

# KEPUASAN KERJA DAN KINERJA GURU AGAMA HINDU PADA SD NEGERI SE-KECAMATAN KUTA SELATAN, KABUPATEN BADUNG

Oleh:

**L. Eka M, Julianingsih**

**Wayan Paramartha**

Program Studi Magister Pendidikan Agama hindu Program Pasca Sarjana

Universitas Hindu Indonesia

wayan\_paramartha@yahoo.com

## **Abstract**

*This study discusses the influence of the school principal leadership, teacher's work motivation, organizational climate, and teacher's creativity on job satisfaction and the performance of Hinduism teachers. Besides, this study aims at knowing the influence of each variable, both direct and indirect. In this study, the saturated sampling technique was utilized in which the population is used as the sample in this study. Therefore, the population and sample in this study are all teachers of Hinduism in the public elementary schools in the District of South Kuta with the total of 40 elementary schools. The data was collected by applying the questionnaire of five Likert scale models, and the analysis was carried out with descriptive statistical analysis techniques and path analysis.*

**Keywords:** *principal leadership, work motivation, organizational climate, teacher creativity, job satisfaction, performance of Hindu teachers..*

## **Abstrak**

Penelitian ini membahas tentang pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja guru, iklim organisasi, dan kreativitas guru terhadap kepuasan kerja dan kinerja guru agama Hindu, disamping itu juga untuk mengetahui pengaruh tiap-tiap variabel, baik pengaruh secara langsung maupun secara tak langsung. Penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh dimana populasi yang digunakan sekaligus menjadi sampel pada penelitian ini, sehingga populasi dan sampel pada penelitian ini adalah seluruh guru agama Hindu di SD Negeri se-Kecamatan Kuta Selatan dengan jumlah 40 SD. Pengumpulan data menggunakan kuisioner model skala likert lima, dan analisis yang dilakukan dengan teknik analisis statistic deskriptif dan analisis jalur (part analisis).

**Kata kunci:** kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, iklim organisasi, kreativitas guru, kepuasan kerja, kinerja guru agama Hindu.

## **I. PENDAHULUAN**

Undang-undang No 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional secara jelas menegaskan bahwa tujuan pendidikan Nasional adalah untuk mengembangkan potensi peserta

didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab (UU Sisdiknas, 2003). Untuk mencapai tujuan

pendidikan tersebut, kita tidak akan terlepas dari pembahasan bagaimana mutu pendidikan yang baik.

Berbicara masalah mutu pendidikan yang baik, tidak terlepas dari adanya peran guru sebagai sentralnya, baik dalam merancang ataupun melaksanakan kegiatan pembelajaran. Bahkan ada yang berpendapat bahwa guru menempati posisi yang lebih penting dari pada kurikulum. Karena sebaik apapun suatu kurikulum, jika tidak dibarengi dengan adanya guru yang berkualitas maka semuanya akan menjadi sia-sia. Guru merupakan kunci dari adanya keberhasilan pendidikan. Guru dituntut memiliki kinerja yang mampu memberikan dan merealisasikan harapan dan keinginan semua pihak terutama masyarakat umum yang telah mempercayai sekolah dan guru dalam membina anak didik. Dalam meraih mutu pendidikan yang baik sangat dipengaruhi oleh kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya sehingga kinerja guru menjadi tuntutan penting untuk mencapai keberhasilan pendidikan. Secara umum mutu pendidikan yang baik menjadi tolak ukur bagi keberhasilan kinerja yang ditunjukkan guru. Banyak sekali faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja dari seorang guru, misalnya saja faktor kepemimpinan dari kepala sekolah, kreativitas dari dalam diri seorang guru, iklim organisasi, maupun motivasi guru sehingga dengan adanya faktor-faktor tersebut maka terjadilah kepuasan guru dalam bekerja yang nantinya akan mempengaruhi kinerja dari guru tersebut.

Guru dituntut untuk bekerja dengan memberikan pelayanan sebaik-baiknya kepada *stakeholder* (pemakai sekolah) yaitu siswa, orang tua dan masyarakat. Terutama sekali bagi sekolah-sekolah yang letaknya dekat dengan pusat-pusat perhotelan, seperti yang terjadi di kecamatan Kuta Selatan yang sarat akan pembangunan villa dan hotel, tentu saja iklim yang tercipta disekitar sekolah akan berbeda dengan sekolah-sekolah yang berada di desa-desa terpencil, sehingga akan sangat mempengaruhi cara guru dalam menjalankan proses belajar mengajar.

Melihat pesatnya pembangunan hotel-hotel di sekitar sekolah, tak heran sekolah-sekolah di kecamatan Kuta Selatan ini dilandasi pemikiran tantangan masa depan yaitu tantangan abad ke 21 yang ditandai dengan abad ilmu pengetahuan,

*knowledge-based society* dan kompetensi masa depan. Globalisasi telah menembus batas-batas ruang dan waktu. Dengan dinamika yang demikian cepat di bidang teknologi dan informasi, menuntut tindakan antisipasi dan adaptasi yang cepat. Perkembangan sosial budaya, pengetahuan, teknologi, telah membawa guru agama Hindu pada suatu tahapan kehidupan untuk terus menerus meningkatkan motivasi diri dan kreativitasnya sehingga akan menghasilkan suatu kinerja yang baik bagi seorang guru agama Hindu dalam mendidik murid-muridnya sehingga dapat bersaing secara internasional tanpa mengesampingkan nilai moral peserta didik. Karena bagi umat Hindu, nilai moral tersebut sangat penting, tidak hanya untuk diri sendiri, tetapi juga akan dapat menyelamatkan para leluhurnya. Seperti yang tertuang didalam Bhagavad Gita I-42 yang menyatakan bahwa:

“sankaro narakayaiva  
Kula gnanam kulasya ca  
Patanti pitaro hy esam  
Lupta-pindodaka-kriyah

Artinya keruntuhan moral ini membawa keluarga dan para pembunuhnya keneraka, arwah nenek moyang jatuh keneraka, semua tarpana, air dan nasi tidak ada lagi baginya.

Dari seloka tersebut, umat Hindu percaya bahwa jika moral manusia telah musnah, maka akan menimbulkan kekacauan yang hebat. Dan akibat musnahnya moral disuatu keluarga maka akan berpengaruh terhadap keberadaan roh-roh para leluhur, karena ketergantungan para leluhur terhadap *yajnya* yang dipersembahkan oleh para sanak keluarga yang masih tertinggal, sebelum arwah para leluhur ini mendapatkan kebebasan dari siklus kelahiran dan kematian.

Dengan adanya tantangan yang kompleks pada guru agama Hindu, maka peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian terhadap kinerja guru agama Hindu dengan judul “kepuasan kerja dan kinerja guru agama Hindu pada SD Negeri se-Kecamatan Kuta Selatan, Kabupaten Badung”, Ruanglingkup dari penelitian ini meneliti variabel pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja guru, iklim organisasi, dan kreativitas guru terhadap kepuasan kerja dan kinerja guru agama Hindu pada SD Negeri se-Kecamatan Kuta Selatan, Kabupaten Badung.

## 1.1 Rumuskan Masalah

(1) Bagaimana deskripsi kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja guru, iklim organisasi, kreativitas guru, kepuasan kerja dan kinerja guru agama Hindu pada SD Negeri se-Kecamatan Kuta Selatan, Kabupaten Badung? (2) Apakah ada pengaruh secara parsial antara kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja guru, iklim organisasi, dan kreativitas guru terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja agama Hindu pada SD Negeri se-Kecamatan Kuta Selatan, Kabupaten Badung? (3) Apakah ada pengaruh secara bersama-sama kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja guru, iklim organisasi, dan kreativitas guru terhadap kepuasan kerja guru agama Hindu pada SD Negeri se-Kecamatan Kuta Selatan, Kabupaten Badung? (4) Apakah ada pengaruh secara bersama-sama kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja guru, iklim organisasi, dan kreativitas guru terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja agama Hindu pada SD Negeri se-Kecamatan Kuta Selatan, Kabupaten Badung?

## II. Kajian Pustaka

### 2.1.1 Kepemimpinan

Dalam teori jalur tujuan (*Path Goal Theory*) yang dikembangkan oleh Robert House (1971) dalam Kreitner dan Kinicki (2003) 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 kepemimpinan yaitu karakteristik personal dan kekuatan lingkungan. Teori ini juga menggambarkan bagaimana persepsi harapan dipengaruhi oleh hubungan kontijensi diantara lima *style* 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.

### 1.0.1 Motivasi

Menurut teori hierarki kebutuhan Abraham Maslow, yaitu hirarki lima kebutuhan dengan tiap kebutuhan secara berurutan terpenuhi, maka kebutuhan lainnya menjadi domain. Dalam setiap manusia terdapat lima tingkatan kebutuhan, yaitu kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan, kebutuhan social, kebutuhan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri. Seperti yang tertuang di dalam Bhagavad Gita III-10 yang menyatakan bahwa;

“saha-yajnah prajnah srstva  
Purovaca prajapatih  
Anena prasavisyadhvam  
Esa vo stv ista-kama-dhuk

Artinya:

Sesungguhnya sejak dahulu dikatakan, Tuhan setelah menciptakan manusia melalui yajna, berkata: dengan (cara) ini engkau akan berkembang, sebagaimana sapi perah yang memenuhi keinginanmu (sendiri).

Hal ini berarti bahwa diri manusia itu sendiri dapat diibaratkan seperti lembu perahan yang akan diperah terus menerus untuk memenuhi keinginan yang timbul dari diri manusia itu sendiri. Oleh karena keinginan itulah manusia memiliki motivasi yang tinggi dalam melakukan suatu kegiatan agar apa yang diinginkan dapat tercapai.

### 2.1.3 Iklim Organisasi

Menurut Tagiuri dan Litwin dalam, Wirawan (2007) Iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi, mempengaruhi perilaku mereka dan dapat dilukiskan dalam pengertian satu set karakteristik atau sifat organisasi. Kemudian didalam Bhagavad Gita III-5 dapat kita lihat defisini tentang iklim organisasi dikatakan:

“ na hi kascit ksnam api  
Jatu tisthaty akarma-krt  
Karyate hy avasah karma  
Sarvah prakrti-jair gunaih

Artinya:

Walaupun untuk sesaat tak seorangpun mampu untuk tidak berbuat, karena setiap manusia dibuat tak berdaya oleh hokum alam, yang memaksanya untuk bertindak

Dari penjelasan tersebut kita dapat melihat bahwa selama manusia menjalani kehidupan duniawi ini mereka tidak akan dapat melepaskan diri dari adanya kegiatan kerja, karena tanpa kerja kehidupan tidak akan dapat berlangsung. Kehidupan itu sendiri adalah kegiatan kerja dan masing-masing kegiatan kerja itu menimbulkan akibat yang berbeda-beda sesuai dengan iklim dan kondisi tempat seseorang melakukan kegiatan kerja. Bagi seseorang yang menyukai tempat ia bekerja tentu pekerjaan tersebut akan dirasa menyenangkan, namun jika orang tersebut tidak menyukai lingkungan tempat ia bekerja, maka mau tidak mau orang tersebut akan dipaksa oleh aturan yang mengharuskannya untuk melakukan kegiatan kerja tersebut.

#### 1.0.4 Kreativitas Guru

Menurut Jawwad (2002) arti kreativitas secara etimologis adalah memunculkan sesuatu yang baru tanpa ada contoh sebelumnya. Dan menurut Supriatna (2006), kreativitas adalah kemampuan cipta, karsa dan karya seseorang untuk dapat menciptakan sesuatu yang baru. Sesuatu yang baru itu dapat ditemukan dengan menghubungkan atau menggabungkan sesuatu yang sudah ada. Kemudian didalam Bhagavad Gita III-21 dikatakan:

Yad-yad acarati sresthas  
Tat-tad evetaro janah  
Sa yat pramanam kurute  
Lokas tad anuvartate

Artinya:

Apapun juga kebiasaan yang baik itu dilakukan, orang lain juga akan mengikutinya. Teladan apapun yang dilakukannya dunia akan mengikutinya.

Dan dari pengetahuan diatas, dapat diambil kesimpulan bahwa kreativitas adalah bakat yang dimiliki oleh setiap orang yang dapat dikembangkan dengan pelatihan dan aplikasi yang tepat. Dengan adanya hasil yang baik dari bakat yang dilakukan dengan inovasi- inovasi yang secara terus menerus dilakukan maka teladan/ hasil tersebut akan diikuti oleh banyak orang. Terutama sekali kreativitas yang dilakukan oleh seorang guru, maka akan menjadi teladan yang baik bagi para peserta didik sehingga apapun yang dilakukan oleh guru tersebut akan menjadi contoh yang baik yang akan diikuti oleh para muridnya.

#### 2.1.5 Kepuasan Guru

Dalam teori dua faktor yang dikembangkan oleh **Frederick Irving Herzberg** seorang psikolog asal Amerika Serikat. Frederick Herzberg menyatakan bahwa ada faktor-faktor tertentu di tempat kerja yang menyebabkan kepuasan kerja, sementara pada bagian lain ada pula faktor lain yang menyebabkan ketidakpuasan. Dengan kata lain kepuasan dan ketidakpuasan kerja berhubungan satu sama lain.

#### 2.1.6 Kinerja Guru

Pengertian kinerja menurut Marwansyah (2012) yaitu pencapaian/prestasi seseorang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Menurut Wirawan (2009), kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Sedangkan menurut Sedarmayanti (2013) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawabnya masing-masing, dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Dan didalam Bhagavad Gita III-19 dikatakan bahwa:

“tasmad asaktah satatam  
Karyam karma samacara  
Asakto hy acarana karma  
Param apnoti purusah

Artinya;

Oleh karena itu laksanakanlah segala kerja sebagai kewajiban tanpa terikat (pada akibatnya), sebab dengan melakukan kegiatan kerja yang bebas dari keterikatan, orang itu sesungguhnya akan mencapai yang utama.

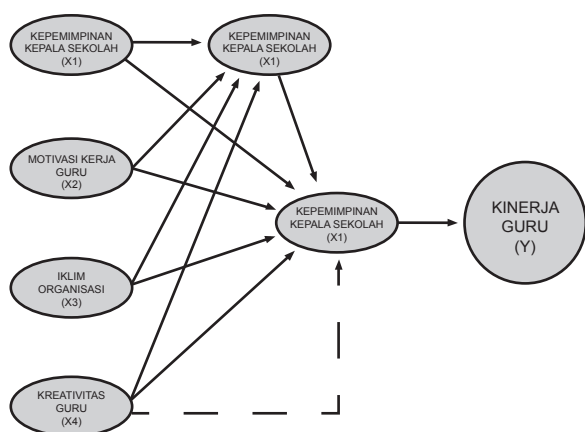
### III. METODE PENELITIAN

#### 2.1 Rancangan Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian korelasional, karena peneliti ingin mencari pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja guru, iklim organisasi, kreativitas guru terhadap kepuasan kerja dan kinerja guru agama Hindu pada SD Negeri se-Kecamatan Kuta Selatan,



Badung. Dengan kerangka penelitian seperti dibawah ini:



Gambar: 3.1 konstalansi hubungan antar variabel

Penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh dimana populasi yang digunakan sekaligus menjadi sampel pada penelitian ini, sehingga, populasi dan sampel pada penelitian ini adalah seluruh guru agama Hindu di SD Negeri se-Kecamatan Kuta Selatan dengan jumlah 40 guru agama Hindu di SD Negeri se-Kecamatan Kuta Selatan. Dan analisis yang digunakan dengan menggunakan analisis jalur/ *part analisis*

#### IV. HASIL PENELITIAN

##### 3.1 Gambaran Umum Penelitian



Gambar 4.1 wilayah kuta selatan

Secara geografis kecamatan Kuta Selatan Kabupaten Badung memiliki luas wilayah 101,13 km, dimana batas wilayah bagian utara berbatasan dengan kecamatan Kuta Utara, batas timur wilayah berbatasan dengan Samudra Hindia, batas selatan wilayah berbatasan dengan Samudra Hindia dan batas barat wilayah berbatasan dengan Samudra Hindia. Sebagaimana dengan daerah-daerah lain di

Indonesia, di daerah Kua Selatan memiliki dua musim, yaitu musim panas (april-september) dan musim hujan (oktober-maret).

Kecamatan Kuta Selatan terbagi menjadi 6 Kelurahan, yaitu kelurahan Benoa, Jimbaran, Kutuh, Pecatu, Tanjung Benoa, dan Ungasan. Menurut data referensi kemendikbud.go.id, jumlah SD yang berada di Kecamatan Kuta Selatan berjumlah 50 SD negeri dan swasta yang tersebar di seluruh wilayah Kecamatan Kuta Selatan dimana dengan jumlah sekolah sekolah dasar negeri sebanyak 40 SD dan jumlah SD swasta sebesar 10 SD (lampiran 3).

##### 3.2 Deskripsi data responden hasil penelitian

Dengan menggunakan metode pengumpulan data melalui kuesioner terdapat 40 jawaban responden yang layak diuji dan diolah lebih lanjut. Berikut rincian penyebaran dan pengembalian kuisioner:

##### Gambaran Umum Responden Guru Agama Hindu Se-Kecamatan Kuta Selatan

No	Keterangan	UMUR	Jumlah	Persentase
1	Usia	21 – 30	4	10%
		31- 40	1	2,5%
		41-50	8	20%
		51- 60	27	67,5%
		Total	40	100%
2	Jenis Kelamin	Laki-laki	22	55%
		Perempuan	18	45%
		Total	40	100%
3	Pendidikan Terakhir	D2	1	2,5%
		D3	2	5%
		S1	35	87,5%
		S2	2	5%
		S3	0	0%
		Total	40	100%

Sumber: data diolah

Dari tabel 4.2 diatas dapat diketahui bahwa responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini dari segi usia dikatakan sudah sangat matang, hal ini ditunjukkan dengan usia terbanyak responden pada kisaran umur 51-60 tahun sebanyak 27 orang (67,5%). Untuk jenis kelamin dapat diketahui bahwa responden dengan jenis kelamin pria paling banyak berpartisipasi yaitu dengan jumlah 22 orang (55%) dan responden perempuan dengan jumlah 18 orang (45%).

Kemudian untuk tingkat pendidikan dapat dikatakan bahwa pendidikan guru agama Hindu yang menjadi responden cukup tinggi, hal ini ditunjukkan dengan dominasi tingkat pendidikan mereka yang masih pada tingkat S1 sebesar (87,5%)

### 3.3 Teknik Analisis Data Hasil Penelitian

#### 3.3.1 Deskriptif Statistik

Berikut ini disajikan statistik deskriptif pengujian pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja guru, iklim organisasi, dan kreativitas guru terhadap kepuasan kerja dan kinerja guru agama Hindu pada SD Negeri se-Kecamatan Kuta Selatan, Kabupaten Badung pada berikut:

#### Descriptive Statistics

##### Statistics

	X1	X2	X3	X4	X5	Y
N Valid	40	40	40	40	40	40
Missing	0	0	0	0	0	0
Mean	63.3750	64.2000	80.3250	73.9250	55.5000	67.0500
Median	64.0000	61.5000	79.0000	74.0000	55.0000	65.0000
Mode	64.00	60.00	76.00	72.00 <sup>a</sup>	61.00	64.00
Std. Deviation	6.49926	6.69941	8.71305	8.56165	6.28796	5.49569
Variance	42.240	44.882	75.917	73.302	39.538	30.203
Range	28.00	25.00	42.00	37.00	35.00	23.00
Minimum	46.00	50.00	51.00	53.00	35.00	57.00
Maximum	74.00	75.00	93.00	90.00	70.00	80.00
Sum	2535.00	2568.00	3213.00	2957.00	2220.00	2682.00

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

#### Tabel konversi dalam menentukan peringkat pada variabel likert 5

$M_i + 1,5 SD_i = 60 + (1,5 \times 13,3) = 79,95$	Sangat tinggi
$M_i + 0,5 SD_i = 60 + (0,5 \times 13,3) = 66,65$	Tinggi
$M_i - 0,5 SD_i = 60 - (0,5 \times 13,3) = 53,35$	Cukup
$M_i - 1,5 SD_i = 60 - (1,5 \times 13,3) = 40,05$	Rendah
$M_i - 3,0 SD_i = 60 - (3,0 \times 13,3) = 20,1$	Sangat rendah

Kepemimpinan Kepala Sekolah memiliki penyimpangan data yang rendah, hal tersebut ditunjukkan dengan tingkat nilai rata-rata yang lebih besar daripada standar deviasi (  $63,3 > 6,499$  ), dan jika dilihat dari tabel konversi dan tabel statistic deskriptive, dapat dilihat bahwa nilai rata - rata kepemimpinan kepala sekolah lebih dari batas peringkat yang ditentukan, sehingga dapat disimpulkan bahwa variable kepemimpinan kepala sekolah berada dalam katagori tinggi.

Nilai rata-rata motivasi kerja adalah 64,2 dan

median 61,5, modus 60 dengan standar deviasi sebesar 6,69. Hasil itu menunjukkan bahwa motivasi memiliki penyimpangan data yang rendah, hal tersebut ditunjukkan dengan tingkat nilai rata-rata yang lebih besar daripada standar deviasi (  $64,2 > 6,69$  ), dan jika dilihat dari tabel konversi dan tabel statistic deskriptive, dapat dilihat bahwa nilai rata - rata kepemimpinan kepala sekolah lebih dari batas peringkat yang ditentukan, sehingga dapat disimpulkan bahwa variable motivasi kerja guru berada dalam katagori tinggi.

Nilai rata-rata iklim organisasi adalah 80,325 dan median 79 serta modus 76 dengan standar deviasi sebesar 8,71. Hasil itu menunjukkan bahwa iklim organisasi memiliki penyimpangan data yang rendah, hal tersebut ditunjukkan dengan tingkat nilai rata-rata yang lebih besar daripada standar deviasi (  $80,325 > 8,71$  ), dan jika dilihat dari tabel konversi dan tabel statistic deskriptive, dapat dilihat bahwa nilai rata - rata kepemimpinan kepala sekolah lebih dari batas peringkat yang ditentukan, sehingga dapat disimpulkan bahwa variable iklim organisasi berada dalam katagori sangat tinggi.

Nilai rata-rata kreativitas guru adalah 73,925 dengan median 74 serta modus 72 dengan standar deviasi sebesar 8,561. Hasil itu menunjukkan bahwa kreativitas guru memiliki penyimpangan data yang rendah, hal tersebut ditunjukkan dengan tingkat nilai rata-rata yang lebih besar daripada standar deviasi (  $73,925 > 8,561$  ), dan jika dilihat dari tabel konversi dan tabel statistic deskriptive, dapat dilihat bahwa nilai rata - rata kepemimpinan kepala sekolah lebih dari batas peringkat yang ditentukan, sehingga dapat disimpulkan bahwa variable kreativitas berada dalam katagori tinggi.

Nilai rata-rata kepuasan kerja guru adalah 78,9 dan median 79 serta modus 79 dengan standar deviasi sebesar 7,386058. Hasil itu menunjukkan bahwa kepuasan kerja guru memiliki penyimpangan data yang rendah, hal tersebut ditunjukkan dengan tingkat nilai rata-rata yang lebih besar daripada standar deviasi (  $78,9 > 7,386058$  ), dan jika dilihat dari tabel konversi dan tabel statistic deskriptive, dapat dilihat bahwa nilai rata - rata kepemimpinan kepala sekolah lebih dari batas peringkat yang ditentukan, sehingga dapat disimpulkan bahwa variable kepuasan berada dalam tinggi.

Nilai rata-rata kinerja guru adalah 67 serta

median 65 dan modus sebesar 64 dengan standar deviasi sebesar 5,495. Hasil itu menunjukkan bahwa kinerja guru memiliki penyimpangan data yang rendah, hal tersebut ditunjukkan dengan tingkat nilai rata-rata yang lebih besar daripada standar deviasi ( $67 > 5,495$ ), dan jika dilihat dari tabel konversi dan tabel statistic deskriptive, dapat dilihat bahwa nilai rata - rata kepemimpinan kepala sekolah lebih dari batas peringkat yang ditentukan, sehingga dapat disimpulkan bahwa variable kinerja berada dalam katagori tinggi.

### 3.3.2 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Uji validitas diukur dengan menggunakan korelasi *pearson product moment*. Uji signifikansi dilakukan dengan membandingkan nilai  $r_{hitung}$  dengan  $r_{tabel}$  untuk *degree of freedom*(df)= n-2, dalam hal ini n adalah jumlah sampel. Maka dapat dihitung *degree of freedom*(df) = 40 - 2 = 38 ,dengan df = 38 dan  $\alpha = 0,05$  didapat  $r_{tabel} = 0,312$ . Jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$  dan bernilai positif, maka butir pertanyaan tersebut dinyatakan valid.

Hasil uji validitas yang ditunjukkan terlihat bahwa variabel yang jika ditinjau dari variabel kepemimpinan kepala sekolah terlihat bahwa butir pertanyaan 3,7,8,14,18 tidak valid dan butir pertanyaan tersebut akan dikeluarkan dari perhitungan analisis selanjutnya. Kemudian untuk variabel motivasi kerja butir pertanyaan kuesioner no 1,5,9,13,15 tidak valid sehingga butir pertanyaan tersebut dikeuarkan dari perhitungan analisis selanjutnya. Variabel Iklim Organisasi butir pertanyaan no 20 tidak valid, sehingga dikeluarkan dari analisis selanjutnya. Variabel kreativitas guru pada butir pertanyaan no 19, dan 20 tidak valid sehingga dikeluarkan dari perhitungan analisis selanjutnya. Variabel kepuasan kerja butir pertanyaan no 2, 3, 4, 10, 14, 20 tidak valid, sehingga dikeluarkan dari analisis selanjutnya. Variabel kinerja guru butir pertanyaan no 2,9,12, 18 yang tidak valid sehingga pertanyaan dapat digunakan untuk analisis selanjutnya

### 3.3.3 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan terhadap pertanyaan-pertanyaan yang sudah valid dalam kuesioner, hal ini dilakukan untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tersebut tetap

konsisten apabila dilakukan pengukuran ulang pada kelompok yang sama dengan alat yang sama. Adapun teknik uji reliabilitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *Cronbach's Alpha*. Suatu variabel dikatakan reliable jika memberikan nilai *Cronbach's Alpha*>0,60 (Nunnally, 1967 dalam Ghozali, 2006:42). Hasil uji reliabilitas sebagai berikut:

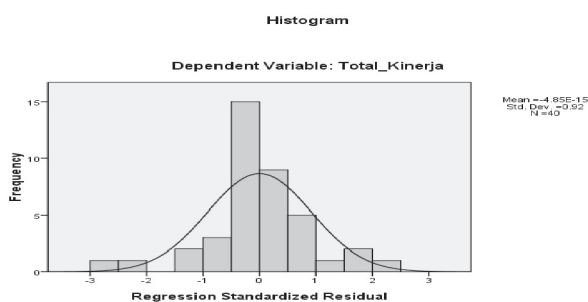
**Tabel 4.37 Rangkuman Hasil Uji Reliabilitas**

Variable	Hasil Uji	Patokan	Kreteria
Kepemimpinan Kepala sekolah	0.832	0,60	Relibilitas Tinggi
Motivasi kerja guru	0.892	0,60	Relibilitas Tinggi
Iklim organisasi	0.924	0,60	Relibilitas Tinggi
Kreativitas guru	0.922	0,60	Relibilitas Tinggi
Kepuasan kerja	0.827	0,60	Relibilitas Tinggi
Kinerja kerja guru	0.828	0,60	Relibilitas Tinggi

Hasil tabel 4.37 menunjukkan nilai *cronbach alpha* ( $\alpha$ ) untuk variabel gaya kepemimpinan dan sistem pengendalian intern lebih besar dari 0,60 dan dapat dikatakan variabel yang diteliti adalah reliabel sehingga dapat disimpulkan bahwa data yang dikumpulkan dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

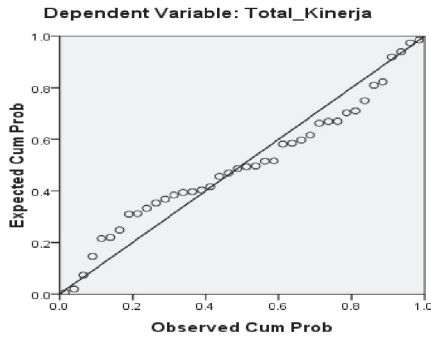
### 3.3.4 Uji Asumsi Klasik

#### 3.3.4.1 Uji Normalitas Sebaran Data



### 3.3.4.3 Uji Heteroskedastisitas

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Dari grafik diatas, dapat dilihat bahwa tampilan grafik histogram maupun plot, dapat disimpulkan bahwa grafik histogram memberikan pola yang tidak terlalu menceng ke salah satu sisi, dan dapat dikatakan normal. Sedangkan pada grafik normal plot terlihat titik-titik menyebar di sekitar garis diagonal, serta penyebarannya tidak menjauh dari garis diagonal. Sehingga kedua grafik ini menunjukkan bahwa model regresi tidak menyalahi asumsi normalitas.

#### 3.3.4.2 Uji Multikolonieritas

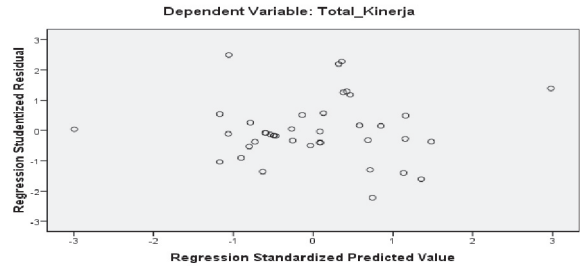
Coefficient Correlations<sup>a</sup>

Model		X1	X2	X3	X4	X5	
1	Correlations	Total Kepuasan	1.000	.015	-.138	.039	-.541
		Total Kep Kepsek	.015	1.000	-.126	-.459	-.111
		Total Kreatifitas	-.138	-.126	1.000	-.026	-.230
		Total Motivasi	.039	-.459	-.026	1.000	-.263
		Total Iklim Organisasi	-.541	-.111	-.230	-.263	1.000
Covariances	Total Kepuasan	.027	.000	-.003	.001	-.013	
	Total Kep Kepsek	.000	.025	-.002	-.011	-.003	
	Total Kreatifitas	-.003	-.002	.014	.000	-.004	
	Total Motivasi	.001	-.011	.000	.024	-.006	
	Total Iklim Organisasi	-.013	-.003	-.004	-.006	.022	

a. Dependent Variable: Total\_Kinerja

Berdasarkan hasil Uji Multikolonieritas pada tabel 4.40 pada penelitian ini terlihat bahwa hasil besaran korelasi antar variabel independen tampak bahwa variabel total kepuasan dengan variabel iklim organisasi memiliki korelasi cukup tinggi sebesar - 0,541 atau sekitar 54,1 %. Oleh karena korelasi ini masih dibawah 95 %, maka dapat dikatakan tidak terjadi multikolonieritas

Scatterplot



Berdasarkan hasil uji heteroskedasitas pada grafik scatterplots terlihat titik-titik menyebar secara acak, tidak membentuk sebuah pola tertentu yang jelas, serta tersebar, baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini berarti bahwa tidak terjadi masalah heteroskedasitas pada model regresi.

#### 3.3.4.4 Uji Linieritas garis regresi

Variabel		Berdasarkan nilai F		Berdasarkan nilai signifikansi		Kete-rangan
Bebas	Terikat	Hitung	Table	Hitung	Table	Linier
X1	Y	1.864	< 2,49	0.092	> 0,05	Linier
X2	Y	0.894	< 2,49	0.596	> 0,05	Linier
X3	Y	2.190	< 2,49	0.070	> 0,05	Linier
X4	Y	0.849	< 2,49	0.644	> 0,05	Linier
X5	Y	1.237	< 2,49	0.316	> 0,05	Linier

#### 3.3.4.5 Uji Autokorelasi

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.612 <sup>a</sup>	.375	.283	5.536	1.820

a. Predictors: (Constant), Total\_Kepuasan, Totall\_Kep\_Kepsek, Total\_Kreatifitas, Total\_Motivasi, Total\_Iklim\_Organisasi

b. Dependent Variable: Total\_Kinerja

Uji Dubin Watson memberikan nilai DW 1,820, nilai ini akan dibandingkan dengan nilai tabel dengan menggunakan signifikansi 5% dengan jumlah observasi (n)=40, jumlah variabel independen (k) = 5 sehingga di dapat nilai dl= 1,23 dan nilai du=1,786 (untuk nilai dl dan du lihat lampiran Dubin Watson Test Bound). Oleh karena DW 1,820 berada di diatas nilai du= 1,786, maka dari table keputusan H0 yang menyatakan tidak ada autokorelasi positif diterima, atau dapat disimpulkan tidak terjadi autokorelasi



### 3.3.5 Temuan Hasil Penelitian Tahapan pertama Persamaan 1

**Tabel 4.49 Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.646 <sup>a</sup>	.417	.351	5.742	2.081

- a. Predictors: (Constant), Total\_Kreatifitas, Total\_Motivasi, Total\_Iklim Organisasi, Totall\_Kep\_Kepsek  
 b. Dependent Variable: Total\_Kepuasan

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	826.925	4	206.731	6.270	.001 <sup>a</sup>
Residual	1154.050	35	32.973		
Total	1980.975	39			

- a. Predictors: (Constant), Total\_Kreatifitas, Total\_Motivasi, Total\_Iklim Organisasi, Totall\_Kep\_Kepsek  
 b. Dependent Variable: Total\_Kepuasan

**Table Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	23.808	12.185		1.954	.059		
	X1	-.015	.164	-.015	-.091	.928	.652	1.534
	X2	-.037	.160	-.038	-.228	.821	.615	1.625
	X3	.494	.130	.604	3.801	.001	.659	1.571
	X4	.101	.122	.121	1.824	.004	.771	1.297

- a. Dependent Variable: Total\_Kepuasan

### Tahapan kedua Persamaan 2

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.612 <sup>a</sup>	.375	.283	5.536	1.820

- a. Predictors: (Constant), Total\_Kepuasan, Total\_Kep\_Kepsek, Total\_Kreatifitas, Total\_Motivasi, Total\_Iklim Organisasi  
 b. Dependent Variable: Total\_Kinerja

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	625.616	5	125.123	4.082	.005 <sup>a</sup>
Residual	1042.159	34	30.652		
Total	1667.775	39			

- a. Predictors: (Constant), Total\_Kepuasan, Totall\_Kep\_Kepsek, Total\_Kreatifitas, Total\_Motivasi, Total\_Iklim Organisasi  
 b. Dependent Variable: Total\_Kinerja

**Table Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	37.149	12.372		3.003	.005		
	Totall_Kep_Kepsek	-.060	.158	-.064	-.383	.704	.652	1.535
	Total_Motivasi	.134	.155	.149	1.864	.003	.615	1.627
	Total_Iklim Organisasi	.127	.149	.136	1.882	.002	.667	2.143
	Total_Kreatifitas	.195	.119	.256	1.740	.001	.756	1.322
	Total_Kepuasan	.413	.163	.451	2.537	.016	.583	1.717

- a. Dependent Variable: Total\_Kinerja

### 3.4 Interpretasi Hasil Hipotesis Penelitian

1. Mengetahui pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru agama Hindu

Dari hasil perhitungan SPSS diperoleh angkat  $t$  penelitian sebesar  $-0,091$ , sedangkan  $t$  tabel diperoleh hasil sebesar  $1,690$  (untuk melihat  $t$  tabel lihat pada lampiran), dan taraf signifikansi hitung sebesar  $0,928$ . Sehingga dari hasil perhitungan tersebut dapat diketahui bahwa  $t$  penelitian  $< t$  tabel sehingga  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak. Artinya ada pengaruh negative dan tidak signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru agama Hindu

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja guru agama Hindu, artinya bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang dijalankan belum tentu mempunyai dampak yang selalu positif atau baik bagi kepuasan guru agama Hindu dalam bekerja, sebab semakin tinggi pelaksanaan aktivitas kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala sekolah, maka akan berdampak pada ketidakpuasan guru dalam bekerja karna mungkin saja target yang ingin dicapai kepala sekolah tidak sesuai dengan kemampuan yang dimiliki oleh guru tersebut. Hal ini sesuai dengan pandangan H. Jodeph Reitz (1981) dalam Nanang, yang menyatakan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi efektivitas pemimpin adalah perilaku rekan sejawat (bawahan), yang mana karena dengan harapan yang tinggi dari rekan/teman sejawat (bawahan), maka seorang pemimpin akan berusaha seefektif mungkin dalam memenejemen pekerjaannya sehingga tidak akan mengecewakan rekan kerja yang memiliki interpretasi yang tinggi terhadap pemimpin tersebut. Dengan adanya interaksi yang baik antara atasan dan bawahan maka akan dapat memberikan kepuasan kepada bawahannya.

Pandangan H Jodeph Reitz ini sesuai dengan pendapat Siagan (2012) yang menyatakan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu: sikap rekan sekerja, karena seperti yang kita ketahui bahwa manusia tidak dapat hidup sendiri. Dalam kehidupan berorganisasi, seseorang mau tidak mau harus melakukan interaksi dengan orang lain, keharusan melakukan interaksi ini timbul

karena adanya saling ketergantungan dan keterkaitan antara satu tugas dengan tugas yang lain. Terutama sekali interaksi antara pemimpin dan bawahannya, sehingga dengan adanya interaksi yang baik antara atasan dan bawahan maka akan dapat memberikan kepuasan kepada bawahannya.

Hasil penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya, seperti: Carudin (2011), Sunarto dan Purwoatmojo (2011), Ardansyah, Muhammad (2013), Fauzi, Ahmad (2010), Dolphina, Erlin (2012).

2. Mengetahui Pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja guru agama Hindu

Dari hasil perhitungan SPSS diperoleh angkat  $t$  penelitian sebesar  $-0,228$ , sedangkan  $t$  tabel diperoleh hasil sebesar  $1,690$  (untuk melihat  $t$  tabel lihat pada lampiran), dan taraf signifikansi hitung sebesar  $0,821$ . Sehingga dari hasil perhitungan tersebut dapat diketahui bahwa  $t$  penelitian  $< t$  tabel sehingga  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak. Artinya ada pengaruh negatif dan tidak signifikan antara motivasi kerja terhadap kepuasan kerja guru agama Hindu yang berada di kecamatan Kuta Selatan

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa meskipun motivasi kerja guru agama Hindu baik, hal tersebut tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja yang dirasakan oleh para guru yang bekerja dilingkungan tersebut, seperti yang disebutkan oleh Kreitner dan Kinicki (2003) ada lima model kepuasan kerja yang menonjol dan digolongkan menurut penyebabnya. Salah satu penyebabnya adalah model ketidakcocokkan. Model ketidakcocokkan menjelaskan bahwa kepuasan adalah hasil dari harapan yang tak terpenuhi. Pada saat harapan lebih besar daripada yang diterima, seseorang akan tidak puas. Sebaliknya, individu akan puas pada saat ia mempertahankan output yang diterimanya dan melampui harapan pribadinya.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian-penelitian sebelumnya, seperti penelitian yang dilakukan oleh: Fauzi, Ahmad (2010), Dolphina, Erlina (2012)

3. Mengetahui pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja guru agama Hindu

Dari hasil perhitungan SPSS yang dilakukan untuk hipotesis ketiga diperoleh hasil  $t$

penelitian sebesar 3.801, sedangkan t tabel diperoleh hasil sebesar 1,690 (untuk melihat t tabel lihat pada lampiran) dan taraf signifikansi hitung sebesar 0,001. Sehingga dari hasil perhitungan tersebut dapat diketahui bahwa t penelitian > t tabel sehingga H0 ditolak dan H1 diterima, sehingga hasil ini mendukung hipotesis penelitian ketiga yang menyatakan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara iklim organisasi terhadap terhadap kepuasan kerja guru agama Hindu.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ardansyah, Muhammad (2013) dan Sari, Ismi Amelia (2014), yang menyiratkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja guru, yang berarti dengan adanya iklim organisasi yang baik, maka guru agama Hindu akan mendapatkan kepuasan dalam bekerja, karena iklim organisasi merupakan suatu konsep yang dapat dijadikan sarana untuk mengukur kesesuaian dari tujuan kerja, strategi, dan kerja tugas, serta dampak yang dihasilkan oleh seorang guru Agama Hindu terhadap pekerjaannya sehingga dapat mempengaruhi sikap dan kebiasaan dari kelompok – kelompok orang yang berada di sekitar tempat guru agama Hindu itu bekerja, yang pada akhirnya akan berpengaruh terhadap kepuasan guru agama Hindu tersebut sehingga perlu dilakukan suatu upaya tertentu guna meningkatkan kepuasan kerja guru. Upaya yang dapat dilakukan di antaranya memfokuskan iklim di sekolah pada orientasi hasil kerja seseorang. Seorang guru yang telah memperoleh prestasi kerja baik, tidak harus ditinggalkan karena ketidakmampuan guru lain dalam mengikuti prestasinya. Guru yang telah berhasil membantu guru lain yang belum berhasil, agar hubungan antar guru dapat ditingkatkan. Selain itu upaya yang dapat dilakukan adalah dengan mengiatkan pekerjaan di sekolah pada orientasi tim kerja. Dalam hal ini iklim organisasi di sekolah ditingkatkan melalui peran kerja tim guru. Hasil kerja tim guru menjadi milik bersama yang digunakan untuk meningkatkan budaya dalam berorganisasi di sekolah. Upaya ini diharapkan dapat meningkatkan perkembangan budaya organisasi sekolah ke arah yang lebih baik dalam mendukung peningkatan kepuasan kerja guru

#### 4. Mengetahui pengaruh kreativitas guru

terhadap kepuasan kerja agama Hindu

Dari hasil perhitungan SPSS diperoleh angkat t penelitian sebesar 1,824, sedangkan tabel diperoleh hasil sebesar 1,690 (untuk melihat t tabel lihat pada lampiran) dan taraf signifikansi hitung sebesar 0,004. Sehingga dari hasil perhitungan tersebut dapat diketahui bahwa t penelitian > t tabel sehingga H0 ditolak dan H1 diterima. Artinya ada pengaruh yang signifikan antara kreativitas guru terhadap kepuasan kerja guru agama Hindu.

Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Fauzi, Ahmand (2010), Eryanto, Hajat, dan Sudiarditha (2013) yang menyatakan ada pengaruh antara kreativitas guru terhadap kepuasan kerja. Selain itu pula, penelitian ini sesuai dengan pandangan Dikti (2008), seseorang yang kreatif memiliki karakteristik sebagai berikut: (1) Cenderung melihat suatu persoalan sebagai tantangan untuk menunjukkan kemampuan diri. Disini berarti seorang guru dalam melihat permasalahan yang timbul didalam lingkup pekerjaannya dituntut untuk memiliki kemampuan diri sehingga masalah yang sekiranya besar dapat menjadi kecil karena kemampuan dari guru tersebut dalam melihat suatu permasalahan. (2) Cenderung memikirkan alternatif solusi/ tindakan yang tidak dilakukan oleh orang-orang pada umumnya atau bukan sesuatu yang sudah biasa dilakukan. Kemudian setelah melihat permasalahan tersebut, guru diharapkan dapat mengidentifikasi bagaimana solusi yang terbaik dari permasalahan tersebut. (3) Tidak takut untuk mencoba hal-hal baru. (4) Mau belajar mempergunakan cara, teknik dan peralatan baru. (5) Tidak takut dicemoohkan oleh orang lain karena berbeda dari kebiasaan. (6) Tidak malu bertanya berbagai informasi tentang sesuatu hal yang dianggap menarik. (7) Tidak cepat puas terhadap hasil yang diperoleh. (8) Toleran terhadap kegagalan dan frustrasi. (9) Memikirkan apa yang mungkin dapat dilakukan atau dikerjakan dari suatu kondisi, keadaan atau benda. (10) Melakukan berbagai cara yang mungkin dilakukan dengan tetap berdasar pada integritas, kejujuran, menjunjung sistem nilai, dan bertujuan positif. (11) Tindakan yang dilakukan efektif, efisien, dan produktif.

#### 5. Mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja guru agama Hindu

Dari hasil perhitungan SPSS diperoleh angkat  $t$  penelitian sebesar 2,537, sedangkan  $t$  tabel diperoleh hasil sebesar 1,691 (untuk melihat  $t$  tabel lihat pada lampiran) dan taraf signifikansi hitung sebesar 0,016. Sehingga dari hasil perhitungan tersebut dapat diketahui bahwa  $t$  penelitian  $>$   $t$  tabel sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima.

Hasil ini mendukung hipotesis kelima yang menyatakan ada pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja guru agama Hindu. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Sunarto dan Purwoatmojo (2011) dan penelitian yang dilakukan oleh Ardansyah, Muhammad (2013) yang menyatakan bahwa adanya pengaruh antara kepuasan kerja terhadap kinerja guru. Mengacu kepada hasil hipotesis, maka perlu ditingkatkan kepuasan kerja untuk mengoptimalkan kinerja guru agama Hindu di Kecamatan Kuta Selatan. Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional guru terhadap pelaksanaan tugas-tugasnya dan balasan jasa yang diperolehnya selama melaksanakan tugas di sekolah. Dalam hal ini peningkatan kepuasan kerja guru agama Hindu di sekolah dapat ditingkatkan dengan memberikan menciptakan kondisi sekolah yang mendukung setiap pekerjaan guru. Dukungan dari sekolah kepada guru akan memberikan kemudahan kepada guru untuk melakukan pekerjaan dengan baik sesuai tanggung jawabnya. Selain itu upaya lain yang dapat dilakukan adalah dengan meningkatkan sifat kerjasama di antara guru di sekolah. Dukungan rekan guru dalam bekerja mutlak diperlukan setiap guru untuk dapat melakukan pekerjaannya dengan baik di sekolah. Upaya ini diharapkan dapat meningkatkan kerja ke arah yang lebih baik dalam mendukung peningkatan kinerja guru agama Hindu di kecamatan Kuta Selatan.

#### 6. Mengetahui pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru agama Hindu

Dari hasil perhitungan SPSS diperoleh angkat  $t$  penelitian sebesar -0,383 sedangkan  $t$  tabel diperoleh hasil sebesar 1,691 (untuk melihat  $t$  tabel lihat pada lampiran) dan taraf signifikansi hitung sebesar 0,704. Sehingga dari hasil perhitungan tersebut dapat diketahui bahwa  $t$  penelitian  $<$   $t$  tabel sehingga  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak. Artinya ada pengaruh negatif dan tidak

signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru agama Hindu.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja yang dihasilkan oleh guru agama Hindu, artinya bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang dijalankan belum tentu mempunyai dampak yang selalu positif atau baik bagi kinerja guru agama Hindu dalam bekerja, sebab semakin tinggi pelaksanaan aktivitas kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala sekolah, tentu saja target yang ingin dicapai kepala sekolah tidak sesuai dengan kinerja yang dihasilkan oleh guru tersebut. Seperti pendapat Sedarmayanti (2013) mengenai manfaat penilaian kinerja, salah satunya adalah meningkatkan prestasi kerja. Dengan adanya penilaian, baik kepala sekolah maupun guru agama Hindu maka diharapkan akan memperoleh umpan balik dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan/ prestasinya sehingga akan terjadi hubungan positif antara kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru agama Hindu.

Hasil penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya, seperti: Retno Indah, Ekowati (2012), Carudin (2011), Sunarto dan Purwoatmojo (2011), Rahman Herlina (2011), Ardansyah, Muhammad (2013), Dolphina, Erlin (2012).

#### 7. Mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru agama Hindu

Dari hasil perhitungan SPSS diperoleh angkat  $t$  penelitian sebesar 1,864 sedangkan  $t$  tabel diperoleh hasil sebesar 1,691 (untuk melihat  $t$  tabel lihat pada lampiran) dan taraf signifikansi hitung sebesar 0,003. Sehingga dari hasil perhitungan tersebut dapat diketahui bahwa  $t$  penelitian  $>$   $t$  tabel sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Sehingga hasil ini mendukung hipotesis ketujuh yang berarti ada pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja guru agama Hindu

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Retno (2012) dan penelitian yang dilakukan oleh Ardansyah (2013) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan antara motivasi kerja dengan kinerja guru. Untuk dapat mengoptimalkan kinerja guru Agama Hindu maka perlu ditingkatkan motivasi kerjanya. Motivasi kerja adalah merupakan dorongan



guru baik yang berasal dari dalam maupun dari luar dirinya untuk terus bekerja sebaik mungkin untuk mencapai tujuannya dalam bekerja. Dalam hal ini peningkatan kepuasan kerja guru di sekolah dapat ditingkatkan dengan memberikan apresiasi/ penghargaan kepada setiap guru yang telah menunjukkan prestasi kerjanya. Penghargaan yang diterima seorang guru sudah tentu akan memacu keinginannya untuk terus berprestasi dengan baik di sekolah. Selain itu upaya lain yang dapat dilakukan adalah dengan memberikan kebebasan guru untuk mengaktualisasi diri dalam bekerja. Kebebasan dalam mengaktualisasikan diri, guru dapat memberikan segenap kemampuannya mengajarnya di sekolah. Upaya ini diharapkan dapat meningkatkan kepuasan kerja ke arah yang lebih baik dalam mendukung peningkatan kinerja mengajar guru agama Hindu SD se-Kecamatan Kuta Selatan

#### 8. Mengetahui pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja guru agama Hindu

Dari hasil perhitungan SPSS diperoleh angkat  $t$  penelitian sebesar 1,882, sedangkan  $t$  tabel diperoleh hasil sebesar 1,691 (untuk melihat  $t$  tabel lihat pada lampiran) dan taraf signifikansi hitung sebesar 0,002. Sehingga dari hasil perhitungan tersebut dapat diketahui bahwa  $t$  penelitian  $>$   $t$  tabel sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Artinya ada pengaruh yang signifikan antara iklim organisasi terhadap kinerja guru agama Hindu

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Carudin (2011), Ardayansyah (2013), serta Rahman, Herlina (2011) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara iklim organisasi terhadap kinerja. Untuk mencapai kinerja guru yang baik, maka seorang guru harus bias memainkan perannya sebagai guru. Syamsudin Makmun (2003) mengemukakan tiga peran guru dalam mengajar, yaitu sebagai berikut: 1) perencana (*planner*) yang harus mempersiapkan apa yang harus dilakukan di dalam melakukan proses belajar mengajar (*pre-teaching problems*). 2) pelaksana (*organizer*) yang harus menciptakan situasi, memimpin, merangsang, menggerakkan, dan mengarahkan kegiatan belajar-mengajar sesuai dengan rencana, bertindak sebagai narasumber, *leader*, yang bijaksana dalam arti demokratis dan humanistik selama proses

berlangsung (*during teaching problems*), 3) penilai (*evaluator*) yang harus mengumpulkan, menganalisis, menafsirkan dan akhirnya memberikan pertimbangan (*judgement*) atas tingkat keberhasilan belajar mengajar tersebut berdasarkan kriteria yang ditetapkan baik mengenai aspek keefektifan prosesnya, maupun kualifikasi produk (*output*). Dari pendapat Syamsudin Makmun terlihat bahwa untuk mencapai kinerja yang baik seorang guru harus menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sehingga yang dihasilkan oleh seorang guru akan menjadi baik, dan dengan adanya hasil yang baik maka tumbuhlah kepuasan guru dalam bekerja

#### 9. Mengetahui Pengaruh kreativitas guru terhadap kinerja kerja guru agama Hindu

Dari hasil perhitungan SPSS diperoleh angkat  $t$  penelitian sebesar 1,740, sedangkan  $t$  tabel diperoleh hasil sebesar 1,691 (untuk melihat  $t$  tabel lihat pada lampiran) dan taraf signifikansi hitung sebesar 0,001. Sehingga dari hasil perhitungan tersebut dapat diketahui bahwa  $t$  penelitian  $<$   $t$  tabel sehingga  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak. Sehingga hasil ini mendukung hipotesis kesembilan yang menyatakan ada pengaruh yang signifikan antara kreativitas guru terhadap kinerja guru agama Hindu

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Munasifah 2010, dimana hasil analisis statistik tersebut menyatakan bahwa kreativitas guru agama Hindu memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kinerja guru agama Hindu itu sendiri, artinya semakin tinggi kreativitas guru maka akan tinggi atau baik pula kinerjanya. Sebaliknya semakin rendah kreativitas guru maka akan semakin rendah kinerjanya. Oleh karena itu guru diharapkan meningkatkan kreativitasnya dengan meningkatkan keterampilan mengajar, motivasi, sikap demokratis, percaya diri dan berfikir divergen

#### 10. Mengetahui Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja guru agama Hindu

Dari hasil perhitungan SPSS diperoleh angkat  $t$  penelitian sebesar:  $(-0,091 \times 2,537) = -0,230867$  sedangkan  $t$  tabel diperoleh hasil sebesar 1,691 (untuk melihat  $t$  tabel lihat pada lampiran). Sehingga dari hasil perhitungan

tersebut dapat diketahui bahwa t penelitian < t tabel sehingga H0 diterima dan H1 ditolak. Artinya ada pengaruh negatif yang signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru agama Hindu.

Menurut teori jalur tujuan (*Path Goal Theory*) yang dikembangkan oleh Robert House (1971) dalam Kreitner dan Kinicki (2003) 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. Namun pada kenyataan, guru agama Hindu di Kecamatan Kuta Selatan tidak memiliki kepuasan kerja yang tinggi terhadap pimpinannya sehingga kinerja yang diharapkan dari guru agama Hindu tersebut tidak maksimal. Sehingga arti dari kepemimpinan menurut Ralph M Stogdill dalam Sedarmayanti (2013) bahwa kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi aktivitas kelompok dalam upaya perumusan dan pencapaian tujuan, belum dapat dilakukan pada guru-guru SD se-Kecamatan Kuta Selatan

#### 11. Mengetahui Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja guru agama Hindu

Dari hasil perhitungan SPSS diperoleh angkat t penelitian sebesar  $(-0,228 \times 2,537) = -0,578436$  sedangkan t tabel diperoleh hasil sebesar 1,691 (untuk melihat t tabel lihat pada lampiran). Sehingga dari hasil perhitungan tersebut dapat diketahui bahwa t penelitian < t tabel sehingga H0 diterima dan H1 ditolak. ada pengaruh negative yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja guru agama Hindu.

Motivasi kerja guru ternyata tidak mampu unuk menghasilkan gairah dan semangat kerja guru agama Hindu itu sendiri, sehingga kepuasan kerja tidak tercapai. Tanpa adanya adanya motivasi yang tinggi dari guru agama Hindu maka gairah dan semangat guru dalam bekerja akan menjadi semakin menurun, sehingga guru akan menjadi malas serta tidak bersemangat dalam bekerja, dan dengan hal tersebut terutama sekali jika pekerjaan yang dilakukan oleh guru mendapatkan tanggapan yang negatif dari

atasan, maka akan semakin mempengaruhi kepuasan dari guru tersebut, jika para bawahannya sudah merasa tidak puas dalam bekerja maka secara tidak langsung karyawan tersebut akan menurunkan kinerja kerjanya.

#### 12. Mengetahui pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja guru agama Hindu

Dari hasil perhitungan SPSS diperoleh angkat t penelitian sebesar  $(3,801 \times 2,537) = 9,643137$ , sedangkan t tabel diperoleh hasil sebesar 1,691 (untuk melihat t tabel lihat pada lampiran). Sehingga dari hasil perhitungan tersebut dapat diketahui bahwa t penelitian > t tabel sehingga H0 ditolak dan H1 diterima. Artinya ada pengaruh yang signifikan antara iklim organisasi terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja guru agama Hindu.

Dari hasil penelitian Tagiuri dan Litwin dalam, Wirawan (2007) Iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi, mempengaruhi perilaku mereka dan dapat dilukiskan dalam pengertian satu set karakteristik atau sifat organisasi, dimana salah satu unsur khas yang membentuk iklim yang menyenangkan menurut Davis dan Newstrom (2000) adalah perasaan melakukan pekerjaan yang bermanfaat. Dengan adanya perasaan guru akan manfaat dari pekerjaannya, maka akan menyebabkan tanggung jawab guru agama Hindu terhadap pekerjaannya akan semakin besar, sehingga akan menimbulkan rasa puas pada guru agama Hindu setelah melakukan pekerjaannya dengan semaksimal mungkin, yang pada akhirnya akan dapat meningkatkan kinerja guru agama Hindu itu sendiri.

#### 13. Mengetahui pengaruh kreativitas guru terhadap kinerja dan kinerja guru melalui kepuasan kerja guru agama Hindu

Dari hasil perhitungan SPSS diperoleh angkat t penelitian sebesar  $(1,824 \times 2,537) = 4,627$ , sedangkan t tabel diperoleh hasil sebesar 1,691 (untuk melihat t tabel lihat pada lampiran). Sehingga dari hasil perhitungan tersebut dapat diketahui bahwa t penelitian > t tabel sehingga H0 ditolak dan H1 diterima. Artinya ada pengaruh yang signifikan antara kreativitas guru terhadap kinerja guru melalui kepuasan

kerja guru agama Hindu.

Seperti penelitian yang dilakukan oleh Siagian (2012) salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu: pekerjaan yang penuh tantangan. Jika pekerjaan yang dilakukan guru agama Hindu menarik, misalnya karena sangat teknis dan repetitif sehingga menuntut daya suatu imajinasi, inovasi dan kreatifitas dalam pelaksanaannya merupakan salah satu sumber kepuasan yang tercermin pada daya gairah kerja yang tinggi. Oleh karena itu pekerjaan yang mengandung tantangan jika dilakukan dengan baik akan mendatangkan kepuasan bagi pekerja tersebut, sehingga akan menghasilkan kinerja kerja bagi seorang guru agama Hindu

14. Mengetahui pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, iklim organisasi, dan kreativitas guru terhadap kepuasan kerja guru agama Hindu

Dari hasil perhitungan SPSS diperoleh angkat F penelitian sebesar 6.270, sedangkan F tabel diperoleh hasil sebesar 2,64 (untuk melihat F tabel lihat pada lampiran) dan taraf signifikansi hitung sebesar 0,001. Sehingga dari hasil perhitungan tersebut dapat diketahui bahwa F penelitian > F tabel sehingga H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>1</sub> diterima. Artinya ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, iklim organisasi, dan kreativitas guru secara bersama sama terhadap kepuasan kerja guru agama Hindu.

Hasil penelitian tersebut sesuai dengan teori dua factor yang dikembangkan oleh **Frederick Irving Herzberg** seorang psikolog asal Amerika Serikat. Frederick Herzberg menyatakan bahwa ada faktor-faktor tertentu di tempat kerja yang menyebabkan terjadinya kepuasan kerja, sementara pada bagian lain ada pula faktor lain yang menyebabkan ketidakpuasan. Dengan kata lain kepuasan dan ketidakpuasan kerja berhubungan satu sama lain. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Siagian (2012), yaitu: (1) Pekerjaan yang penuh tantangan, hal ini akan menjadikan seorang guru memiliki motivasi yang tinggi untuk melaksanakan pekerjaannya sehingga akan menimbulkan kreatifitas dan ide – ide baru (2). Penerapan system penghargaan yang adil, hal ini dapat terjadi jika pemimpin yang dalam hal ini adalah kepala sekolah dapat memberikan penghargaan yang adil kepada guru-guru yang

berprestasi tanpa pandang bulu. (3) kondisi yang sifatnya mendukung, dan hal ini dapat berarti adanya iklim lingkungan organisasi yang baik sehingga tujuan dari guru dapat terlaksana dengan baik pula. (4) sikap rekan sekerja

15. Mengetahui Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, iklim organisasi, kreativitas guru dan kepuasan kerja guru secara bersama sama terhadap kinerja guru agama Hindu.

Dari hasil perhitungan SPSS diperoleh angkat F penelitian sebesar 4.082, sedangkan tabel diperoleh hasil sebesar 2,49 (untuk melihat F tabel lihat pada lampiran) dan taraf signifikansi hitung sebesar 0,005. Sehingga dari hasil perhitungan tersebut dapat diketahui bahwa F penelitian > F tabel sehingga H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>1</sub> diterima. Artinya ada pengaruh yang signifikan secara bersama sama antara kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, iklim organisasi, dan kreativitas guru terhadap kinerja guru agama Hindu

Hasil penelitian ini sesuai dengan pandangan Marwansyah (2012) yang menyatakan bahwa ada beberapa macam faktor yang menyebabkan timbulnya suatu kinerja pada seseorang, diantaranya yaitu: (1) Pengetahuan atau keterampilan. Adanya pengetahuan atau keterampilan dari seorang bawahan, jika pengetahuan atau keterampilannya kurang maka kinerja dari bawahan ini dapat menjadi rendah, namun sebaliknya jika pengetahuan atau keterampilan bawahannya lebih, maka akan dapat mempengaruhi kinerja bawahannya menjadi lebih baik. (2) Lingkungan. Faktor lingkunganpun dapat berdampak pada kinerja seorang karyawan, jika kondisi lingkungan tempatnya bekerja membuat karyawan nyaman, maka ia akan betah dan kerasan sehingga akan berdampak pada kinerja yang lebih baik pula (3) Sumber daya. Dengan adanya sumber daya dan teknologi yang baik dapat mendorong kinerja yang baik pula pada karyawan. (4) Motivasi. Motivasi yang tinggi dari seorang karyawan dapat menyebabkan kinerja dari karyawan tersebut semakin baik, karena dengan motivasi yang kuat maka bawahan akan terus berupaya untuk belajar menjadi semakin baik.

Faktor yang mempengaruhi kinerja/ hasil dari seorang guru pun dipertegas oleh Wirawan (2009), yang memandang bahwafaktor yang

dapat mempengaruhi kinerja seseorang diantaranya adalah: (1) Faktor internal pegawai, yaitu faktor-faktor didalam diri pegawai yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika ia berkembang. (2) Faktor lingkungan internal pegawai. Dalam melaksanakan tugasnya, pegawai memerlukan dukungan organisasi tempat ia bekerja, dimana dukungan ini sangat memengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai, seperti kepemimpinan dari atasan yang baik sehingga memacu guru agama Hindu untuk mencintai pekerjaannya (3) Faktor lingkungan eksternal pegawai. Faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi adalah keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi yang memengaruhi kinerja karyawan.

## V. PENUTUP

Hasil penelitian ini adalah (1) hasil output deskriptif statistik, menunjukkan bahwa Kepemimpinan Kepala Sekolah memiliki penyimpangan data yang rendah, motivasi memiliki penyimpangan data yang rendah, iklim organisasi memiliki penyimpangan data yang

rendah, kreativitas guru memiliki penyimpangan data yang rendah, kepuasan guru memiliki penyimpangan data yang rendah, kinerja guru memiliki penyimpangan data yang rendah, (2) ada pengaruh negatif dan tidak signifikan antara X1 terhadap X5 (3) ada pengaruh negative dan tidak signifikan antara X2 terhadap X5 (4) Ada pengaruh yang signifikan antara X3 terhadap X5 (5) Ada pengaruh yang signifikan antara X4 terhadap X5 (6) Ada pengaruh yang signifikan antara X5 terhadap Y (7) Ada pengaruh negative dan tidak signifikan antara X1 terhadap Y. (8) Ada pengaruh yang signifikan antara X2 terhadap Y. (9) Ada pengaruh yang signifikan antara X3 terhadap Y. (10) Ada pengaruh yang signifikan antara X4 terhadap Y (11) ada pengaruh negative dan tidak signifikan antara X1 terhadap Y melalui X5. (12) ada pengaruh negative dan tidak signifikan antara x2 terhadap Y melalui X5. (13) Ada pengaruh yang signifikan antara X2 terhadap Y melalui X5. (14) Ada pengaruh yang signifikan antara X3 terhadap Y melalui X5. (15) Ada pengaruh yang signifikan antara X1, X2, X3, X4 secara bersama sama terhadap X5. (16) Ada pengaruh yang signifikan antara X1, X2, X3, X4, X5 terhadap Y.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, Rois dkk, 2003. *Perilaku Organisasi* Malang: Bayu Media
- Arikunto, Suharsimi, 2010. *Manajemen Penelitian*, Jakarta: Rineka Cipta,
- Arni Muhammad, *Komunikasi Organisasi*, Jakarta : Bumi Aksara,
- Azwar, Saifuddin. 2010. *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Departemen Pendidikan Nasional 2008 “Kreativitas”, Jakarta: Direktorat Tenaga Kependidikan Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik Dan Tenaga kependidikan
- Ghozali, Imam. 2006. “*Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*”. Semarang : Badan Penerbit Undip.
- Hany, T. Handoko 2000 *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia* Yogyakarta BPFE
- Hasibuan, Malayu, 2001 *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara,
- Jawwad, Muhammad Abdul 2002., *Mengembangkan Inovasi dan Kreativitas Berpikir pada Diri dan Organisasi*, Bandung: PT. Syamsil Cipta Media,
- Keith Davis & John W. Newstrom, 2000. *Perilaku Dalam Organisasi*, Jakarta : Erlangga
- Kementerian Pendidikan Nasional. Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan. 2010. *Pedoman Pelaksanaan Penilaian Kinerja Guru (PK Guru)*. Jakarta. [bermutuprofesi.org](http://bermutuprofesi.org)
- Kreitner, Robert dan Angelo, Kinicki, 2003. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat
- Marwansyah, 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Alfabeta
- Purwanto. 2012. *Metodologi Penelitian Kuantitatif Untuk Psikologi dan Pendidikan*. Yogyakarta: Pustaka Belajar.



- Rosmiaty, Tantty dan Achmad Kurniady. 2009. *Manajemen Pendidikan (Tim Dosen jurusan pendidikan UPI)*. Bandung: Alfabeta
- Sedarmayanti. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama
- Siagian, Sondang P. 2012. *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta: Rieka Cipta
- Siagian, Sondang. P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sudijono, Anas. 2009. *Pengantar Evaluasi Pendidikan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Sudjana dan Ibrahim. 2010. *Penelitian dan Penelitian Pendidikan*. Bandung: Sinar Baru Algensindo.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- . 2012. *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Supriatna, Mamat. 2006. Strategi bimbingan dan konseling pengembangan aspek kepribadian siswa sekolah menengah. *Materi Workshop Bridging Course Bimbingan dan Konseling*, Jakarta: Direktorat PSMP Dirjen MPDM Depdiknas
- Syamsuddin, Abin Makmun. 2003. *Psikologi Pendidikan*. PT Rosda Karya Remaja, Bandung.
- Udiyana, Ida Bagus Gede. 2011. *Perilaku Organizational Citizenship*. Surabaya: Paramita
- Ukas, Maman. 1999. *Manajemen*. Erlangga : Bandung
- Usman, Husaini, 2013 *Manajemen (Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan)*, Jakarta: PT. Bumi Aksara,
- Wahab, Abdul Azis dan Umiarso. 2011. *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan (Telaah terhadap Organisasi dan Pengelolaan Organisasi Pendidikan)*, Bandung: Alfabeta
- Wirawan, 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Salemba Empat
- Wirawan. 2007. *Budaya dan iklim organisasi*. Jakarta: Salemba Empat,