

PENGARUH PEMBERIAN INSENTIF DAN PROFESIONALISME GURU TERHADAP KEPUASAN KERJA GURU SMP SWASTA DI KOTA TANGERANG

Djamroni

Kepala Mdrasah Ibtidaiyah Fatahillah Ciledug Kota Tangerang

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pemberian insentif terhadap kepuasan kerja guru, pengaruh profesionalisme guru terhadap kepuasan kerja guru, serta pengaruh pemberian insentif terhadap profesionalisme guru. Penelitian dilakukan pada guru Sekolah Dasar Swasta Kecamatan Ciledug Kota Tangerang. Penelitian ini dilakukan dengan metode *filed research* melalui survei. Populasi penelitian sebanyak 233 orang. Sampel penelitian berjumlah 60 orang guru. Pengambilan sampel menggunakan random dan quota sampling. Instrumen penelitian menggunakan angket. Teknik analisis data menggunakan analisis jalur. Hasil penelitian ini menunjukkan: pertama, terdapat pengaruh positif dan signifikan pemberian insentif terhadap kepuasan kerja guru. Jika pemberian insentif naik berpengaruh pada naiknya kepuasan kerja guru. Kedua, terdapat pengaruh positif profesionalisme guru terhadap kepuasan kerja guru. Jika profesionalisme guru naik berpengaruh pada naiknya kepuasan kerja guru. Ketiga, terdapat pengaruh positif pemberian insentif terhadap profesionalisme guru. Jika pemberian insentif naik berpengaruh pada naiknya profesionalisme guru. Hasil penelitian diharapkan berguna untuk meningkatkan kepuasan kerja guru melalui pemberian insentif yang disertai profesionalisme guru.

Kata kunci: insentif, profesionalisme guru, kepuasan kerja

Abstract. *This study aims to determine the effect of incentives on job satisfaction of teachers, teachers' professionalism influence on job satisfaction of teachers, and the impact of incentives on teacher professionalism. The study was conducted in Private Elementary School teacher Ciledug District of Tangerang City. This research was conducted by the filed of research through surveys. The study population as many as 233 people. Reviews These samples included 60 teachers. Using random sampling and quota sampling. The research instrument used questionnaire. Data were Analyzed using path analysis. The results of this study show: first, there is positive and significant incentive to job satisfaction teachers. If incentives rose on rising influence job satisfaction of teachers. Secondly, there is a positive influence on job satisfaction of teachers professionalism of teachers. If the professionalism of teachers rose effect on the increase in job satisfaction of teachers. Thirdly, there is positive incentive to the professionalism of teachers. If the incentive effect on the increase profesionalisem riding teacher. Results are expected to be useful to increase the job satisfaction of teachers through the provision of incentives with the professionalism of teachers.*

Keywords: incentives, teacher professionalism, job satisfaction

Pendahuluan

Pendidikan di Indonesia dewasa ini menunjukkan kecenderungan-kecenderungan sebagai berikut: Pertama, memperlakukan peserta didik berstatus sebagai obyek/klien, guru berfungsi sebagai pemegang otoritas tertinggi keilmuan dan indokrinator. Kedua, materi ajar bersifat *subject oriented*. Ketiga manajemen pendidikan masih baru dalam taraf transisi dari sentralistik ke desentralisasi. Keempat, proses pembelajaran didominasi dengan tuntutan

untuk menghafalkan dan menguasai pelajaran sebanyak mungkin untuk menghadapi ujian/tes, dan pada saat itu peserta didik harus mengeluarkan apa yang telah dihafalkan (Kunandar; 1997:13).

Hal di atas menunjukkan guru masih belum profesional dalam menjalankan tugas, mendidik, membimbing dan mengajar. Karenanya perlu upaya-upaya peningkatan profesionalisme guru. Peningkatan kinerja dan profesionalisme guru sangat diperlukan, karena peningkatan kinerja dan profesionalisme guru; “tidak hanya dilakukan terhadap guru di Negara berkembang tetapi juga banyak Negara maju pun, sekarang ada kecenderungan untuk meningkatkan kompetensi guru dan mengembangkan profesi guru secara terus menerus (Supeno; 1995:49)”

Profesionalisme guru dapat ditingkatkan melalui pemberian insentif dan perolehan kepuasan kerja. Guru di Indonesia masih banyak yang belum terpuaskan dalam melaksanakan tugasnya. Dari sisi kepuasan kerja guru yang mempengaruhi prestasi terdapat lima aspek yang diidamkan tetapi belum terwujud yang meliputi: (1) Aspek insentif, baik yang bersifat materi, harus diakui masih jauh dari “memberi kepuasan”, dan “keadilan”; (2) Rasa aman, sebagai faktor kepuasan kerja masih merupakan idaman para guru. Banyak kejadian yang muncul dewasa ini dan di masa lampau, ada kecenderungan belum terpenuhi secara penuh. Masih ada kasus pelecehan terhadap guru, seperti “uang” sering kita saksikan dalam pemberitaan media massa; (3) Aspek hubungan antar pribadi, yang sampai saat ini masih dirasakan belum memberikan wujud memuaskan; (4) keadaan kerja para guru. Baik yang sifatnya fisik maupun non fisik masih belum mementingkan derajat kepuasan, meskipun mungkin relatif lebih baik dibandingkan dengan masa lalu; (5) Kesempatan untuk meningkatkan karir. Walaupun saat ini dirasakan lebih baik dibandingkan masa lalu (Hasan dan Ali; 2003:67).

Berkaitan dengan insentif yang diterima menurut Sam M. Cham dan Tuti S. Cham: “Gaji guru saat ini untuk golongan tertinggi hanya Rp. 2.400.000,00 itupun dengan masa kerja puluhan tahun. Bagaimana dengan guru yang berada di tahap bawah. Dari hasil wawancara dengan guru-guru SD dan SLTP mengenai gaji yang mereka terima. Umumnya hanya cukup untuk memenuhi kebutuhan hidup selama ± 10 hari tiap bulannya. Terus, kemana mereka mencari uang lainnya untuk memenuhi keperluan keluarganya (Cham dan Cham; 2005:28).

Tanpa insentif yang mencukupi dan memadai dan profesionalisme, guru tentunya tidak dapat diharapkan guru akan memiliki kepuasan kerja di institusi pendidikan. Guru akan cenderung melakukan alienasi (perenggangan) terhadap pekerjaannya. Seperti tidak melibatkan diri dalam bekerja, tidak ada antusias dalam mengajar, seringkali menolak kebijakan dan nilai-nilai yang telah ditetapkan. Karena hasil penelitian menunjukkan bahwa: “Variabel insentif, pendidikan, dan senioritas secara individual berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai di lingkungan Dinas Kebersihan dan Pertamanan Kota Surakarta (Damayanti; 2005:i).” Hasil penelitian Herzberg menyatakan

bahwa faktor yang mendatangkan kepuasan adalah prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, dan kemajuan” (Amstrong; 1994).

Kajian Literatur

Kepuasan Kerja

Stephen P. Robbins menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang; selisih diantara banyaknya imbalan yang diterima oleh seorang pekerja dan banyaknya yang mereka terima sesuai dengan keyakinannya (Robbin; 26). Teori yang berhubungan dengan kepuasan kerja: teori dua faktor, teori pemenuhan dan teori kebutuhan.

Teori dua faktor memandang kepuasan dan ketidakpuasan merupakan dua hal yang berbeda menurut Hezberg sebagaimana yang dikutip oleh As’ad, bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu tidak merupakan suatu variabel yang kontinue. Berdasarkan penelitiannya, ketika pertama kali teori ini dikemukakan, situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya (As’ad; 1995:77).

Menurut teori pemenuhan bahwa kepuasan kerja tergantung pada terpenuhinya kebutuhan karyawan. Karyawan akan merasa puas bila ia mendapatkan sesuatu yang dibutuhkan. Makin besar kebutuhannya yang terpenuhi, akan semakin puas. Begitu pula sebaliknya, apabila kebutuhannya tidak terpenuhi, maka ia akan merasa tidak puas.

Teori pemenuhan Kotter memandang bahwa mengukur kepuasan kerja seseorang, adalah dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya didapatkan, dengan kenyataan yang dirasakan (Kotter dan Hosket; 1997:98). Selanjutnya hal yang sama juga dikemukakan oleh Locke yang berpendapat bahwa orang akan merasa puas, bila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsi atas kenyataan. Meskipun terdapat *disperency*, akan tetapi *disperency* yang bersifat positif, orang akan lebih puas. Apabila makin jauh kenyataan yang dirasakan (*disperency negative*), maka akan semakin besar ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaannya.

Insentif

Heidjrachman dan Husnan menyatakan bahwa insentif merupakan, "pemberian upah atau gaji yang bcrbeda karena prestasi yang berbeda" (Ranupandoyo dan Husnan; 1981:161). Sedangkan menurut Terry insentif adalah : "balas jasa yang diberikan atas prestasi ekstra pegawai untuk kepentingan perusahaan (Tery; 1989): ". Dan insentif sendiri menurut Veithzal Riva’i: “merupakan bentuk pembayaran yang dikaitkan dengan kinerja dan *gainsharing*, sebagai pembagian keuntungan bagi karyawan akibat peningkatan produktivitas atau penghematan biaya Riva’i; 2005).”

Program insentif pada hampir setiap jenis pekerjaan dan tenaga kerja mulai dari yang manual, kepada professional, manajer sampai kepada pekerja eksekutif secara umum

meliputi: “1) *Piecework*, 2) *Production Bonus*, 3) *Commision*, 4) *Maturity Curve*, 5) *Merit Pay*, *Pay-for-Knowledge/Pay-for-Skill Compensation*, 6) *Nonmenetary Incentive*, 7) Insentif eksekutif (Riva’i; 2005:385-386).”

Piecework merupakan insentif yang diberikan secara individual berdasarkan barang dan jasa yang dihasilkan. Digunakan untuk mengukur suatu hasil pekerjaan yang sangat jelas dan mudah diukur dan biasanya pada bagian pekerjaan yang sangat operasional. *Production Bonus* merupakan tambahan upah yang diberikan karena adanya tambahan produktivitas kerja atau penghematan biaya dalam penyelesaian suatu pekerjaan. *Commision* merupakan insentif yang diberikan berdasarkan barang atau jasa yang terjual. Bersifat individual dan biasanya diberikan kepada tenaga penjual.

Maturity Curve merupakan insentif berupa tabel gaji berdasarkan kematangan yang memuat tambahan jumlah gaji yang dapat dicapai sesuai dengan prestasi kerja dan masa kerja sehingga mereka diharapkan meningkatkan terus prestasinya. *Merit Pay*, *Pay-for-Knowledge/Pay-for-Skill Compensation* merupakan pemberian insentif yang didasarkan bukan pada apa yang dikerjakan oleh karyawan akan menghasilkan produk nyata, tetapi pada apa yang dapat dilakukan untuk organisasi melalui pengetahuan yang diperoleh, yang diasumsikan mempunyai pengaruh besar dan penting bagi organisasi.

Nonmenetary Incentive merupakan insentif yang diberikan selain dari bentuk uang (seperti gantungan topi hingga kunci), sertifikat, liburan dan dalam bentuk lainnya yaitu rotasi kerja, perluasan jabatan dan pengubahan gaya. Insentif eksekutif berupa bonus yang diberikan kepada karyawan yang berprestasi.

Profesionalisme Kerja Guru

Dinyatakan oleh Sanjaya (2008:15) bahwa “guru adalah pekerjaan profesional yang membutuhkan kemampuan khusus hasil proses pendidikan yang dilaksanakan oleh lembaga pendidikan keguruan”. Profesional adalah pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dan menjadi sumber penghasilan kehidupan yang memerlukan keahlian, kemahiran, atau kecakapan yang memenuhi standar mutu atau norma tertentu serta memerlukan pendidikan profesi (Undang-Undang Nomor 14 tahun 2005 tentang *Guru dan Dosen* pasal 1 ayat (4)).

Soedijarto, memandang bahwa pekerjaan guru merupakan pekerjaan yang menuntut kemampuan profesional. Kemampuan profesional dimaksud adalah suatu kemampuan yang hanya dapat dikuasai melalui serangkaian proses mempelajari berbagai pengetahuan dasar, pengetahuan teoritik, teknik profesional, dan keterampilan profesional yang secara terpadu, terjalinkan dalam suatu kemampuan yang utuh dan penerapannya memerlukan kemampuan mensintesis segala pengetahuan dan teknik secara imajinatif, kreatif, dan inovatif untuk pemecahan masalah profesional dalam tugasnya sebagai guru (Soedijarto. 1993:84).

Menurut Arifin, guru Indonesia yang profesional dipersyaratkan mempunyai; (1) dasar ilmu yang kuat sebagai pengejawantahan terhadap masyarakat teknologi dan masyarakat ilmu pengetahuan di abad 21, (2) penguasaan kiat-kiat profesi berdasarkan riset dan praksis pendidikan yaitu ilmu pendidikan sebagai ilmu praksis bukan hanya merupakan konsep-konsep belaka. Pendidikan merupakan proses yang terjadi di lapangan dan bersifat ilmiah, serta riset pendidikan hendaknya diarahkan pada praksis pendidikan masyarakat Indonesia; (3) pengembangan kemampuan profesional berkesinambungan, profesi guru merupakan profesi yang berkembang terus menerus dan berkesinambungan antara LPTK dengan praktek pendidikan (Hasan; <http://artikel.us/amhasan.html>).

Seorang guru profesional di samping memiliki ijazah dari pendidikan dari Universitas atau Sekolah yang berwenang, juga harus memenuhi persyaratan kompetensi yang meliputi: (1) kompetensi pedagogi atau penguasaan terhadap ilmu mendidik dan mengajar, (2) kompetensi profesional atau penguasaan terhadap ilmu yang diajarkan, (3) kompetensi kepribadian atau kemampuan untuk berperilaku yang baik, yang memenuhi persyaratan nilai-nilai moral yang baik, (4) kompetensi sosial atau kemampuan dalam melakukan adaptasi sosial (Hasa; <http://artikel.us/amhasan.html>).”

Metodologi Penelitian

Penelitian dilakukan pada sekolah-sekolah lanjutan Tingkat Pertama Swasta di wilayah Kecamatan Ciledug Kota Tangerang meliputi: SMP PGRI, SMP Al-Hasanah, SMP Muhammadiyah, SMP YUPENTEK, SMP Mazroatul Ulum, SMP An Nurmaniyah, SMP Fatahillah, SMP Nurul Iman dan SMP Budi Mulya.

Metode penelitian ini menggunakan metode lapangan (*field research*), dengan melakukan survei dan berdasarkan tingkat eksplanasi menggunakan penelitian bersifat deskriptif serta asosiatif melalui pendekatan path analysis (analisis jalur), dimana analisis jalur adalah melihat pengaruh dari matrik korelasi.

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan secara proportional sampling yaitu dengan memperhatikan persentase jumlah populasi masing-masing sekolah secara proporsional. Pengambilan sampel secara proporsional dimaksudkan untuk memperoleh sampel yang representatif (Singrimbun dan Effendi; 1990:12). Setelah sampel ditetapkan secara proporsional kemudian diambil dengan cara pengambilan sampel acak sederhana (*simple random sampling*), kemudian untuk menetapkan jumlah sampel ada dua persyaratan penting yang harus dipenuhi, yaitu sampel harus mewakili (representatif) dan besarnya sampel harus memadai (Soehartono. 1999:58). Pandangan lain mensyaratkan bahwa besarnya sampel tidak boleh kurang dari 5 – 10% dari populasi (Singrimbun dan Effendi; 1990:106-107).

Populasi penelitian adalah guru Sekolah Menengah Pertama Swasta di Kecamatan Ciledug berjumlah 233 Orang. Berdasarkan pendapat Slovin (Murwani, dkk. 2008; 22), dari jumlah popuasi pada obyek yang akan diteliti, maka jumlah sampel pada penelitian ini ditentukan

dengan margin kesalahan 11% sehingga didapatkan sampel sebesar 61 orang yang kemudian ditetapkan sebanyak 60 orang dari jumlah populasi 233 orang.

Instrumen penelitian menggunakan angket. Instrumen penelitian kepuasan kerja guru meliputi: (1) *Input*: (a) pengalaman, (b) kepandaian, (c) prestasi yang meningkat, (d) jumlah hari kerja, (e) peralatan kerja, (2) *output*: (a) pembagian keuntungan, (b) upah, (c) lambang status, (d) penghargaan, (3) *Comparison person*: (a) lembaga pendidikan yang sama atau ditempat lain, (b) dirinya sendiri diwaktu lampau, (c) dirinya dengan orang lain, (4) terpenuhinya kebutuhan akan: (a) prestasi, (b) aktualisasi, (c) kekuasaan.

Instrumen pemberian insentif terdiri atas : (1) dimensi material dengan indikator (a) gaji, (b) tunjangan fungsional, (c) uang transport, (d) tunjangan pengabdian, (e) tunjangan hari raya; (2) dimensi non material dengan indikator (a) keikutsertaan dalam panataran dan (b) keikutsertaan seminar, (c) promosi yang objektif, (d) pekerjaan yang terjamin, (e) keikutsertaan pengambilan keputusan, (f) fasilitas yang memadai, (g) rekreasi dan (h) cuti. Instrumen profesionalisme guru terdiri atas: (1) Kompetensi pedagogik terdiri dari: (a) Strategi pelaksanaan pedagogik secara efektif, (b) Mendidik dan mengajar secara efektif; (2) Kompetensi kepribadian terdiri dari: (a) Menghargai pelajar, (b) Menampilkan diri sebagai pribadi yang mantap; (3) Kompetensi profesional terdiri dari: a) Penguasaan terhadap bidang studi yang diajarkan, (b) Kemampuan melakukan penelitian, (c) Kemampuan dalam pengembangan kurikulum, d) Kemampuan dalam menerapkan prinsip belajar sepanjang hayat, e) Pemahaman terhadap siswa, f) Pemahaman terhadap strategi pendidikan dan pengajaran, g) pemahaman dalam melakukan pengukuran dan penilaian pendidikan; (4) Kompetensi sosial terdiri dari: (a) Kemampuan dalam memotivasi siswa, (b) Kemampuan dalam berkomunikasi dengan orang tua siswa, (c) Kemampuan berkomunikasi dengan masyarakat secara luas, (d) Kemampuan berkomunikasi dengan teman seprofesi.

Analisis hipotesis berikutnya jalur menggunakan matrik korelasi dengan teknik regresi sederhana. Analisis matrik korelasi akan mengkaji pengaruh antara masing-masing 2 (dua) variabel melalui perhitungan besarnya koefisien korelasi produk moment.

Untuk mengetahui tingkat pengaruh jalur yang terkait dengan koefisien korelasi dapat dilakukan sebagai berikut:

Realisasi matrik korelasi analisis jalur

	X1	X2	X3
X1	1		
X2		1	
X3			1

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Data koefisien jalur pemberian insentif (X_1) terhadap kepuasan kerja guru (X_3) $p_{31} = 0,39$ dan profesionalisme guru (X_2) terhadap kepuasan kerja guru (X_3) $p_{32} = 0,36$, sedangkan dari hasil perhitungan sebelumnya koefisien jalur antara pemberian insentif (X_1) terhadap profesionalisme guru (X_2), $p_{21} = 0,25$.

Berdasarkan seluruh analisis koefisien jalur di atas pengujian hipotesis menunjukkan adanya signifikansi koefisien jalur antara X_3 dengan X_1 , X_3 dengan X_2 dan X_2 dengan X_3 . Hasil pengujian hipotesis bila dirangkum dalam bentuk Tabel 1 sebagai berikut:

Tabel 1 Rangkuman Hasil Uji Hipotesis Koefisien Jalur

Jalur	Koefisien Jalur	r _{hitung}	r _{tabel}	t _{hitung}	t _{tabel}	Hasil
X_3 atas X_1	0,39	0,48*	0,25	4,31	1,67	Signifikan
X_3 atas X_2	0,36	0,46*	0,25	4,01	1,67	Signifikan
X_2 atas X_1	0,25	0,25*	0,25	1,89	1,67	Signifikan

Sumber: Penelitian Lapangan

Keterangan:

X_1	Variabel pemberian insentif
X_2	Variabel Profesionalisme guru
X_3	Variabel Kepuasan kerja guru
Koefisien jalur	Nilai hitung koefisien jalur
r _{hitung}	Nilai hitung korelasi uji koefisien korelasi
r _{tabel}	Nilai kritis r untuk uji koefisien korelasi
t _{hitung}	Nilai hitung t uji signifikansi korelasi
t _{tabel}	Nilai kritis t untuk uji signifikansi korelasi

Pengaruh Pemberian Insentif Terhadap Kepuasan Kerja Guru

Uji signifikansi dan linieritas regresi diawali dengan menghitung persamaan regresi. Dari hasil perhitungan diperoleh $a = 50,68$ dan $b = 0,48$. Dengan memasukkan a dan b ke dalam persamaan regresi didapat model persamaan regresi X_3 atas X_1 $\hat{X}_3 = 50,68 + 0,51X_1$.

Untuk menguji kebenaran pengaruh X_1 dan X_3 , dilakukan uji linearitas dan signifikansi regresi. Analisis terhadap berbagai sumber variasi ditampilkan dalam tabel 2 seperti berikut:

Tabel 2 ANAVA Uji Signifikansi dan Linieritas

$$\text{Regresi } \hat{X}_3 = 50,68 + 0,48X_1$$

<i>Su.Va</i>	<i>DK</i>	<i>JK</i>	<i>RJK</i>	<i>Fhitung</i>	<i>Ftabel</i>	
					<i>0.05</i>	<i>0.01</i>
Total	60	561690.00				
Regresi (a)	1	554881.67	554881.67			
Regresi(b/a)	1	1591.80	1591.80	17.70*	3.15	4.98
Residu	58	5216.54	89.94			
Tuna Cocok	29	1266.87	43.69			
Kekeliruan	9	3949.67	136.20	0.32*	2.41	1.84

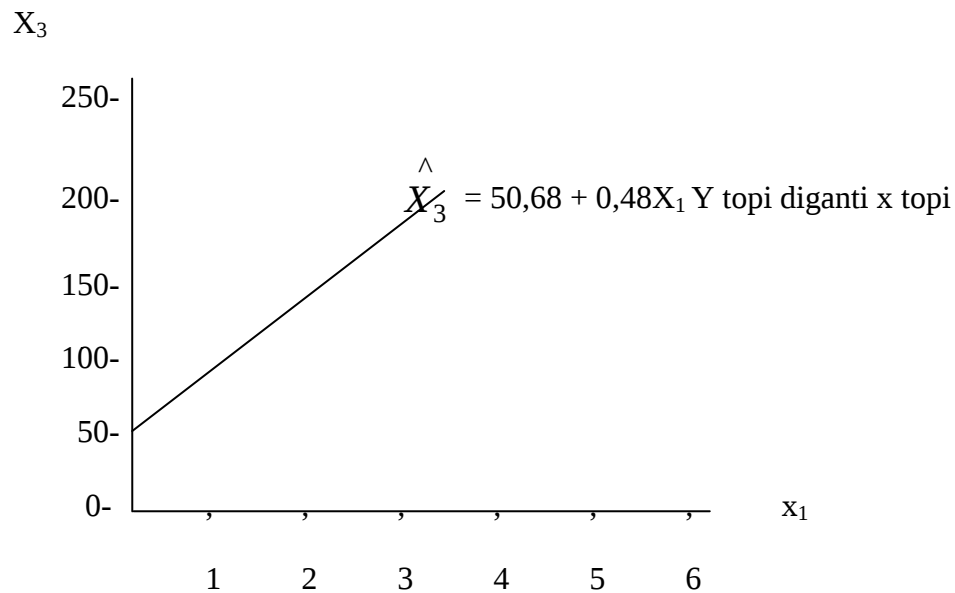
Sumber: Penelitian lapangan

Keterangan:

Su. Va.	Sub Variansi
DK :	Derajat Kebebasan
JK :	Jumlah Kuadrat
RJK :	Rata-rata Jumlah Kuadrat
Fhitung :	nilai hitung signifikansi dan linieritas uji Regresi
Ftabel :	nilai kritis F untuk uji Regresi
*	Signifikan pada $\alpha = 0,05$

Dari tabel 2 tersebut di atas F_{kritis} keberartian persamaan regresi $F_{tabel (\alpha = ,01)(1:58)} = 4,98$ dan $F_{tabel (\alpha = 0,05)(1:58)} = 3,15$, setelah dikonsultasikan F_{kritis} ternyata $F_{hitung} >$ dari $F_{tabel (\alpha = 0,05)(1:58)} = 17,70 > F_{tabel (\alpha = 0,01)(1:58)} = 3,15$ dan $F_{tabel (\alpha = 0,05)(1:58)} = 4,98$, berarti $H_0: p_{y1} = 0$ ditolak, dan $H_1: p_{y1} \neq 0$ diterima, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi X_1 atas X_3 tersebut sangat berarti atau sangat signifikan. Berdasarkan uji signifikansi tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh variabel profesionalisme guru (X_2) sebesar 1 persen akan diikuti dengan peningkatan sebesar 0,43 pada variabel kepuasan kerja guru (X_3).

Demikian pula F_{kritis} kelinieran persamaan regresi $F_{tabel (\alpha = 0,01)(40:18)} = 1,84$ dan $F_{tabel (\alpha = 0,05)(40:18)} = 2,41$. Setelah dikonsultasikan dengan F_{kritis} , ternyata $F_{hitung} <$ dari $F_{tabel (\alpha = 0,05)(40:18)} = 0,32 < F_{tabel (\alpha = 0,01)(40:18)} = 1,84$ dan $F_{tabel (\alpha = 0,05)(40:18)} = 2,41$, berarti $H_0: p_{y1} = 0$ ditolak, dan $H_1: p_{y1} \neq 0$ diterima, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi X_1 atas X_3 tersebut sangat berarti atau sangat linier. Linieritas regresi bila digambarkan dalam bentuk model persamaan regresi bila digambarkan seperti pada Gambar 1.



Gambar 1: Diagram Garis regresi antara X_1 dan X_3

Berdasarkan model persamaan regresi tersebut setiap peningkatan terhadap variabel pemberian insentif sebesar 1 persen akan diikuti dengan peningkatan sebesar 0,51 satuan pada variabel kepuasan kerja guru.

Untuk mengetahui pengaruh pemberian insentif terhadap kepuasan kerja guru digunakan analisis koefisien jalur dengan bantuan matrik korelasi. Dari perhitungan persamaan matrik korelasi, menggunakan analisis jalur diperoleh koefisien korelasi $r_{13} = 0,48$ pada taraf $\alpha = 0,05$ maupun $\alpha = 0,01$ adalah signifikan dan koefisien jalur pemberian insentif terhadap kepuasan kerja guru $p_{31} = 0,39 > 0,005$, yang berarti koefisien jalur antara pemberian insentif terhadap kepuasan kerja guru signifikan. Berarti hipotesis 1 yang menyatakan terdapat pengaruh pemberian insentif terhadap kepuasan kerja guru terbukti secara positif dan signifikan. Dengan demikian terdapat pengaruh positif dan signifikan pemberian insentif terhadap kepuasan kerja guru.

Koefisien korelasi kepuasan kerja guru atas faktor-faktor pemberian insentif dan profesionalisme guru sangat signifikan sehingga faktor-faktor tersebut memiliki pengaruh yang kuat dalam meningkatkan kepuasan kerja guru.

Kepuasan kerja menurut teori kebutuhan pada dasarnya akan terwujud bila ia mendapatkan sesuatu yang dibutuhkan. Makin besar kebutuhannya yang terpenuhi, akan semakin puas. Begitu pula sebaliknya, apabila kebutuhannya tidak terpenuhi, maka ia akan merasa tidak puas. Kebutuhan-kebutuhan manusia itu digolongkan dalam lima tingkatan, yaitu : kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial atau berkelompok, kebutuhan penghargaan, serta kebutuhan aktualisasi diri (Pareek; 1996:110).

Kebutuhan penghargaan, serta kebutuhan aktualisasi diri merupakan salah satu kebutuhan berbentuk insentif non material yang dapat diberikan oleh pihak sekolah kepada guru. Dalam kepuasan kerja terdapat faktor yang disebut dengan *dissatisfiers* atau faktor-

faktor yang menyebabkan ketidakpuasan. Disastifieir merupakan faktor – faktor lingkungan kerja yang terdiri dari : kondisi kerja, kebijakan dan praktek administrasi, supervisi, hubungan antar pribadi, gaji dan semua bentuk kompensasi finansial, kedudukan, ketentraman kerja, dan kehidupan pribadi (Suwanto, 1999:85).

Bebijakan dan praktek administrasi, supervisi, hubungan antar pribadi merupakan bentuk insentif yang diberikan pihak sekolah dalam bentuk non material. Sedangkan gaji dan semua bentuk kompensasi finansial, kedudukan, ketentraman kerja, dan kehidupan pribadim merupakan bentuk pemberian insentif material. Keduanya pemberian insentif dalam bentuk non material maupun dalam bentuk material akan dapat memberikan kepuasan kerja kepada guru. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa insentif yang diterima oleh guru akan memberikan kepuasan kerja kepada guru.

Pengaruh Profesionalisme Guru Terhadap Kepuasan Kerja Guru

Uji signifikansi dan linieritas regresi diawali dengan mengitung persamaan regresi. Dari hasil perhitungan diperoleh $a = 39,51$ dan $b = 0,43$. Dengan memasukkan a dan b ke dalam persamaan regresi dan didapat model persamaan regresi X_3 atas X_1
 $\hat{X}_3 = 39,51 + 0,43X_2$ Berdasarkan model persamaan regresi tersebut setiap peningkatan terhadap variabel profesionalisme guru sebesar 1 persen akan diikuti dengan peningkatan sebesar 0,51 satuan pada variabel kepuasan kerja guru.

Untuk menguji kebenaran pengaruh X_2 dan X_3 , dilakukan uji linearitas dan signifikansi regresi. Analisis terhadap berbagai sumber variasi ditampilkan dalam tabel 3 seperti berikut:

Tabel 3 ANAVA Uji Signifikansi dan Linieritas

$$\text{Regresi } \hat{X}_3 = 39,51 + 0,43X_2$$

SU.Va	DK	JK	RJK	Fh	Ftabel	
					0.05	0.01
Total	60	518196				
Regresi (a)	1	510419.3	510419.3			
Regresi(b/a)	1	519.04	519.0431	4.15*	3.15	4.98
Residu	58	7257.69	125.13			
Tuna Cocok	29	3228.35	111.32	0.80*	1.9	2.5
Kekeliruan	29	4029.33	138.94			

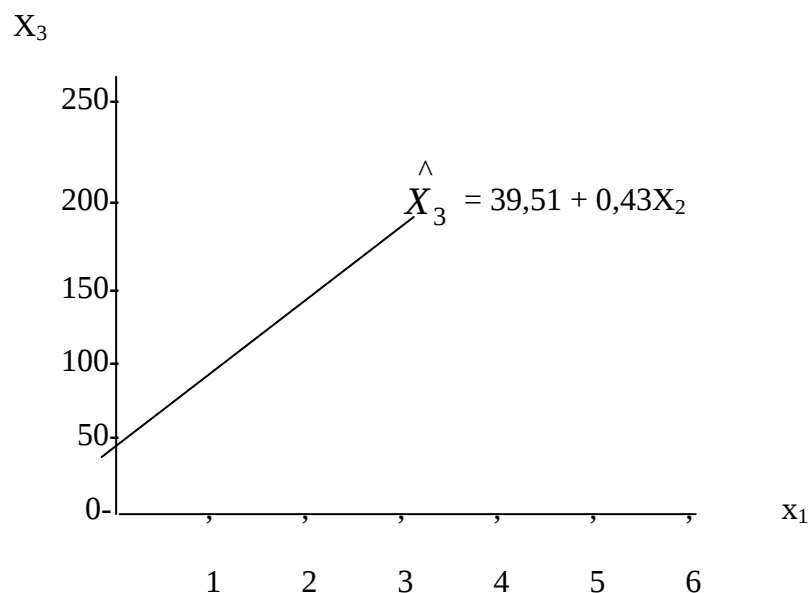
Sumber: Penelitian lapangan

Keterangan:

Su. Va.	Sub Variansi
DK	Derajat Kebebasan
JK	Jumlah Kuadrat
RJK	Rata-rata Jumlah Kuadrat
Fhitung	nilai hitung signifikansi dan linieritas uji Regresi
Ftabel	nilai kritis F untuk uji Regresi
*	Signifikan pada $\alpha = 0,05$

Dari tabel 3 tersebut di atas F_{kritis} keberartian persamaan regresi $F_{tabel} (\alpha = 0,01)(1:58) = 3,15$ dan $F_{(\alpha = 0,05)(1:58)} = 4,98$, setelah dikonsultasikan F_{kritis} ternyata $F_{hitung} >$ dari $F_{tabel} (\alpha = 0,05)(1:58) = 4,14 > F_{tabel} (\alpha = 0,05)(1:58) = 4,98$, berarti $H_0: p_{y1} = 0$ ditolak, dan $H_1: p_{y1} \neq 0$ diterima, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi X_2 atas X_1 tersebut sangat berarti atau sangat signifikan. Berdasarkan uji signifikansi tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh variabel pemberian insentif terhadap profesionalisme guru.

Demikian pula F_{kritis} kelinieran persamaan regresi $F_{(\alpha = 0,01)(38:20)} = 1,99$ dan $F_{(\alpha = 0,05)(38:20)} = 2,69$. Setelah dikonsultasikan dengan F_{kritis} , ternyata $F_{hitung} <$ dari $F_{(\alpha = 0,05)(38:20)} = 0,313 < F_{(\alpha = 0,01)(38:20)} = 1,99$ dan $F_{(\alpha = 0,05)(38:20)} = 2,69$, berarti $H_0: p_{y1} = 0$ ditolak, dan $H_1: p_{y1} \neq 0$ diterima, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi X_1 atas X_2 tersebut sangat berarti atau sangat linier. Dengan demikian sabaran data pengaruh profesionalisme guru terhadap variabel kepuasan kerja guru membentuk garis lurus dan bila digambarkan seperti pada Gambar 2.



Gambar 2: Diagram Garis regresi antara X_2 dan X_3

Untuk mengetahui pengaruh profesionalisme guru terhadap kepuasan kerja guru digunakan analisis koefisien korelasi dan koefisien jalur dengan bantuan matrik korelasi. Dari perhitungan persamaan matrik korelasi, koefisien korelasi $r_{23} = 0,46$ pada taraf $\alpha = 0,05$ maupun $\alpha = 0,01$ adalah signifikan dan koefisien jalur profesionalisme guru terhadap kepuasan kerja guru $p_{32} = 0,36 > 0,005$, yang berarti koefisien jalur antara profesionalisme guru terhadap kepuasan kerja guru signifikan. Berarti hipotesis 2 yang menyatakan terdapat pengaruh pemberian insentif terhadap kepuasan kerja guru terbukti secara positif dan signifikan. Dengan demikian terdapat pengaruh positif dan signifikan profesionalisme guru terhadap kepuasan kerja guru.

Berdasarkan koefisien korelasi dan koefisien jalur kepuasan kerja guru atas pemberian insentif cukup dan signifikan, pengaruh tersebut memiliki kekuatan yang sehingga secara individu koefisien korelasi, koefisien jalur kepuasan kerja guru atas pemberian insentif memiliki pengaruh yang kuat dan memadai.

Profesionalisme guru ditandai dengan pemenuhan akan kualifikasi pendidikan, memiliki kompetensi serta memiliki komitmen dalam menjalankan pekerjaannya yang meliputi: (1) Kompetensi pedagogik terdiri dari: (a) Strategi pelaksanaan pedagogik secara efektif, (b) Mendidik dan mengajar secara efektif; (2) Kompetensi kepribadian terdiri dari: (a) Menghargai pelajar, (b) Menampilkan diri sebagai pribadi yang mantap; (3) Kompetensi profesional terdiri dari: a) Penguasaan terhadap bidang studi yang diajarkan, (b) Kemampuan melakukan penelitian, (c) Kemampuan dalam pengembangan kurikulum, d) Kemampuan dalam menerapkan prinsip belajar sepanjang hayat, e) Pemahaman terhadap siswa, f) Pemahaman terhadap strategi pendidikan dan pengajaran, g) pemahaman dalam melakukan pengukuran dan penilaian pendidikan; (4) Kompetensi sosial terdiri dari: (a) Kemampuan dalam memotivasi siswa, (b) Kemampuan dalam berkomunikasi dengan orang tua siswa, (c) Kemampuan berkomunikasi dengan masyarakat secara luas, (d) Kemampuan berkomunikasi dengan teman seprofesi.

Teori Zaleznik yang dikembangkan oleh Adams, yang beranggapan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan atau tidak atas suatu situasi. Perasaan *equite* dan *inequity* atas suatu situasi, diperoleh dengan cara membandingkan dirinya sendiri dengan orang lain yang sekelas, sekantor, seangkatan maupun yang bekerja ditempat lain. Salah satu elemen dalam teori *equity*, yaitu *input* (Wexyl dan Yukl. 1994:72). Input merupakan segala sesuatu yang sangat berharga yang dirasakan oleh para guru sebagai sumbangan terhadap pekerjaannya, misalkan : pengalaman, kepandaian, prestasi yang meningkat, jumlah hari kerja, peralatan pribadi, dan lain sebagainya. Pengalaman yang telah diperoleh guru akan meningkatkan profesionalisme guru. Prestasi yang meningkat merupakan bukti bahwa guru telah menjadi profesional. Jumlah hari kerja dan peralatan pribadi akan dapat mendukung guru bekerja secara profesional.

Para pakar yang telah melakukan studi terhadap kepuasan kerja, menyatakan dengan alasan yakni : kualitas pengalaman kerja mempunyai implikasi penting terhadap kesehatan mental serta penyesuaian psikologis seorang (Wexyl dan Yukl. 1994:54). Orang memiliki kesehatan mental dan mampu melakukan penyesuaian secara psikologis adalah orang yang profesional.

Dikaitkan dengan teori kebutuhan berprestasi yang dikemukakan oleh MC.Cleland bahwa seorang yang profesional memiliki kebutuhan tinggi akan prestasi. Ciri orang yang memiliki kebutuhan prestasi tinggi adalah: memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap pelaksanaan suatu tugas atau mencari solusi atas suatu permasalahan, cenderung menetapkan tingkat kesulitan tugas yang moderat dan menghitung resikonya, memiliki keinginan yang kuat untuk memperoleh umpan balik atau tanggapan atas pelaksanaan tugasnya. Berdasarkan teori Zaleznik dan teori kebutuhan akan prestasi Mc.Cleland guru akan

terpuaskan dalam bekerja bila ia memiliki profesionalisme dalam bekerja. Dengan demikian terdapat pengaruh profesionalisme terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Pemberian Insentif Terhadap Profesionalisme Guru

Uji signifikansi dan linieritas regresi diawali dengan mengitung persamaan regresi. Dari hasil perhitungan diperoleh $a = 25,97$ dan $b = 0,28$. Dengan memasukkan a dan b ke dalam persamaan regresi didapat model persamaan regresi X_2 atas X_1 $\hat{X}_2 = 66,26 + 0,28X_1$. Berdasarkan model persamaan regresi tersebut setiap peningkatan terhadap variabel profesionalisme guru sebesar 1 persen akan diikuti dengan peningkatan sebesar 0,51 satuan pada variabel kepuasan kerja guru.

Untuk menguji kebenaran pengaruh X_2 dan X_3 , dilakukan uji linearitas dan signifikansi regresi. Analisis terhadap berbagai sumber variasi ditampilkan dalam tabel 4 seperti berikut:

Tabel 4 ANAVA Uji Signifikansi dan Linieritas

$$\text{Regresi } \hat{X}_2 = 66,26 + 0,28X_1$$

SU.Va	DK	JK	RJK	Fh	Ftabel	
					0.05	0.01
Total	60	276077	276077			
Regresi (a)	1	268670.42	268670.42			
Regresi(b/a)	1	1576.29	1576.29	15.681	7.08	4.00
Residu	58	5830.29	100.52			
Tuna Cocok	38	1466.62	38.60			
Kekeliruan	20	4363.67	103.90	0.371	2.83	2.07

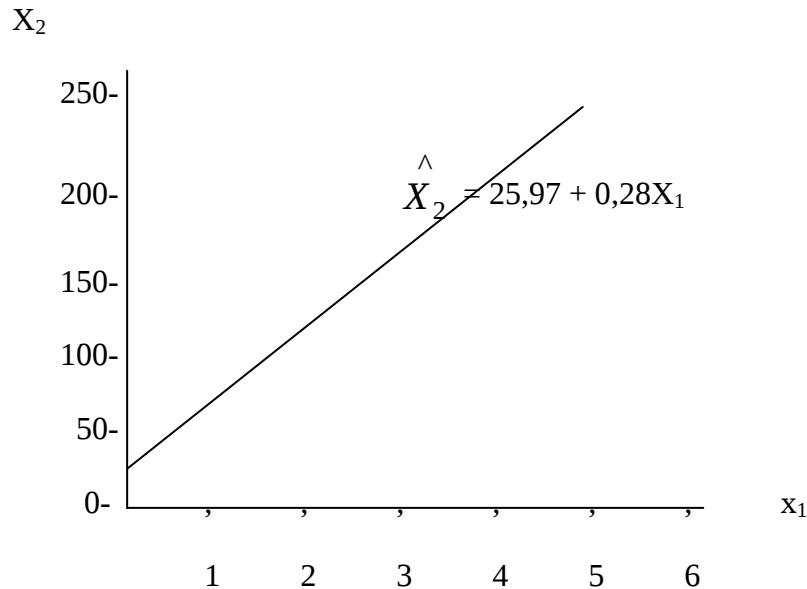
Sumber: Penelitian Lapangan

Keterangan:

Su. Va.	Sub Variansi
DK	Derajat Kebebasan
JK	Jumlah Kuadrat
RJK	Rata-rata Jumlah Kuadrat
Fhitung	nilai hitung signifikansi dan linieritas uji Regresi
Ftabel	nilai kritis F untuk uji Regresi
*	Signifikan pada $\alpha = 0,05$

Dari tabel 4 tersebut di atas F_{kritis} keberartian persamaan regresi $F_{(\alpha = 0,01)(1:58)} = 4,00$ dan $F_{(\alpha = 0,05)(1:58)} = 7,08$, setelah dikonsultasikan F_{kritis} ternyata $F_{\text{hitung}} >$ dari $F_{(\alpha = 0,05)(1:58)} = 15,68 > F_{(\alpha = 0,01)(1:58)} = 4,00$ dan $F_{(\alpha = 0,05)(1:58)} = 7,08$, berarti $H_0: p_{y1} = 0$ ditolak, dan $H_1: p_{y1} \neq 0$ diterima, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi X_1 atas X_2 tersebut sangat berarti atau sangat signifikan.

Demikian pula F_{kritis} kelinieran persamaan regresi $F_{(\alpha = 0,01)(40:18)} = 2,07$ dan $F_{(\alpha = 0,05)(40:18)} = 2,84$. Setelah dikonsultasikan dengan F_{kritis} , ternyata F_{kritis} ternyata $F_{\text{hitung}} < \text{dari } F_{(\alpha = 0,05)(40:18)} = 0,151 < F_{(\alpha = 0,01)(40:18)} = 2,07$ dan $F_{(\alpha = 0,05)(16:42)} = 2,83$, berarti $H_0: p_{y1} = 0$ ditolak, dan $H_1: p_{y1} \neq 0$ diterima, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi X_1 atas X_2 tersebut sangat berarti atau sangat linier. Dengan demikian sabaran data pengaruh pemberian insentif terhadap variabel profesionalisme guru membentuk garis lurus dan bila digambarkan seperti pada Gambar 3.



Gambar 3: Diagram Garis regresi antara X_1 dan X_2

Untuk mengetahui pengaruh pemberian insentif terhadap profesionalisme guru digunakan analisis koefisien jalur dengan bantuan matrik korelasi. Dari perhitungan persamaan matrik korelasi, menggunakan analisis korelasi diperoleh koefisien korelasi $r_{12} = 0,26$ pada taraf $\alpha = 0,05$ maupun $\alpha = 0,01$ adalah signifikan dan menggunakan analisis jalur diperoleh koefisien jalur Pada tingkat taraf signifikansi $\alpha = 0,05$, pemberian insentif (X_1) terhadap profesionalisme guru (X_2) $p_{21} = 0,25 > 0,005$, yang berarti koefisien jalur antara pemberian insentif terhadap profesionalisme guru signifikan. Berarti hipotesis 3 yang menyatakan terdapat pengaruh pemberian insentif terhadap kepuasan kerja guru terbukti. Dengan demikian terdapat pengaruh positif dan signifikan pemberian insentif terhadap profesionalisme guru.

Berdasarkan koefisien korelasi dan koefisien jalur profesionalisme guru atas pemberian insentif cukup dan signifikan, pengaruh tersebut memiliki kekuatan yang signifikan sehingga secara individu koefisien korelasi, koefisien jalur profesionalisme guru atas pemberian insentif memiliki pengaruh yang kuat dan memadai.

Profesional adalah pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dan menjadi sumber penghasilan kehidupan yang memerlukan keahlian, kemahiran, atau kecakapan yang memenuhi standar mutu atau norma tertentu serta memerlukan pendidikan profesi (Undang-Undang Nomor 14 tahun 2005 tentang *Guru dan Dosen* pasal 1 ayat (4)).

Defenisi professional di adalah pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dan menjadi sumber penghasilan kehidupan. Sumber penghsilan seoserang diperoleh dari insnetif yang ia terima dari tempat ia bekerja. Berarti seorang guru akan menerima insentif dari lembaga sekolah dimana iat melaksanakan tugas.

Dan insentif sendiri menurut Veithzal Riva'i: "merupakan bentuk pembayaran yang dikaitkan dengan kinerja dan *gainsharing*, sebagai pembagian keuntungan bagi karyawan (guru) akibat peningkatan produktivitas atau penghematan biaya (Riva'i; 2005)."

Kinerja yang ditunjukan oleh guru menandakan bahwa guru telah professional. Profesionalisem guru ditunjukkan dengan

Pemberian insentif yang dapat meningkatkan profesionalisme guru antara lain: promosi kenaikan pangkat, kesempatan untuk mengembangkan karir dan mendapatkan pendidikan yang baik, penghargaan yang baik dari atasan terhadap nilai-nilai pribadi dan pikiran-pikiran untuk mengembangkan sekolah, serta apa yang dapat dilakukan untuk lembaga sekolah melalui pengetahuan yang diperoleh, yang diasumsikan mempunyai pengaruh besar dan penting bagi lembaga sekolah.

Dari sisis guru pemberian insnetif bertujuan untuk "memberikan tanggung jawab dan dorongan kepada guru dalam rangka meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil kerjanya (Riva'i; 2005;385)." Sedangkan dari sisi perusahaan: "pemberian insentif merupakan strategi utnuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi lembaga dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat, dimana produktivitas menjadi hal yang sangat penting (Riva'i; 2005;385)." Dengan demikian pemberian insentif apat meingkatkan profesionalisme guru.

Berdasarkan analisis pengaruh pemberian insentif terhdap profesionalisme guru didapati bahwa antar variabel eksogen dapat saling mempengaruhi dan saling menunjang, hal tersebut tentunya akan berdampak pada pengaruh pemberian insentif dan profesionalisme guru terhadap kepuasan kerja guru.

Dari uraian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa profesionalisme guru maupun iklim kerja dapat mempengaruhi secara langsung maupun tidak langsung terhadap efektivitas kerja guru, oleh sebab itu diperlukan guru yang memiliki profesionalitas agar dapat mempengaruhi dan menciptakan iklim kerja dengan harapan guru dapat menjalnakan tugas sebagai pendidik dan pengajar di sekolah yang diembannya.

Penutup

Terdapat pengaruh positif antara pemberian insentif terhadap kepuasan kerja guru berdasarkan. Setiap perubahan kepuasan kerja guru dipengaruhi pemberian insentif. Kepuasan kerja guru dapat ditingkatkan melalui pemberian insentif. Semakin memuaskan pemberian insentif semakin tinggi kepuasan kerja guru. Terdapat pengaruh positif antara profesionalisme guru dengan kepuasan kerja guru. Setiap perubahan kepuasan kerja guru dipengaruhi profesionalisme guru. Kepuasan kerja guru dapat ditingkatkan melalui profesionalisme guru. Semakin tinggi profesionalisme guru semakin tinggi kepuasan kerja guru. Terdapat pengaruh positif antara pemberian insentif dengan profesionalisme guru. Setiap perubahan pemberian

insentif mempengaruhi profesionalisme guru. Profesionalisme guru dapat ditingkatkan melalui pemberian insentif. Semakin memuaskan pemberian insentif semakin tinggi profesionalisme guru.

Perlu diciptakan perasaan puas kepada guru dalam bekerja. Perasaan puas dapat dilakukan terhadap guru dengan memberikan keadilan seperti: memberikan beban kerja sesuai dengan kemampuan, memberikan penghargaan dan pujian kepada guru yang berprestasi. Pemberian rasa aman diperlukan dalam memberikan perasaan puas kepada guru yang dapat dilakukan dengan: pembayaran gaji yang tepat waktu, adanya jaminan bahwa guru tidak akan diberhentikan secara semena-mena tetapi sesuai dengan mekanisme kerja yang ada. Perasaan puas guru dalam bekerja dapat dilakukan dengan memberikan kesesuaian harapan dengan pekerjaan seperti: guru yang telah lama mengabdikan dan menunjukkan prestasi dalam bekerja diprioritaskan untuk mendapat tugas tambahan selain mengajar. Perasaan puas guru dapat dilakukan melalui penciptaan suasana lingkungan kerja yang mendukung kelancaran pelaksanaan pekerjaan, seperti tempat kerja yang senyap terhindar dari kebisingan.

Daftar Pustaka

- Amstrong, M. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Media Komputindo, 1994.
- Damayanthi, Diniyah, *Pengaruh Insentif, Pendidikan, dan Senioritas terhadap Produktivitas Kerja di Lingkungan Dinas Kebersihan dan Pertamanan Kota Surakarta*. Tesis Tidak Dipublikasikan, Program Magister Manajemen, Universitas Muhammadiyah Surakarta, 2005.
- Hasan, Ani M. *Pengembangan Profesionalisme Guru di Abad Pengetahuan* <http://artikel.us/amhasan.html>.
- Hasan, M. Ali dan Mukti Ali, Mukti, *Madrasah di Persimpangan Jalan*. Jakarta: Logos, . 2003.
- Kotter, John P. and Hoskett, L., *Dampak Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja*, ed. Indonesia, Jakarta; Prenhallindo, 1997.
- Kumandar, *Guru Profesional*, Jakarta; PT Raja Grafindo Persada, 1997.
- M. As'ad, 1995. *Psikologi Industri*, ed IV, Yogyakarta; Liberty, h. 77
- Murwani, R. Santosa dkk.. *Pedoman Tesis dan Disertasi*. Jakarta: Uhamka Press. 2008.
- Pareek, Udai, *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Pustaka Binaman Pressindo, 1996.
- Ranupandoyo, Heidjrachman dan Husnan, Suad, *Manajemen Personalia*, Jakarta: Erlangga, 1981.
- Sam M. Cham, Sam M. dan Cham, Tuti S. *Analisis SWOT Kebijakan Pendidikan Era Otonomi Daerah*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada. 2005.

Sanjaya, Wina *Strategi Pembelajaran (Berorientasi Standar Proses Pendidikan)*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2008.

Singarimbuan, Masri dan Sofian Effendi, Sofian. *Metode Penelitian Survei*, Jakarta: LP3ES, 1990.

Soedijarto. *Memantapkan Sistem Pendidikan Nasional*, Jakarta: Garamedia, 1993.

Soehartono, Irawan, *Metode Penelitian Sosial*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 1999.

Supeno, Hadi, *Potret Guru*. Jakarta: Pustaka Sinar Harapan. . 1995.

Suwarto, *Prilaku Keorganisasian* .Yogyakarta : Penerbit Universitas Atmajaya, 1999.

Terry, G.R., *Principle of Management*, disadur oleh Winardi, Bandung:: Alumni, 1989.

Undang-Undang Nomor 14 tahun 2005 tentang *Guru dan Dosen*

Veithzal Riva'i. Veithzal, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktek*. Jakarta: Murai Kencana, 2005.

Wexyl, Kennet dan Yukl, Garry. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Terjemahan Yusuf Udaya. Jakarta; Prenhillindo, 1994.

.