

# **PENGARUH IKLIM ORGANISASI, KEPUASAN KERJA DAN MOTIVASI BERPRESTASI TERHADAP KINERJA GURU.**

## **Studi Empiris di SMP Negeri Kecamatan Sipoholon Kabupaten Tapanuli Utara**

Tumbur Hutasoit

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan mendeskripsikan pengaruh langsung: 1) iklim organisasi terhadap kepuasan kerja; 2) iklim organisasi terhadap motivasi berprestasi; 3) iklim organisasi terhadap kinerja guru; 4) kepuasan kerja terhadap kinerja guru; 5) motivasi berprestasi terhadap kinerja guru. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, dengan analisis jalur. Populasi penelitian adalah seluruh guru SMPN Kecamatan Sipoholon Kabupaten Tapanuli Utara sebanyak 112 orang, dan sampel 51 orang yang ditentukan dengan teknik stratified proporsional sampling. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan Instrumen. Sebelum uji hipotesis, data penelitian ini terlebih dahulu diuji normalitas dengan rumus Lilliefors, uji linieritas dan keberartian persamaan regresi digunakan anava dan homogenitas dengan uji Bartlett. Hasil penelitian menemukan bahwa variabel iklim organisasi, kepuasan kerja, dan motivasi berprestasi dapat dijadikan sebagai faktor dalam menentukan kinerja guru di SMP Negeri Kecamatan Sipoholon Kabupaten Tapanuli Utara.

**Kata Kunci :** Iklim Organisasi, Kepuasan Kerja, Motivasi, Kinerja Guru.

*Abstract. This study is aimed at identifying and describing the direct influence of: 1) organizational climate on work satisfaction, 2) organizational climate on achievement motivation, and 3) organizational climate on teachers performance; 4) work satisfaction on teachers performance, 5) achievement motivation on teacher performance. This study used quantitative methods with two-way analysis variance. The population were all junior high school teachers in Sipoholon District of North Tapanuli numbered 112 persons and sample 51 persons which were determined by proportional stratified sampling technique. The data was collected by using the instrument. Prior to testing the hypothesis, the normality of the data was tested by using Lilliefors formula, linearity and regression equations test were used by anava and homogeneity was tested by Bartlett test. The results show that the variable of organizational climate, work satisfaction, and achievement motivation can be used as a factor in determining the performance of teachers in Junior High School Sipoholon District North Tapanuli.*

**Keywords:** *Organizational Climate, Job Satisfaction, Motivation, teacher Performance.*

## A. Pendahuluan

Pendidikan yang berkualitas atau bermutu dapat ditunjukkan oleh kemampuan dalam menciptakan proses pendidikan atau proses manajemen sekolah yang efektif dan efisien, oleh karena itu sumber daya yang ada harus betul-betul profesional, sehingga sumber daya manusia pendidikan dapat diberdayakan secara optimal. Pendidikan yang tertata secara sistematis hingga proses yang terjadi didalamnya dapat menjadi suatu sumbangan besar bagi kehidupan sosial masyarakat. Dalam hal ini sekolah sebagai suatu institusi yang melaksanakan proses pendidikan dalam tataran mikro menempati posisi penting, karena di lembaga inilah setiap anggota masyarakat dapat mengikuti proses pendidikan dengan tujuan mempersiapkan mereka dengan berbagai ilmu dan keterampilan agar lebih mampu berperan dalam kehidupan masyarakat.

Sejalan dengan uraian di atas Mulyasa (<http://dudinahmad.blogspot.com/2009/12/pengaruh-budaya-organisasi-dan-iklim.html>). “Bahwa pendidikan yang ada belum mampu menghasilkan sumber daya manusia yang sesuai dengan perkembangan masyarakat, dan kebutuhan pembangunan, meskipun kondisi yang ada sekarang belum sepenuhnya kesalahan pendidikan”. Sementara menurut Hasibuan (<http://ilmiah-pendidikan.blogspot.com/2009/11/gaya-kepemimpinan>) bahwa pengembangan sumberdaya manusia adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan, jabatan melalui pendidikan dan latihan. Salah satu usaha untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia ialah melalui proses pembelajaran di sekolah. Dalam usaha meningkatkan kualitas sumber daya pendidikan, guru merupakan komponen sumber daya manusia yang harus dibina dan dikembangkan terus-menerus.

Sekolah merupakan sebuah organisasi yang tidak bisa lepas dari budaya yang diciptakannya. Sekolah yang berprestasi merupakan dambaan setiap komponen masyarakat, dan menaruh perhatian besar terhadap kuantitas dan kualitas output sekolah yang dihasilkan. Dalam kondisi seperti ini jelas sulit diharapkan untuk mewujudkan sekolah berprestasi. Menurut Mukhtar dkk (<http://dudinahmad.blogspot.com/2009/12/pengaruh-budaya-organisasi-dan-iklim.html>) banyak masalah yang diidentifikasi yang harus dihadapi oleh organisasi sekolah. Pertama adalah guru, dalam hal ini yang memiliki kecerdasan dan intelegensi, emosional spiritual, dan moral dalam mendidik, akan menghadapi kendala dalam melaksanakan tugasnya disebabkan karena kurangnya perhatian sekolah terhadap kesejahteraan guru. Kedua, kurangnya fasilitas pengajaran yang mendukung guru melakukan inovasi pada aktivitas pembelajarannya. Ketiga, kurangnya kejelasan tugas-tugas yang diemban, atau mungkin terlalu banyaknya tugas yang diberikan kepadanya, sementara tenaga yang tersedia sangatlah terbatas. Keempat, adalah biaya. Kelima adalah kurang tersedianya sarana fasilitas pendukung seperti tenaga administrasi, laboratorium dan perpustakaan.

Berkaitan dengan terwujudnya sekolah berprestasi, hal itu tidak terlepas dari efektifnya kinerja guru yang berada di organisasi sekolah tersebut. Kinerja guru pada dasarnya terfokus pada perilaku guru di dalam melaksanakan program kerja untuk mencapai tujuan tersebut. Sedangkan perihal kinerja guru dapat dilihat sejauh mana kinerja tersebut dapat memberikan pengaruh kepada anak didik.

Secara spesifik tujuan kinerja juga mengharuskan para guru membuat keputusan khusus dimana tujuan pembelajaran dinyatakan dengan jelas dalam bentuk tingkah laku yang kemudian ditransfer kepada peserta didik. Guru merupakan bagian yang begitu penting di dalam organisasi pendidikan dan memiliki andil yang sangat besar terhadap keberhasilan pembelajaran di sekolah. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan Mutmainnah (2008:3) yang menyatakan salah satu unsur penting dan utama yang menentukan mutu pendidikan adalah guru. Selanjutnya dikatakan gurulah yang berada di garda terdepan dalam menciptakan kualitas sumber daya manusia. Selanjutnya menurut Hasruddin (2008:47) menyatakan peranan guru dalam proses pembelajaran meliputi banyak hal diantaranya sebagai pengajar, pemimpin kelas, pembimbing, pengatur lingkungan, partisipan, perencana, supervisor, motivator, dan konselor.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja guru sangat berperan penting dalam mengembangkan kualitas pendidikan. Kesalahan guru dalam memahami profesinya akan mengakibatkan bergesernya fungsi guru secara perlahan-lahan, akibatnya yang tadinya antara guru dengan siswa saling membutuhkan, menjadi tidak lagi saling membutuhkan. Dengan demikian suasana pembelajaran sangat membosankan dan tidak lagi membahagiakan. Dari sinilah muncul konflik demi konflik, sehingga pihak-pihak di dalamnya menjadi mudah frustrasi dan pada akhirnya melampiaskan kegundahannya dengan cara-cara yang tidak benar.

Hal serupa juga terjadi di SMP Negeri Kecamatan Sipoholon Kabupaten Tapanuli Utara. Hasil studi pendahuluan yang dilakukan melalui kunjungan pada bulan Juni 2010 yang lalu, hasil yang terlihat di lapangan melalui pengamatan dan wawancara dengan beberapa orang guru, sekolah tersebut mengalami masalah kinerja. Ternyata keterpaksaan guru dalam mengajar masih terlihat, hal ini ditandai dengan masih ada guru mengajarkan bidang studi yang bukan spesialisasinya, guru datang terlambat ke sekolah, tidak masuk mengajar dengan alasan sakit, urusan keluarga, pesta dan lain-lain. Guru kurang kreatif menciptakan suasana belajar yang menarik dan nyaman, hal ini ditandai dengan suasana ruangan kelas yang ribut, masih ditemukan seorang siswa mendiktekan pelajaran dan siswa yang lain mencatat sementara guru duduk dalam kelas tersebut. Sebagian besar guru tidak dapat menyusun silabus sendiri, rencana program pembelajaranpun difoto copy dari teman sesama guru. Motivasi berprestasi guru rendah, hal ini terlihat dari masih adanya guru tidak mampu menggunakan alat peraga atau sarana yang telah ada terutama saat praktek.

Dari uraian di atas dapat dikatakan bahwa kinerja guru bermasalah di SMP Negeri Kecamatan Sipoholon Kabupaten Tapanuli Utara. Jika kinerja guru ini rendah, maka kinerja sekolahpun kurang baik, akibatnya kepuasan kerja tidak tercapai. Kepuasan kerja adalah sikap yang ditunjukkan seseorang dalam merasakan pekerjaannya. Menurut Robbins (2003:110) kepuasan kerja adalah sikap umum individu terhadap pekerjaannya, selanjutnya dikatakan pekerjaan membutuhkan interaksi dengan rekan kerja dan para atasan, mematuhi peraturan-peraturan dan kebijakan-kebijakan organisasi, memenuhi standar kerja, hidup dengan suasana kerja yang seringkali kurang dari ideal, dan semacamnya.

Sementara Vecchio (1995:124) menyatakan kepuasan kerja sebagai pemikiran, perasaan, dan kecenderungan tindakan seseorang yang merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaan. Hal yang sama juga dikemukakan Gibson (2000:106) yang menyatakan kepuasan kerja sebagai sikap yang dimiliki pekerja tentang pekerjaan mereka. Berdasarkan penjelasan di atas, maka kepuasan kerja guru adalah cara guru menyikapi pekerjaannya baik secara positif maupun negatif. Apabila sikap guru negatif terhadap pekerjaannya, maka motivasi berprestasi guru tersebut rendah.

Menurut teori Herzberg dalam teori dua faktor (dalam [http://www.gunadarma.ac.id/library/articles/postgraduate/psychology/Artikel\\_9410708.pdf](http://www.gunadarma.ac.id/library/articles/postgraduate/psychology/Artikel_9410708.pdf)) mengemukakan bahwa pekerja dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh dua faktor utama yang merupakan kebutuhan, yaitu:

1. Faktor motivasi yang menyangkut kebutuhan psikologis yang berhubungan dengan penghargaan terhadap individu yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaannya (elemen pekerjaan itu sendiri) dan merupakan sumber kepuasan kerja. Faktor-faktor tersebut mencakup :
  - a) Pekerjaan itu sendiri (*The work itself*). Menyangkut karakteristik dari pekerjaan, yaitu apakah pekerjaan tersebut menantang, menarik ataukah justru membosankan.
  - b) Prestasi Kerja (*Achievement*)  
Adanya kesempatan untuk menunjukkan prestasi yang lebih baik dari sebelumnya, yang diperoleh melalui usaha dan kemampuan.
  - c) Promosi (*Promotion*)  
Tersedianya kesempatan untuk berkembang dalam pekerjaan dan jabatan.
  - d) Pengakuan (*Recognition*)  
Adalah adanya penghargaan dan pengakuan atas prestasi kerja melalui umpan balik yang diterima.
  - e) Tanggung Jawab (*Responsibility*)  
Tanggung jawab disini adalah kewajiban menjalankan fungsi jabatan dan tugas yang sesuai dengan kemampuannya serta pengarahan yang diterima.
2. Faktor-faktor pemeliharaan (*maintenance factors*) atau dikenal juga dengan *hygiene factors* atau *dissatisfier*. Merupakan faktor-faktor yang berhubungan ketidakpuasan kerja dan merupakan suatu faktor ekstrinsik, yang berkaitan dengan keadaan pekerjaan. Faktor-faktor ini mencakup:
  - a) Rekan Kerja (*co worker*)  
Yang dimaksud adalah apakah dalam bekerja rekan-rekan dapat diajak bekerjasama, memiliki kompetensi, bersahabat, dan saling tolong menolong.
  - b) Gaya Penyeliaan (*quality and technical support*)  
Gaya penyeliaan yang dimaksud disini adalah kualitas dan bentuk pengawasan, pengarahan dan pembimbingan yang diterima dari atasan.
  - c) Hubungan antar karyawan (*Relations with others*)  
Adanya kerja sama antar bawahan dan atasan dalam hal tolong menolong dan saling memberikan dorongan.

- d) Kondisi lingkungan fisik kerja (*psychological working conditions*)  
Meliputi kondisi lingkungan baik tempat bekerja, seperti penerangan, temperatur, kualitas udara, serta peralatan kerja.
- e) Kebijakan perusahaan (*Company policies*)  
Termasuk di dalamnya mengenai administrasi, dan prosedur kerja yang diterapkan perusahaan, peraturan-peraturan kebijaksanaan perusahaan, dan tindakan yang diambil perusahaan untuk kepentingan karyawan.
- f) Gaji (*Salary pay*)  
Yang dimaksud adalah imbalan jasa berupa uang yang dibawa oleh karyawan sesuai dengan jenis dan beban pekerjaan yang dilaksanakan.
- g) Keamanan kerja (*Job security*)  
Berupa kejelasan dari pekerjaan yang dipegang, kelangsungan pekerjaan, jaminan hari tua, tunjangan-tunjangan, tingkat kepangkatan, serta kedudukan dalam organisasi.

Berkaitan dengan teori Herzberg di atas, maka faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja guru adalah motivasi berprestasi. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh McClelland yang menyatakan bahwa ada tiga hal penting yang menjadi kebutuhan manusia, yaitu:

1. *Need for achievement* (kebutuhan akan prestasi)
2. *Need for affiliation* (kebutuhan akan hubungan sosial/hampir sama dengan socialneed-nya Maslow)
3. *Need for Power* (dorongan untuk mengatur)

Faktor motivasi berprestasi guru dapat dipengaruhi iklim organisasi (sekolah). Menurut Nawawi (dalam [http://dudinahmad.blogspot.com /2009/12/pengaruh-budaya-organisasi-dan-iklim.html](http://dudinahmad.blogspot.com/2009/12/pengaruh-budaya-organisasi-dan-iklim.html)), iklim organisasi adalah iklim kerja yang diciptakan dan dikembangkan secara sengaja, terjamin dan mendapat perlindungan dalam bekerja.

Siagian (2001: 63), menjelaskan iklim organisasi sebagai kondisi kerja yang bersifat fisik dan non fisik dari lingkungan kerja yang turut berpengaruh terhadap perilaku dan yang menjadi faktor motivasional yang perlu mendapat perhatian setiap pemimpin dalam organisasi.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi adalah kondisi lingkungan kerja, baik yang bersifat material/ fisik maupun non material/ non fisik yang dapat mempengaruhi perilaku/ kinerja guru di dalam suatu organisasi (sekolah).

Peneliti Colquitt, dkk (2009:34), mengemukakan bahwa *job performance* dapat dipengaruhi oleh *organizational mechanisms*, *group mechanisms*, dan *individual characteristics*. Mekanisme organisasi di antaranya mencakup struktur budaya organisasi dan struktur organisasi. Mekanisme tim mencakup perilaku dan gaya kepemimpinan, kekuasaan dan pengaruh kepemimpinan, proses tim, dan karakteristik tim. Karakteristik individu mencakup kepribadian dan nilai-nilai etika dan kemampuan berupa kecerdasan/inteligensi termasuk kecerdasan emosional. Mekanisme individu mencakup kepuasan kerja, stres/tekanan, motivasi, keadilan, dan pengambilan keputusan. Sedangkan hasil yang diharapkan adalah kinerja dan komitmen organisasi.

Berdasarkan hasil analisis terhadap penelitian ini ditemukan bahwa secara empiris terdapat beberapa perbedaan variabel yang mempengaruhi kinerja guru. Dengan demikian dalam melakukan penelitian tentang kinerja, peneliti mendapat peluang untuk meneliti variabel lain sebagai alternatif pemecahan masalah dari fenomena permasalahan kinerja guru. Variabel yang paling dominan mempengaruhi kinerja guru untuk diteliti adalah kepuasan kerja, motivasi berprestasi dan iklim organisasi.

Jika dugaan ini teruji maka konsep tentang hubungan keempat variabel ini dapat digunakan untuk menjelaskan, meramalkan dan menemukan alternatif terhadap fenomena masalah kinerja guru di SMP Negeri Kecamatan Sipoholon Kabupaten Tapanuli Utara. Beranjak dari pemikiran ini, maka direncanakan suatu penelitian yang berjudul "Pengaruh iklim organisasi, kepuasan kerja, dan motivasi berprestasi terhadap kinerja guru di SMP Negeri Kecamatan Sipoholon Kabupaten Tapanuli Utara".

## **B. Kajian Teoretis**

### **1. Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Guru**

Iklim organisasi adalah sebagai koleksi dan pola lingkungan yang menentukan munculnya motivasi serta berfokus pada persepsi-persepsi yang masuk akal atau dapat dinilai, sehingga mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja anggota organisasi.

Iklim dan lingkungan sekolah mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap kepuasan kerja guru dalam pembelajaran. Sebab iklim yang kondusif memberi perasaan nyaman dan bebas baik bagi para guru maupun para siswa belajar (Pidarta, 1997:67).

Kepuasan kerja guru adalah perasaan yang menyokong atau tidak menyokong dalam diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaan maupun kondisi dirinya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dalam rangka peningkatan kinerjanya adalah: (a) faktor psikologi, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan yang meliputi minat, ketenteraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan keterampilan; (b) faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik sesama karyawan, dengan atasannya, maupun karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya; (c) faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan, meliputi. Jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur, dan sebagainya; (d) faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi, dan sebagainya.

Dari uraian di atas dapat dikatakan iklim organisasi sekolah dapat mempengaruhi kepuasan kerja guru. Semakin meningkat iklim organisasi sekolah, maka akan semakin tinggi kepuasan kerja guru. Oleh karena itu dapat diduga terdapat pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja guru.

## 2. Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Motivasi Berprestasi Guru

Iklim organisasi sekolah dapat dipandang sebagai kepribadian organisasi, yaitu sifat dan ciri organisasi yang mempengaruhi perilaku organisasi.

Sedangkan motivasi berprestasi adalah sebagai suatu cara berfikir tertentu apabila terjadi pada diri seseorang cenderung membuat orang itu bertindak laku secara giat untuk meraih suatu hasil atau prestasi.

Komarudin([http://konselingindonesia.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=71&Itemid=1](http://konselingindonesia.com/index.php?option=com_content&task=view&id=71&Itemid=1)) menyebutkan bahwa motivasi berprestasi meliputi *pertama* kecenderungan atau upaya untuk berhasil atau mencapai tujuan yang dikehendaki; *kedua* keterlibatan ego individu dalam suatu tugas; *ketiga* harapan suatu tugas yang terlihat oleh tanggapnya subyek; *keempat* motif untuk mengatasi rintangan atau berupaya berbuat sesuatu dengan cepat dan baik.

Seseorang dianggap mempunyai motivasi untuk berprestasi jika ia mempunyai keinginan untuk melakukan suatu karya yang berprestasi lebih baik dari prestasi karya orang lain. Dan orang yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi akan sangat senang kalau ia berhasil memenangkan suatu persaingan. Ia berani menanggung segala resiko sebagai konsekwensi dari usahanya untuk mencapai tujuan.

Dengan adanya motivasi berprestasi dalam diri individu akan menumbuhkan jiwa kompetisi yang sehat, akan menumbuhkan individu-individu yang bertanggung jawab dan dengan motivasi berprestasi yang tinggi juga akan membentuk individu menjadi pribadi yang kreatif.

Nur Afni (2009) tujuan penelitiannya untuk melihat hubungan gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dan lingkungan kerja dengan motivasi berprestasi guru SMP negeri di kecamatan Percut Sei Tuan, kesimpulan dari hasil penelitiannya terdapat hubungan yang signifikan antara lingkungan kerja dengan motivasi berprestasi dengan korelasi 0,531.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa semakin baik lingkungan kerja (iklim organisasi sekolah), maka semakin tinggi motivasi berprestasi guru sehingga semakin tinggi motivasi berprestasi sekolah. Oleh karena itu maka dapat diduga terdapat pengaruh iklim organisasi terhadap motivasi berprestasi guru.

## 3. Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Guru

Iklim organisasi sebagai koleksi dan pola lingkungan yang menentukan munculnya motivasi serta berfokus pada persepsi-persepsi yang masuk akal atau dapat dinilai, sehingga mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja anggota organisasi. Iklim organisasi adalah kondisi lingkungan kerja, baik yang bersifat material/ fisik maupun non material/ non fisik yang dapat mempengaruhi perilaku/ kinerja karyawan di dalam suatu organisasi.

Kinerja guru adalah perilaku yang ditunjukkan oleh guru dalam kesediaannya melakukan pekerjaan yang relevan dengan keterampilannya dalam bidang pembelajaran. Kinerja perlu dievaluasi untuk perbaikan, dengan harapan kinerja akan semakin baik. Harapan kinerja itu akan tercapai dengan adanya perubahan-perubahan baik perubahan individu maupun organisasinya. Kinerja maupun prestasi kerja mengandung substansi pencapaian hasil kerja oleh

seseorang. Dengan demikian bahwa kinerja maupun prestasi kerja merupakan cerminan hasil yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang.

Dari penjelasan di atas dapat dikatakan bahwa iklim organisasi sekolah berhubungan dengan kinerja guru. Semakin meningkat iklim organisasi, maka kinerja guru semakin tinggi. Oleh karena itu maka dapat diduga terdapat pengaruh iklim organisasi terhadap motivasi berprestasi guru.

#### **4. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru**

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional karyawan yang terjadi maupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dan perusahaan atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan (Martoyo, 2000:142).

Kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu (Payaman Simanjuntak (2005:1). Kinerja merupakan penampilan hasil kerja pegawai baik secara kuantitas maupun kualitas. Kinerja dapat berupa penampilan kerja perorangan maupun kelompok (Ilyas, 1993). Kinerja seorang pegawai akan baik, jika pegawai mempunyai keahlian yang tinggi, kesediaan untuk bekerja, adanya imbalan/upah yang layak dan mempunyai harapan masa depan.

Mekanisme organisasi diantaranya mencakup struktur budaya organisasi dan struktur organisasi. Mekanisme tim mencakup perilaku dan gaya kepemimpinan, kekuasaan dan pengaruh kepemimpinan, proses tim, dan karakteristik tim. Karakteristik individu mencakup kepribadian dan nilai-nilai etika dan kemampuan berupa kecerdasan/inteligensi termasuk kecerdasan emosional. Mekanisme individu mencakup kepuasan kerja, stres/tekanan, motivasi, keadilan, dan pengambilan keputusan. Sedangkan hasil yang diharapkan adalah kinerja dan komitmen organisasi Colquitt (2009:34).

Dari penjelasan di atas dapat dikatakan kepuasan kerja guru ada hubungannya dengan kinerja guru. Semakin meningkat kepuasan guru maka kinerjanya semakin tinggi. Dengan demikian dapat diduga terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja guru.

#### **5. Pengaruh Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Guru**

Motivasi berprestasi adalah sebagai suatu cara berfikir tertentu apabila terjadi pada diri seseorang cenderung membuat orang itu bertindak laku secara giat untuk meraih suatu hasil atau prestasi (Tapiardi,1996:105). Motivasi berprestasi merupakan ciri seorang yang mempunyai harapan tinggi untuk mencapai keberhasilan dari pada ketakutan kegagalan. Dengan demikian dapat dipahami bahwa dengan adanya motivasi berprestasi dalam diri individu akan menumbuhkan jiwa kompetisi yang sehat, akan menumbuhkan individu-individu yang bertanggung jawab dan dengan motivasi berprestasi yang tinggi juga akan membentuk pribadi yang kreatif.

Sebagai seorang guru profesional maka tugas utamanya adalah sebagai pendidik, pengajar dan pelatih. Dalam hal ini guru hendaknya dapat meningkatkan terus kinerjanya yang merupakan modal bagi keberhasilan pendidikan.

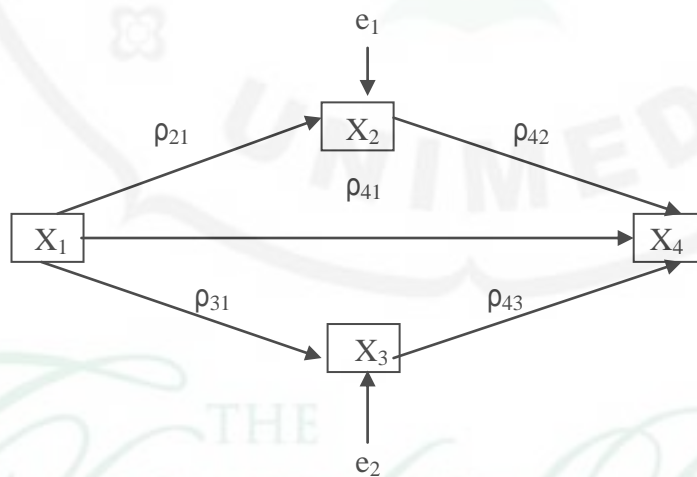
Kinerja atau prestasi kerja (*performance*) diartikan sebagai ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap, keterampilan dan motivasi



dalam menghasilkan sesuatu. Kinerja maupun prestasi kerja mengandung substansi pencapaian hasil kerja oleh seseorang. Dengan demikian bahwa kinerja maupun prestasi kerja merupakan cerminan hasil yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang. Kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang atau kelompok orang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya serta kemampuan untuk mencapai tujuan dan standar yang telah ditetapkan (Sulistyorini ,2001:36).

Dari uraian di atas dapat dikemukakan guru yang memiliki motivasi berprestasi adalah guru yang berusaha untuk bekerja lebih sungguh-sungguh karena ingin mencapai tujuan sekolah dan akan bertanggung jawab dalam tugas, perasaan senang dalam bekerja, bekerja keras , berusaha mengungguli orang lain, berusaha untuk memenuhi kebutuhan hidup, senang memperoleh pujian dan bekerja untuk memperoleh perhatian dan penghargaan. Semakin meningkat motivasi berprestasi guru, maka semakin tinggi kinerja guru. Oleh karena itu dapat diduga ada pengaruh motivasi berprestasi terhadap kinerja guru.

Dalam kerangka berpikir penelitian ini berdasarkan kajian teoritis dan penelitian yang relevan, maka model teoretik kinerja guru dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Model Teoretik Kinerja Guru

Keterangan:

- |                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| X <sub>1</sub> = Iklim Organisasi     | $\rho_{21}$ = Pengaruh X <sub>1</sub> terhadap X <sub>2</sub> |
| X <sub>2</sub> = Kepuasan Kerja       | $\rho_{31}$ = Pengaruh X <sub>1</sub> terhadap X <sub>3</sub> |
| X <sub>3</sub> = Motivasi Berprestasi | $\rho_{41}$ = Pengaruh X <sub>1</sub> terhadap X <sub>4</sub> |
| X <sub>4</sub> = Kinerja Guru         | $\rho_{42}$ = Pengaruh X <sub>2</sub> terhadap X <sub>4</sub> |
| e = Pengaruh faktor Lain              | $\rho_{43}$ = Pengaruh X <sub>3</sub> terhadap X <sub>4</sub> |

### C. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan adalah metode survei dengan teknik kausal. Untuk menganalisis satu variabel dengan variabel lain digunakan analisis jalur (*path analisis*). Analisis jalur memerlukan persyaratan adanya hubungan regresional linier yang signifikan antara setiap variabel. Dan untuk menghitung koefisien tiap jalur diperlukan koefisien korelasi setiap dua variabel. Penelitian ini menganalisis pengaruh satu variabel terhadap variabel lain. Variabel yang akan diuji terdiri dari: (1) iklim organisasi; (2) kepuasan kerja; (3) motivasi berprestasi; dan (4) kinerja guru.

#### **D. Pembahasan Hasil Penelitian**

Hasil Uji coba instrumen penelitian setiap variabel diuji dengan validitas dan reliabilitas. Instrumen yang layak digunakan sebagai alat ukur untuk variabel kinerja guru adalah 30 item dengan harga reliabilitas 0,872. Instrumen variabel iklim organisasi sebanyak 30 item dengan harga reliabilitas 0,827. Instrumen variabel kepuasan kerja sebanyak 32 item dengan harga reliabilitas 0,886. Instrumen variabel motivasi berprestasi sebanyak 30 item dengan harga reliabilitas 0,867. Berdasarkan hasil perhitungan reliabilitas dan validitas, keempat variabel tersebut dapat dinyatakan layak digunakan untuk menjangkau data penelitian.

Dari gambaran data keempat variabel, bahwa variabel kinerja guru dengan mean 91,08 dibandingkan dengan mean ideal 90, dapat diketahui skornya di atas rata-rata dan berada pada kategori sedang dengan tingkat kecenderungan sebesar 70,59%. Untuk variabel iklim organisasi dengan mean 91,97 dibandingkan dengan mean ideal 90, dapat diketahui skornya di atas rata-rata dan berada pada kategori sedang dengan kecenderungan sebesar 68,63%. Dapat dikemukakan bahwa nilai iklim organisasi sedang. Untuk variabel kepuasan kerja dengan mean 90,9 dibandingkan dengan mean ideal 96, dapat dilihat skornya di bawah rata-rata dan berada pada kategori sedang dengan tingkat kecenderungan sebesar 25,49%. Untuk variabel motivasi berprestasi dengan mean 92,42 dengan rata-rata ideal 90, dapat diketahui skornya di atas rata-rata dan berada pada kategori sedang dengan tingkat kecenderungan sebesar 70,58%. Dapat dikemukakan bahwa nilai motivasi berprestasi adalah sedang.

Pada penelitian ini variabel  $X_1$  merupakan variabel eksogenus dan variabel  $X_2$  merupakan endogenus. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh langsung  $X_1$  terhadap  $X_2$  adalah signifikan. Artinya iklim organisasi berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja. Variabel  $X_1$  merupakan eksogenus dan variabel  $X_3$  merupakan endogenus menunjukkan bahwa eksogenus  $X_1$  berpengaruh langsung terhadap endogenus  $X_3$ . Berarti iklim organisasi berpengaruh langsung terhadap motivasi berprestasi. Variabel  $X_1$  juga merupakan eksogenus bagi variabel  $X_4$  yang berarti bahwa iklim organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja guru. Variabel eksogenus  $X_2$  dan variabel endogenus  $X_4$  menunjukkan bahwa variabel eksogenus  $X_2$  berpengaruh langsung terhadap  $X_4$ , berarti kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja guru. Dan variabel eksogenus  $X_3$  berpengaruh langsung terhadap variabel endogenus  $X_4$ . Artinya motivasi berprestasi berpengaruh langsung terhadap kinerja guru.

Berdasarkan hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa keempat variabel yang digunakan untuk membangun model teoretik kinerja guru, yaitu iklim organisasi, kepuasan kerja dan motivasi berprestasi dapat diterima, walaupun masih terdapat variabel lainnya yang belum diungkap dalam penelitian ini yang berpengaruh terhadap kinerja guru.

a. Iklim Organisasi ( $X_1$ ) Berpengaruh Langsung dan Signifikan Terhadap Kepuasan Kerja ( $X_2$ )

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa besarnya pengaruh Iklim organisasi secara langsung terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 21,25%. Oleh karena itu, untuk membangun kepuasan kerja diupayakan meningkatkan iklim organisasi, diantaranya meningkatkan hubungan kerja yang baik.

Kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan untuk menggerakkan guru-guru guna mencapai visi, misi dan tujuan sekolah. Untuk membangun kepuasan kerja masih banyak faktor lain yang berpengaruh sebesar 78,75%, hal ini memungkinkan untuk mencari faktor-faktor tersebut untuk membangun kepuasan kerja.

b. Iklim Organisasi ( $X_1$ ) Berpengaruh Langsung dan Signifikan Terhadap Motivasi Berprestasi ( $X_3$ )

Pengaruh iklim organisasi secara langsung adalah sebesar 23,81% terhadap motivasi berprestasi dengan tingkat kecenderungan 70,58% atau sedang. Membangun motivasi yang tinggi, maka guru dituntut mempunyai harapan yang tinggi untuk mencapai keberhasilan. Guru berusaha melaksanakan tugasnya lebih sungguh-sungguh, bekerja keras dan berusaha mengungguli orang lain serta senang memperoleh pujian. Sebagaimana pendapat Gellerman (1963: 67) menyatakan bahwa orang yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi akan sangat senang kalau ia berhasil memenangkan suatu persaingan. Ia berani menanggung segala resiko sebagai konsekwensi dari usahanya untuk mencapai tujuan.

Kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan untuk membangun motivasi berprestasi guru, diantaranya lebih memberikan motivasi dari pada memberikan pengawasan terhadap bawahan, saling menghormati dan menjalin hubungan kerja sama di antara semua anggota. Untuk membangun motivasi berprestasi masih diperlukan faktor-faktor lain yang berpengaruh terhadap motivasi berprestasi sebesar 44,89%, hal ini memungkinkan untuk mencari faktor-faktor tersebut untuk meningkatkan motivasi berprestasi.

c. Iklim Organisasi ( $X_1$ ) Berpengaruh Langsung dan Signifikan Terhadap Kinerja Guru ( $X_4$ )

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa besarnya pengaruh iklim organisasi secara langsung berpengaruh terhadap kinerja guru sebesar 33,75 %, dan tingkat kecenderungan berada pada kategori sedang. Untuk mengoptimalkan iklim organisasi, maka semua warga sekolah harus memiliki tanggung jawab formal kepada orang lain dalam menjalankan fungsinya. Selain itu kepala sekolah, guru, pegawai dan siswa memiliki perasaan persahabatan, apabila terjadi konflik akan lebih berusaha mencari solusi dan bukan menghindari. Hasil penelitian ini mendukung teori Toulson & Smith, (1994:457) bahwa iklim organisasi dapat diukur dari tanggung jawab, identitas, kehangatan, dukungan, dan konflik.

Kepala sekolah sebagai pimpinan dalam organisasi sekolah dituntut memiliki kemampuan untuk menciptakan kondisi yang aman dan nyaman bagi setiap warga sekolah. Hal demikian sangat diperlukan untuk meningkatkan kinerja guru.

d. Kepuasan Kerja ( $X_2$ ) Berpengaruh Langsung dan Signifikan Terhadap Kinerja Guru ( $X_4$ )

Pengaruh kepuasan kerja secara langsung sebesar 21,16% terhadap kinerja guru. Untuk meningkatkan kinerja guru, maka guru tersebut harus memiliki kepuasan kerja yang tinggi baik secara psikologik, sosial, fisik maupun finansial ketika melaksanakan tugasnya. Kepala sekolah mau memberikan kesempatan secara merata (adil) kepada guru untuk meningkatkan kemampuan akademiknya melalui pelatihan-pelatihan maupun melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi. Selain itu kepala sekolah memberikan beban kerja kepada guru yang sesuai dengan kemampuan dan jurusannya, sehingga guru merasa senang dalam melaksanakan tugasnya. Hal demikian sangat perlu untuk meningkatkan kinerja guru.

e. Motivasi Berprestasi ( $X_3$ ) Berpengaruh Langsung dan Signifikan Terhadap Kinerja Guru ( $X_4$ )

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi berprestasi memberi pengaruh langsung sebesar 42,77% terhadap kinerja guru. Oleh karena, itu untuk mengoptimalkan kinerja guru diupayakan untuk meningkatkan motivasi berprestasi, iklim organisasi dan kepuasan kerja. Dengan meningkatkan iklim organisasi, kepuasan kerja dan motivasi berprestasi akan meningkat kinerja guru. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian Colquitt, dkk (2009:34) bahwa *job performance* dapat dipengaruhi oleh *organizational mechanisms*, *group mechanisms*, dan *individual characteristics*.

Dalam penelitian ini disadari masih banyak memiliki keterbatasan, karena variabel eksogenus yang diteliti hanya iklim organisasi, kepuasan kerja dan motivasi berprestasi terhadap variabel endogenus kinerja guru. Setelah dikaji secara mendalam ternyata tidak hanya ketiga variabel eksogenus tersebut yang mempengaruhi kinerja guru, namun masih banyak yang belum terungkap dalam penelitian ini.

Metodologi penelitian ini tidak menggunakan wawancara langsung kepada pihak-pihak terkait untuk mendukung temuan-temuan dalam penelitian ini, tetapi hanya mengandalkan kuisioner yang disebar kemudian diuji validitas dan reliabilitasnya selanjutnya dianalisis secara statistik dan menggunakan pengamatan. Dengan demikian keterbatasan dalam penelitian ini dapat memberikan peluang kepada peneliti lanjutan yang akan meneruskan dan mengkaji faktor-faktor lain yang berpengaruh terhadap kinerja guru yang belum terungkap dan dibahas dalam penelitian ini.

## E. Penutup

Hasil penelitian ini memberi sejumlah informasi yang dapat disimpulkan sebagai berikut: *Pertama*, iklim organisasi secara langsung berpengaruh signifikan terhadap tinggi rendahnya kepuasan kerja. Besarnya pengaruh iklim organisasi secara langsung terhadap kepuasan kerja adalah 21,25%. Berdasarkan temuan ini

dapat disimpulkan bahwa hipotesis penelitian yang menyatakan " iklim organisasi secara langsung berpengaruh terhadap kepuasan kerja" dapat diterima. *Kedua*, iklim organisasi secara langsung berpengaruh signifikan terhadap tinggi rendahnya motivasi berprestasi. Besarnya pengaruh iklim organisasi secara langsung terhadap motivasi berprestasi adalah 23,81%. Berdasarkan temuan ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis penelitian yang menyatakan " iklim organisasi secara langsung berpengaruh terhadap motivasi berprestasi" dapat diterima.

*Ketiga*, iklim organisasi secara langsung berpengaruh signifikan terhadap tinggi rendahnya kinerja guru. Besarnya pengaruh iklim organisasi secara langsung terhadap kinerja guru adalah 33,75%. Berdasarkan temuan ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis penelitian yang menyatakan " iklim organisasi secara langsung berpengaruh terhadap kinerja guru" dapat diterima. *Keempat*, kepuasan kerja secara langsung berpengaruh signifikan terhadap tinggi rendahnya kinerja guru. Besarnya pengaruh kepuasan kerja secara langsung terhadap kinerja guru adalah 21,16%. Berdasarkan temuan ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis penelitian yang menyatakan " kepuasan kerja secara langsung berpengaruh terhadap kinerja guru" dapat diterima. *Kelima*, motivasi berprestasi secara langsung berpengaruh signifikan terhadap tinggi rendahnya kinerja guru. Besarnya pengaruh motivasi berprestasi secara langsung terhadap kinerja guru adalah 42,77%. Berdasarkan temuan ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis penelitian yang menyatakan " motivasi berprestasi secara langsung berpengaruh terhadap kinerja guru" dapat diterima.

*Keenam*, model teoretik yang dikembangkan dalam penelitian ini ternyata telah teruji secara empiris pada SMP Negeri Kecamatan Sipoholon Kabupaten Tapanuli Utara, namun masih dalam taraf signifikan, hal ini berarti bahwa model empiris iklim organisasi, kepuasan kerja, dan motivasi berprestasi dapat diterima sebagai model kinerja guru. Berdasarkan hasil temuan tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja guru di SMP Negeri Kecamatan Sipoholon Kabupaten Tapanuli Utara dapat ditingkatkan dengan memperbaiki iklim organisasi, meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi berprestasi.

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah diuraikan, maka upaya-upaya yang diberikan sebagai implikasi penelitian adalah sebagai berikut:

*Implikasi Iklim Organisasi.* Hasil pengolahan dan analisis data menunjukkan bahwa iklim organisasi memberi pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja sebesar 21,25% dan 23,81% terhadap motivasi berprestasi serta 33,75% terhadap kinerja guru. Pengaruh ini berada dalam kategori sedang. Hal ini mengindikasikan bahwa iklim organisasi perlu diperbaiki. Memperbaiki iklim organisasi diupayakan baik oleh kepala sekolah maupun oleh guru itu sendiri. Upaya-upaya memperbaiki iklim organisasi dapat dilakukan dengan: a) guru-guru perlu membangun kerja sama yang baik, saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan dan duduk bersama mengatasi permasalahan yang muncul dalam organisasi, bukan saling menyalahkan. Dengan demikian guru-guru memiliki kenyamanan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya selanjutnya kerjanya akan semakin baik. b) kepala sekolah sebagai pengambil keputusan di sekolah perlu membangun budaya keterbukaan dalam organisasi sehingga guru-guru dapat memberi masukan tanpa rasa takut. c) baik guru-guru maupun kepala sekolah di

SMP Negeri Kecamatan Sipoholon Kabupaten Tapanuli Utara perlu secara terus menerus menggali pengetahuan tentang iklim organisasi dari berbagai sumber demi tercapainya visi, misi dan tujuan yang telah ditetapkan bersama.

*Implikasi Kepuasan Kerja.* Hasil pengolahan dan analisis data menunjukkan bahwa kepuasan kerja memberi pengaruh sebesar 21,16% terhadap kinerja guru. Pengaruh ini berada dalam kategori sedang. Hal ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja perlu ditingkatkan. Upaya-upaya meningkatkan motivasi berprestasi dapat dilakukan dengan: a) guru-guru di SMP Negeri Kecamatan Sipoholon Kabupaten Tapanuli Utara perlu membangun kerja sama yang baik. Berusaha meningkatkan kemampuan menciptakan inisiatif atau prakarsa dalam bekerja. b) kepala sekolah di SMP Negeri Kecamatan Sipoholon Kabupaten Tapanuli Utara perlu menyesuaikan tugas tanggung jawab setiap guru sehingga tidak terjadi penumpukan pekerjaan pada sebagian guru atau tidak lagi seorang guru mengajarkan yang bukan spesialisasinya. Selain itu suasana kerja perlu mendapat perhatian agar tetap nyaman dan menyenangkan sehingga mengurangi tingkat stres guru-guru.

*Implikasi Motivasi Berprestasi.* Hasil pengolahan dan analisis data menunjukkan bahwa motivasi berprestasi memberi pengaruh sebesar 42,77% terhadap kinerja guru. Pengaruh ini berada dalam kategori sedang. Hal ini mengindikasikan bahwa motivasi berprestasi perlu ditingkatkan. Upaya-upaya meningkatkan motivasi berprestasi dapat dilakukan dengan: a) guru-guru di SMP Negeri Kecamatan Sipoholon Kabupaten Tapanuli Utara perlu membangun motivasi berprestasi yang lebih baik. Memiliki motivasi yang baik akan berdampak pada terciptanya hasil yang produktif bagi penyelesaian tanggung jawab, b) kepala sekolah di SMP Negeri Kecamatan Sipoholon Kabupaten Tapanuli Utara perlu memotivasi guru-guru untuk tetap mau berprestasi dengan menjalin komunikasi yang lebih baik, memberikan kesempatan secara merata dalam pelatihan-pelatihan pendidikan serta memperhatikan kebutuhan guru ketika melaksanakan tugas.

Berdasarkan kesimpulan dan implikasi yang diperoleh dalam penelitian ini dapat disampaikan saran untuk meningkatkan kinerja guru: *Untuk Memperbaiki Iklim Organisasi:* a) untuk membangun iklim organisasi yang baik, disarankan para guru dapat menunjukkan kerja sama yang baik antara guru dengan guru maupun antara guru dengan kepala sekolah, dengan demikian guru merasa nyaman bekerja dan tidak merasa takut memberi masukan, b) agar antara kepala sekolah dan guru tetap menjaga persahabatan yang baik dan jika ada masalah supaya diselesaikan secara terbuka dan mengutamakan mencari solusi dari pada menghindari masalah.

*Untuk Meningkatkan Kepuasan Kerja:* a) guru-guru disarankan memiliki perasaan senang dalam melaksanakan tugasnya, b) agar kepala sekolah memberikan beban pekerjaan yang merata dan sesuai dengan kemampuan atau spesialisasi para guru. *Untuk Membangun Motivasi Berprestasi:* a) untuk membangun motivasi berprestasi yang baik, disarankan kepada guru-guru agar lebih terbuka dalam menerima tugas-tugas sebagai guru disamping dapat mensejahterakan guru juga suatu tugas pengabdian, b) agar kepala sekolah di SMP Negeri Kecamatan Sipoholon Kabupaten Tapanuli Utara memberikan

kesempatan secara merata kepada guru-guru dalam berinovasi, c) agar kepala sekolah di SMP Negeri Kecamatan Sipoholon Kabupaten Tapanuli Utara memberikan kesempatan kepada guru ikut serta dalam setiap kegiatan yang dapat mendatangkan manfaat untuk kesejahteraan guru, d) Kepada para peneliti disarankan untuk melakukan penelitian lanjutan dengan mengkaji faktor-faktor lain yang berpengaruh terhadap kinerja guru sehingga menambah wawasan yang lebih luas.

## DAFTAR PUSTAKA

- Afni Nur.2009."Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah dan Lingkungan Kerja dengan Motivasi Berprestasi Guru SMP Negeri di Kecamatan Percut Sei tuan". Tesis.Medan:PPs Unimed.
- Arikunto, Suharsimi. 2003. *Manajemen Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Arikunto, Suharsimi.1987.*Prosedur Penelitian*. Jakarta: Bina Aksara.
- As'ad, M. 2004. *Psikologi Industri: Seri Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Liberty.
- BacaL, R. 2002. *Performance Manajemen*. Jakarta: Gramedia Pustaka Indonesia.
- Cochran,William, G. 1991. *Teknik Penarikan Sampel*. Terj. Rudiansyah. Jakarta: UI Press.
- Colquitt Jasson A., Jefferi A.Lepine, Michael J.Wesson.2009. *Organizational Behavior*. New York: Mc Graw Hill.
- Fattah, N. 2003. *Landasan Kependidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Gibson, J. L., Jhon M. Ivancevich, and James H Donnelly. 2003. *Organization : Behavior Structur, Processes*. Texas: Business Pubications.
- Hasibuan. M. 2003. *Organisasi dan Motivasi: Dasar Pemngkatan Produktivitas*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mulyasa,E.2007. *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*.Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Mutmainah,Sri.2008."Memberdayakan Potensi Guru Melalui Standar Kompetensi dan Sertifikasi Pendidik" *Jurnal*.Bandung: Pps UPI.
- Pidarta, 1997. *Landasan Kependidikan Stimulus Ilmu Pendidikan Bercorak Indonesia*. Jakarta: Bina Rineka Cipta.
- Siagian, S. P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara Indonesia.
- Simamora ([http://guruvalah.20m.com/motivasi\\_mutu\\_kinerja2a.pdf](http://guruvalah.20m.com/motivasi_mutu_kinerja2a.pdf),diakses tanggal 07 Agustus 2010)
- Sudjana. 1989. *Metoda Stattistika*. Bandung: Tarsito.

- Sudjana. 1992. *Teknik analisis Regresi dan Korelasi Bagi Para Peneliti*. Bandung: Tarsito.
- Sugiyono dan Wibowo, E. 2002. *Statistik Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2004. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- .....2009. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Sukardi dan Anwar, S. 2004. *Dasar-dasar Perilaku Organisasi*. Jogjakarta: UII Press.
- Sulistyorini, 2001. Hubungan antara Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi dengan Kinerja Guru. *Ilmu Pendidikan*: 28 (1) 62-70.
- Stephen P.Robbins.2003. *Perilaku Organisasi*. Terjemahan Benjamin M. Jakarta: Indeks
- .....2006. *Perilaku Organisasi*. Terj. Benjamin M. Jakarta: Indeks.
- Stephen P. Robbins, Coulter M. 2007. *Manajemen*. Terj. Slamet H. Jakarta: Indeks.
- Timpe, A. Dale., 1992. *Kinerja*. Jakarta : Gramedia Asri Media.
- ..... 1999. *Motivasi Pegawai: Seri Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Elex.
- Wahjosumidjo.1994. *Motivasi dan Kepemimpinan*.Jakarta: Graha Indonesia.
- Wayne K.dkk.1990. *Educational Administration: Theory, Reseach and Practice*. United States of America: Ruttlr Shaw & Wetherill, Inc.
- Winardi.2001. *Motivasi dan Pemotivasian dalam Manajemen*. Jakrta: Raja Grafindo Persada.
- .....2004. *Manajemen Perilaku Organisasi*. Jakarta: Kencana.
- Wexley dan Yukl (dalam <http://jurnal-sdm.blogspot.com/2009/04/> diakses Tanggal 07Agustus 2010)