

PENGARUH KEPUASAN KERJA, KEADILAN PROSEDURAL DAN PERILAKU ANGGOTA ORGANISASI TERHADAP KINERJA GURU

Benyamin Situmorang

Dosen Jurusan Pendidikan Teknik Mesin FT Unimed

Suryadi Damanik, Edidon Hutasuhut

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengungkap pengaruh langsung kepuasan kerja, keadilan prosedural, dan perilaku anggota organisasi terhadap kinerja guru-guru, dengan melibatkan 30 orang guru sebagai responden yang diambil secara random. Penelitian ini menggunakan metode survai dengan teknik analisis jalur. Adapun temuan penelitian ini adalah (1) kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap perilaku anggota organisasi, (2) kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja guru, (3) keadilan prosedural berpengaruh langsung terhadap perilaku anggota organisasi, (4) keadilan prosedural berpengaruh langsung terhadap kinerja guru, dan (5) perilaku anggota organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja guru.

Kata kunci: Kepuasan kerja, Keadilan prosedural, Perilaku organisasi, Kinerja

Abstract: The research is aimed at describing the effect of work satisfaction, procedural fairness, and the attitude of the organization member on teachers' performance. Thirty teachers were chosen randomly as the respondent. The research uses survey method and path analysis. The findings show that: 1) Work satisfaction directly affects the attitude of the organization member; 2) Work satisfaction directly affects teachers performance; 3) Procedural fairness directly affects the attitude of the organization member; and 4) Procedural fairness directly affects teachers performance; and 5) The attitude of the organization member directly affects teachers performance.

Keywords: work satisfaction, procedural fairness, attitude, performance

A. Pendahuluan

Sekolah merupakan satu instusi sosial dimana guru serta pegawainya mempunyai satu tujuan bersama, yaitu mencapai tujuan pendidikan sesuai jenis dan jenjang sekolah masing-masing. Konsep sekolah sebagai satu sistem yang perlu mencapai tujuan pendidikan tertentu ini, menyikapi bagaimana caranya untuk menyebarkan tujuan pendidikan kepada para pengguna, dan bagaimana sistem ini menyediakan peluang bagi ahli-ahli untuk lebih bermotivasi dan

komitmen terhadap kinerja yang dilakukan oleh mereka.

Namun demikian untuk mencapai tujuan pendidikan yang sesuai dengan harapan sekolah muncul pandangan negatif maupun positif terhadap kemampuan guru yang tampak pada komitmen dan kepuasan kerja mereka terhadap sekolah. Persoalannya, adakah komitmen benar mempengaruhi kepuasan kerja guru terhadap tanggungjawab mereka di sekolah.

Iklm sekolah yang baik termanifestasi dalam suasana pembelajaran yang tertib, keadaan sekolah yang teratur, lingkungan kerja yang menarik, tenang, dan harmonis dalam suasana berorientasi tugas. Disamping disiplin yang tercermin dalam kalangan pelajar yang merupakan prasyarat bagi pemebejajaran yang kundusif.

Berkaitan dengan permasalahan yang dihadapi guru, terdapat banyak kelemahan jika dibandingkan dengan harapan masyarakat (stakeholders) terhadap sekolah. Salah satu wujud kelemahan tersebut adalah rendahnya kinerja guru, yang disebabkan oleh berbagai faktor baik faktor internal, faktor eksternal maupun faktor lingkungan. Sebagai bukti rendahnya kinerja guru, misal rendahnya capaian ujian nasional siswa. Masalah ini telah banyak diberitakan di media masa, bahkan menjadi suatu topik yang hangat dibicarakan baik dalam forum seminar maupun dialog interaktif di televisi. Rendahnya hasil capaian siswa dalam ujian nasional (UN) menunjukkan salah satu rendahnya kinerja guru.

Berbagai upaya telah dilakukan oleh pemerintah untuk memperbaiki kinerja guru, mulai dari perbaikan gaji guru, pemberian insentif, pelatihan, bahkan melalui program sertifikasi, namun pada kenyataannya kinerja guru masih jauh dari apa yang diharapkan oleh masyarakat. Mencermati keberadaan guru saat ini, kurang menunjukkan keoptimalan sebagai pengajar, dilain sisi harapan terhadap optimalisasi kinerja guru untuk mencapai tujuan pendidikan. Untuk itu perlu dilakukan kajian yang lebih mendalam tentang hubungan motivasi kerja terhadap kinerja guru. Oleh itu kajian ini akan

memfokuskan kepada pengaruh kepuasan kerja, keadilan prosedural, dan prilaku anggota organisasi terhadap kinerja guru di sekolah menengah.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat dirumuskan permasalahan: Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja, keadilan prosedural, dan prilaku anggota organisasi terhadap kinerja guru. Lebih rinci masalah penelitian ini yaitu: 1) apakah kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap perilaku organisasi?, 2) apakah kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja guru?, 3) apakah keadilan prosedural berpengaruh langsung terhadap perilaku organisasi?, 4) apakah keadilan prosedural berpengaruh langsung terhadap kinerja guru ?, dan 5) apakah perilaku organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja guru?.

B. Kajian Pustaka

1. Hakikat Kinerja

Robbins (2001) mendefinisikan kinerja sebagai tolak “ukur keberhasilan dalam melaksanakan suatu pekerjaan”. Selanjutnya, dari pengertian mengenai penilaian kinerja (*performance appraisal*) oleh Certo, kinerja dapat didefinisikan sebagai “kegiatan produktif masa lampau seseorang yang memberikan kontribusi pada pencapaian tujuan sistem manajemen (*past productive activity of individual that has contributed toward attaining manajemen system objectives*)”.

Dari pengertian di atas, dapat disepakati bahwa kinerja merupakan sesuatu yang penting dalam pencapaian tujuan. Apakah itu tujuan pribadi (*individual objectives*), tujuan kelompok (*group objectives*), ataupun

tujuan organisasi (*organisational objectives*).

Lebih lanjut Robbin (2001) mengemukakan terdapat tiga teori yang memperoleh nilai tertinggi dalam menerangkan dan memprediksikan kinerja/ produktivitas seseorang, dengan skor terendah 1 dan tertinggi 5. Dari hasil suatu penelitian tentang suatu teori yang mempengaruhi kinerja seseorang yaitu: teori penetapan target atau goal setting theory (Edwin Locke, 1968) memperoleh nilai 5, teori harapan atau expectancy theory (Victor Vroom, 1964) memperoleh nilai 4, dan teori penguatan kembali (reinforcement theory) memperoleh nilai 3.

2. Hakikat Kepuasan Kerja

Menurut Mullins (1995), kepuasan adalah sikap dalam diri sendiri seseorang individu yaitu perasaan individu terhadap pencapaiannya baik dari segi kuantitatif atau kualitatif. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah suatu sikap (*attitudes*) dari karyawan atau anggota organisasi. Sebelum membahas kepuasan kerja, harus dibahas secara ringkas tentang sikap itu sendiri. Menurut Robbin (2001) sikap adalah suatu pernyataan evaluatif, baik menguntungkan atau tidak menguntungkan tentang objek, orang-orang, atau kejadian-kejadian tertentu.

Kepuasan kerja berkenaan dengan sikap seorang karyawan terhadap pekerjaan/tugasnya dalam organisasi. Robbin (2001) mengartikan kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya (*an individual's general attitude toward his or her job*), perbedaan antara jumlah balas jasa yang diterima seorang karyawan dengan jumlah yang diyakini harus

diterimanya (*the difference between the amount of rewards workers receive and the amount they believe they should receive*). Maksudnya adalah apabila balas jasa yang diterima seseorang karyawan sama dengan balas jasa yang diyakininya pantas diterima, maka akan timbul rasa kepuasan dalam dirinya. Sebaliknya apabila balas jasa yang diterimanya lebih kecil dari pada balas jasa yang diyakini pantas diterima, maka akan timbul rasa tidak puas terhadap tugas/pekerjaannya.

Locke (1976) melaporkan bahwa hingga awal tahun 70-an, terdapat lebih daripada 3000 kajian dijalankan menyentuh aspek kepuasan bekerja.. Antara kajian yang telah dilakukan juga mempunyai kaitan dengan aspek peralihan kerja serta ketidakhadiran kerja (Frech & Caplan, 1972 ; Johnson & Stinson, 1975). Hippias dan Halpin (1992) mengadakan penelitian kepada guru-guru dan pengetua sekolah Alabama. Sampel kajiannya terdiri daripada 242 guru dan sejumlah 65 kepala sekolah dari sembilan sekolah. Kajian mereka menggunakan alat ukuran Alabama Performance-Based Accreditation Standard Stress Measure and Measure of Educator Stress. Hasil kajian menunjukkan bahwa guru mempunyai tahap tekanan kerja yang tinggi berbanding kepala sekolah. Hal ini disebabkan oleh tugas kerja yang banyak, termasuk terhadap pelajar, gaji, tambahan insentif dan serta hubungan antara sekolah dengan pemerintah.

Jagdish (1994) telah melakukan penelitian terhadap staf di salah satu universiti di Australia. Penelitian adalah tentang kesan tekanan kerja terhadap emosi dan fisik. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa

tekanan kerja ini berpuncak daripada beban kerja, suasana kerja, hubungan interpersonal, peraturan-peraturan kerja dan juga iklim organisasi di universiti itu sendiri menyebabkan tekanan kerja berlaku. Di samping itu, beliau juga menemukan bahwa hubungan antara pemerintah yang tidak begitu baik akan menyebabkan mereka merasa tidak ada kepuasan bekerja disebabkan oleh gangguan emosi dan fisik.

3. Hakikat Keadilan Prosedural

Terdapat dua teori yang menjadi dasar variabel keadilan prosedural yaitu teori keseimbangan (*equity theory*) dan teori keadilan prosedural (*procedural justice theory*). Teori keseimbangan yang dikembangkan oleh J. Stacy Adam pada tahun 1965. Teori ini mengajukan beberapa proposisi. Teori keadilan prosedural merupakan turunan dari teori keadilan (*theory of justice*) oleh John Rowls. Teori keadilan membedakan tiga ide keadilan prosedural yaitu, (1). Keadilan prosedural sempurna (*perfect procedural justice*) dengan dua karakteristik yaitu (a) kriteria independen bagi apa yang membentuk hasil (*outcome*) yang adil (*fair of just*) dari prosedur tersebut, dan (b) prosedur yang menjamin bahwa hasil yang adil akan dicapai, (2). Keadilan prosedural tidak sempurna (*imperfect procedural justice*), yang hanya memiliki karakteristik pertama dari keadilan sempurna tetapi tidak memiliki metode yang menjamin bahwa yang adil akan tercapai, dan (3). Keadilan prosedural murni (*pure procedural justice*), yang menggambarkan situasi-situasi dimana terdapat keadilan prosedural, tetapi tidak memberikan kriteria tentang mana

yang merupakan outcome yang adil. Jadi teori keadilan prosedural merupakan suatu pendekatan yang relatif baru dalam mempelajari motivasi kerja.

4. Hakikat Prilaku Anggota Organisasi (*Organisation Citizenship Behavior*)

Terdapat dua teori setidaknya yang mendasari variabel prilaku organisasi, yaitu teori pertukaran sosial (*social exchange theory*) dan teori keadilan prosedural (*procedural justice theory*). Teori keadilan prosedural telah disinggung sebelumnya. Menurut Lombart yang dikutip Jewet, Scholar dan Miller teori pertukaran sosial mengidentifikasi kondisi-kondisi dimana seseorang merasa berkewajiban untuk membalas jasa/budi apabila dia menerima tindakan baik dari orang lain atau suatu organisasi.

Perilaku anggota organisasi atau juga dikenal dengan perilaku peranan ekstra (*extra role behavior*) secara luas diyakini dapat memberikan kontribusi terhadap kinerja seorang karyawan, kinerja tim dan pada akhirnya kinerja keseluruhan dari suatu organisasi. Beberapa manfaat dari perilaku organisasi adalah: 1) menyediakan suatu alat untuk mengelola keadaan saling tergantung di antara anggota-anggota dalam satu unit kerja, yang akan meningkatkan pencapaian hasil secara kolektif, 2) mengurangi keharusan mencurahkan sumberdaya yang terbatas bagi fungsi-fungsi pemeliharaan yang sederhana, dan mengarahkannya pada fungsi-fungsi yang produktif, 3) meningkatkan kemampuan anggota lainnya (teman sekerja dan atasan) dalam organisasi dalam melaksanakan tugasnya dengan cara memfokuskan

waktu mereka pada perencanaan, penjadwalan, penyelesaian masalah dan lain-lain.

Iklm organisasi sekolah telah banyak diperbincangkan oleh berbagai pihak. Malahan iklim organisasi sekolah mempunyai pengaruh yang agak besar terhadap guru dan pelajar. Tagiur (1968 ; dalam Owen, 1998) mendefinisikan iklim organisasi sekolah sebagai ciri bagi lingkungan keseluruhan dalam sebuah sekolah. Menurutnya, iklim organisasi sekolah boleh diukur dengan melihat kepada empat dimensi yaitu, dimensi ekologi, dimensi lingkungan, dimensi sistem sosial dan dimensi budaya. Selanjutnya Pines (1982) menyatakan iklim kerja sebuah organisasi seperti sekolah adalah unsur-unsur fisikal dan sosial yang kekal dalam sebuah sekolah untuk jangka masa tertentu dan unsur-unsur ini mempengaruhi tingkah laku ahli dalam sekolah tersebut dan dapat diukur melalui empat dimensi yaitu: psikologikal, struktural, sosial, dan birokratik.

Dwyer (1983; dalam Rossow, 1990) pula mengistilahkan iklim sebagai ciri keseluruhan sekolah yaitu perasaan guru-guru dan pelajar-pelajar terhadap sekolah mereka yang meliputi unsur-unsur fisik dan sosial, dimana para kepala sekolah bertugas mewujudkan iklim sekolah yang kondusif kepada pembelajaran dan prestasi para pelajar.

Kottkamp (1990) menyatakan bahwa iklim sekolah mengandung nilai-nilai yang meliputi interpretasi daripada aktivitas sosial, dan lazimnya menggambarkan definisi tentang sesuatu tujuan. Hoy, Tarter dan Kottkamp (1991) menyatakan bahwa iklim sekolah adalah secara relatif tidak akan berubah terhadap kualitas lingkungan sekolah yang dialami oleh

ahli didalamnya, mempengaruhi tingkahlaku mereka dan berdasarkan persepsi kolektif ahli di dalam sekolah

5. Kerangka Konseptual

a) Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah suatu sikap (*attitudes*) dari karyawan atau anggota organisasi, dan kepuasan adalah sikap dalam diri sendiri seseorang individu yaitu perasaan individu terhadap pencapaiannya baik dari segi kuantitatif atau kualitatif. Bila seorang guru yang merasa bahwa hasil kerjanya dihargai, tentunya akan merasa senang dan bangga berprofesi sebagai seorang guru, akan mencintai tugasnya, dan selalu bersemangat dalam melaksanakan tugas, dan akan memiliki semangat yang tinggi untuk bekerja keras dalam menjalani tugasnya. Iklim sosial yang harmonis, seperti rasa kebersamaan dengan sesama guru, dukungan dari kepala sekolah, pengalamam-pengalaman yang menyenangkan selama mengajar serta memiliki kesempatan untuk mengembangkan diri akan menjadi motivasi dalam dirinya untuk selalu berbuat yang terbaik dalam menjalankan tugasnya. Selainitu juga jika gaji, insentif, dan imbalan lainnya baik yang bersifat keuangan maupun yang bukan keuangan cukup untuk memenuhi kebutuhan hidup keluarga, dengan demikian seorang guru secara logika akan bekerja lebih giat.

b) Pengaruh Keadilan Prosedural Terhadap Kinerja Guru

Pengambilan keputusan dan kebijakan yang adil yang diterapkan oleh kepala sekolah sebagai pimpinan, akan berdampak positif bagi para guru. Sehingga tentunya akan

memberikan dampak terhadap kepuasan kerja guru, dan juga perilaku guru sebagai anggota organisasi sekolah. Perasaan atau perlakuan yang adil yang selalu diperoleh dalam melaksanakan tugas akan memotivasi diri untuk selalu merasa bertanggungjawab dalam memperbaiki kinerja, dan merasa berhutang budi atas perlakuan adil yang diterima. Situasi ini tentunya sangat berpengaruh terhadap perilaku yang secara logis akan dapat membangun komitmen untuk bersama-sama dalam meningkatkan kinerja.

c) Pengaruh Anggota Organisasi Terhadap Kinerja Guru

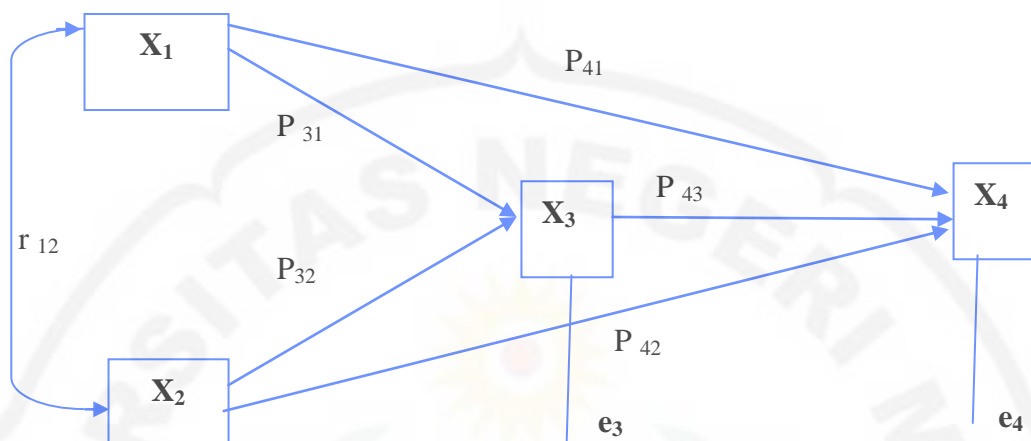
Perilaku anggota organisasi atau juga dikenal dengan perilaku peranan ekstra (*extra role behavior*) secara luas diyakini dapat memberikan kontribusi terhadap kinerja seorang karyawan, kinerja tim dan pada akhirnya kinerja keseluruhan dari suatu organisasi. Iklim organisasi sekolah sebagai ciri bagi lingkungan keseluruhan dalam sebuah sekolah. Iklim kerja sebuah organisasi seperti sekolah adalah unsur-unsur fisik dan sosial yang kekal dalam sebuah sekolah untuk jangka waktu tertentu dan unsur-unsur ini mempengaruhi tingkah laku guru. Guru yang selalu mendengar kata hatinya untuk melaksanakan tugas sebagai pendidik, akan selalu mempersiapkan diri dalam mempersiapkan RPP, bahan ajar, media, sampai mengevaluasi hasil belajar, dan memberikan umpan balik (*feed back*) kepada siswa. Sikap yang demikian tentunya sebagai manifestasi dari perilaku anggota organisasi yang menunjukkan komitmen untuk bekerja lebih baik dalam mencapai tujuan.

Selanjutnya sikap dan tanggung jawab sebagai abdinegara akan mendorong untuk berpartisipasi dalam menjalankan roda organisasi sekolah. Berpartisipasi dalam menjalankan roda organisasi juga berarti juga bertanggungjawab dalam memajukan organisasi. Kemajuan organisasi sebagai tempat bertugas tentunya juga akan berdampak positif bagi anggota organisasi. Jika organisasi sekolah menjadi maju maka guru akan merasa lebih tenang dalam melaksanakan tugas, dan juga produktivitas atau kinerja guru sebagai anggota organisasi akan lebih tinggi.

C. Metodologi Penelitian

Secara umum penelitian ini bertujuan untuk menguji: (1) pengaruh keadilan prosedural, kepuasan kerja, dan perilaku anggota organisasi terhadap kinerja guru, dan (2) pengaruh keadilan prosedural, kepuasan kerja, dan perilaku anggota organisasi terhadap kinerja guru. Secara khusus penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: (1) pengaruh langsung keadilan prosedural terhadap perilaku anggota organisasi, (2) pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap perilaku anggota organisasi, (3) pengaruh langsung keadilan prosedural terhadap kinerja guru, (4) pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja guru, dan (5) pengaruh langsung perilaku anggota organisasi terhadap kinerja guru. Penelitian ini dilaksanakan di kota Medan dengan melibatkan 30 orang guru sebagai responden, yang diambil secara random.

Penelitian ini dilaksanakan dengan menggunakan metode survai serta teknik analisis jalur (*path analysis*), dengan model teori sebagai berikut ini.



Gambar 1. Model Teori Hubungan antar Variabel Penelitian

Keterangan:

X_1 = Kepuasan Kerja

X_2 = Keadilan Prosedural

X_3 = Perilaku Anggota Organisasi

X_4 = Kinerja Guru

Data penelitian dikumpulkan dengan kuesioner pilihan berganda model skala Likert, yang terlebih dahulu diuji cobakan untuk mengetahui validitas dan reliabilitasnya. Sebelum data dianalisis lebih lanjut, maka terlebih dahulu dilakukan uji persyaratan analisis, yaitu uji normalitas dan uji linieritas.

D. Hasil Penelitian

Deskripsi data penelitian menunjukkan bahwa keadilan prosedural, kepuasan kerja, perilaku anggota organisasi, dan kinerja guru adalah cenderung dalam kategori memadai; serta perhitungan uji persyaratan analisis juga menunjukkan hasil memenuhi syarat. Selanjutnya dilakukan perhitungan koefisien korelasi, dan hasilnya adalah seperti yang ditunjukkan pada tabel 1 berikut ini.

Tabel 1. Matriks Korelasi

| Variabel | X_1 | X_2 | X_3 | X_4 |
|----------|-------|-------|-------|-------|
| X_1 | 1,00 | 0,19 | 0,52 | 0,73 |
| X_2 | | 1,00 | -0,01 | 0,42 |
| X_3 | | | 1,00 | 0,48 |
| X_4 | | | | 1,00 |

Berdasarkan Tabel 1, selanjutnya dilakukan perhitungan koefisien jalur, hasilnya seperti pada Tabel 2.

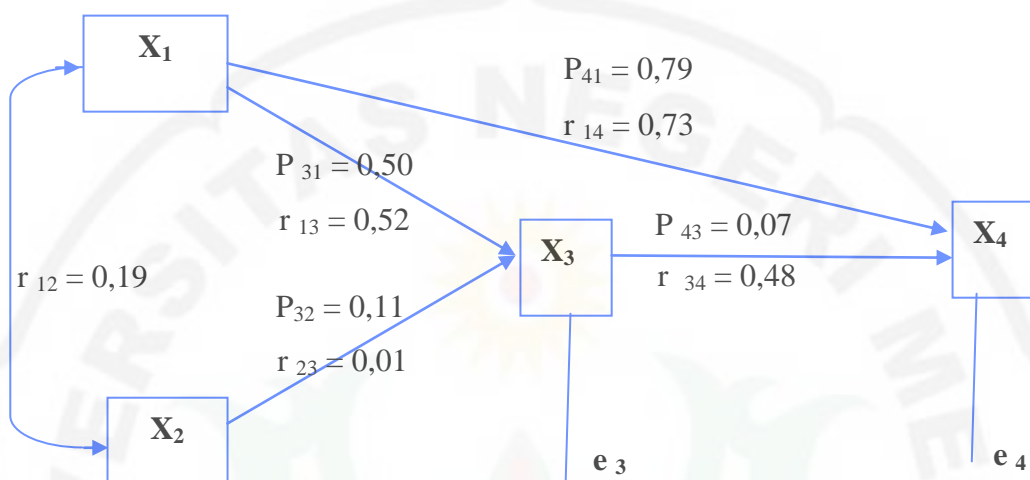
Tabel 2. Perhitungan Koefisien Jalur

| Koef. Jalur | Nilai | Status |
|-------------|---------|----------|
| | 0,4985 | diterima |
| P_{32} | 0,1129 | diterima |
| P_{41} | 0,7893 | diterima |
| P_{42} | -0,5099 | diterima |
| P_{43} | 0,0723 | diterima |

Tabel 2 menunjukkan harga-harga koefisien jalur berada di atas batas penerimaan (0,05), jadi model teori hubungan antar variabel yang diajukan dapat diterima seutuhnya, dan semua hipotesis penelitian yang diajukan diterima.

Hasil penelitian berdasarkan data maka model teori yang diperoleh

seperti gambar berikut ini.



Gambar 2. Model Teori Hubungan antar Variabel Penelitian

Keterangan: X_1 = Kepuasan Kerja X_3 = Perilaku Anggota Organisasi
 X_2 = Keadilan Prosedural X_4 = Kinerja Guru

E. Penutup

Berdasarkan hasil perhitungan statistik dan pengujian hipotesis penelitian serta pembahasannya pada bagian sebelumnya, maka diperoleh temuan penelitian sebagai berikut: 1) keadilan prosedural berpengaruh langsung terhadap kinerja guru, yang ditunjukkan dengan besar koefisien jalur 0,7893, 2) keadilan prosedural berpengaruh langsung terhadap perilaku anggota organisasi, yang ditunjukkan dengan besar koefisien jalur 0,4985, 3) kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap perilaku anggota organisasi, yang ditunjukkan dengan besar koefisien jalur 0,1129, 4) kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja guru, yang ditunjukkan dengan besar koefisien jalur - 0,5099, 5) perilaku anggota organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja guru, yang ditunjukkan dengan besar koefisien jalur 0,0723.

Berdasarkan temuan-temuan penelitian yang dikemukakan di atas, maka dalam upaya meningkatkan kinerja guru-guru, disampaikan saran-saran sebagai berikut: 1) agar hasil penelitian ini dapat digeneralisasikan, hendaknya jumlah sampel minimal 100, sesuai dengan persyaratan minimal dalam menggunakan analisis jalur, 2) agar hasil penelitian ini dapat digeneralisasikan, hendaknya dilakukan penelitian lanjutan yang lebih komperensif mengenai hubungan kausal yang tidak ditemukan ditemukan dalam penelitian ini dengan memperbanyak variabel-variabel independen terhadap kinerja guru dengan cara memecah variabel keadilan prosedural dan variabel perilaku anggota organisasi menjadi beberapa variabel berdasarkan dimensi-dimensi yang dimilikinya.

Daftar Pustaka

- Hoy, W.K., and Miskel, C. (2005). *Educational Administration: Theory, research, and practice* (7th ed.) NY: Mc.Graw-Hill.
- Hoy, W. K., Tarter, C. J., Kottkamp, R. B. (1991). *Open School/Healthy Schools Measuring Organizational Climate*. Beverly Hills, CA :Sage.
- Jewett, Melissa, Mc. Nair, Scholar, dan Miller, Janice. Human resources Management Influence on Organizational Citizenship Behaviors. <http://www.uwn.edu/Dept/GradSch/McNair? Summer 03/jewett.pdf>.
- Kottkamp, R. B. (1990). *Teacher Attitude about Work*. In Reyes P. (Ed). *Teachers and Their Workplace: Commitment, Performance and Productivity*. Beverly Hills, CA : Sage.
- Owes, R.G. (1998). *Organizational behavior and Educational* (16th ed.) Boston: Allyn and Bacon.
- Pines, A (1982). *Changing Organization: Is work environment without burnout in impossible goal ?* In W. Paine (Ed), *Job Stress and Burnout*. Beverly Hills, CA : Sage.
- Rossow, L. W. (1990). *The principalship: Dimension in Instructional Leadership*. New Jersey : Prantice Hall.
- Robbins, Stephen P. (2001). *Organizational Behavior*, (9th ed.). New Jersey : Prantice Hall International Inc.
- R. Anwar Isham (2005). *Pengaruh Keadilan Prosedural, Kepuasan Kerja, dan Perilaku Anggota Organisasi terhadap Kinerja Guru*. Jakarta: Pascasarjana UNJ.
- Sambas Ali Muhidin dan Maman Abdurrahman (2007). *Analisis Korelasi Regresi Dan Jalur*. Bandung: Pustaka Setia.