

# KONTRIBUSI GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA GURU PEMBIMBING PADA SMA NEGERI DI KOTA SEMARANG

**Endang Purwaningtyas Tidarini**

**Abstrak:** Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dengan merujuk kepada tindakan pencapaian serta pelaksanaan suatu pekerjaan yang diminta. Keberhasilan pencapaian siswa yang optimal bergantung kinerja sumber daya manusia, diantaranya kinerja guru pembimbing. Untuk mencapai kinerja yang optimal, diperlukan suatu interaksi dan koordinasi yang didesain untuk menghubungkan tugas-tugas, baik perorangan maupun kelompok dalam rangka mencapai tujuan pendidikan. Fenomena yang sering ditemui di lapangan menunjukkan bahwa guru pembimbing dalam melaksanakan program secara keseluruhan belumlah optimal. Hal itu dapat dilihat pada pelaksanaan evaluasi tindak lanjut, guru pembimbing dalam melakukan pengkajian ulang terhadap program ke sembilan layanan yang dilaksanakan belum optimal. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis kontribusi gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja guru pembimbing pada SMA Negeri di Kota Semarang. Populasi dalam penelitian ini adalah guru pembimbing SMA Negeri se-Kota Semarang, sebanyak 83 orang. Sedangkan sampelnya adalah 65 responden. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *Simple Random Sampling*. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda, dimana sebelumnya sudah dilakukan uji validitas dan reliabilitas serta uji normalitas. Berdasarkan pengujian secara parsial menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru pembimbing mempunyai kontribusi positif. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi gaya kepemimpinan yang diterapkan, maka akan semakin tinggi pula kontribusi yang diberikan dalam usaha meningkatkan kinerja guru pembimbing. Pengujian hipotesis kedua juga menunjukkan bahwa pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru pembimbing mempunyai kontribusi positif, artinya, semakin tinggi motivasi kerja guru pembimbing, maka akan semakin tinggi pula kinerjanya. Demikian pula pada pengujian yang dilakukan secara simultan, pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja guru pembimbing mempunyai kontribusi positif. Agar kinerja guru pembimbing lebih optimal, Kepala Sekolah selaku pemimpin seharusnya memiliki kemampuan dalam merencanakan dan mengorganisasikan serta memberikan motivasi terhadap pencapaian tujuan siswa secara optimal. Karena pimpinan yang mampu memberikan motivasi kepada guru pembimbing akan menciptakan kinerja guru pembimbing yang semakin meningkat.

**Kata Kunci :** Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Kinerja Guru Pembimbing

## A. PENDAHULUAN

Dalam dunia pendidikan peranan guru mempunyai pengaruh besar dalam mengembangkan potensi siswa untuk memiliki kekuatan spiritual guna pengendalian diri

kepribadian, terampil dan kecerdasan. Hal ini sesuai Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional No. 20 tahun 2003 pasal 3 bahwa pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan 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. Untuk mewujudkan hal tersebut, dibutuhkan kinerja guru pembimbing secara optimal

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh individu dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2001: 13). Kinerja seseorang memegang peranan sebagai media untuk melancarkan pelaksanaan kegiatan usaha tersebut. Peranan individu yang handal dan profesional dalam usaha meningkatkan kinerja sangat dibutuhkan sekali, karena hal itu akan mempengaruhi kelangsungan hidup organisasi.

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain. Keberhasilan seorang pemimpin dalam mewujudkan kinerja yang efektif sangat ditentukan oleh gaya kepemimpinannya. Masing-masing gaya tersebut memiliki keunggulan dan kelemahan. Seorang pemimpin akan menggunakan gaya sesuai dengan kemampuan dan kepribadiannya dalam memimpin bawahannya. Faktor gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang besar terhadap baik buruknya kinerja bawahannya yang juga menentukan baik buruknya kinerja organisasi, sebab dalam organisasi apapun bentuknya baik besar maupun kecil pasti memerlukan seorang pemimpin. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan Bass (1990) dalam Suharto dan Cahyono (2005) bahwa untuk mengelola dan mengendalikan berbagai fungsi subsistem dalam organisasi agar tetap konsisten dengan tujuan organisasi dibutuhkan seorang pemimpin karena pemimpin merupakan bagian penting dalam peningkatan kinerja para pekerja. Seorang pemimpin dituntut untuk dapat menciptakan integrasi yang serasi dan mendorong gairah kerja bawahan untuk mencapai sasaran yang maksimal (Hasibuan, 2005: 42).

Dalam dunia pendidikan, bahwa Kepala Sekolah memerankan penting dalam mengelola satuan pendidikan sebagai manajer pendidikan. Maju dan tidaknya kinerja organisasi dipengaruhi termasuk sekolah sangat dipengaruhi oleh manajer (Brow, 1983). Keberhasilan pencapaian tujuan pendidikan dan pengajaran di sekolah tidak terlepas dari peranan Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru, baik guru mata pelajaran maupun guru pembimbing. Kepala Sekolah sebagai manajer diharapkan mampu mengarahkan terhadap orientasi siswa, artinya bahwa guru pembimbing diharapkan mampu untuk memperhatikan dan teramat peduli terhadap siswa secara individual. Kepedulian Kepala

Sekolah terhadap guru pembimbing dalam memecahkan permasalahan kepada siswa, serta kepedulian terhadap perkembangan siswa maka berarti guru pembimbing telah menampilkan kinerja yang seharusnya dilaksanakan.

Motivasi kerja adalah perilaku yang ditujukan/diarahkan pada tujuan-tujuan organisasi dan yang memiliki aktivitas-aktivitas yang mengarah pada tujuan (Teguh dan Rosidah, 2003:101). Sebagai kegiatan yang mengakibatkan penyaluran dan pemeliharaan perilaku manusia, motivasi dapat sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja guru pembimbing. Hal ini sesuai pernyataan Mangkunegara (2001: 133) menyatakan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi. Guru pembimbing tidak akan termotivasi untuk mencapai suatu tingkat kinerja yang optimal, kecuali pimpinan mempertimbangkan harapan-harapan tinggi tersebut benar-benar realistis dan bisa dicapai. Jika guru pembimbing didorong untuk berusaha mencapai tujuan-tujuan yang tidak bisa dicapai, kemungkinan sekali mereka akan berhenti mencoba dan menetapkan hasil-hasil yang lebih rendah dari yang mampu mereka hasilkan (Livingston dalam Thoha, 2001) Pemberian motivasi kepada guru pembimbing dapat dilakukan dengan berbagai cara, yaitu adanya motivasi positif seperti pemberian hadiah, bonus, penghargaan maupun kenaikan pangkat dan motivasi negatif, seperti pemberian peringatan/hukuman bagi pegawai yang melakukan kesalahan, skors terhadap pegawai yang melanggar peraturan dan sanksi dikeluarkan dari organisasi bila terbukti melakukan kesalahan yang fatal.

Demikian pula dengan SMA Negeri di Kota Semarang, dimana kinerja guru pembimbing belum menunjukkan kinerja yang optimal. Fenomena yang masih terjadi di lapangan menunjukkan bahwa kinerja guru pembimbing belum menggambarkan kondisi yang seharusnya, artinya bahwa masih banyak guru pembimbing yang melaksanakan tugas belum menunjukkan standar yang seyogyanya dilakukan oleh guru pembimbing. Pelaksanaan program Bimbingan Konseling yang dilakukan oleh guru pembimbing dalam setiap minggunya adalah 12 layanan, akan tetapi pelaksanaan tersebut belum sepenuhnya dilaksanakan.

Banyak faktor yang menjadi penyebab kurang optimalnya kinerja guru pembimbing, diantaranya adalah belum adanya kesesuaian program pelaksanaan bimbingan konseling dengan kebutuhan siswa, atau kalau ada program bimbingan tidak pernah dikaji ulang, artinya program relatif sama setiap tahunnya, guru pembimbing belum melaksanakan ke sembilan layanan seperti yang telah tercantum dalam kurikulum bimbingan konseling. Menurunnya kinerja guru pembimbing tidak lepas dari peranan Kepala Sekolah dalam memimpin. Masih banyak guru pembimbing yang menyatakan bahwa kinerja kurang optimal

karena peran Kepala Sekolah kurang banyak dalam memberikan pengarahan, memotivasi untuk mengaktualisasikan dirinya dalam bentuk kinerja yang optimal. Menurunnya kinerja guru pembimbing disebabkan karena ada sementara Kepala Sekolah yang tidak memberikan diskripsi kerja yang tidak sesuai dengan profesinya, misalnya menangani anak yang tidak seragam, tidak bayar SPP dan lain-lain sehingga ada kesan guru pembimbing sebagai polisi sekolah karena kerjanya menangani berbagai pelanggaran saja. Kecenderungan-kecenderungan tersebut apabila terus berkembang dan berlangsung secara terus menerus akan memperburuk keadaan yang pada gilirannya berpotensi untuk menghambat pencapaian tujuan bimbingan konseling yaitu tercapainya perkembangan pribadi siswa yang optimal.

## **B. KAJIAN PUSTAKA**

### **1. Kinerja Guru Pembimbing**

#### **a. Pengertian Kinerja**

Menurut Mangkunegoro (2000:19) kinerja didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pendapat lain disampaikan oleh Simamora (2001:327) bahwa kinerja adalah tingkat pada tahap mana guru mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Kinerja merupakan catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu selama periode waktu tertentu.

Selanjutnya Ruky (2002:14) menyatakan bahwa kinerja merupakan pengalihbahasaan dari bahasa Inggris "*performance*" yang diartikan oleh Bernadin dan Russel (Ruky, 2002 : 15) bahwa *performance is defined as the record of outcomes produced on specified job function or activity during a specified time period* (kinerja adalah catatan tentang hasil – hasil yang diperoleh dari fungsi – fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu). Pada definisi tersebut terlihat dengan jelas bahwa mereka menekankan pengertian prestasi sebagai hasil atau hal yang keluar dari sebuah pekerjaan dan kontribusi mereka pada organisasi.

Menurut Robbins (1996) sebagaimana dikutip oleh Rivai dan Basri (2005 : 15) menyebutkan bahwa, kinerja sebagai fungsi interaksi antara kemampuan atau *ability* (A), motivasi atau *motivation* (M) dan kesempatan atau *opportunity* (O), yaitu  $kinerja = f(A \times M \times O)$ . Artinya kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi dan kesempatan

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil yang dicapai guru pembimbing dalam melaksanakan tugasnya, baik secara kualitas maupun

kuantitas. Kinerja sangat dipengaruhi oleh perilaku guru pembimbing yang didasarkan pada faktor intern yaitu motivasi dan kecakapan serta faktor ekstern yaitu faktor situasi atau kondisi lingkungan kerja sekolah.

### **b. Pengertian Guru Pembimbing**

Dalam UU No. 20 Th 2003 (Depdiknas, 2003) tentang Sistem Pendidikan Nasional disebutkan bahwa konselor merupakan salah satu jenis tenaga pendidik sebagaimana juga guru, dosen, dan tenaga pendidik lainnya. Menurut Standar Kompetensi Konselor (SKK) (Depdiknas, 2003) menyebutkan bahwa, (1) konselor adalah pengampu layanan ahli bimbingan dan konseling, (2) konselor adalah pendidik yang memiliki konteks tugas dan ekspektasi kinerja yang spesifik dibanding pendidik lainnya.

Guru Pembimbing adalah salah satu dari tenaga kependidikan di sekolah, yaitu sebagai penanggung jawab terlaksananya kegiatan bimbingan dan konseling yang mencakup dimensi kemanusiaan (Depdiknas, 2003). SKB Mendikbud dan Kepala BAKN No.0433/P/1993 dan No.25 Th 1993 sebagaimana dikutip Prayitno (2001:8), Guru Pembimbing adalah guru yang mempunyai tugas, tanggungjawab, wewenang, dan hak secara penuh dalam kegiatan bimbingan dan konseling terhadap sejumlah peserta didik.

Jadi menurut pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa guru pembimbing adalah merupakan salah satu tenaga kependidikan di lingkungan sekolah yang mengampu layanan bimbingan dan konseling secara penuh untuk membimbing serta memiliki konteks tugas khusus dibandingkan dengan pendidik lainnya.

### **c. Kinerja Guru Pembimbing**

Pengelolaan program pelayanan bimbingan dan konseling harus dilakukan dengan jelas, sistematis, dan terarah sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Pengelolaan ini meliputi adanya organisasi yang jelas dan mantap, baik dalam melaksanakan tugas-tugas atau kewajibannya, serta program yang sesuai dengan kebutuhan peserta didik.

Organisasi pelayanan bimbingan dan konseling terentang dari proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan aktivitas-aktivitas pelayanan bimbingan dan konseling dan penggunaan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Tohirin, 2007:272). Pelayanan bimbingan dan konseling dapat dilakukan melalui kerja sama dengan orang-orang untuk menentukan, menginterpretasikan dan mencapai tujuan-tujuan pelayanan bimbingan dan konseling.

Menurut Prayitno (2004) Guru Pembimbing dalam melaksanakan tugas mengacu pada Bimbingan Konseling Pola 17 plus. Secara menyeluruh butir-butir pokok Bimbingan Konseling-Pola 17 Plus adalah

- a. Enam bidang bimbingan yang meliputi ; (1) bidang pengembangan pribadi (2) bidang pengembangan sosial (3) bidang pengembangan kegiatan belajar (4) bidang pengembangan karir (5) bidang pengembangan kehidupan berkeluarga (6) bidang kehidupan beragama
- b. Sembilan jenis layanan yang meliputi ; (1) layanan orientasi (2) layanan informasi (3) layanan penempatan dan penyaluran (4) layanan penguasaan konten (5) layanan konseling perorangan (6) layanan bimbingan kelompok (7) layanan konseling kelompok (8) layanan konsultasi (9) layanan mediasi
- c. Lima kegiatan pendukung yang meliputi ; (1) aplikasi instrumentasi (2) himpunan data (3) konferensi kasus (4) kunjungan rumah (5) alih tangan kasus.

## **2. Gaya Kepemimpinan**

### **a. Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan adalah merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain untuk melaksanakan sesuatu dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Setiap pemimpin bisa mempunyai gaya kepemimpinan yang berbeda antara satu dengan yang lain dan juga belum tentu suatu gaya kepemimpinan lebih baik atau lebih jelek daripada gaya kepemimpinan yang lain. Dasar yang dipergunakan adalah tugas yang dirasakan harus dilakukan oleh pemimpin. Cara atau teknik seorang pemimpin dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya disebut tipe atau gaya kepemimpinan.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa keberadaan seorang pemimpin sangat dibutuhkan untuk mengkoordinir seluruh aktivitas kelompok suatu organisasi dan tidak terlepas dari gaya kepemimpinannya. Hal ini karena berhasil atau tidaknya suatu organisasi dirasa sangat tergantung dari gaya kepemimpinan seorang pemimpin. Keberadaan dari seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang tepat, sangat dibutuhkan untuk mengkoordinir seluruh aktivitas kelompok organisasi serta mengarahkan dalam melaksanakan aktivitasnya, sehingga pada akhirnya dapat pula

menciptakan dan / atau menghambat profesionalisme dan sumber daya dari individu itu sendiri dalam organisasi.

Berdasarkan batasan pemimpin dan kepemimpinan di atas, dapat disimpulkan bahwa Kepala Sekolah pada hakekatnya adalah seseorang yang secara formal diangkat oleh pejabat yang berwenang untuk memimpin sebuah lembaga pendidikan (sekolah). Oleh karena jabatan formal tersebut, kepala sekolah juga berkedudukan sebagai administrator yang bertanggung jawab penuh atas penyelenggaraan administrasi pendidikan berikut pencapaian tujuan pada sekolah yang bersangkutan.

Kepemimpinan kepala sekolah pada hakekatnya memiliki peranan amat penting dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan pada sekolah yang bersangkutan. Hal ini terutama dikaitkan dengan lembaga, institusi, organisasi sekolah sebagai suatu sistem sosial, yang didalamnya terdiri atas unsur-unsur sekolah dengan kepentingannya masing-masing sehingga diperlukan gaya kepemimpinan yang efektif dalam memenuhi kepentingan maupun tujuan bersama (organisasi sekolah).

#### **b. Macam-macam Gaya Kepemimpinan**

Menurut penelitian perilaku kepemimpinan yang dilakukan Lippitt & White membedakan tiga perilaku atau gaya kepemimpinan, yaitu : otoriter, demokratis, dan *laissez faire* (Usman H, 2006:272). Tiga gaya kepemimpinan di atas selaras juga dengan S Kossen (1993 : 189) yang menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan dapat dibedakan menjadi tiga yaitu otokrasi atau otoritarian, partisipatif atau demokratis, dan kendali bebas atau *laissez faire*.

Pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan otokrasi atau otoritarian ini biasanya merasa bahwa mereka mengetahui apa yang mereka inginkan dan cenderung mengekspresikan kebutuhan-kebutuhan itu sebagai perintah-perintah langsung kepada bawahannya, menyimpang keputusan dan pengendalian bagi dirinya sendiri karena mereka menganggap bertanggungjawab penuh untuk pengambilan keputusan, menyusun seluruh situasi kerja untuk pekerja-pekerja agar melakukan apa yang disampaikan kepada mereka yaitu mengikuti perintah. Walaupun pemimpin otokrasi dianggap sebagai hal yang negatif, namun segala sesuatu tidaklah seluruhnya hitam atau putih dalam dunia nyata organisasi. Banyak pemimpin otokrasi yang telah berhasil dalam mencapai tujuan.

Gaya kepemimpinan partisipatif atau demokratis mengasumsikan bahwa para anggota individual dari suatu kelompok yang ambil bagian secara pribadi dalam proses pengambilan keputusan akan lebih mungkin sebagai suatu akibat, mempunyai komitmen yang besar terhadap sasaran dan tujuan organisasi. Pendekatan ini tidak harus mengasumsikan bahwa para pemimpin tidak membuat keputusan namun sebaliknya harus memahami dulu apakah yang menjadi sasaran organisasi sehingga mereka mampu mempergunakan pengetahuan para anggota kelompok kerja. Para pekerja yang pro dengan pendekatan ini akan merasakan bahwa gagasan mereka penting dan cenderung merasakan punya komitmen pada perubahan, perasaan harga diri lebih besar, sering melahirkan gagasan-gagasan baru yang diciptakan sebagai hasil pertukaran antar pribadi. Bagaimanapun para pekerja memiliki pengetahuan dan ketrampilan yang diperlukan untuk berperan serta dalam proses pengambilan keputusan dengan cara musyawarah mufakat.

Pendekatan kendali bebas atau *laissez faire* bukan berarti tidak adanya sama sekali pimpinan, namun hanya tidak adanya pimpinan langsung. Pada umumnya anggota kelompok yang menentukan teknik mereka sendiri guna mencapai tujuan dalam kerangka sasaran dan kebijaksanaan organisasi. Pendekatan ini sering terdapat dalam pelataran pendidikan, atasan hanya memberitahukan subyek-subyek pokoknya saja sedangkan bawahan menentukan metode untuk melaksanakan apa yang menjadi sasaran dan tujuan dari organisasi.

### **3. Pengertian Motivasi Kerja**

Menurut Hasibuan (2003:143), motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu untuk mencapai tujuan. (Handoko, 1997:256). Sedangkan pengertian motivasi menurut Heidjrachman dan Husnan (1993:197) bahwa “Motivasi merupakan suatu proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang kita inginkan.” Sedangkan menurut *American Encyclopedia* dalam Hasibuan (2003:143) “*Motivation : That predisposition (it self the subject of much controveny) within the individual wich arouses sustain and direct his behavior. Motivations involve such factor as biological and emotional needs that can only be inferred from observation behavior*”. Motivasi adalah kecenderungan (suatu sifat yang merupakan pokok pertentangan) dalam diri seseorang yang membangkitkan topangan dan mengarahkan tindak-tanduknya. Motivasi

meliputi faktor kebutuhan biologis dan emosional yang hanya dapat diduga dari pengamatan tingkah laku manusia.

Berdasarkan pengertian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu keadaan dalam diri seseorang yang dipengaruhi oleh faktor intrinsik maupun ekstrinsik untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan tertentu. Dalam hal ini pimpinan perlu memahami guru pembimbing agar berperilaku tertentu sehingga dapat mempengaruhinya dalam bekerja sesuai dengan keinginan organisasi.

### **C. METODE PENELITIAN**

Dalam penelitian ini populasinya adalah jumlah keseluruhan guru pembimbing SMA Negeri di Kota Semarang sebanyak 83 orang.

#### **1. Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara kuesioner. Kuesioner yaitu suatu metode dimana peneliti menyusun daftar pertanyaan secara tertulis yang kemudian dibagikan kepada responden untuk memperoleh data yang berhubungan dengan kegiatan penelitian. Dalam hal ini penyebaran kuesioner dilakukan pada guru pembimbing SMA Negeri di Kota Semarang.

#### **2. Analisis Data**

Dalam penelitian ini digunakan dua analisis yaitu analisis kualitatif dan kuantitatif. Adapun masing-masing dari pengertian tersebut adalah sebagai berikut :

##### **1) Analisis Deskriptif**

Yaitu analisis yang ditunjukkan pada perkembangan dan pertumbuhan dari suatu keadaan dan hanya memberikan gambaran tentang keadaan tertentu dengan cara menguraikan tentang sifat-sifat dari obyek penelitian tersebut (Umar, 2002:36)

##### **2) Analisis Kuantitatif**

Pada tahap ini dilakukan kegiatan-kegiatan pendahuluan dari analisis kualitatif yang meliputi :

###### *a) Editing*

Yaitu proses yang dilakukan setelah data terkumpul untuk melihat apakah jawaban-jawaban pada *questionare* telah terisi semua atau belum.

###### *b) Skoring*

Skoring merupakan kegiatan yang berupa pemberian nilai (skor) dengan jawaban responden yang masuk, untuk memperoleh data kuantitatif yang diperlukan dalam pengujian hipotesis. Untuk memberikan penilaian maka perlu adanya penentuan skor berdasarkan skala Likert. Menurut Umar (2002:64) yang dimaksud skala Likert adalah berhubungan dengan pernyataan sikap seseorang dengan sesuatu, misalnya setuju – tidak setuju, senang – tidak senang dan baik – tidak baik. Responden diminta mengisi pernyataan dengan jumlah kategori sebagai berikut :

- Jawaban (a) Sangat Setuju            Bobot Skor 5
- Jawaban (b) Setuju                    Bobot Skor 4
- Jawaban (c) Cukup Setuju            Bobot Skor 3
- Jawaban (d) Stidak Setuju            Bobot Skor 2
- Jawaban (e) Sangat Tidak Setuju Bobot Skor 1

c) Tabulasi

Tabulasi yaitu pengelompokan atas jawaban-jawaban dengan teliti dan teratur kemudian dihitung dan dijumlah sampai terwujudkan dalam bentuk tabel yang berguna dan berdasarkan tabel ini pula akan dapat dipakai untuk membuat *cross data* tabel untuk mendapatkan hubungan-hubungan antara variabel-variabel yang ada.

### Uji Normalitas

Uji normalitas data bertujuan untuk menguji apakah dalam data, variabel terikat dengan variabel bebas keduanya mempunyai hubungan distribusi normal atau tidak. Data yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal (Ghozali, 2001: 28). Statistik. Analisis statistik digunakan mendeteksi normalitas dalam penelitian ini dilakukan dengan uji statistik. Uji Normalitas yang digunakan dalam penelitian adalah uji normalitas data. Test statistik sederhana yang dapat dilakukan berdasarkan nilai *Kolmogorov Smirnov*. Untuk mengetahui apakah data tersebut berdistribusi normal, maka dapat dilihat dengan *Kolmogorov Smirnov Test*. Adapun kriterianya adalah:

- a. Angka signifikansi (SIG) > 0,05, maka data berdistribusi normal
- b. Angka signifikansi (SIG) < 0,05, maka data tidak berdistribusi normal

### Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah di antara nol dan satu. Nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen. Untuk mengetahui besarnya variabel bebas dalam mempengaruhi variabel terikat dapat diketahui melalui nilai koefisien determinasi ditunjukkan oleh nilai *Adjusted R Square* ( $R^2$ ). Nilai *Adjusted R Square* dapat naik atau turun apabila satu variabel independen ditambahkan ke dalam model.

### **Analisis Regresi Linier Berganda**

Apabila asumsi-asumsi dalam Regresi Linier Berganda telah terpenuhi, maka dapat dilakukan analisis Regresi Linier Berganda. Analisis regresi ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

$$Y = \alpha + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

- Y = Kinerja Guru Pembimbing
- a = Konstanta
- $b_1$   $b_2$  = Koefisien regresi
- $X_1$  = Gaya Kepemimpinan
- $X_2$  = Motivasi Kerja
- $E$  ..... = *Error of tterm* (variabel pengganggu)

### **Pengujian Hipotesis**

a. Uji Hipotesis Secara Parsial

Uji hipotesis secara parsial yaitu suatu uji untuk mengetahui pengaruh variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat

b. Uji F (Uji Model)

Uji hipotesis secara simultan yaitu suatu uji untuk mengetahui pengaruh variabel bebas secara simultan terhadap variabel terikat Untuk menentukan pengujian secara parsial maupun simultan, maka kriteria pengambilan keputusannya adalah sebagai berikut :

- a. Jika nilai signifikansinya  $< 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya ada pengaruh antara bebas terhadap variabel terikat. Dengan demikian hipotesis ditolak / tidak terbukti.

- b. Jika nilai signifikansinya  $> 0,05$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, artinya tidak ada pengaruh antara bebas secara parsial terhadap variabel terikat. Dengan demikian hipotesis ditolak / tidak terbukti.

## **D. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **1. Kontribusi Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Guru Pembimbing**

Berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilakukan dengan dibantu program SPSS, maka diperoleh nilai  $t$  hitung untuk gaya kepemimpinan adalah 3,079 dengan nilai signifikansi sebesar  $0,003 < 0,05$ , sehingga nilai  $t$  hitung = 3,079  $>$  nilai  $t$  tabel = 1,9971. Dengan demikian dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan positif antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru pembimbing, artinya jika gaya kepemimpinan lebih ditingkatkan maka kinerja guru pembimbing juga akan meningkat. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan Robbins (1996), bahwa terdapat empat fungsi manajemen yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai, salah satunya adalah kepemimpinan. Hal tersebut juga sesuai pernyataan Gulick dan Urwick dalam Hasibuan (2003) yang menyatakan bahwa faktor kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja guru. Suatu organisasi akan berhasil atau gagal sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan, dimana pemimpinlah yang bertanggung jawab atas segala pelaksanaan suatu pekerjaan tersebut.

Keberhasilan pencapaian tujuan pendidikan dan pengajaran di sekolah tidak terlepas dari peranan Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru pembimbing. Kepala Sekolah diharapkan memiliki kemampuan dalam merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan serta pendayagunaan seluruh sumber daya sekolah dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Peranan Kepala Sekolah dalam sekolah agar mampu menciptakan guru pembimbing untuk lebih berkembang kreatif, inovatif dan produktif sangat diperlukan, sehingga peningkatan kinerja guru pembimbing akan tercapai.

Berdasarkan hasil pengujian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa pengujian tersebut **mampu menerima  $H_{a1}$** , sehingga hipotesis yang menyatakan dugaan adanya kontribusi antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru pembimbing pada SMA Negeri di Kota Semarang dapat diterima. Penelitian ini juga didukung oleh penelitian Dana Sugito Hadi (2006) bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan positif terhadap Kinerja Guru SMA Kristen di Kabupaten Pati dan Jepara.

### **2. Kontribusi Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru Pembimbing**

Berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilakukan, maka diperoleh nilai  $t$  hitung untuk variabel motivasi kerja adalah 7,202 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari batas yang ditolerir sebesar 0,05. Dengan demikian nilai  $t$  hitung = 7,202 > nilai  $t$  tabel = 1,9971. Hal ini menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan positif antara motivasi kerja terhadap kinerja guru pembimbing, artinya jika motivasi kerja dari guru pembimbing tersebut lebih ditingkatkan maka hal itu akan meningkatkan kinerja guru pembimbing. Hal ini sesuai pernyataan Mangkunegoro (2000) menyebutkan ada salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu faktor motivasi, dimana secara tegas disebutkan bahwa motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan seseorang berusaha untuk mencapai tujuan atau mencapai hasil yang diinginkan / maksimal.

Dalam hal ini tugas Kepala Sekolah yaitu dapat memberikan dorongan (motivasi) kepada guru pembimbing sehingga mampu bekerja sesuai dengan pengarahan yang diberikan. Bila dalam sekolah ada petunjuk bahwa motivasi kerja guru pembimbing turun, hendaknya Kepala Sekolah segera mencari penyebabnya dan segera ditentukan upaya penyelesaiannya. Semakin motivasi kerja guru pembimbing meningkat, maka akan semakin meningkat pula kinerja guru pembimbing. Pemberian motivasi kepada guru pembimbing dapat dilakukan dengan berbagai cara, yaitu adanya motivasi positif seperti pemberian hadiah, bonus, penghargaan maupun kenaikan pangkat dan motivasi negatif, seperti pemberian peringatan/hukuman bagi guru pembimbing yang melakukan kesalahan, skors terhadap guru pembimbing yang melanggar peraturan dan sanksi dari organisasi bila terbukti melakukan kesalahan yang fatal.

Berdasarkan hasil pengujian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa pengujian tersebut **mampu menerima  $H_a2$** , sehingga hipotesis yang menyatakan dugaan adanya kontribusi antara motivasi kerja ( $X_2$ ) terhadap kinerja guru pembimbing ( $Y$ ) pada SMA Negeri di Kota Semarang dapat diterima. Pernyataan tersebut juga didukung oleh penelitian Sobirin (2007) bahwa motivasi kerja dapat berpengaruh positif terhadap Kinerja Guru SMK di Kabupaten Semarang.

### **Kontribusi Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan secara bersama-sama terhadap Kinerja Guru Pembimbing**

Uji hipotesis secara bersama-sama yaitu suatu uji untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara bersama-sama terhadap variabel terikat ( $Y$ ). Berikut output SPSS Uji F :

## Uji Hiptesis Simultan

Hasil perhitungan yang telah dilakukan diperoleh nilai F hitung adalah sebesar 106,007 dengan hasil signifikasinya sebesar 0,000, sedangkan *degree of freedom* pada angka 2 dan 65 dalam tabel F tabel diperoleh nilai sebesar 3,14 sehingga nilai F hitung sebesar  $106,007 > \text{nilai F tabel} = 3,14$  (signifikan). Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi kerja secara bersama-sama mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja guru pembimbing, artinya jika kinerja guru pembimbing akan meningkat, maka gaya kepemimpinan dan motivasi kerja guru pembimbing juga harus ditingkatkan.

## Koefisien Determinasi

Analisis koefisien determinasi digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen, dimana ditunjukkan dengan nilai *Adjusted R Square*. Dipilihnya *Adjusted R Square* agar data tidak bias terhadap jumlah variabel independen yang dimasukkan ke dalam model. Setiap tambahan satu variabel independen, maka *R square* pasti meningkat tidak peduli apakah variabel tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen. Oleh karena itu banyak peneliti untuk menggunakan nilai *Adjusted R Square* pada saat mengevaluasi mana model regresi terbaik (Ghozali, 2005:83). Berikut hasil pengujian yang dibantu dengan program SPSS sebagai berikut bahwa besarnya nilai koefisien determinasi ditunjukkan oleh nilai *Adjusted R square* yaitu sebesar 0,758. Penjelasan tersebut dapat diartikan bahwa 75,8% kinerja guru pembimbing pada SMA Negeri di Kota Semarang mampu dijelaskan oleh kedua variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan dan motivasi kerja, sedangkan sisanya sebesar 24,2 % dijelaskan oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

## Pembahasan

Berdasarkan hasil pengujian regresi menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terbukti menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru pembimbing, artinya bahwa kinerja guru pembimbing akan meningkat jika gaya kepemimpinan dan motivasi kerja juga ditingkatkan.

Peranan Kepala Sekolah sangat strategis dalam upaya untuk mengembangkan dan mencapai tujuan sekolah. Apabila Kepala Sekolah dapat menunjukkan kepemimpinan yang efektif dapat memotivasi para guru pembimbing untuk mau bekerja sama dan melaksanakan aktivitas untuk mencapai tujuan sekolah. Kondisi demikian akan berdampak pada

meningkatnya kinerja guru pembimbing. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan Gulick dan Urwick dalam Hasibuan (2003) menyatakan bahwa faktor kepemimpinan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja guru. Hal senada juga dikemukakan Robbins (1996), bahwa terdapat empat fungsi manajemen yang berpengaruh terhadap kinerja seseorang, salah satunya adalah kepemimpinan.

Dengan adanya kemauan dari Kepala Sekolah untuk memberitahukan kepada guru pembimbing tentang apa yang harus guru pembimbing kerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya dalam mengatasi permasalahan dengan siswa, maka hal itu akan mempengaruhi kinerja guru pembimbing. Faktor lain juga dapat dilihat dari instruksi Kepala Sekolah kepada guru pembimbingnya untuk selalu memberikan keterangan yang benar, pemahaman akan keadaan dan kebutuhan guru pembimbing. Peranan Kepala Sekolah untuk selalu memberikan keterangan yang faktual juga dapat meningkatkan kinerja guru pembimbing. Selain itu adanya perhatian Kepala Sekolah terhadap tingkat pendidikan bagi guru pembimbing dalam menyelesaikan pekerjaan dan adanya dorongan Kepala Sekolah bagi guru pembimbing agar mampu berpikir secara mandiri dalam menyelesaikan pekerjaan juga menjadi faktor yang dapat meningkatkan kinerja guru pembimbing.

Adanya pemberian kesempatan dari Kepala Sekolah agar guru pembimbing bekerja tanpa paksaan juga akan berdampak pada meningkatnya kinerja guru pembimbing. Pemimpin yang ideal adalah pemimpin yang mampu memberikan perhatian terhadap guru pembimbing untuk menyamakan persepsi serta pemahaman Kepala Sekolah terhadap kebutuhan guru pembimbing juga semakin meningkatkan kinerja guru pembimbing. Faktor kepemimpinan lain yang dapat mempengaruhi kinerja guru pembimbing adalah adanya usaha Kepala Sekolah untuk memahami konflik yang terjadi antara guru pembimbing dengan guru. Pemimpin yang ideal juga harus mampu dalam pencapaian tujuan sekolah dan adanya kesadaran Kepala Sekolah untuk bekerja secara optimal.

Hasil penelitian terbukti menunjukkan pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja guru pembimbing atau menyatakan pengaruh antara kedua variabel adalah positif. Dengan terbuktinya hipotesis tersebut, maka kinerja guru pembimbing dapat meningkat, jika adanya perhatian dari Kepala Sekolah terhadap tantangan yang dilakukan guru pembimbing terhadap pekerjaan yang dilakukan. Untuk mencapai kinerja yang optimal, pihak Kepala Sekolah juga perlu memberikan keterangan atau penjelasan kepada guru pembimbing tentang pelaksanaan tugas atau pekerjaan sehingga hal itu akan memotivasi kerja guru pembimbing untuk meningkatkan kinerjanya. Meningkatnya kinerja guru

pembimbing juga dapat dilihat dari kemampuan guru pembimbing untuk menyelesaikan masalah terhadap tingkat kesukaran dalam menangani siswa, ajakan Kepala Sekolah untuk berkomunikasi dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan, upaya Kepala Sekolah untuk mendiskusikan masalah dalam pekerjaan yang dijalankan sesuai tugas dan penuh tanggung jawab. Pemberian rasa aman yang diberikan oleh Kepala Sekolah sehingga dapat menambah semangat untuk bekerja lebih giat, adanya penghargaan dari sekolah, pengakuan dari rekan kerja. Faktor lain yang tak kalah penting dalam usaha meningkatkan kinerja guru pembimbing adalah upaya guru pembimbing untuk dapat menjalin hubungan dengan siswa agar lebih baik.

Hal ini sependapat dengan yang dikemukakan Mangkunegoro (2000) menyebutkan ada salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu faktor motivasi, dimana secara tegas disebutkan bahwa motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan guru pembimbing berusaha untuk mencapai tujuan atau mencapai hasil yang diinginkan secara maksimal. Pemberian motivasi kepada guru pembimbing dapat dilakukan dengan berbagai cara, yaitu adanya motivasi positif seperti pemberian hadiah, bonus, penghargaan maupun kenaikan pangkat dan motivasi negatif, seperti pemberian peringatan/hukuman bagi guru pembimbing yang melakukan kesalahan, skors terhadap guru pembimbing yang melanggar peraturan dan sanksi dari organisasi bila terbukti melakukan kesalahan yang fatal.

Faktor yang paling dominan dalam mempengaruhi kinerja guru pembimbing adalah motivasi kerja, terbukti dengan nilai koefisien regresinya yang lebih besar dibanding variabel lainnya, yaitu sebesar 0,649 dan nilai signifikansinya sebesar  $0,000 < 0,05$ . Sedangkan kinerja guru pembimbing mampu dijelaskan oleh keenam variabel yaitu gaya kepemimpinan dan motivasi kerja yaitu sebesar 75,8 % sedangkan sisanya sebesar 24,2 % dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

## **E. KESIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan maka dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

(1) Berdasarkan pengujian, menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah mempunyai kontribusi terhadap kinerja guru pembimbing menunjukkan pengaruh yang signifikan positif, artinya bahwa apabila gaya kepemimpinan tersebut meningkat, maka hal

itu dapat meningkatkan kinerja guru pembimbing. Dengan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa pengujian **mampu menerima Ha1** sehingga hipotesis yang menyatakan dugaan adanya kontribusi antara gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap kinerja guru pembimbing (Y) pada SMA Negeri di Kota Semarang dapat diterima. (2) Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa motivasi kerja mempunyai kontribusi terhadap kinerja guru pembimbing menunjukkan pengaruh yang signifikan positif, artinya bahwa jika motivasi kerja guru pembimbing ditingkatkan maka hal itu dapat meningkatkan kinerja guru pembimbing. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengujian **mampu menerima Ha2** sehingga hipotesis yang menyatakan dugaan adanya kontribusi antara motivasi kerja ( $X_2$ ) terhadap kinerja guru pembimbing (Y) pada SMA Negeri di Kota Semarang dapat diterima. (3) Berdasarkan pengujian model (*goodness of fit*) hipotesis menunjukkan bahwa antara gaya kepemimpinan dan motivasi kerja secara bersama-sama mempunyai kontribusi terhadap kinerja guru pembimbing secara signifikan, sehingga pengujian tersebut **mampu menerima Ha3**. Dengan demikian dugaan adanya kontribusi antara gaya kepemimpinan dan motivasi kerja (secara bersama-sama terhadap kinerja guru pembimbing (Y) pada SMA Negeri di Kota Semarang dapat diterima.

### **Saran**

- (1) Agar kinerja guru pembimbing dapat optimal, hendaknya peranan Kepala Sekolah sekolah selaku pemimpin harus mempunyai kemampuan dalam merencanakan dan mengorganisir dengan baik tugas-tugas guru pembimbing, seperti adanya program bimbingan kerja yang tertata rapi sehingga hal itu mendorong guru pembimbing untuk bekerja lebih optimal. Peranan Kepala Sekolah dalam mendalami dan memahami guru pembimbing sangat diperlukan sekali dalam pencapaian tujuan pendidikan secara optimal.
- (2) Dalam usaha meningkatkan motivasi guru pembimbing, maka sebaiknya Kepala Sekolah memberikan semangat dan kegairahan kerja untuk berperan serta secara aktif dalam melakukan bimbingan kepada siswa, seperti adanya inisiatif dari guru pembimbing dalam menjalin hubungan baik dengan siswa. Semakin guru pembimbing tersebut mempunyai inisiatif untuk terus memotivasi siswa, maka akan semakin tinggi kinerja guru pembimbing dalam pencapaian tujuan bimbingan konseling yaitu tercapainya perkembangan pribadi siswa yang optimal.

### **Implikasi Penelitian**

- a. Keterbatasan pada obyek penelitian hanya mengambil pada SMA Negeri di Kota Semarang saja, untuk itu sebaiknya perlu menambah obyek penelitian sehingga dapat mencerminkan keakuratan penelitian secara keseluruhan.
- b. Keterbatasan dalam mengambil variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu hanya terbatas pada 2 variabel saja.
- c. Untuk penelitian selanjutnya, sebaiknya perlu menambah variabel, seperti sikap, budaya organisasi, jenis layanan yang diberikan oleh guru pembimbing dan lain-lain sehingga mencerminkan kondisi yang terjadi sesungguhnya

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Anwar, Prabu, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Rineka Cipta, Jakarta
- Arikunto, Suharsimi, 2003, *Prosedur Penelitian*, Edisi Revisi IV, PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Darsih, 2004, “*Pengaruh Kepemimpinan Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Prestasi Kerja Karyawan Sub Din PAD Pada Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah Kota Semarang*”. Skripsi Tidak Dipublikasikan.
- Depdiknas, 2003, *Sistem Pendidikan Nasional*, Jakarta
- E. Setiawan, 2005, *Metodologi Penelitian Bisnis*, Penerbit Yayasan Widya Manggala Indonesia, Semarang
- Guritno, Bambang dan Waridin, 2005, *Pengaruh Persepsi Karyawan mengenai Perilaku Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Dipenda*, Skripsi Tidak Dipublikasikan.
- Hadi, Sutrisno, 1993, *Metode Penelitian*, PT. Gunung Agung, Jakarta
- Handoko, T. Hani, 2003, *Dasar-Dasar Operations Research*, BPFE, Yogyakarta.
- Harsono, M, 2005, *Organisasi Perusahaan*, Salemba Empat, Jakarta
- Hasibuan, Malayu SP., 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE YKPN, Yogyakarta
- Heidjrachman dan Suad Husnan, 2003, *Manajemen Personalialia*, BPFE, Yogyakarta
- Husien, Umar, 2002, *Metodologi Penelitian*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Indriantoro, Nur dan Supomo, Bambang, 2001, *Metodologi Penelitian Bisnis (Untuk Akuntansi dan Manajemen)*, Yogyakarta, Edisi Pertama, BPFE – UGM

- Jackson, Fred N., 2006, *Administration of Public Education Fourth Edition : A Source Book for The Leadership and Management of Education Institution*, Harper & Row Publisher, New York
- Kartadinata, dkk, 2007, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Ardadizya Jaya, Jakarta
- Kartono, Kartini, 2001, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, CV. Rajawali, Jakarta
- Khajar, Ibnu, 2005, *Analisis Beberapa Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Pegawai Kejaksaan Tinggi di Yogyakarta*, Skripsi Tidak Dipublikasikan.
- M. Manullang, 2002, *Dasar-dasar Manajemen*, BPFE, Yogyakarta
- Mangkunegoro, A.A. Anwar Prabu, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Mas'ud, Fuad, 2004, *Survai Diagnosis Organisasional : Konsep & Aplikasi*, Badan Penerbit UNDIP, Semarang
- Mulyasa, E., 2007, *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan : Suatu Panduan Praktis*, Penerbit PT. Remaja Rosdakarya, Bandung
- Mulianto, 2001, *Manajer sebagai Seorang Pemimpin*, Penerbit Usead, Jakarta
- Prawirosentono, Suyadi, 1999, *Manajemen Sumber Daya Manusia : Kebijakan Kinerja Karyawan: Kiat, Membangun Organisasi Kompetitif Menjelang Perdagangan Bebas Dunia*, BPFE, Yogyakarta.
- Prayitno, 2004, *Berbagai Upaya Peningkatan Kualitas Guru terhadap Bimbingan dan Kontribusinya terhadap Kualitas Pendidikan*. Makalah disampaikan pada temu dosen jurusan BK se Jawa Tengah
- Riduwan, 2002, *Metode & Teknik Menyusun Tesis*, Penerbit Alfabeta, Bandung
- , 2009, *Skala Pengukuran Variabel-variabel Penelitian*, Penerbit Alfabeta, Bandung
- Robbins, Stephen P., 2003, *Perilaku Organisasi*, PT. Prehallindo, Jakarta.
- , 2006, *Perilaku Organisasi*, PT. Prehallindo, Jakarta
- Ruky, Achmad S, 2002, *Sistem Manajemen Kinerja*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Sabardi., Usman, 2001, *Manajemen Personalia*, Jilid 1, Erlangga, Jakarta
- Siagian, Sondang. P. 2001. *Administrasi Pembangunan*, Gunung Agung, Jakarta.

- Sidney, S, 1985, *Statistik Nonparametrik untuk Ilmu – Ilmu Sosial*, PT Gramedia Jakarta.
- Simamora, Henry, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE YKPN, Yogyakarta.
- Singarimbun, Masri dan Effendi, Sofian, 2001, *Metode Penelitian Survei*, LP3ES, Jakarta.
- Slameto, 2003, *Pengaruh Guru Bimbingan dan Konseling dalam Hubungan dengan Kemandirian Belajar dan Prestasi Belajar pada Siswa Sekolah Satu SMU Swasta Unggulan*, Thesis Tidak Dipublikasikan.
- Sri Budi, C.Y, 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Universitas Muhammadiyah, Malang
- Steers, Rchard, 1985, *Organizational Effectiveness ( Effectivitas Organisasi Kaidah dan Tingkah Laku )*, Erlangga, Jakarta.
- Stoner, James A.F., 1996, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jilid 2, Prenhallindo, Jakarta.
- Sugiyono, 2007, *Model Kinerja Guru Pembimbing Sekolah Menengah Atas Di Eks Karesidenan Semarang Tahun 2007*, Disertasi. Tidak Dipublikasikan
- Sugiyono, 2001, *Metodologi Penelitian*, Alfa Beta, Jakarta
- Suharto, Budi Cahyono, 2005, *Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia di Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah*.
- Teguh dan Rosidah, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Tarsito, Bandung
- Thoha, Miftah, 2001, *Perilaku Organisasi Konsep dan Aplikasinya*, Rajawali, Jakarta.
- Tohirin, M., 2007, *Manajemen Pendidikan*, CV. Remaja Karya, Bandung
- Wahjosumidjo, 2001, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Tinjauan Teknik dan Permasalahannya, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Wibowo, Mungin Eddy, 2002, *Kualitas Guru Pembimbing dan Pelayanan Bimbingan dan Konseling*, Makalah Seminar Nasional Bimbingan dan Konseling dalam Rangka Dies Natalis Unnes ke 37. Semarang