

Peran Iklim Kerja Dan Kepemimpinan Memoderasi Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru

(Studi Kasus SMP Negeri se Kecamatan Kajen Pekalongan)

(The role of the Working Climate and Headmaster Leadership Moderating Effect of Job Satisfaction for Performance Teachers)

Niti Setiasih

Yeye Susilowati

UNISBANK Semarang

SMP 2 Kajen Pekalongan

nitisetiasih@yahoo.com

yeye_susilowati@yahoo.co.id

Abstract

This research aims to analyze the role of the Working Climate and Headmaster Leadership Moderating Effect of Job Satisfaction of Performance state junior high school Teachers of Kajen district of Pekalongan Regency. In this research population of 107 people, while the sample was taken as many as 92 people as respondents with a purposive sampling method. Testing the hypothesis in this study using regression analysis. Results of the research can be summarized as follows: (i) Job Satisfaction does not have a positive and significant impact of teacher performance., (ii) Working Climate positive and significant impact of teacher performance, (iii) Headmaster leadership did not have a positive and significant impact on teacher performance, (iv) Working Climate is unknown moderating or not memoderate of Job Satisfaction influence for Teacher Performance, (v) Headmaster Leadership is unkwown moderating or not memoderate of Job Satisfaction for Teacher Performance.

Keywords: *Working Climate, Headmaster Leadership, Job Satisfaction and Teacher Performance.*

PENDAHULUAN

Keberhasilan guru dalam proses pembelajaran sangat ditentukan oleh kinerja guru sebagai pendidik. Untuk itu kinerja guru memegang peranan penting dalam pencapaian tujuan pengajaran secara optimal. Mengingat pentingnya peranan kinerja guru, maka sekolah perlu meningkatkan kinerja guru agar tujuan pengajaran, visi dan misi sekolah dapat tercapai.

Berdasarkan kenyataan di lapangan menunjukkan kinerja guru khususnya guru SMP di Kabupaten Pekalongan belum memuaskan, yang diindikasikan dengan kekurangan kemampuan guru dalam membuat perencanaan pengajaran yang baik, kurang terampil menggunakan media pembelajaran, tidak berdasarkan model pembelajaran tertentu, kurang mengaktifkan siswa dalam belajar, sehingga kurang menimbulkan dan membangkitkan kemampuan berfikir siswa,

metode pembelajaran yang konvensional yang monolitik dan sebagainya. Hal tersebut terakumulasi pada rendahnya nilai kualitas proses dan hasil belajar siswa, yakni hasil nilai rata-rata ujian nasional SMP tahun pelajaran 2010/2011, Kabupaten Pekalongan menduduki peringkat ke-35 dari 35 kabupaten di Jawa Tengah. Gambaran kualitas Sekolah Menengah Pertama (SMP) dan Madrasah Tsanawiyah (MTs) di Kabupaten Pekalongan, terlihat dari angka kelulusan, dan jumlah guru yang layak mengajar, gambaran capaian angka kelulusan dan jumlah yang memenuhi kualifikasi serta rata-rata nilai UN terlihat pada tabel berikut :

Tabel 1
Capaian Kinerja Dinas Pendidikan
Kab. Pekalongan

NO	URAIAN	CAPAIAN KINERJA TAHUN 2010
1	Angka Kelulusan	86,80 %
2	Guru yang memenuhi kualifikasi S1/D-IV	78,28 %
3	Pencapaian nilai rata-2 UN	6,04

(Sumber: Renstra Dindik Kab. Pekalongan 2011-2012)

Dari data tersebut terlihat, bahwa permasalahan pokok pembangunan pendidikan di Kabupaten Pekalongan antara lain belum optimalnya kinerja pendidik dan tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya mengelola pembelajaran. Kinerja guru merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh guru dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Hamzah, 2010). Kinerja guru adalah tingkat profesional guru dalam proses belajar mengajar selama periode tertentu

yang diwujudkan melalui: (a) pedagogik. (b) kepribadian. (c) profesional (d) sosial (Depdiknas, 2010).

Untuk meningkatkan kinerja guru sehingga dapat meningkatkan kualitas pendidikan sebagaimana yang diharapkan masyarakat bukanlah pekerjaan yang mudah. Dalam hal ini sejumlah aspek yang terkait baik yang melekat pada diri guru seperti: kepuasan kerja, moral, kemampuan, pengalaman, motivasi dan sebagainya, maupun yang berada di organisasi seperti iklim kerja, kepemimpinan kepala sekolah, kesejahteraan, kurikulum, sarana dan prasarana, perlu ditingkatkan. Tanpa mengurangi peranan masing-masing aspek tersebut, kiranya aspek kepuasan kerja, iklim kerja, dan kepemimpinan kepala sekolah, merupakan aspek penting dalam meningkatkan kinerja guru.

Penelitian-penelitian terdahulu seperti; Saraswati (2007) membuktikan bahwa kepuasan kerja mampu meningkatkan kinerja, sedangkan Tasnah (2007) membuktikan kepuasan kinerja tidak mampu mempengaruhi kinerja. Haryati (2010) membuktikan bahwa iklim kerja yang menyenangkan akan menjadi kunci pendorong guru untuk meningkatkan kinerja, sedangkan Cicilia (2010) membuktikan bahwa tidak ada pengaruh langsung yang signifikan antara iklim kerja di Sekolah terhadap kinerja guru. Jatmiko (2006) bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, sedangkan Sumanto (2004) kepemimpinan kepala sekolah tidak berpengaruh terhadap kinerja guru. Berdasarkan riset gap di atas, maka Karena adanya perbedaan penelitian oleh beberapa

peelitian terdahulu maka penulis merasa perlu dilakukan penelitian lebih lanjut dengan pertanyaan penelitian: **“Bagaimana peran iklim kerja dan kepemimpinan kepala sekolah memoderasi kepuasan kerja terhadap kinerja guru”**

KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

1.Kinerja Guru

Kinerja guru adalah unjuk kerja yang terkait dengan pelaksanaan proses pembelajaran bagi guru mata pelajaran atau guru kelas. Kegiatan-kegiatan guru ini meliputi kegiatan merencanakan dan melaksanakan pembelajaran, mengevaluasi dan menilai, menganalisis hasil penilaian, dan melaksanakan tindak lanjut hasil penilaian (Depdiknas, 2010).

2.Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima karyawan dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima (Robbins, 2009). Celluci dan De Vries (1978) dalam Fuad Mas’ud (2004) merumuskan dimensi-dimensi kepuasan kerja sebagai berikut : 1) Kepuasan pada tugas atau pekerjaan, 2) Kepuasan terhadap rekan kerja dan atasan, 3) Kepuasan terhadap lingkungan kerja, 4) Kepuasan terhadap sistem kerja, 5) Kesempatan terhadap insentif / gaji.

3.Iklim Kerja

Hoy dan Michael dalam Suwato (1999) mendeskripsikan iklim kerja di sekolah adalah seperangkat internal suatu sekolah yang membedakannya dengan sekolah lain, dan karakteristik itu akan mempengaruhi perilaku orang-orang yang ada di sekolah.

Iklim kerja di sekolah perlu diciptakan oleh pimpinan sekolah (kepala sekolah) agar suasana sekolah menjadi berpengaruh sehingga tercipta iklim kerja yang sejuk. Dalam penelitian ini dimensi iklim kerja digambarkan pada 1) suasana keakraban dalam kedinasan dan kekeluargaan, 2) persaingan, 3) ketertiban organisasi sekolah, 4) keamanan dan 5) tersedianya fasilitas serta 6) hubungan antara sekolah dengan orang tua siswa.

4.Kepemimpinan Kepala Sekolah

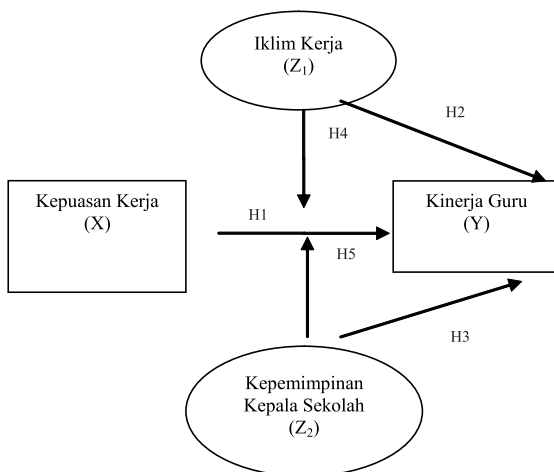
Menurut Hersey & Blanchard (1998) *“Leadership is the activity of influencing people to strive willingly for group objectives.”* Yang artinya: kepemimpinan merupakan aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang untuk berjuang demi kepentingan bersama. Niron (2001) mengemukakan lima peranan kepala sekolah, yaitu sebagai manajer, pemimpin pengajaran dan supervisor, pencipta iklim kerja, sebagai administrator, dan sebagai koordinator kerjasama sekolah dengan orang tua siswa dan masyarakat. Dimensi-dimensi pada penelitian ini berdasarkan Permendiknas nomor 13 tahun 2007, bahwa dimensi-dimensi kepemimpinan kepala sekolah yang dapat mempengaruhi kinerja guru tercermin dari kompetensi atau kemampuan yang harus dimilikinya yaitu: 1) kemampuan kepribadian, 2) kemampuan manajerial, 3) kemampuan kewirausahaan, 4) kemampuan supervisi, dan 5) kemampuan sosial.

5.Variabel Moderasi

Pada penelitian ini variabel iklim kerja dan kepemimpinan kepala sekolah merupakan variabel moderasi, sebab variabel tersebut diduga dapat memperkuat hubungan

antara kepuasan kerja terhadap kinerja guru. Menurut Ghazali (2011) variabel moderasi dapat dianggap sebagai bagian dari satu kelas variabel dan dalam ilmu sosial disebut dengan variabel spesifikasi. Variabel spesifikasi adalah variabel yang menspesifikasikan bentuk dan atau besarnya hubungan antara *predictor* (variabel independen) dan *criteria* (variabel dependen). Jadi variabel spesifikasi atau variabel moderator dapat dikembangkan dengan menggunakan dua dimensi atau karakteristik.

Gambar 1
Kerangka Model Empiris



Keterangan:

- Y = Kinerja Guru
 X = Kepuasan Kerja
 Z₁ = Iklim Kerja
 Z₂ = Kepemimpinan Kepala Sekolah

6. Pengembangan Hipotesis

H₁ Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru SMP Negeri Se-Kecamatan Kajen Kabupaten Pekalongan

H₂. Iklim Kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru

H₃. Kepemimpinan Kepala Sekolah berpengaruh positif terhadap kinerja guru

H₄. Iklim Kerja memoderasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja guru

H₅. Kepemimpinan Kepala Sekolah memoderasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja guru.

METODE PENELITIAN

1. Populasi, Sampel, Jenis Data

Populasi dalam penelitian ini adalah semua guru yang berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS) SMP Negeri se-Kecamatan Kajen Kabupaten Pekalongan yang berjumlah 107 orang. Teknik pengambilan sampling pada penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling* dengan kriteria semua guru PNS SMP Negeri se-Kecamatan Kajen Kabupaten Pekalongan, minimal bergolongan III dan telah menempuh Strata 1, yang berjumlah 92 orang. Jenis data primer dengan membagi kuesioner.

2. Pengujian Instrumen Penelitian Uji Validitas

Untuk pengujian validitas ini digunakan teknik analisis korelasi per item pertanyaan. Sedangkan untuk menguji tingkat validitas empiris instrument, maka instrument akan diuji cobakan terlebih dahulu pada sasaran dalam penelitian (*tryout instrument*). Setelah diadakan pengolahan dengan menggunakan program aplikasi SPSS versi 16. Jika dari indikator variabel memiliki nilai KMO > 0,5, maka dikatakan sampel telah memenuhi/kecukupan sampel dan jika memiliki nilai *loading factor* lebih besar > 0,4 dapat dikatakan indikator tersebut valid, sehingga penelitian dapat dilanjutkan.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas terhadap item-item pertanyaan dan kuesioner digunakan untuk mengukur kehandalan atau konsistensi instrument penelitian. Suatu instrumen penelitian reliabel apabila pengujian tersebut menunjukkan $\alpha > 0,7$ (Ghozali, 2011).

Uji Normalitas

Normalitas dalam *statistik parametric* seperti regresi dan Anova merupakan syarat pertama. Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Jika asumsi ini dilanggar, maka uji statistik menjadi tidak valid atau bias terutama untuk sampel kecil. Uji normalitas penelitian ini menggunakan *uji kolmogorov-smirnov*.

Uji Model**Koefisien Determinasi Adjusted R²**

Koefisien determinasi (R²) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi dari variabel dependen. Nilai koefisien determinasi menunjukkan semakin dominannya pengaruh variabel independen terhadap variasi variabel dependen, yang berarti bahwa model yang digunakan dalam penelitian semakin baik.

Uji F

Untuk mengetahui pengaruh variabel independent secara fit handal terhadap variabel dependent dengan membandingkan uji F hitung dengan uji F tabel dengan Sig < 0,05. Namun dalam penelitian ini uji F digunakan untuk mengetahui fit atau tidak terhadap model yang digunakan, dikatakan fit jika Sig < 0,05.

Uji Hipotesis (Uji t)

Tahap pengujiannya antara lain dengan menentukan formula *null hipotesis* yang akan diuji, menentukan t hitung, dengan keyakinan 95% atau $\alpha = 0,05$, diperoleh nilai t tabel kemudian dibandingkan dengan nilai t hitung yang digunakan untuk menentukan apakah pengaruhnya signifikan atau tidak. Bila t hitung > dengan t tabel, maka Ho ditolak, artinya bahwa variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen.

Jenis moderasi pada penelitian ini adalah moderasi semu (*quasi moderator*), yang berarti bahwa variabel moderasi (Z) berfungsi sebagai variabel independen dan sekaligus juga berinteraksi dengan variabel independen lainnya. Dengan persamaan rumus sebagai berikut:

$$Y = a + b_1 X + b_2 Z_1 + b_3 Z_2 + b_4 XZ_1 + b_5 XZ_2 + e$$

Keterangan :

- X = Kepuasan kerja
- Z₁ = Iklim kerja
- Z₂ = Kepemimpinan kepala sekolah
- Y = Kinerja Guru
- a = Konstanta pengaruh hubungan kepuasan kerja, iklim kerja, dan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru
- b₁ = Koefisien pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja guru
- b₂ = Koefisien pengaruh iklim kerja terhadap kinerja guru
- b₃ = Koefisien pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru
- b₄ = Koefisien pengaruh iklim kerja memperkuat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja guru

b_5 = Koefisien pengaruh kepemimpinan kepala sekolah memperkuat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja guru

HASIL DAN PEMBAHASAN

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, yang merupakan jawaban dari responden sebanyak 92 responden (sampel) yang merupakan obyek penelitian ini. Dalam penelitian ini identitas responden dapat diketahui melalui 5 (lima) indikator yang meliputi jenis kelamin, usia, golongan, pendidikan dan masa kerja. Gambaran responden dimaksudkan untuk mengetahui lebih jauh keadaan responden yaitu guru SMP Negeri se-Kecamatan Kajen Kabupaten Pekalongan.

Hasil analisis data dengan menguji statistik diskriptif, baik untuk mendiskripsikan responden maupun instrumen, kemudian instrumen diuji dengan uji validitas dan uji reliabilitas. Hasil uji validitas terdapat beberapa indikator dengan loading faktor < 4 dianggap tidak valid dan dikeluarkan yaitu 4 indikator kepuasan kerja, 6 indikator iklim kerja, 1 indikator kepemimpinan dan 1 indikator kinerja, kemudian dilanjutkan uji reliabilitas dengan kriteria cronbach alpha $> 0,7$ dan semua instrumen reliabel.

Tabel 1
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	Kriteria	Keterangan
Kepuasan Kerja (X)	0,706	$> 0,7$	Reliabel
Iklim Kerja (Z1)	0,718	$> 0,7$	Reliabel
Kepemimpinan Kepala Sekolah (Z2)	0,706	$> 0,7$	Reliabel
Kinerja Guru (Y)	0,816	$> 0,7$	Reliabel

Hasil uji normalitas menunjukkan nilai Asymp.Sig adalah sebesar 0.249 sehingga

dapat disimpulkan residual berdistribusi normal.

Tabel 2
Hasil Uji Normalitas-Non Parametrik
KS

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		Unstandardized Residual
N		91
Normal Parameters ^a	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.30556052
Most Extreme Differences	Absolute	.107
	Positive	.090
	Negative	-.107
Kolmogorov-Smirnov Z		1.020
Asymp. Sig. (2-tailed)		.249

Hasil uji model terdiri dari 1) koefisien determinasi menunjukkan hasil nilai koefisien determinasi (*Adjusted R Square*) sebesar 0,447, artinya 44,7 % perubahan pada variabel dependen (Kinerja Guru) dapat dijelaskan oleh pengaruh perubahan dari variabel independen (Kepuasan Kerja, Iklim Kerja dan Kepemimpinan Kepala Sekolah). Sedangkan sisanya sebesar 55,3 % diterangkan oleh variabel lain diluar model penelitian ini. 2) uji F menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja, Iklim Kerja dan Kepemimpinan Kepala Sekolah secara bersama-sama mempengaruhi kinerja guru.

Tabel 2
Hasil Uji Model
Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.682 ^a	.465	.447	.32019

Lag1_Kepemimpinan, Rata2 Kepuasan Valid,
Rata2 Iklim Valid

Uji hipotesis menunjukkan bahwa hasil pengujian **hipotesis pertama ditolak** karena Kepuasan Kerja berpengaruh positif tidak signifikan terhadap Kinerja Guru Tidak berpengaruhnya antara Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru terjadi karena meskipun sebagian guru sangat senang

terhadap pekerjaan yang dilakukan sehari-hari, namun sebagian yang lain ada guru yang merasa tidak puas karena penataan ruang ditempat bekerja yang tidak rapi dan teratur, lingkungan kerja yang kurang nyaman, sehingga guru tidak bisa melakukan pekerjaan dengan baik, serta tunjangan hari raya yang diberikan belum layak dan belum mampu memuaskan.

Pada hasil pengujian **hipotesis kedua ditolak**. Artinya Iklim Kerja berpengaruh negative tidak signifikan terhadap Kinerja Guru. Hubungan antara kepala sekolah, guru dan karyawan menunjukkan tidak terbina dengan baik sehingga tidak mampu membangun iklim kerja yang baik seperti terbentuknya kelompok kerja senior dan junior. Apalagi jika sekolah telah menjalin hubungan yang baik dengan orang tua di dalam peningkatan mutu pendidikan. Maka akan menjadi faktor pengganggu tercapainya prestasi kinerja guru.

kinerja guru lebih banyak disebabkan (i) karena Kepala sekolah dalam mengelola keuangan sekolah kurang sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien dan (ii) Kepala sekolah kurang memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah sebagai sumber belajar peserta didik. Meskipun Kepala Sekolah kuat keinginannya untuk mengembangkan sekolah, terbuka dalam melaksanakan tugas pokoknya dan memiliki motivasi yang kuat untuk memimpin, tetapi jika masalah keuangan tidak akuntabel, transparan, dan efisien dan kurang mampu mengembangkan kewirausahaan, maka menyebabkan sekolah kurang optimalnya anggaran sekolah dan turunnya kinerja guru. Selain itu juga akan menyebabkan munculnya prasangka yang kurang baik yang mendorong merusak iklim kerja yang kondusif.

Tabel 4
Hasil Uji Hipotesis

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	20.584	9.453		2.178	.032
Rata2 Kepuasan Valid	-2.964	1.527	-3.174	-1.942	.055
Rata2 Iklim Valid	-1.435	.981	-1.404	-1.463	.147
Interaksi Kepuasan dan Iklim	.343	.158	3.784	2.167	.033
Lag1_Kepemimpinan	-.907	1.135	-.943	-.799	.426
InteraksiLag1_Kepuasan dan kepemimpinan	.140	.183	1.356	.769	.444

Dependent Variable: Rata2 Kinerja

Hasil pengujian **hipotesis ketiga ditolak** menunjukkan bahwa Kepemimpinan Kepala Sekolah berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap Kinerja Guru. Dalam penelitian ini, pengaruh negatif kepemimpinan kepala sekolah terhadap

PENUTUP/ SIMPULAN

Kesimpulan

1. Kepuasan Kerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja Guru.
2. Iklim Kerja berpengaruh tidak berpengaruh terhadap Kinerja Guru.

3. Kepemimpinan Kepala Sekolah tidak berpengaruh terhadap Kinerja Guru.
4. Iklim Kerja memoderasi pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru, karena terjadi multikolinieritas.
5. Kepemimpinan Kepala Sekolah tidak memoderasi pengaruh kepuasan kerja terhadap Kinerja Guru.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian, Kepuasan Kerja belum mampu meningkatkan Kinerja Guru. Sehingga perlu upaya-upaya peningkatan Kepuasan Kerja.

Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan penelitian terletak pada data jawaban responden pada satu sekolah yang cenderung sama. Dalam uji variabel penelitian yang menggunakan data total *variable*, meskipun memoderasi tetapi ada yang sifatnya memperlemah variabel Kinerja Guru. Maka peneliti menggunakan data mean untuk melanjutkan hipotesis. Keterbatasan ini akan berdampak pada ketidaktepatan prediksi, karena sangat dimungkinkan akan mengganggu konsistensi hasil penelitian.

Rekomendasi

Dari hasil pengolahan data lanjutan, model penelitian yang menggunakan model mediasi dengan variabel Kepuasan Kerja sebagai variabel dependen pertama dan variabel Kinerja sebagai variabel dependen kedua, sehingga disarankan bagi peneliti selanjutnya untuk menggunakan model mediasi sebagai model penelitian, serta sebaiknya ditambahkan variabel lain dalam model, sebab kemampuan menjelaskan pada penelitian ini rendah.

Daftar Pustaka

Anggraeni,C.(2010).*Pengaruh Kompetensi Guru dan Iklim Kerja di Sekolah terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Guru IPS di SMA/SMK/MA Se-Kota Batu*. Diambil dari: <http://hbis.wordpress.com/2012/02/27>. tanggal 27 Februari 2012.

Depdikbud. (2001). *Kamus besar bahasa Indonesia*. Jakarta : Balai Pustaka.

Depdiknas. (2001). *Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis Sekolah (Buku 1)*. Jakarta : Depdiknas.

Depdiknas. (2010). *Pedoman Pelaksanaan Kinerja Guru*. Jakarta : Depdiknas.

Depdiknas. (2003). *Undang-undang Republik Indonesia nomor 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional*. Jakarta.

Depdiknas. (2007). *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia nomor 13 tahun 2007 tentang standar kepala sekolah/madrasah*. Jakarta: Depdiknas

EmmiNurlaila.(2002).*Gayakepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru di SLTP negeri Tenggarong Kalimantan Timur*. Tesis PPs UNY.

Endah Saraswati. (2007). *Pengaruh Empowerment, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru dengan Komitmen Organisasi di SMP Negeri di Kabupaten Semarang*, Thesis (tidak diterbitkan) Semarang, Universitas Stikubank.

- Ghozali, Imam. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hersey, P.& Blanchard, K (1998). *Management of organizational behavior utilizing human resources (5th ed)*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Hussein, M. (2008). *Organizational Comitment and Its Relationship to Perceived Leadership Style In an Islamic School In Large Urban Centre In Canada: Teacher's Perspectives*. Egypt: Al-azhar University.
- Jatmiko, Eko. (2006). *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Sarana Prasarana terhadap Kinerja Guru SMP Negeri Kota Semarang*. Fokus Ekonomi Vol.1 No.2 Desember 2006: 19-30
- Niron,M. D. (2001). *Peran kepala sekolah dalam pengembangan kualitas kerja bagi guru dan karyawan sekolah* . Dinamika Pendidikan : Jurnal kependidikan FIPUNY no 2 th VIII November 97- 113
- Robbins, S, P. (2008). *Organizational Behaviour Concept, Controversiest, Applications, 6 ED*. Pretince Hall, Inc. New Jersey: Eaglewood.
- Sumanto. (2004). *Pengaruh Kemampuan Manajerial, Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru MTs Plupuh Kabupaten Sragen*. Yogyakarta: Tesis PPs UMS.
- Schein, E.G. (2009), *The Corporate Culture Survival Guide*, John Wiley & Sons, San Fransisco, CA
- Schoorman, F.D., R.C. Mayer, et al. (2007). *An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present and Future*, Academy of Management Review, 32 (2), 344-354