar pembiayaan dan (8) standar penilaian pendidikan.

Standar nasional pendidikan digunakan sebagai acuan dalam pengembangan kurikulum, tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pengelolaan, dan pembiayaan. Dalam hal ini, pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan.

Salah satu bentuk mencapai standar nasional pendidikan tersebut, pemerintah telah menetapkan rencana pembangunan pendidikan yang tertuang dalam visi Kemendiknas 2014 salah satunya terselenggaranya layanan prima pendidikan nasional yang berkualitas/bermutu dan relevan. Visi ini tidak terlepas dari peran guru sebagai elemen kunci dalam pendidikan, khususnya di sekolah. Semua komponen lain, mulai dari kurikulum, sarana-prasarana, biaya, dan sebagainya tidak akan banyak berarti apabila esensi pembelajaran yaitu interaksi guru dengan peserta didik tidak berkualitas. Semua komponen lain, terutama kurikulum akan "hidup" apabila dilaksanakan oleh guru. Begitu pentingnya peran guru dalam mentransformasikan input-input pendidikan, sehingga banyak pakar menyatakan bahwa di sekolah tidak akan ada perubahan atau peningkatan kualitas tanpa adanya perubahan dan peningkatan kualitas guru. Menurut **Fasli Jalal** (2010), fenomena rendahnya

kompetensi dan kinerja guru terlihat pada tahun 2009 kompetensi, keterampilan dan kinerja guru ternyata masih rendah. Hampir separuh dari sekitar 2,6 juta guru di Indonesia tidak layak mengajar di sekolah, sementara input guru di Indonesia sangat lemah. Data Balitbang menunjuk peserta tes calon guru PNS setelah dilakukan tes bidang studi ternyata rata-rata skor tes seleksinya sangat rendah. Persentase guru yang belum layak mengajar di SD 60%, SMP 40%, SMU 43%, SMK 34%, dan bidang lainnya 17,2% (<http://re-searchengines.com/anton1609.html>). Data tersebut tidak banyak berubah dibandingkan dengan data sebelumnya. **Sudarmas Danim** (2002) mengungkapkan bahwa salah satu ciri krisis pendidikan di Indonesia adalah guru belum mampu menunjukkan kinerja (*work performance*) yang memadai.

Fenomena tersebut didukung oleh pra-penelitian yang dilakukan Penulis pada tahun 2010 terhadap 30 orang guru mengenai kepemimpinan kepala sekolah, kompetensi guru, motivasi kerja guru, kepuasan kerja guru dan kinerja guru SMK di Kota Bandung. Hasil pra-penelitian tersebut menunjukkan adanya masalah bahwa aspek perilaku kepemimpinan kepala sekolah cenderung rendah, terutama pada indikator memberikan penghargaan dan monitoring operasi dan kinerja. Sejalan dengan itu, aspek profesional kompetensi guru juga relatif lebih rendah dibandingkan dengan aspek pedagogik, personal, dan sosial. Selanjutnya, aspek valensi dalam motivasi kerja guru relatif lebih rendah dibandingkan aspek instrumental maupun aspek harapan. Mengenai kepuasan kerja, terdapat kesenjangan yang cukup besar antara kondisi aktual pekerjaan dan harapan mengenai pekerjaan itu sendiri. Terakhir, pada kinerja guru, aspek yang dinilai masih rendah

adalah kepemimpinan dan komunitas sekolah. Sementara itu, bila dilihat dari pengaruhnya, pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kompetensi guru, motivasi kerja, dan kepuasan kerja sudah cukup baik. Fenomena lain rendahnya kompetensi, keterampilan dan kinerja guru SMK di Provinsi Jawa Barat pada tahun 2009/2010, tampak bahwa sekitar 17,69% guru SMK masih berkualifikasi di bawah S1, dibandingkan dengan guru SMA yang masih berkualifikasi di bawah S1 sebesar 9,23%. (LPMP Jawa Barat, 2010)

Fenomena tersebut dijelaskan pula dalam **Renstra Kemendiknas 2010-2014**, yang menyatakan bahwa sampai saat ini masih terjadi disparitas kualifikasi guru. Dalam hal ini, Kemendiknas merekomendasikan agar para guru yang masih belum berkualifikasi S1 dapat mengikuti studi lanjut. Pemerintah berupaya untuk memberikan perluasan akses bagi guru untuk mengikuti studi lanjut ke S1.

Sebagai gambaran, di Provinsi Jawa Barat pada tahun 2010 terjadi penambahan 131 SMK, dari 1452 SMK pada tahun 2009 meningkat menjadi 1583 pada tahun 2010. Akibatnya terjadi peningkatan jumlah siswa sebanyak 89.046 orang, yaitu berjumlah 544.527 pada tahun 2009, meningkat menjadi 633.573 siswa pada tahun 2010. Data pada Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat menunjukkan setiap tahun jumlah siswa SMK cenderung meningkat, seiring dengan tren kebutuhan dan animo masyarakat yang makin meningkat. Menurut Kabid Pendidikan Menengah dan Tinggi, tahun 2010 jumlah siswa SMK sudah lebih banyak dibandingkan SMA, sekitar 55:45. Di Kota Bandung pada tahun 2008 secara kuantitas terdapat 25.736 orang guru, termasuk 2306 orang guru SMK dan guru SMA berjumlah 4440 orang. Bila dilihat dari jumlah murid, pada tahun yang sama di Kota Bandung terdapat 737.494 orang murid, dan 48.561 orang diantaranya murid SMK serta 58.076 orang murid SMA. Pada tingkat SLTA jumlah tersebut berarti 45,54% murid SMK dan 54,46% murid SMA (Restra Pendidikan Kota Bandung, 2010). Sementara pada tahun 2009 menurut Maman Hilman, BS Barlian dan Johar Maknun perbandingan siswa SMA dan SMK di Kota Bandung 50:50, dan pada tahun 2010 menurut Kepala Dinas Pendidikan Kota Bandung perbandingan siswa SMK:SMA sudah mencapai 54:46, dengan jumlah siswa SMK mencapai 61.000 (<http://www.seputar-indonesia.com/edisetak/content/view/414181>).

Hal tersebut sejalan dengan pengakuan Dinas Pendidikan Kota Bandung yang menyatakan bahwa ternyata kualitas kemampuan profesionalisme guru dalam strategi, metode dan evaluasi pembelajaran

belum dapat memfasilitasi siswa dalam meningkatkan kompetensi siswa secara berkelanjutan. Semua itu belum berkembang pada semua sekolah (Restra Pendidikan Kota Bandung, 2010). Data ini sesuai pula dengan temuan Maman Hilman, MS Barlian dan Johan Maknun yang memperlihatkan realitas terjadinya disparitas jumlah, kualifikasi, dan kompetensi guru dengan kebutuhan SMK. Oleh karena itu jika pendidikan di SMK berorientasi terhadap mutu, dan bukan sekedar pendekatan proyek, maka perlu upaya yang luarbiasa dari Kementrian Pendidikan Nasional RI dan para *stakeholder* untuk memenuhi kebutuhan guru dan menutup kesenjangan yang terjadi. Upaya jalan pintas, seperti penyediaan guru-guru sementara yang direkrut dari mahasiswa tingkat akhir, adalah paradoks dengan kebijakan peningkatan mutu dan profesionalisme guru (<http://penelitian.lppm.upi.edu/detil/1216/>).

Dampak dari kualifikasi guru SMK tersebut, akhirnya tercermin pada kinerjanya dan pada output akhir para lulusannya, dimana SMK belum sepenuhnya mampu menghasilkan lulusan yang memiliki kompetensi sesuai harapan Dunia Usaha dan Dunia Industri/DUDI. Menurut penelitian Maman Hilman, MS Barlian dan Johar Maknun, di Kota Bandung pada tahun 2010 total lulusan SMK Negeri ada 3058 siswa, sebanyak 2050 atau 67.04% telah bekerja, yang berarti sisanya belum terserap oleh dunia kerja (<http://penelitian.lppm.upi.edu/detil/1216/>).

Di sekolah, peranan guru sangat menentukan dalam upaya peningkatan mutu pendidikan formal. Untuk itu, guru sebagai agen pembelajaran dituntut untuk mampu menyelenggarakan proses pembelajaran dengan sebaik-baiknya, dalam kerangka pembangunan pendidikan. Guru mempunyai fungsi dan peran yang sangat strategis dalam pembangunan bidang pendidikan, dan oleh karena itu perlu dikembangkan sebagai profesi yang bermartabat. **Undang-Undang No. 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen** Pasal 4 menegaskan bahwa guru sebagai agen pembelajaran berfungsi untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional. Untuk dapat melaksanakan fungsinya dengan baik, guru wajib untuk memiliki syarat tertentu, salah satu di antaranya adalah kompetensi. Kompetensi yang tinggi pada gilirannya dapat mendorong motivasi dan kepuasan kerja yang juga tinggi, sehingga pada akhirnya kinerja guru dapat meningkat. Kesemuanya itu tentunya tidak terlepas dari peran kepemimpinan kepala sekolah sebagai pemicu peningkatan

kompetensi, motivasi, kepuasan, dan kinerja guru di sekolah.

Fenomena tinggi rendahnya kinerja guru tersebut tentunya bergantung pada tinggi rendahnya variabel-variabel yang memengaruhinya, antara lain kompetensi guru, motivasi kerja, dan kepuasan kerja, yang kesemuanya didorong oleh variabel kepemimpinan kepala sekolah. Apabila kepala sekolah sebagai variabel *driver* dapat mendorong timbulnya guru yang berkompoten, motivasi kerja guru yang tinggi, dan juga kepuasan kerja guru yang tinggi, pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja guru. Menurut **Hechinger** dalam **Davis & Thomas** (1989) tujuan utama manajemen sekolah adalah untuk mewujudkan sekolah yang efektif. Sekolah yang efektif ditentukan oleh kepemimpinan kepala sekolah yang efektif pula, karena sukses atau gagalnya suatu sekolah sangatlah ditentukan oleh keandalan kepemimpinan kepalanya. Menurut **Townsend** (2002) naik atau turunnya kualitas sekolah sangat tergantung kepada kualitas kepala sekolahnya.

Berbagai penelitian empiris menegaskan hal ini, seperti temuan hasil penelitian **Metha et al.**, (2001) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif, suportif, dan direktif dapat secara efektif menyebabkan tingkat motivasi yang lebih tinggi; tingkat motivasi yang tinggi pada gilirannya dapat berkaitan dengan tingkat kinerja yang tinggi. Selanjutnya **Jex** (2002:431) menyebutkan bahwa hasil penelitian empiris banyak sekali memperlihatkan bahwa kepemimpinan dapat berdampak pada kinerja (*performance*). **Cummings** (2009) dan **Battilanaa et al.** (2010) menemukan bahwa gaya kepemimpinan relasional berhubungan erat dengan kepuasan klien dan peningkatan kinerja organisasi.

Dalam kaitannya dengan kompetensi guru dan kinerja guru, **So** (1996) menyatakan praktek mengajar yang baik itu sangat didominasi oleh kompetensi guru dalam mengajar di kelas dibandingkan dengan kompetensi-kompetensi lainnya. Sebelumnya, **Medley** (1987) menganalisis dan mensintesis hasil studi penelitian mengenai kompetensi guru dan efektivitas kerja guru. Lebih lanjut, **Yin** (1996) mengkaji kompetensi guru dilihat dari efektivitas guru dengan menawarkan konsep baru yang berkaitan dengan *Effectiveness, Teacher Competence, Improvement, Learning styles, dan Learning outcomes*.

Penelitian empiris mengenai kompetensi, motivasi, dan kepuasan dalam kaitannya dengan kinerja telah banyak dilakukan. Menurut **Jex** (2002:130), pencapaian kinerja pegawai berhubungan dengan kepuasan kerja pegawai. Sementara menurut **Gibson et. al** (2010:99), motivasi berkaitan dengan perilaku

dan kinerja dan mencakup pengarahannya ke arah tujuan. Penelitian yang dilakukan **Podsakoff & Williams** dalam **Jex** (2002:130) menemukan hubungan kepuasan kerja secara moderat dalam tingkatan penghargaan yang berhubungan dengan kinerja.

Sebagaimana disebutkan sebelumnya, pendekatan yang digunakan untuk mengkaji permasalahan penelitian ini adalah pendekatan perilaku organisasi. Berbicara mengenai perilaku organisasi, berarti berbicara mengenai perilaku individu, kelompok, dan organisasi. **Luthans** (2006) dan **Gibson, et.al.** (2010) menjelaskan bahwa perilaku individu pada dasarnya dilandasi oleh proses-proses psikis pada diri individu atau organisme di dalam lingkungan tertentu. Dalam hal ini, perilaku individu dalam organisasi tercipta dari hasil serentetan komunikasi antara anggota organisasi dengan unsur-unsur organisasi. Artinya para anggota organisasi menentukan dan meneguhkan eksistensi pengaruh komunikasi melalui proses interaksi antara anggota organisasi dan unsur-unsur organisasi. Kinerja individu yang merupakan perwujudan perilaku individu dalam organisasi ditentukan oleh sejumlah faktor.

Perilaku individu menentukan hasil, yaitu dalam bentuk kinerja, prestasi, pengembangan pribadi, hubungan dengan pihak lain, dan kepuasan. Perilaku tersebut dapat menghasilkan prestasi jangka panjang yang positif dan pertumbuhan diri atau sebaliknya, prestasi jangka panjang yang jelek atau kurang berkembang. Dalam hal ini, perilaku dan hasil berlaku sebagai umpan balik bagi diri individu dan lingkungan.

Ditegaskan bahwa kinerja individu pada intinya merupakan dasar dari kinerja organisasi. Di lingkungan pendidikan, sekolah merupakan suatu organisasi, yang di dalamnya terjadi proses interaksi antara anggota organisasi sekolah tersebut. Di sekolah terjadi interaksi antara guru dan siswa dalam proses pembelajaran, interaksi antara kepala sekolah sebagai pimpinan dan guru sebagai yang dipimpin, serta interaksi antara warga sekolah lainnya. Dengan demikian, kinerja individu yang dimaksud di sini adalah kinerja guru.

Tinggi rendahnya kinerja guru tersebut bergantung pada tinggi rendahnya variabel-variabel yang memengaruhinya, yaitu kompetensi guru, motivasi kerja, dan kepuasan kerja, yang kesemuanya didorong oleh variabel kepemimpinan kepala sekolah. Apabila kepala sekolah sebagai variabel *driver* dapat mendorong timbulnya guru yang berkompoten, motivasi kerja guru yang tinggi,

dan juga kepuasan kerja guru yang tinggi, maka pada gilirannya semua itu dapat meningkatkan kinerja guru.

Menurut hasil penelitian **Matha, Dubinsky** dan **Anderson** (2001) gaya kepemimpinan partisipatif, suportif dan direktif secara efektif menyebabkan tingkat motivasi yang tinggi, dan tingkat motivasi yang tinggi dapat berkaitan dengan kinerja yang tinggi. Begitu pula penelitian **Campbell** (1978), **Mitchell** (1974) dan **Vroom** (1964) yang menyatakan semua gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap motivasi.

Penelitian G.G. **Cumming** (2009) menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja, produktivitas dan efektivitas kerja tim. **Sukarso** (2010) menyebutkan kesimpulan penelitiannya bahwa terhadap hubungan antara gaya kepemimpinan dengan produktivitas dan kepuasan kerja. **Haris** (2010) juga menyatakan bahwa perilaku gaya pemrakarsa tinggi lebih efektif dalam meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja.

Jex (2002) hasil penelitian empirisnya memperlihatkan bahwa kepemimpinan dapat berdampak pada *performance, employee satisfaction and well-being*. **Yin Cheong Cheng** (1996) dalam salah satu kesimpulan penelitiannya menemukan bahwa untuk meningkatkan efektivitas guru dan meningkatkan kinerja, diperlukan kompetensi yang memadai, karena kualitas kompetensi guru memberikan kontribusi terhadap kinerja guru. Motivasi dianggap sebagai salah satu faktor dari dua faktor utama yang mempengaruhi kinerja atau performa kerja (*task performance*), karena menurut **Reitz** (1987) *performance* dipandang sebagai *a function of in interaction with motivation (Performance = f (Ability x Motivation)*. Penelitian **Nina Lamatenggo** (2011) menyimpulkan bahwa terdapat hubungan positif antara motivasi kerja guru dengan kinerja guru.

Kepuasan kerja merupakan penilaian dari pekerja mengenai seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya. **Vietzal dan Dedy** (2009) menyebutkan bahwa seseorang dengan kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kinerja. **Judge et. all** dalam **Robbins and Judge** (2008) menyebutkan tinjauan terhadap 300 peneliti yang menunjukkan bahwa terdapat korelasi cukup kuat antara keuasan kerja dengan kinerja karyawan. **Jex** (2002) juga menyebutkan pencapaian kinerja pegawai berhubungan dengan kepuasan kerja, dikuatkan pula oleh **Podsakoff and William** (2002) yang menemukan hubungan kepuasan kerja berhubungan dengan kinerja.

Kreitner and Kinicki (2005) menyebutkan penelitian meta analisis yang mengungkapkan

hubungan yang positif dan signifikan antara motivasi dengan kepuasan kerja, pada penelitian yang berbeda **Kreitner and Kinicki** (2005) menemukan bahwa keadilan terhadap upah dan promosi secara signifikan berkorelasi dengan kepuasan kerja. **Frase and Sorenson** (1992) meneliti dampak motivasi dan kepusan kerja terhadap manajemen partisipastori yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja guru berjalan seiring dengan tingkat motivasinya. **Mehmet D. Karsha dan Iskander** (2009) dalam penelitiannya menemukan bahwa tingkat motivasi yang tinggi memengaruhi kepuasan kerja dan motivasi rendah menyebabkan kepuasan kerja juga rendah. Masih sejalan dengan itu, **Klassena, Fosterb and Bowmana** (2009) yang melakukan penelitian di Kanada dan menyimpulkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh geografi fisik dan manusia, tingkat hubungan dengan masyarakat, dan oleh tradisi budaya masyarakat. **Akhtar, Hashmi and Naqvi** (1009) melakukan studi tentang perbandingan kepuasan kerja guru sekolah negeri dan swasta yang menemukan bahwa kepuasan kerja guru menjadi salah satu variabel yang sangat penting berkaitan dengan perilaku mengajar positif terhadap pekerjaan mereka. Hasil akhirnya menyatakan bahwa, tidak ada perbedaan signifikan antara kepuasan kerja guru di sekolah negeri dan swasta.

Hasil penelitian **Tutty S. Martadiredja** (2010) yang menunjukkan hasil semakin memperkuat adanya keterkaitan antara kompetensi, motivasi dan kinerja yang menyatakan bahwa kompetensi individu berpengaruh signifikan terhadap kinerja. **Nu'aini** (2011) juga menemukan bahwa motivasi dan kompetensi mempunyai hubungan yang berarti terhadap kinerja. Temuan **Cascio** (2003) juga menunjukkan bahwa motivasi sebagai faktor yang berinteraksi dengan kinerja.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan perilaku organisasi dengan menggunakan kuesioner sebagai instrumen utama pengumpulan data. Tujuan penelitian ini adalah melakukan pengujian hipotesis yang menerangkan hubungan sebab akibat (*causality*) antara kepemimpinan kepala sekolah, kompetensi, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja guru SMK di Provinsi Jawa Barat.

Mengacu pada variabel-variabel penelitian di atas, maka penelitian ini dilakukan dengan

VARIABEL	DIMENSI	INDIKATOR	
1. Kepemimpinan (ξ_1) Adalah perilaku individu yang memimpin berupa kemampuan atau proses untuk mengarahkan dan memengaruhi anggota atau suatu kelompok dalam berbagai aktivitas guna mencapai sebuah visi atau serangkaian tujuan organisasi yang ditetapkan	Perilaku Berorientasi pada Tugas	Merencanakan Aktivitas Kerja Menjelaskan Tanggung Jawab Monitoring kinerja	
	Perilaku Berorientasi pada Hubungan	Memberi Dukungan Mengembangkan Memberikan Pengakuan	
2. Kompetensi Guru (η_1) Penguasaan terhadap pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap yang direfleksikan dalam perilaku sebagai kebiasaan berfikir dan bertindak dalam menjalankan profesi sebagai guru.	Kompetensi Pedagogik Adalah kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran peserta didik.	Kemampuan merencanakan pembelajaran Kemampuan melaksanakan interaksi atau mengelola proses belajar mengajar Kemampuan melakukan penilaian	
	Kompetensi Profesional Adalah kemampuan guru dalam penguasaan materi pelajaran secara luas dan mendalam	Kemampuan penguasaan materi pelajaran Kemampuan penelitian dan penyusunan karya ilmiah Kemampuan pengembangan profesi Pemahaman terhadap wawasan dan landasan pendidikan	
	Kompetensi personal Adalah kemampuan guru yang mantap, berahlak mulia, arif dan berwibawa serta menjadi teladan peserta didik.	Sikap Keteladanan	
	Kompetensi sosial Adalah kemampuan guru untuk berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dan efisien dengan peserta didik, sesama guru, orang tua/wali, dan masyarakat sekitar.	Interaksi guru dengan siswa Interaksi guru dengan kepala sekolah Interaksi guru dengan rekan kerja Interaksi guru dengan orang tua siswa Interaksi guru dengan masyarakat	
	3. Motivasi Kerja (η_2) Adalah suatu dorongan yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan dari seorang guru untuk menunjukkan perilaku tertentu dalam mencapai suatu tujuan	Valence Adalah ketertarikan akan imbalan, yaitu mengacu pada hasrat dari suatu hasil atau imbalan potensial yang dapat diterima dari peningkatan kinerja.	Memperoleh upah yang layak Keamanan kerja Kondisi kerja yang baik Jaminan kerja Partisipasi Promosi Pekerjaan yang Menantang Pengakuan kemampuan Kebebasan bekerja Kepercayaan Kesempatan untuk maju Dihormati oleh rekan kerja
		Instrumentality Adalah hubungan kinerja-imbalan, yaitu estimasi dari seseorang mengenai kemungkinan pencapaian imbalan tertentu.	Memperoleh upah yang layak Keamanan kerja Kondisi kerja yang baik Jaminan kerja Partisipasi Promosi Pekerjaan yang menantang Pengakuan kemampuan Kebebasan bekerja Kepercayaan Kesempatan untuk maju Dihormati oleh rekan kerja
	Expctancy Adalah hubungan upaya-kinerja, yaitu kemungkinan yang dipersepsi oleh seseorang dengan mengerahkan sejumlah upaya yang akan mengarahkan kinerja lebih tinggi.	Upaya dan hasil memahami karakteristik pekerjaan Upaya dan hasil peningkatan keterampilan Upaya dan hasil mempelajari peraturan demi terpenuhi hak Upaya dan hasil melakukan pekerjaan lain Upaya dan hasil dari pengalaman terhadap kualitas pekerjaan Upaya dan hasil dari akumulasi kuantitas	

VARIABEL	DIMENSI	INDIKATOR
6. Kepuasan Kerja (η_3) Adalah suatu perasaan positif atau menyenangkan tentang pekerjaan seorang guru yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristik atau evaluasi pengalaman kerjanya,	Pay	Kepuasan terhadap imbalan yang diterima
	<i>work itself</i>	Kepuasan terhadap tugas kerja
	<i>work itself</i>	Kepuasan terhadap adanya kesempatan untuk maju
	<i>supervision</i>	Kepuasan terhadap kemampuan dan perhatian kepada guru
	<i>coworker.</i>	Kepuasan terhadap kerja sama antar guru
7. Kinerja Guru (η_4) Adalah catatan <i>outcome</i> yang dicapai oleh seorang guru dalam melaksanakan fungsi pekerjaannya/ tugasnya selama periode tertentu sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya, standar dan kriteria yang ditetapkan untuk itu	Komitmen pada Siswa dan Pembelajaran Siswa	Komitmen terhadap siswa
		Mengajar dan mendukung pencapaian siswa
		Perlakuan terhadap siswa
		Lingkungan pembelajaran
	Pengetahuan profesi	Penguasaan materi pelajaran, kurikulum, dan undang-undang
		Pengetahuan cara mengajar dan penilaian
		Pengetahuan pengelolaan kelas yang efektif
		Pengetahuan cara belajar siswa
	Praktik mengajar	Pengetahuan profesi dan komitmen
		Komunikasi yang efektif
		Penilaian kemajuan siswa
		Penerapan dan perbaikan praktik mengajar
	Kepemimpinan dan komunitas sekolah	Penggunaan teknologi
Menciptakan dan mempertahankan komunitas belajar		
Pembelajaran Profesi Lanjutan	Meningkatkan pembelajaran dan prestasi siswa	
	Mengikuti pendidikan dan pelatihan	
	Penerapan hasil diklat	

lacobucci, 2005:79). Desain penelitian ini, dikelompokkan ke dalam penelitian *deskriptif*, sedangkan dalam upaya menjawab hipotesis *verifikatif*, digunakan metode survei yang dapat dikelompokkan ke dalam tipe *exploratory research* karena mampu menggambarkan hubungan kausalitas (sebab-akibat) antara variabel-variabel yang diteliti (Aaker, 2004:75; Churchill and Iacobucci, 2005:74; Cooper and Schindler, 2008: 20). Metode Analisis yang digunakan menggunakan analisis verifikatif dengan pengujian statistik yang dilakukan menggunakan metode statistik *Structural Equation Model* (SEM) karena kemampuannya untuk mengukur konstruk melalui indikator-indikatornya serta menganalisis variabel indikator, variabel laten, dan kekeliruan pengukurannya lebih akurat.

Variabel bebas (*independent variables*) dalam penelitian ini adalah variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah (I_1), sedangkan yang menjadi variabel terikat (*dependent variables*) adalah Kompetensi Guru (I_1), Motivasi Kerja (I_2), Kepuasan Kerja (I_3), dan Kinerja Guru (I_4). Penelitian ini terdiri atas 4 variabel, 17 dimensi, 73 indikator dan 121 item kuesioner.

Data yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh dari dua sumber yaitu data primer merupakan hasil penelitian langsung di lapangan dan data sekunder, yaitu merupakan data yang telah tersedia di berbagai instansi terkait dengan penelitian,

baik sebelum adanya penelitian maupun ketika setelah terjun ke lapangan.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru SMK Negeri dan Swasta di Jawa Barat yang berjumlah 23.109 orang, yang terdiri atas 6.905 guru berstatus PNS dan 16.204 guru Non-PNS. Sedangkan unit analisisnya adalah guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri dan Swasta di Jawa Barat, yang diambil dari lima wilayah. Jumlah guru di lima wilayah di Jawa Barat berdasarkan status kepegawaian (PNS dan Non-PNS).

Tiap wilayah diwakili oleh *cluster* kabupaten/kota dengan jumlah guru terbanyak di tiap wilayahnya, yaitu Kota Bandung, Kabupaten Garut, Kota Bogor, Kota Bekasi, dan Kabupaten Cirebon, dengan jumlah keseluruhan sebanyak 7.885 guru, yang terdiri atas 2.470 guru berstatus PNS dan 5.415 guru berstatus Non-PNS.

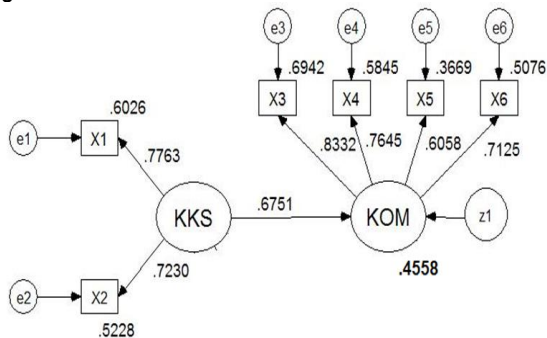
Sampel dalam penelitian ini adalah sebagian dari populasi penelitian, yaitu sebagian dari guru SMK Negeri dan Swasta dari lima kabupaten/kota di Jawa Barat, yang berjumlah 7.885 guru. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik **proportional random sampling**. Dan didapat 366 guru sebagai sampel penelitian.

Selanjutnya pengambilan sampel guru dari masing-masing SMK (30 SMK) terpilih diambil dengan metode *Judgmental* (Aaker et.al,2004:387).

HASIL dan PEMBAHASAN

Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kompetensi Guru

Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *Structural Equation Model* (SEM). Sebelum dilakukan pengujian hipotesis, diperlukan penjelasan tentang model struktural dan model pengukuran. Pada prinsipnya model pengukuran ini merupakan uji validitas dan reliabilitas, sedangkan model struktural merupakan model yang menjelaskan hubungan kausal di antara variabel laten yang digunakan dalam uji hipotesis penelitian. Berikut disajikan model persamaan struktural pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah (KKS) sebagai variabel eksogen terhadap Kompetensi Guru (KOM) sebagai variabel endogen. Adapun hasil perhitungannya seperti gambar berikut:



Dari gambar tersebut dapat dilihat model persamaan strukturalnya, yaitu:

$$KOM = 0,6751 KKS, \text{ dengan } R^2 = 0,4558$$

Untuk menguji pengaruh variabel eksogen (Kepemimpinan Kepala Sekolah) terhadap variabel endogen (Kompetensi Guru) dilakukan pengujian *F* atau pengujian *t*. Hasil pengujian tersebut menunjukkan *p*-value = 0,000 yang berarti bahwa Kepemimpinan Kepala Sekolah (KKS) secara langsung berpengaruh signifikan terhadap Kompetensi Guru (KOM).

Nilai koefisien determinasi $R^2 = 0,4558$ menunjukkan bahwa Kepemimpinan Kepala Sekolah (KKS) berpengaruh secara signifikan terhadap Kompetensi Guru (KOM) sebesar 0,4558. Artinya variasi dari variabel Kompetensi Guru di SMK Negeri dan Swasta di Jawa Barat dapat dijelaskan oleh Kepemimpinan Kepala Sekolah sebesar 45,58% dan sisanya sebesar 54,42% ditentukan oleh variabel-variabel lain di luar model ini.

Terungkap pula bahwa antara kepemimpinan kepala sekolah dan kompetensi guru terdapat hubungan yang signifikan, dengan nilai korelasi

sebesar 0,6751. Berdasarkan taksiran *Guilford*, terdapat hubungan yang erat di antara kedua variabel tersebut. Walaupun tidak dihipotesiskan, namun hal ini diperlukan untuk melengkapi kesimpulan penelitian ini.

Hal ini mendukung pendapat **Gibson, et al** (2010:5) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk memengaruhi motivasi atau kompetensi individu-individu lainnya dalam suatu kelompok. Hasil penelitian ini juga sesuai dengan penelitian yang dilakukan **Matha, Dubinsky** dan **Anderson** (2001) yang menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif, suportif dan direktif secara efektif menyebabkan tingkat motivasi yang tinggi, dan tingkat motivasi yang tinggi dapat berkaitan dengan kinerja yang tinggi

Dalam hal ini, kepemimpinan kepala sekolah dapat memengaruhi kompetensi guru di lingkungan sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah bertindak sebagai *enabler* atau *driver* dalam memengaruhi kompetensi individu-individu guru yang menjadi tanggung jawabnya untuk menjamin agar proses belajar mengajar di kelas dapat terlaksana dengan lancar. Ditegaskan pula oleh **Bambang Budi Wiyono** (2000: 192) bahwa kepala sekolah memiliki peranan yang strategis dalam rangka meningkatkan kompetensi guru, baik sebagai *educator* (pendidik), *manajer*, *administrator*, *supervisor*, *leader* (pemimpin), pencipta iklim kerja maupun sebagai wirausahawan. Dinyatakan pula bahwa kompetensi guru cenderung lebih tinggi ketika dipimpin oleh kepala sekolah dengan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan (manusia).

Dengan demikian penelitian ini mendukung preposisi bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dapat mendorong tingginya kompetensi guru.

Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja Guru

Pada bagian ini diuraikan analisis pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja Guru, sesuai dengan uji hipotesis-2, yaitu "Kepemimpinan Kepala Sekolah berpengaruh terhadap Motivasi Kerja Guru". Pada gambar berikut disajikan model persamaan struktural pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah (KKS) sebagai variabel eksogen terhadap Motivasi Kerja Guru (MOT) sebagai variabel endogen, dengan koefisien standar yang telah dinyatakan cocok

dengan data (*fit*) melalui beberapa ukuran statistik (RMSEA, CFI, RMR, GFI).



Dari model persamaan struktural tersebut dapat diketahui besarnya pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja Guru. Model hipotesis-2 ini dapat dituliskan sebagai berikut:

$$\text{MOT} = 0,8131 \text{ KKS, dengan } R^2 = 0,6611$$

Untuk menguji pengaruh variabel eksogen (Kepemimpinan Kepala Sekolah) berpengaruh terhadap variabel endogen (Motivasi Kerja Guru) dilakukan pengujian *F* atau pengujian *t*. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa *p*-value = 0,000 yang berarti bahwa Kepemimpinan Kepala Sekolah (KKS) secara langsung berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja Guru (MOT). Nilai koefisien determinasi $R^2 = 0,6611$ menunjukkan bahwa Kepemimpinan Kepala Sekolah (KKS) berpengaruh secara signifikan terhadap Motivasi Kerja Guru (MOT) sebesar 0,6611. Artinya variansi dari variabel Motivasi Kerja Guru di SMK Negeri dan Swasta di Jawa Barat dapat dijelaskan oleh Kepemimpinan Kepala Sekolah sebesar 66,11% dan sisanya sebesar 33,89% ditentukan oleh variabel-variabel lain di luar model ini. Terungkap pula bahwa antara kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja guru terdapat hubungan yang signifikan, dengan nilai korelasi sebesar 0,8131. Berdasarkan taksiran *Guilford*, terdapat hubungan yang sangat erat di antara kedua variabel tersebut.

Temuan ini mendukung temuan hasil penelitian **Metha et al., (2001)** yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif, suportif, dan direktif dapat secara efektif menyebabkan tingkat motivasi yang lebih tinggi; tingkat motivasi yang tinggi pada gilirannya dapat berkaitan dengan tingkat kinerja yang tinggi. Menurut **Mitchell (1974)** dan **Vroom (1964)** semua gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap motivasi.

Dalam proses kepemimpinan jalur tujuan (*path goal theory*), kepala sekolah yang memperhatikan hubungan dengan bawahan (guru dan tenaga kependidikan lainnya) mengidentifikasi kebutuhan guru dan menetapkan tujuan yang tepat. Selanjutnya kepala sekolah mengaitkan imbalan dengan tujuan. Agar tujuan tercapai kepala sekolah membantu guru dengan memperjelas jalur pencapaian tujuan. Pada

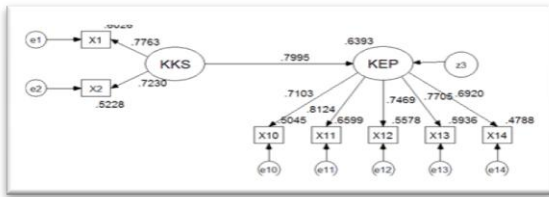
gilirannya, guru merasa puas dan termotivasi untuk terus bekerja, dan para guru menerima kepemimpinan kepala sekolah. Akibat positif dari ini adalah timbulnya prestasi dan kinerja yang tinggi. Di sini guru dan sekolah dapat mencapai tujuan secara lebih baik.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang berorientasi pada tugas relatif lebih kuat dibandingkan dengan kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan. Dalam hal ini, kepemimpinan yang berorientasi pada tugas ditandai dengan adanya beberapa hal seperti: kepala sekolah memberikan petunjuk-petunjuk kepada guru dan siswa, selalu mengadakan pengawasan secara ketat terhadap proses administrasi sekolah maupun proses pembelajaran di kelas, meyakinkan kepada guru bahwa tugas-tugas harus dapat dilaksanakan sesuai dengan keinginan kepala sekolah dan kepala sekolah lebih menekankan pada pelaksanaan tugas daripada pembinaan dan pengembangan guru. Adapun kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan ditandai dengan beberapa hal seperti: kepala sekolah lebih memberikan motivasi daripada memberikan pengawasan terhadap guru, kepala sekolah melibatkan guru dalam pengambilan keputusan, kepala sekolah lebih bersikap penuh kekeluargaan, percaya, hubungan kerjasama yang saling hormat menghormati di antara sesama anggota kelompok. Pada saat rapat dinas yang dihadiri kepala sekolah dan dewan guru, keputusan rapat umumnya diambil berdasarkan musyawarah bersama.

Dengan demikian penelitian ini mendukung preposisi bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dapat mendorong tingginya motivasi kerja guru.

Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kepuasan Kerja Guru

Pada bagian ini diuraikan analisis pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kompetensi Guru, sesuai dengan uji hipotesis-3, yaitu "Kepemimpinan Kepala Sekolah berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Guru". Pada gambar berikut disajikan model persamaan struktural pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah (KKS) sebagai variabel eksogen terhadap Kepuasan Kerja Guru (KEP) sebagai variabel endogen, dengan koefisien standar yang telah dinyatakan cocok dengan data (*fit*) melalui beberapa ukuran statistik (RMSEA, CFI, RMR, GFI).



Berdasarkan gambar tersebut dapat dilihat model persamaan strukturalnya, yaitu:

$$MOT = 0,7995 \text{ KKS, dengan } R^2 = 0,6393$$

Untuk menguji pengaruh variabel eksogen (Kepemimpinan Kepala Sekolah) berpengaruh terhadap variabel endogen (Kepuasan Kerja Guru) dilakukan pengujian *F* atau pengujian *t*. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa *p*-value = 0,000 yang berarti bahwa Kepemimpinan Kepala Sekolah (KKS) berpengaruh secara signifikan terhadap Kepuasan Kerja Guru (KEP).

Nilai koefisien determinasi $R^2 = 0,6393$ menunjukkan bahwa secara langsung Kepemimpinan Kepala Sekolah (KKS) berpengaruh secara signifikan terhadap Kepuasan Kerja Guru (KEP) sebesar 0,6393. Artinya variansi dari variabel Kepuasan Kerja Guru di SMK Negeri dan Swasta di Jawa Barat dapat dijelaskan oleh Kepemimpinan Kepala Sekolah sebesar 63,93% dan sisanya sebesar 36,07% ditentukan oleh variabel-variabel lain di luar model ini.

Terungkap pula bahwa antara kepemimpinan kepala sekolah dan kepuasan kerja guru terdapat hubungan yang signifikan, dengan nilai korelasi sebesar 0,7995. Berdasarkan taksiran *Guilford*, terdapat hubungan yang sangat erat di antara kedua variabel tersebut. Menurut *Gibson*, et al (2010), faktor psikologis seperti kepuasan kerja dan faktor organisasi seperti kepemimpinan merupakan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja. Jelas bahwa antara kepemimpinan kepala sekolah di satu pihak dengan kepuasan kerja guru di pihak lain harus dapat berjalan seiringan.

Temuan ini sejalan dengan temuan *Cummings* (2009) dan *Battilanaa* et al. (2010) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan relasional berhubungan erat dengan kepuasan klien dan peningkatan kinerja organisasi. Para bawahan umumnya merasa lebih puas bila memiliki pemimpin yang sedikit-tidaknyanya memberikan perhatian yang sedang-sedang saja. Dapat dikatakan bahwa perilaku kepemimpinan berhubungan dengan kepuasan bawahan. Perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan biasanya menghasilkan kepuasan dan produktivitas yang tinggi kepada para bawahan. Perilaku yang berorientasi pada orang menghasilkan kepuasan kerja

yang lebih tinggi, kerja team dan komitmen organisatoris (*Yukl, 2001*).

Sukarso (2010) menyebutkan pula dalam kesimpulan penelitiannya bahwa terhadap hubungan antara gaya kepemimpinan dengan produktivitas dan kepuasan kerja. Sejalan dengan itu *Haris* (2010) menyatakan bahwa perilaku gaya pemrakarsa tinggi lebih efektif dalam meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja. Selanjutnya *Jex* (2002) hasil penelitian empirisnya memperlihatkan bahwa kepemimpinan dapat berdampak pada *performance, employee satisfaction and well-be*.

Di sisi lain, dengan kepemimpinan kepala sekolah yang lebih berorientasi pada tugas, kinerja guru umumnya relatif tinggi, tetapi umumnya diikuti dengan kepuasan kerja guru yang relatif lebih rendah. Hal ini sejalan dengan pendapat *Koh* et al (1995) bahwa kepemimpinan berorientasi hubungan memiliki efek lebih besar dibandingkan kepemimpinan berorientasi tugas dalam memprediksi kepuasan kerja. Lebih dari itu, *Bass* (1990) menyatakan bahwa bawahan dapat merasa puas dengan supervisor dengan orientasi tugas tinggi asalkan orientasi hubungan dari para supervisor itu juga tinggi. Dengan kata lain, kepuasan kerja yang dirasakan akibat dari perilaku kepemimpinan kepala sekolah dapat meningkatkan kinerja guru.

Oleh karena itu, agar dapat mencapai kepuasan kerja guru yang optimal, kepala sekolah diharapkan dapat menyeimbangkan perilaku kepemimpinannya, yaitu kapan kepala sekolah harus menekankan perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan kapan menekankan perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan (*Kian-Ping Wee*, et al, 2006: 242).

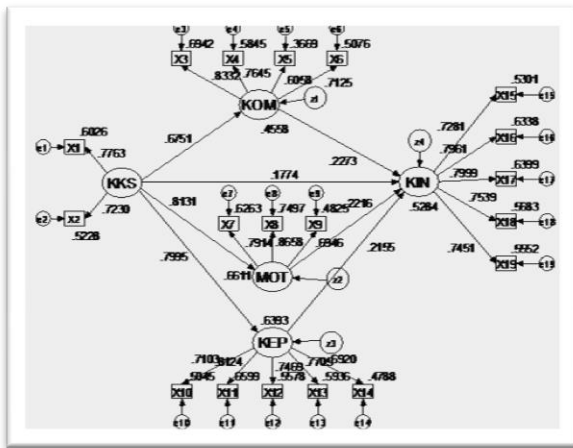
Dengan demikian penelitian ini mendukung preposisi bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dapat mendorong tingginya kepuasan kerja guru.

Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Kompetensi Guru, Motivasi dan Kepuasan Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru

Pada bagian ini diuraikan analisis pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Kompetensi Guru, Motivasi Kerja Guru, dan Kepuasan Kerja Guru dengan Kinerja Guru, sesuai dengan uji hipotesis-4, yaitu "Kepemimpinan kepala sekolah, kompetensi guru, motivasi kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja guru". Pada gambar berikut disajikan model persamaan struktural pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah

(KKS), Kompetensi Guru (KOM), Motivasi Kerja Guru (MOT), dan Kepuasan Kerja Guru (KEP) terhadap Kinerja Guru (KIN) sebagai variabel endogen, dengan koefisien standar yang telah dinyatakan cocok dengan data (*fit*) melalui beberapa ukuran statistik (RMSEA, CFI, RMR, GFI).

Dalam model ini, dihitung pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah (KKS) secara langsung terhadap Kinerja Guru (KIN), pengaruh tidak langsung melalui Kompetensi Guru (KOM), Motivasi Kerja Guru (MOT), dan Kepuasan Kerja Guru (KEP) terhadap Kinerja Guru (KIN). Dihitung pula pengaruh langsung dari Kompetensi Guru (KOM), Motivasi Kerja Guru (MOT), dan Kepuasan Kerja Guru (KEP) terhadap Kinerja Guru (KIN).



Dari gambar tersebut dapat dilihat model persamaan strukturalnya, yaitu:

$$KIN = 0,1774 KKS + 0,2273 KOM + 0,2216 MOT + 0,2155 KEP; \text{ dengan } R^2 = 0,5284$$

Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Motivasi kerja guru adalah yang terbesar (0,8131) dibandingkan dengan pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap variabel-variabel lain. Ini berarti bahwa kompetensi guru, motivasi kerja guru, dan kepuasan sangat bergantung pada kondisi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam mempengaruhi kinerja guru.

Hasil penelitian ini mendukung kesimpulan empirik dari **Patterson** et al (1997) dan **Rice** (1999) yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Di sisi lain, temuan penelitian ini juga telah membuktikan kebenaran pernyataan teoretik dari **Spencer & Spencer** (1999), **Becker** et al (2001), **Soetjipto** (2002), **Surya Dharma** (2002) yang menyatakan bahwa kompetensi sebagai bagian dari kepribadian

yang paling dalam pada diri seseorang dapat memprediksi atau memengaruhi efektivitas kinerja individu. Menurut **McShane & von Glinow** (2000:33), kompetensi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi perilaku dan kinerja individu.

Teori jalur tujuan (*path goal theory*) juga mendukung hal ini. Dalam teori jalur tujuan (*path goal theory*) yang dikembangkan oleh **Robert House** (1971, dalam **Kreitner dan Kinicki**, 2005) menyatakan bahwa pemimpin mendorong kinerja yang lebih tinggi dengan cara memberikan kegiatan-kegiatan yang mempengaruhi bawahannya agar percaya bahwa hasil yang berharga bisa dicapai dengan usaha yang serius. Kepemimpinan yang berlaku secara universal menghasilkan tingkat kinerja dan kepuasan bawahan yang tinggi. Dalam situasi yang berbeda mensyaratkan gaya kepemimpinan yaitu karakteristik personal dan kekuatan lingkungan. Teori ini juga menggambarkan bagaimana persepsi harapan dipengaruhi oleh hubungan kontingensi di antara berbagai gaya kepemimpinan dan berbagai sikap dan perilaku karyawan. Perilaku pemimpin memberikan motivasi sampai tingkat (1) mengurangi halangan jalan yang mengganggu pencapaian tujuan, (2) memberikan panduan dan dukungan yang dibutuhkan oleh para karyawan, dan (3) mengaitkan penghargaan yang berarti terhadap pencapaian tujuan.

Dapat disimpulkan di sini bahwa, kepemimpinan pada dasarnya adalah proses mempengaruhi orang lain. Selain itu kepemimpinan juga berarti kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang untuk tujuan tertentu. Dalam upaya mempengaruhi orang lain, seorang pemimpin menerapkan gaya yang berbeda-beda dalam setiap situasi. Menurut **Stoner et. al** (1996) gaya kepemimpinan (*leadership styles*) merupakan berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Dari pengertian tersebut terungkap bahwa apa yang dilakukan oleh atasan mempunyai pengaruh terhadap bawahan, yang dapat membangkitkan semangat dan kegairahan kerja maupun sebaliknya. Hal ini didukung oleh pendapat **Ogbonna dan Harris** (2000) dalam penelitiannya bahwa kepemimpinan yang diperankan dengan baik oleh seorang pemimpin mampu memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik, hal ini akan membuat karyawan lebih hati-hati berusaha mencapai target yang diharapkan

organisasi, dan hal tersebut berdampak pada kinerjanya. Hasil penelitian **Ogbonna** dan **Harris** (2000) menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja yang berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa di lingkungan sekolah pun kepuasan kerja guru (sebagai bawahan atau karyawan) dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala sekolah.

Keeratan hubungan antara motivasi dan kepuasan dapat dijelaskan dengan mengacu pada teori-teori motivasi dan kepuasan. Sumber teori motivasi kerja dan kepuasan kerja dalam hal ini mengacu pada teori harapan (*expectancy theory*) dari **Vroom** yang dikembangkan oleh **Porter & Lawler** (1973). Teori harapan ini didasarkan pada keyakinan bahwa orang dipengaruhi oleh perasaan mereka mengenai gambaran hasil tindakan mereka. Dalam hal ini, sebagian besar guru yang menginginkan kenaikan pangkat menunjukkan kinerja yang baik jika mereka menganggap kinerja yang tinggi akan diakui dan dihargai dengan kenaikan pangkat (promosi). Dengan motivasi kerja tertentu, didukung oleh keyakinan akan kompetensinya, guru cenderung pada pencapaian hasil tertentu, yaitu kinerja yang tinggi. Kecenderungan tersebut dapat lebih didorong dengan adanya kenaikan gaji atau kenaikan pangkat atau imbalan non materi lainnya. Di sini muncul aspek instrumentalitas atau aspek alat/perantara, yaitu sejauh mana hasil itu dapat dicapai dengan cara-cara tertentu, antara lain dengan menunjukkan niat yang baik dalam bekerja dan siap untuk bekerja sama. Terakhir, aspek harapan berkenaan dengan kekuatan keyakinan guru bahwa aktivitas pekerjaan tertentu dapat menimbulkan hasil atau dampak tertentu, yaitu antara lain peningkatan kinerja dan imbalan yang lebih baik daripada sebelumnya.

Individu yang memiliki motivasi tinggi cenderung memiliki kinerja yang tinggi (**McShane & von Glinow, 2009**). Namun demikian, mengacu pada pendapat **Porter dan Lawler** (1986), tingginya motivasi kerja guru tidak selalu menyebabkan kinerja guru yang lebih tinggi karena beberapa alasan. Alasan pertama adalah anggapan guru terhadap nilai imbalan. Sebagian besar guru SMK, baik PNS maupun non-PNS, beranggapan bahwa nilai imbalan yang telah atau akan diterima itu relatif kurang memuaskan sehingga kinerja mengajar guru mungkin kurang optimal. Namun demikian, motivasi guru juga tinggi bila dilandasi oleh harapan akan hasil dan arah tindakan tertentu. Dalam hal ini, guru tidak mengharapkan nilai imbalan, tetapi lebih pada hasil tertentu terutama hasil-hasil non-materi seperti

pengembangan diri sebagai pendidik atau kepuasan pribadi guru melihat keberhasilan siswa dalam belajar.

Dijelaskan sebelumnya bahwa motivasi kerja guru sangat bergantung pada kondisi kepemimpinan kepala sekolah. Hal ini ditegaskan oleh **Siagian** (2004: 139) bahwa kunci keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan para guru atau bawahannya terletak pada kemampuannya untuk memahami faktor-faktor motivasi kerja sedemikian rupa sehingga menjadi daya pendorong yang efektif. Kebutuhan yang dimaksud di atas merupakan suatu petunjuk bagi kepala sekolah untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan guru seefektif mungkin.

Secara teoretik hubungan kepemimpinan kepala sekolah itu apabila dibina dan dilaksanakan dengan baik, maka kompetensi guru, motivasi kerja guru, dan kepuasan kerja guru akan lebih meningkat. Pada gilirannya, apabila kompetensi, motivasi, dan kepuasan kerja guru meningkat, diharapkan kinerja guru pun akan meningkat.

Dengan demikian penelitian ini mendukung preposisi bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dapat mendorong tingginya kompetensi guru, motivasi kerja guru, dan kepuasan kerja guru, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja guru.

KESIMPULAN

Kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh langsung terhadap kompetensi guru. Kesimpulan ini membenarkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah memiliki peranan yang strategis dalam meningkatkan kompetensi guru. Dalam hal ini, kepala sekolah dapat mengkondisikan guru untuk terus meningkatkan kompetensinya. Dukungan ini lebih efektif apabila kepala sekolah mampu menyeimbangkan antara perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dengan kepemimpinan berorientasi pada hubungan. Pendekatan-pendekatan yang sifatnya lebih humanis atau *considerate* yang lebih memperhatikan aspek-aspek keakraban dengan guru sebagai kolega, bukan sekedar bawahan.

Kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja guru. Kesimpulan ini mendukung teori bahwa perilaku kepemimpinan yang efektif menyebabkan tingkat motivasi yang lebih tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa dukungan kepala sekolah dapat mempertahankan guru agar tetap memiliki motivasi

yang tinggi dalam mengajar. Dukungan personal dari kepala sekolah dapat lebih efektif dalam meningkatkan motivasi kerja guru dalam mengajar. Salah satu bentuk dukungan kepala sekolah yang efektif dalam meningkatkan motivasi kerja guru adalah dengan memberikan kesempatan pada para bawahan untuk menggunakan potensinya dan meyakinkan ketercapaian tujuan individu guru maupun lembaga sekolah secara keseluruhan.

Kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja guru. Kesimpulan ini mendukung teori bahwa kepemimpinan yang paling efektif memperlihatkan perhatian yang tinggi pada tugas dan hubungan secara seimbang. Hal ini juga menunjukkan, dukungan kepala sekolah dalam memperpendek kesenjangan antara kepuasan yang dirasakan saat ini oleh guru dan kepuasan ideal yang diharapkan guru itu sangat diperlukan. Pemberian pengakuan dalam bentuk non-finansial dapat digunakan kepala sekolah untuk lebih meningkatkan kepuasan guru dalam bekerja.

Kepemimpinan kepala sekolah tidak berimplikasi secara langsung terhadap kinerja guru, tetapi melalui kompetensi guru, motivasi kerja guru, dan kepuasan kerja guru. Ini berarti kepemimpinan kepala sekolah lebih berperan sebagai *antecedent*, *driver* atau *enabler* yang memungkinkan adanya peningkatan dalam kompetensi, motivasi, dan kepuasan kerja guru sehingga pada gilirannya akan meningkatkan kinerja guru. Dapat disimpulkan bahwa secara holistik, kinerja guru akan meningkat jika didorong oleh peningkatan kompetensi, motivasi, dan kepuasan kerja guru yang dihasilkan dari dukungan kepemimpinan kepala sekolah yang dapat menyeimbangkan kepemimpinan yang orientasi pada tugas dan pada hubungan.

DAFTAR PUSTAKA

- Akhtar, Shafqat Naeem, Muhammad Amir Hashmi and Syed Imtiaz Hussain Naqvi. 2009. A comparative study of job satisfaction in public and private school teachers at secondary level. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 2, Issue 2, 2010, Pages 4222-4228.
- Ainsworth, Murray, Neville Smith, and Anne Millership. 2002. *Managing Performance Managing People: Understanding and Improving Team Performance*. Printed in Australia by Griffin Press.
- Anwar Prabu Mangkunegara. 1993. *Manajemen Sumberdaya Manusia Perusahaan*. Bandung. PT Remaja Rosdakarya.
- Bambang Budi Wiyono, 2000. *Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Semangat Kerja Guru dalam Melaksanakan Tugas Jabatan di Sekolah Dasar*. *Jurnal Filsafat, Teori dan Praktik Kependidikan*. Universitas Negeri Malang.
- Battilanaa J, Mattia Gilmartinb, Metin Sengulc, Anne-Claire Pached, Jeffrey A. Alexandere. 2010. Leadership competencies for implementing planned organizational change. *The Leadership Quarterly Volume 21, Issue 3, June 2010, Pages 422-438*
- Benardin, H. John and Joyce E. A. Russell. 2003. *Human Resources Management: An Experiential Approach*. McGraw-Hill. Series In Management. New York.
- Becker, Brian E., Mark A. Huselid, and Dave Ulrich. 2001. *The Scorecard Linking People, Strategy, and Performance*. Harvard Business School Press. Boston. Massachusetts.
- Blumberg, M and C. D. Pringle. 1982. The Missing Opportunity in Organization Research: Some Implications for A Theory of Work Performance. *Academy of Management Review*. October. p. 560-580.
- Buller, P. 1986. The Team Building-Task Performance Relation: Some Conceptual and Methodological Refinements. *Group and Organization Studies*. 11(3). p. 140-162.
- Burhanuddin, Imron, Ali, Maisyaroh. 2002. *Manajemen Pendidikan. Wacana, Proses dan Aplikasinya di Sekolah*. Malang: Universits Negeri Malang.
- Carrell, Michael R., Norbert F. Elbert, and Robert D. Hatfield. 1995. *Human Resource Management. Global Strategies for Managing A Diverse Work Force*. Fifth Edition. Prentice-Hall. Englewood Cliffs.
- Cascio, Wayne F. 2003. *Managing Human Resource. Productivity, Quality of Work Life, Profits*. Sixth Edition. McGraw-Hill Companies Inc., New York.
- Chan, W.. 2000. "Relational demography, communication and perceptual congruence in supervisor-subordinate dyad and subordinate job satisfaction", University of South Australia, Adelaide.
- Churchill. Gilbert A and Iacobucci Dawn. 2005. *Marketing Research: Methodological Foundation*. Ninth Edition, Thomson South-Western.
- Choa, Jeewon, Fred Dansereau. 2010. Are transformational leaders fair? A multi-level study of transformational leadership, justice perceptions, and organizational citizenship

- behaviors. *The Leadership Quarterly*, Volume 21, Issue 3, June 2010, Pages 409-421
- Corno, Lyn, Lee J. Cronbach, Haggai Kupermintz, David F. Lohman, Ann W. Poteus, and Joan E. Talbert. 2002. *Remaking The Concept of Aptitude. Extending The Legacy of Richard E. Snow*. Edited By Lee J. Cronbach. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Cooper and Schindler. 2003. *Business Research Methods*. New York: McGraw-Hill. ISBN 0-07-115160-5.
- Cummings, G.G.. 2009. Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: *A systematic review*. *Int. J. Nurs. Stud.* (2009), doi:10.1016/j.ijnurstu.2009.08.006 (In Press)
- Daniel, Yvette. 2008. "Principal Leadership in New Teacher Induction: Becoming Agent of Change". *International Journal of Education Policy & Leadership*, Vol 3 p. 3.
- Davis, Keith and John W. Newstrom, 1997, *Organizational Behavior, Human Behavior at Work*, 10th Edition, International Edition, McGraw-Hill, New York.
- Davis, Keith and John W. Newstrom. 2002. *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*, McGraw-Hill. Series In Management, New Delhi.
- Davis, G.A. & Thomas, M.A.. 1989. *Effective Schools and Effective Teachers*. Massachusetts: Ally and Bacon.
- Dinas Pendidikan Kota Bandung. 2010. *Rencana Strategi Pendidikan Kota Bandung 2010*, Bandung.
- Flippo, Edwin B.. 1986, *Personnel Management* 6th, McGraw-Hill Inc., Singapore.
- Fraenkel & Wallen, 1993. *How to Design and Evaluate Research in Education*, 3rd Edition). New York, NY: McGraw-Hill.
- Gardner, J. W.. 1990. *On Leadership*. New York: Free Press.
- Gibson, J. & James, D. Jr.. 1996. *Decent Work and Productivity in Srilangka*. International Labour Conference. 87th Session.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich, and James H. Donnelly. 2006. *Organization Behavior-Structure-Process*, 7^{Ed}, Erwin Homewood. Boston
- Hamdani Bakran Adz-Dzakiey. 2007, *Psikologi Kenabian (Menghidupkan Potensi dan Kepribadian Kenabian Dalam Diri)*. Yogyakarta: Pustaka Al-Furqan.
- Harvey, Don and Robert Bruce Bowin. 1996. *Human Resource management An Experiential Approach*. Prentice-Hall International Inc. London.
- Hannon, Paul D., Dean Patton, and Sue Marlow. 2000. *Transactional Relationships: Developing Management Competencies for Effectiveness Small Firm Stakeholder Interactions. Education + Training*. Vol. 42. No. 4/5. p. 237-245.
- Hersey, P. & Blanchard, P., 1995. *Management of Organizational Behavior Utilizing Human Resources*. 9th Edition. London: Prentice-Hall International Editions.
- Hodgetts, Richard M. and Fred Luthan. 1994. *International Management*. Second Edition. McGraw-Hill. New York.
- Horton, Sylvia. 2000. Introduction-The Competency Movement: Its Origins and Impact on The Public Sector. *The International Journal of Public Sector Management*. Vol 13. No. 4. p. 306-318.
- Hoogh, Annebel H.B., Deanne N. Den Hartog. 2008. Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: *A multi-method study*.
- Hughes, L.R, Ginnett, R.C and Curphy, G.J.. 2006. *Leadership Enhancing the Lessons of Experience* (5th ed.). Singapore: McGraw-Hill International Edition.
- Idochi Anwar dan Yayat Hidayat Amir. 2000. *Administrasi Pendidikan: Teori, Konsep & Issu*. Bandung: Program Pasca Sarjana UPI Bandung.
- Jex, Step M., 2002. *Organization Psychology*, John Wiley, Canada.
- Karslia, Mehmet D. and Hale İskender, 2009. To examine the effect of the motivation provided by the administration on the job satisfaction of teachers and their institutional commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences Volume 1, Issue 1, 2009*, Pages 2252-2257. World Conference on Educational Sciences, Nicosia, North Cyprus, 4-7 February 2009 - New Trends and Issues in Educational Sciences
- Kementerian Pendidikan Nasional RI. 2010. *Rencana Strategi Kementerian Pendidikan Nasional Tahun 2010-2014*, Jakarta.
- Kian-Ping Wee, et al.. 2006. Organizational Leadership and Its Relative Influences. *Journal of Information & Optimization Sciences*, vol 27/2006 No.1, 241-248.
- Klassena, Robert M., Rosemary Y. Fosterb, Sukaina Rajania and Carley Bowmana, 2009. Teaching in the Yukon: Exploring teachers' efficacy beliefs, stress, and job satisfaction in a

- remote setting. *International Journal of Educational Research* Volume 48, Issue 6, 2009, Pages 381-394
- Kreitner, Robert & Kinicki, Angelo. 2003. *Organizational Behavior: Key Concepts, Skills and Best Practices*. 5th Edition. McGraw-Hill International Edition. Management Series. New York.
- Liu, Lucy & McMurray Adela J., 2004. Frontline Leader – The Entry Point for Leadership Development in the Manufacturing Industry. *Jurnal of European Industry Training*, Vol 28 No. 2/3/4, pp.339-352
- Luthans, Fred. 2006. *Organizational Behavior*. 12th Edition. McGraw-Hill International Edition. Management Series. New York.
- Kawasaki, Jodee L., and Matt R. Raveb. 1995. "Computer-Administered Surveys in Extension". *Journal of Extension* 33(June). E-Journal on-line. Melalui <http://www.joe.org/june33/95.html> [06/17/00]
- Maman Hilman, MS Barlian dan Johar Maknun. 2010. "Evaluasi Kebijakan rasio SMK:SMA Berdasarkan Potensi dan Kebutuhan Daerah dan Keterserapan Lulusan oleh Dunia Kerja". *Data Hasil Penelitian Universitas Pendidikan Indonesia on-line*.
- Marshall, Patricia, 2003. Mengapa Beberapa Orang Lebih Sukses Dari Yang Lainnya?. *Manusia dan Kompetensi Panduan Praktis Untuk Keunggulan Bersaing*. Editor Boulter, Murray Dalziel, dan Jackie Hill. Alih Bahasa. Bern. Hidayat. Penerbit PT Bhuana Ilmu Populer. hal. 36-51.
- Malthis, Robert L dan Jackson, John H., 2006. *Human Resorce Management*. International Edition.
- Malayu S. P. Hasibuan, 2006. *Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas*. Penerbit Bumi Aksara. Jakarta.
- McShane, S.L & von Glinow, M.A. 2000. *Organizational Behavior: Emerging realities for the workspace revolution*. Irwin-McGraw-Hill. International Edition.
- Metha, Dubinsky, dan Anderson, 2001. "Leadership style, motivation and performance in international marketing channels: An empirical investigation of the USA, Findland and Poland. *European Journal of Marketing*; 37, 1/2; ABI/INFORM Global. pp.50-85.
- Medley, Donald M., 1987. *Teacher Competence and Teacher Effectiveness. A Review of Process-Product Research*. American Association of Colleges for Teacher Education, Washington, DC.
- Mitchell, T. R., 1997. Matching motivational strategies with organizational contexts. *Research in Organizational Behavior*, 19, 57-149.
- Muhammad Surya, 2003. *Psikologi Pembelajaran dan Pengajaran*. Bandung: Yayasan Bhakti Winaya.
- Moerad Baso, H. M., 2003. Pembinaan SDM Berbasis Kompetensi Suatu Pendekatan Strategik Dalam Upaya Peningkatan Kualitas SDM Dalam Konteks Globalisasi dan Otonomi Daerah. *Manajemen Usahawan Indonesia*. No. 02/Th. XXXII Februari 2003. Akreditasi: No. 134/Dikti/Kep 2001. IISSN. 0302-9859. p. 35-41.
- Nina Lamatenggo, 2011. Studi Korelasional antara Penilaian Guru tentang Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja dengan Kinerja Guru. *Teori Motivasi dan Pengukurannya, Analisis Bidang Pendidikan*. Jakarta:Bumi Aksara.
- Noe, Raymond, 2005. *Employee Training and Development*. Third Edition. McGraw-Hill International Edition.
- Noe, Raymond A., John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, and Patrick M. Wright, 2002. *Human Resource Management: Gaining Competitive Advantage*. Third Edition. McGraw-Hill.
- Ogbonna, Emmanuel and Harris, Lloyd C. (2000), "Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from UK Companies", *International Journal of Human Resource Management*, 11, 4, pp. 766-788, ISSN: 0958-5192.
- Ololube, N P. 2006. *Teachers Job Satisfaction and Motivation for School Effectivess: An Assessment*. University of Helsinki Findland.
- Oshagbemi, Titus, 1999. "Overall job satisfaction: how good are single versus multiple-item measures?" *Journal of Managerial Psychology*. Vol.14 No.5, pp. 388-403.
- Palan, R. (2007) *Competency Management: Teknik Mengimplementasikan Manajemen SDM Berbasis Kompetensi untuk Meningkatkan Daya Saing Organisasi*, Cetakan 1, Jakarta: PPM.
- Pratt, Daniel D., 1989. Three Stages of Teacher Competence: A Developmental Perspective. *Journal of New Directions for Continuing Education*, n43 p77-87 Fall 1989
- Prick, Leo G. M. (1989) Satisfaction and stress among teachers *International Journal of Educational Research* Volume 13, Issue 4, 1989, Pages 363-37
- Porter, Lyman W, R. M. Steers, R. T. Mowday, and P. V. Boulian. 1974. Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover

- Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*. 59. P. 603-609.
- Porter, LW dan Lawler, EE. 1986. *Managerial Attitudes and Performance*. Illinois: Irwin Homewood, 1986.
- Ramlan Ruvendi (2005). Imbalan dan Gaya Kepemimpinan Pengaruhnya terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Balai Besar Industri Hasil Pertanian Bogor. *Jurnal Ilmiah Binaniaga* Vol. 01 No. 1/2005, pp. 17-26.
- Robbins, Stephen P., & Judge, Timothy A., 2007. *Organizational Behavior* 12th, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, USA.
- Saefuddin Azwar, 1992. *Reliabilitas dan Validitas*, Yogyakarta : Penerbit Pustaka Pelajar.
- Schermerhorn, John, James G. Hunt, and Richard N. Osbron, 1999. *Management*. Sixth Edition. John Wiley and Sons Inc.
- So Wing-mui, Cheng May-hung, Tsang Chiao-liang, 1996. An Impact of Teaching Practice: Perceptions of Teacher Competence among Student-teachers. *Journal of Primary Education* Vol. 6 No. 1 & 2. *The Chinese University of Hong Kong*
- Sudarman Danim, 2002. *Inovasi Pendidikan Dalam Upaya Meningkatkan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*, Pustaka Setia, Bandung
- Soekarso, Agus Sosro, Iskandar Putong, dan Cecep Hidayat, 2010. *Teori Kepemimpinan*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Spencer, Lyle M. and Signe M. Spencer, 1993. *Competence Work: Model for Superior Performance*. John Wiley and Sons, Inc.
- Syafaruddin Alwi, 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi Keunggulan Kompetitif*. Edisi Pertama. BPFE Yogyakarta.
- Stott, Kenneth and Allan Walker, 1995. *Teams Teamwork and Teambuilding: The Manager's Complete Guide to Teams in Organisation*. Prentice Hall.
- Stolovitch, H. D. & Keeps, E. J., 1992. *Handbook of Human Performance Technology: A Comprehensive Guide for Analyzing and Solving Performance Problems in Organizations*. John Wiley & Sons Canada, Ltd.; 1st edition.
- Staw, Barry M., 1991. *Psychology Dimensions of Organizational Behavior*. International Edition. Maxwell Macmillan. New Delhi.
- Tai-Quan Peng. 2009. Application of Structural Equation Modeling in Communication Research. Renmin: Renmim University of China.
- Thweatt, Katherin S., James C. McCroskey, 1998. *The Impact of Teacher Immediacy and Misbehaviors on Teacher Credibility*
- Torrington, Derek & Laura Hall, 1991. *Personnel Management: A New Approach (2nd ed)*. Cambridge: Prentice Hall International (UK) Ltd.
- Tovey, M. D. and Lawlor, D. R. 2004. *Training in Australia: Design, Delivery, Evaluatiuon, Management*. Australia: Pearson Prentice Hall.
- Townsend, T. 2002. *What we have learned from 20 Years of School Effectiveness and School Improvement Research, and what this means for schools and teachers*. Monash: Monash University.
- Tse, Herman H.M., Marie T. Dasboroughb, Neal M. Ashkanasya (2010) A multi-level analysis of team climate and interpersonal exchange relationships at work. *The Leadership Quarterly* Volume 19, Issue 2, April 2008, Pages 195-211.
- Vietzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan 2^{Ed}*, Rajawali, Jakarta
- Wexley, K. N. and Yukl, Garry, 2001. *Organizational Behavior and Personnel Psychology*. Richard D. Irwin. New Delhi.
- Willy Susilo, 2001. *Audit SDM: Perpaduan Komprehensif Auditor dan Praktisi Manajemen Sumber Daya Manusia Serta Pimpinan Organisasi/Perusahaan*. Penerbit Percetakan Gema Amini.
- Wood, Jack, Joseph Wallace, Rachid M. Zeffane, Schmerhorn, Hunt, and Osborn, 2001. *Organizational Behavior A Global Perspective*. John Wiley & Sons Australia Ltd.
- Yin Cheong Cheng, 1996. Total teacher effectiveness: new conception and improvement. *International Journal of Educational Management*, Vol. 10 Iss: 6, pp.7 - 17
- Yukl, Garry. 2009. *Leadership on Organization, Fifth Edition*, New Jersey: Prentice-Hall.
- Thomsen, Steen dan Torben Pedersen. 2000. Ownership Structure And Economic Performance In The Largest European Companies. *Strategic Management Journal*. Vol 21, Issue 6

