

PENINGKATAN MOTIVASI DAN KINERJA GURU PAI MELALUI VARIABEL SUPERVISI, KOMPENSASI, DAN KOMPETENSI

Ikhrom

IAIN Walisongo Semarang
Email: ikhrom69@yahoo.com

This discussion aims to answer two problems, namely (1) is there any effect of supervision, compensation, and competency to work's motivation? (2) is there any effect of supervision, compensation, and competence on the teacher performance either directly or indirectly (through the work motivation)? The results of the path analysis testing phase I can concluded that supervision, compensation, competencies significantly effect to work's motivation. Through multivariate regression analysis resulted in a significant influence. Competency effective contribution of 14.4 %, amounting to 1.5 % of compensation, and supervision by 0.8 %. While the results of the partial regression test produces some conclusion, (1) the supervision effect but not significant with a score of 0.029 and β scores sig 0.673 (greater than 0.05), (2) the compensation effect is not significant with a score of 0.123 and β scores sig 0.075 (greater than 0.05), and (3) a significant effect of competence with a score of 0.380 and β sig score of 0.000 (less than 0.05). The result of path analysis of phase II can be concluded that supervision, compensation, competencies, and motivation together to significantly affect to the performance of Islamic religious teachers. While explaining the partial regression test, supervision and competence have a significant effect, while compensation and motivation but not significant effect. Furthermore, after the model test found that supervisors supervise directly affect performance. Supervision has a direct effect score is greater than the indirect effect scores. Compensation does not affect the performance directly, but through motivation. Because scores directly effect performance is smaller than the indirect effect. Competence directly effect performance significantly. Because the direct influence competence scores greater than the indirect effect scores. Effective contribution of each variable is different. Supervision effective contribution by 4.81 %. Compensation effective contribution of 0.1 %. Competency effective contribution by 64 %, and the contribution of effective motivation of 0.7 %. Based on the results of the study found, the elementary teacher PAI's performance can be improved through the supervision, compensation through motivation, competence, and other variables that are not included in the study.

Kata Kunci: motivasi, kinerja guru PAI, supervisi, kompensasi, kompetensi

A. Pendahuluan

Variabel motivasi dan kinerja guru PAI dipengaruhi banyak faktor atau variabel. Untuk itu diperlukan kajian teori agar penentuan variabel-variabel tersebut dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Penentuan variabel-variabel ini dimaksudkan agar pengungkapan dapat secara tuntas tercapai walau dalam keterbatasan dari aspek waktu, biaya, tenaga.

Kata kinerja secara sederhana berarti kemampuan individu dalam melaksanakan sesuatu dengan keahlian tertentu.¹ Bila pengertian kinerja tersebut diterapkan pada profesi keguruan, maka dapat dimaknai, bahwa kinerja guru dipengaruhi kompetensi, keterampilan, dan keahlian. Galton dan Simon, sebagaimana dikutip Uno & Lamatenggo (2012: 61) mengatakan, “kinerja merupakan hasil interaksi unsur-unsur motivasi (m), kemampuan (k), dan persepsi (p) pada diri seseorang”. Pengertian ini menjelaskan bahwa kinerja dipengaruhi variabel motivasi, kemampuan, dan persepsi seseorang terhadap pekerjaan. Sementara menurut Thoha² mengutip Vroom, bahwa prestasi kerja (kinerja) merupakan fungsi perkalian dari variabel motivasi (M), *ability* (A), ekspektansi (E), dan valensi (V). Ini berarti, kinerja dipengaruhi motivasi, kompetensi, kompensasi dan valensi.

Selanjutnya, istilah motivasi berarti segala sesuatu yang mendorong seseorang untuk bertindak melakukan sesuatu (Hikmat, 2011: 271) Umumnya motivasi adalah suatu pernyataan yang kompleks di dalam suatu organisme yang mengarahkan tingkah laku terhadap suatu tujuan (*goal*). Sukmadinata (2009: 62) menjelaskan bahwa motivasi itu memiliki dua fungsi, yaitu pertama mengarahkan atau *directional function* dan kedua mengaktifkan dan meningkatkan kegiatan (*activating and energizing function*). Apabila sesuatu sasaran atau tujuan merupakan sesuatu yang diinginkan oleh individu, maka motivasi berperan mendekatkan (*approach motivation*) dan bila sasaran atau tujuan tidak diinginkan oleh individu, maka motivasi berperan menjauhi sasaran (*avoidance motivation*).

Terkait dengan uraian di atas, Uno & Lamatenggo (2012: 133) mengatakan, “orang yang memiliki motivasi kuat dalam melaksanakan tugasnya cenderung memiliki kinerja yang tinggi. Namun motivasi yang kuat saja tidak cukup, tanpa diimbangi dengan pengetahuan dan keterampilan yang memadai dan sesuai untuk melakukan kerja”. Teori tersebut menjelaskan, bahwa motivasi merupakan salah satu variabel penting dari variabel penting lain dalam mempengaruhi kinerja.

Untuk itu perlu dicermati penegasan Maister, sebagaimana dikutip Uno & Lamatenggo (2012: 156), “kunci keunggulan dalam pelayanan profesional (kinerja profesional) bukan strategi kreatif, kemampuan intelektual, atau teknologi canggih semata, tetapi oleh *passion*

¹ Lijan Poltak Sinambela, *Kinerja Pegawai, Teori, Pengukuran, dan Implikasi*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012), h. 5.

² Miffah Thoha, *Perilaku Organisasi, Konsep dan Aplikasinya*, (Jakarta: RajaGrafindo, 2009), h. 39.

(semangat, gairah) dan ketekunan. Mereka yang menang tidak selalu lebih cerdas dari para pesaing mereka, tetapi energi, gairah, antusiasme, dorongan, dan komitmennya lebih besar". Bahkan Glatthorn³ mengatakan, bahwa "*the important component of teacher performance is the level of teacher motivation*". Pengaruh motivasi terhadap kinerja guru didukung teori. Apalagi bila motivasi tersebut dipadukan dengan nilai-nilai agama. Tepat kiranya peningkatan kinerja guru PAI melalui peningkatan motivasi dengan integrasi nilai-nilai ajaran Islam.

Dalam kesempatan ini, pengkajian motivasi kerja dan kinerja guru akan dilihat dari tiga variabel yakni supervisi pengawas, kompensasi, dan kompetensi.

Terkait dengan supervisi, Neagley & Evans⁴ mengatakan, "*supervision is a means of offering to teachers specialized help in improving instruction*". Orangny disebut *supervisor* (pengawas). Sergiovanni⁵ menegaskan bahwa "*supervisor's role has become supporting, assisting, and sharing rather than directing*". Ini sesuai dengan tujuan utama supervisi, yakni, kehadiran pengawas pada dasarnya diarahkan untuk '*making a good teacher*'.⁶ Idealitas supervisi pendidikan seharusnya memang demikian, walau dalam realitas terkadang ditemukan kondisi yang berbeda.

Selain aspek supervisi, aspek kompensasi juga merupakan aspek penting dalam mempengaruhi motivasi dan kinerja guru. Istilah kompensasi ini tentu tidak cukup diartikan sebagai 'bayaran' berupa gaji, insentif berupa uang saja. Istilah kompensasi secara luas dapat diartikan sebuah harapan dan tujuan yang dicapai seseorang dalam setiap kegiatan. Sebuah teori mengatakan, perilaku manusia itu adalah berorientasi pada tujuan. Perilaku seseorang pada umumnya dirangsang oleh keinginan untuk mencapai beberapa tujuan.⁷ Teori lain mengatakan, bahwa terdapat hubungan yang jauh lebih kuat antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan.⁸

Faktor selanjutnya adalah kompetensi keguruan. Tanpa kompetensi, semangat kerja pun sulit untuk dibangun, apalagi ditingkatkan. Dalam teori harapan (*expectancy theory*) dikatakan, "*in general, motivation to behave in a certain way is greatest when the individual believes that the ability exists to perform at the desired level*".⁹ Kutipan tersebut menegaskan, kemampuan (*ability*) yang dimiliki seseorang turut menentukan prestasi kerjanya.

³ Allan A. Glatthorn, *Supervisory Leadership: Introduction To Instructional Supervision*, (America: Harper Collin Publishers, 1990), h. 110.

⁴ Neagley, Ross L. & Evans, N. Dean, *Handbook For Effective Supervision of Instruction*, 3rd Edition, (New Jersey, Prentice-Hall, Inc., 1980), h. 1.

⁵ Sergiovanni, Thomas J. (ed.), *Supervision of Teaching, The Association for Supervision and Curriculum Development (ASCD)*, (1982), h. 82.

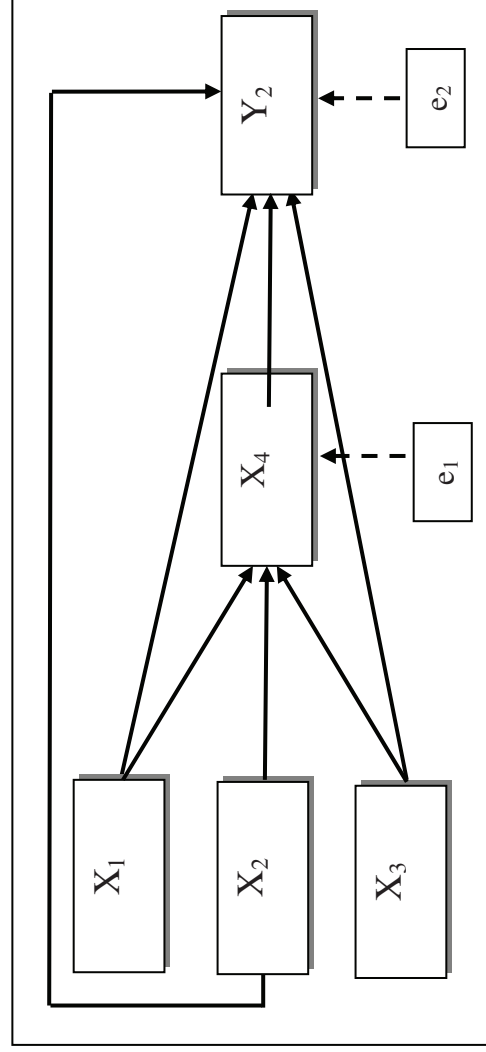
⁶ Neagley, Ross L. & Evans, N. Dean, *Handbook...*, h. 10.

⁷ Miffah Thoha, *Perilaku Organisasi...*, h. 206.

⁸ Fred Luthans, *Organizational Behaviour*, 10th edition, terj. Vivin Andika Yuwono, dkk., (Yogyakarta: Andi, 2006), h. 246.

⁹ Hoy, Wayne K. dan Miskel, Cecil G., *Educational Administration, Theory, Research, and Practice*, 4th edition, (United State: McGrawhill, Inc., 1991), h. 179.

Dari uraian di atas, dapat dipahami bahwa pengaruh 3 variabel terhadap motivasi dan kinerja guru didukung oleh teori-toeri para pakar. Pemahaman itu secara paradigmatis dapat dirumuskan dalam kerangka pikir sebagai berikut.



Keterangan gambar:

X_1 = Supervisi Pengawas PAI

X_2 = Kompetensi

X_3 = Kompetensi

X_4 = Motivasi Kerja Guru

Y = Kinerja Guru PAI

e = error variable

Gambar 1.

Kerangka Berpikir (Model Hipotetik) Diagram Jalur

Atas dasar kerangka berpikir di atas, pembahasan ini difokuskan untuk menjawab dua masalah utama yakni (1) adakah supervisi PPAI (X_1), kompetensi (X_2), dan kompetensi (X_3) berpengaruh terhadap motivasi kerja (X_4)? Dan (2) adakah supervisi PPAI (X_1), kompetensi (X_2), kompetensi (X_3) berpengaruh terhadap kinerja (Y), baik secara langsung maupun tidak langsung, melalui motivasi kerja (X_4)?

B. Metode

Tulisan ini merupakan ringkasan hasil penelitian disertasi. Penelitian ini menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Pedhazur (1982: 580) mengatakan bahwa, “*Path analysis is a method for studying the direct and indirect effects of variables hypothesized as causes of*

variables treated as effects". *Path analysis* bertujuan untuk menguji model yang dirancang atas dasar kajian teori yang biasa disebut 'model hipotetik'. Teknik analisisnya menggunakan regresi berganda bertahap.

Selain itu, tujuan penggunaan analisis jalur adalah untuk mencari besarnya pengaruh variabel-variabel eksogen terhadap variabel endogen baik secara gabungan maupun parsial, baik secara langsung maupun tidak langsung, menguji kecocokan model didasarkan pada data riset, dan melakukan penguraian korelasi antar variabel dengan melihat pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, pengaruh total, dan pengaruh faktor.¹⁰ Dalam model analisis jalur, variabel penyebab diistilahkan dengan variabel eksogen (*exogenous variable*) sedangkan variabel akibat/terikat disebut variabel endogen (*endogenous variable*).¹¹

Berdasarkan rumusan masalah, analisis data dilakukan melalui dua tahap. Tahap I adalah pengaruh adakah supervisi PPAI (X_1), kompensasi (X_2), dan kompetensi (X_3) berpengaruh terhadap motivasi kerja (X_4)? Tahap II adalah supervisi PPAI (X_1), kompensasi (X_2), kompetensi (X_3) berpengaruh terhadap kinerja (Y), baik secara langsung maupun tidak langsung, melalui motivasi kerja (X_4)?

Uji validitas dan reliabilitas tetap digunakan untuk memastikan bahwa butir-butir dalam kelima variabel penelitian sudah lolos uji. Uji asumsi klasik atau uji persyaratan analisis juga dilakukan dan harus terbukti lolos sebagai persyaratan untuk dilaksanakan analisis regresi. Adapun persyaratan analisis meliputi: uji normalitas, uji linearitas, uji homogenitas, dan uji multikolinieritas. Untuk kepentingan pengujian hipotesis, peneliti menggunakan toleransi 5% (0,05) atau menggunakan tingkat kepercayaan (*confidence interval*) 95%. Atas dasar itu, pemaknaan hasil analisis adalah apabila koefisien probabilitas (p) yang diperoleh lebih kecil dari 5% ($< 0,05$) maka rumusan hipotesis diterima.

C. Hasil dan Analisis

Dalam pembahasan ini, analisis dilakukan dalam dua tahapan. Tahap pertama, untuk menjawab pertanyaan, "adakah supervisi, kompensasi, kompetensi berpengaruh terhadap motivasi kerja?"

Untuk menemukan jawabannya, dilakukan percermatan terhadap hasil (*out put*) hasil analisis regresi (analisis jalur) tahap pertama, sebagaimana terdapat pada tabel berikut.

¹⁰ Jonathan Sarwono, *Path Analysis, Teori, Aplikasi, Prosedur Analisis, Untuk Riset Skripsi, Tesis, dan Disertasi (Menggunakan SPSS)*, (Jakarta: Elex Media Komputindo, 2012), h. 33

¹¹ Lleras, Christy, *Path Analysis, Encyclopedia of Social Measurement*, (Pennsylvania: Pennsylvania State University, USA, 2005), h. 26.

Tabel 1
Output Hasil Analisis Jalur Tahap I

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,439(a)	,193	,182	8,888

a Predictors: (Constant), Kompetensi, Supervisi, Kompensasi

ANOVA(b)

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression 4202,602	3	1400,867	17,732	,000(a)
	Residual 17617,486	223	79,002		
	Total 21820,088	226			

a Predictors: (Constant), Kompetensi, Supervisi, Kompensasi

b Dependent Variable: Motivasi

Coefficients(a)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error			
1	(Constant) 69,899	6,654		10,505	,000
	Supervisi ,011	,044	,017	,247	,805
	Kompensasi ,174	,091	,133	1,904	,058
	Kompetensi ,205	,041	,355	5,055	,000

a Dependent Variable: Motivasi

Didasarkan pada *output* hasil analisis jalur tahap pertama dirumuskan sebuah pemahaman sebagai berikut. Skor koefisien determinasi (*Adjusted R²*) pada tabel model summary sebesar 0,182 akan dijadikan dasar penentuan skor koefisien residual analisis jalur tahap I. Rumus koefisien residual adalah $= \sqrt{1 - R^2}$. Hasil yang didapatkan $\sqrt{1 - 0,182} = 0,904$ (90,4%). Inilah besaran koefisien residual analisis jalur tahap I. Skor ini akan dimasukkan dalam persamaan regresi ganda analisis jalur tahap I.

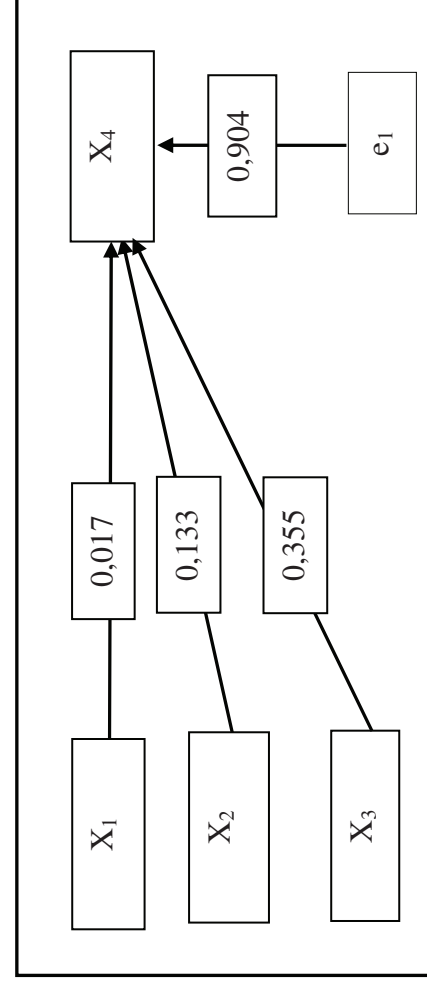
Rumusan persamaan regresi berganda untuk analisis jalur tahap pertama adalah $X_4 = p_4 \cdot e_1 + p_{41} (X_1) + p_{42} (X_2) + p_{43} (X_3)$. Setelah dilakukan pengisian atas formula tersebut, maka didapatkan hasil sebagai berikut: $X_4 = 0,904 + 0,017 + 0,133 + 0,355$. Artinya, variasi variabel motivasi dipengaruhi oleh variabel supervisi PPAI (0,017), variabel kompensasi (0,133), variabel kompetensi (0,355), dan sisanya dipengaruhi oleh beberapa variabel residu yang tidak dilibatkan dalam model penelitian sebesar 0,904, atau sebesar 90,4 %. Sementara F tabel (*Tabel Anova*) memiliki skor sebesar 17,732 pada taraf signifikansi 0,000 lebih kecil dari 5% (0,05).

Atas dasar paparan di atas dapat ditemukan dua pemahaman. *Pertama*, skor *Adjusted R Square* sebesar 0,182 (18,2%) menjelaskan bahwa ketiga variabel supervisi, kompensasi, dan kompetensi berpengaruh terhadap variabel motivasi sebesar angka tersebut. Sisanya sebesar 0,904 ditentukan oleh variabel-variabel di luar model penelitian. *Kedua*, skor F pada *table Anova* sebesar 17,732 pada taraf signifikansi 0,000 (di bawah 0,05) menunjukkan bahwa secara bersama-sama ketiga variabel tersebut secara signifikan mempengaruhi motivasi guru PAI SD se Kota Semarang.

Maknanya adalah bahwa pengaruh variabel supervisi, kompensasi, dan kompetensi sebesar 18,2% terhadap motivasi tetap bermakna. Simpulan ini sesuai dengan rumusan hipotesis penelitian yang pertama. Berarti, hipotesis yang menyatakan bahwa ada pengaruh supervisi PPAI, kompensasi, dan kompetensi terhadap motivasi kerja guru diterima.

Namun ketika diterapkan analisis regresi secara parsial, maka terdapat beberapa temuan. Variabel supervisi PPAI memiliki nilai β sebesar 0,017 (1,7%) pada taraf signifikansi 0,805 (di atas 0,05). Artinya, variabel supervisi berpengaruh terhadap motivasi, tetapi tidak signifikan. Variabel kompensasi memiliki nilai β sebesar 0,133 (13,3%) pada taraf signifikansi 0,058 (di atas 0,05). Artinya, variabel kompensasi sama dengan variabel supervisi tidak signifikan. Sedangkan variabel kompetensi memiliki nilai β sebesar 0,355 (35,5%) pada taraf signifikansi 0,000 (lebih kecil dari 0,05). Ini berarti, variabel kompetensi secara signifikan mempengaruhi motivasi, sesuai dengan paradigma teoritik. Sementara dua variabel, supervisi PPAI dan kompensasi tidak sesuai dengan paradigma teoritik yang dipaparkan pada kerangka teori.

Berdasarkan paparan di atas dapat disusun model hubungan kausal ketiga variabel eksogen (supervisi pengawas PAI (X_1), kompensasi (X_2), kompetensi (X_3) terhadap motivasi kerja (X_4) dapat bentuk gambar sebagai berikut.



Gambar 2
Hubungan Kausal Tahap Satu dan Nilai Beta (β)

Gambar di atas merupakan hasil analisis jalur tahap pertama. Pemaknannya adalah bahwa variabel motivasi kerja dipengaruhi oleh variabel supervisi sebesar 0,017, kompensasi sebesar 0,133, kompetensi sebesar 0,355, dan sisanya sebesar 0,904 dipengaruhi variabel-variabel lain yang tidak diikutsertakan dalam penelitian.

Adapun analisis tahap kedua untuk menjawab pertanyaan, ”adakah supervisi, kompensasi, kompetensi berpengaruh terhadap kinerja, baik secara langsung maupun tidak langsung, (melalui motivasi kerja)?”. Pembahasan didasarkan pada hasil analisis jalur tahap kedua, sebagaimana dipaparkan di bawah ini.

Tabel 2:
Output Hasil Analisis Jalur Tahap II

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.769(a)	.592	.584	7,647

a Predictors: (Constant), Motivasi, Supervisi, Kompensasi, Kompetensi

ANOVA(b)

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4	4706,388	80,479	,000(a)
	Residual	222	58,480		
	Total	226			

a Predictors: (Constant), Motivasi, Supervisi, Kompensasi, Kompetensi

b Dependent Variable: Kinerja

Coefficients(a)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error	Beta	Std. Error		
1	(Constant)	29,121	6,999		4,160	,000
	Supervisi	,164	,038	,212	4,284	,000
	Kompensasi	-,030	,079	-,019	-,377	,706
	Kompetensi	,424	,037	,609	11,519	,000
	Motivasi	,134	,058	,111	2,325	,021

a Dependent Variable: Kinerja

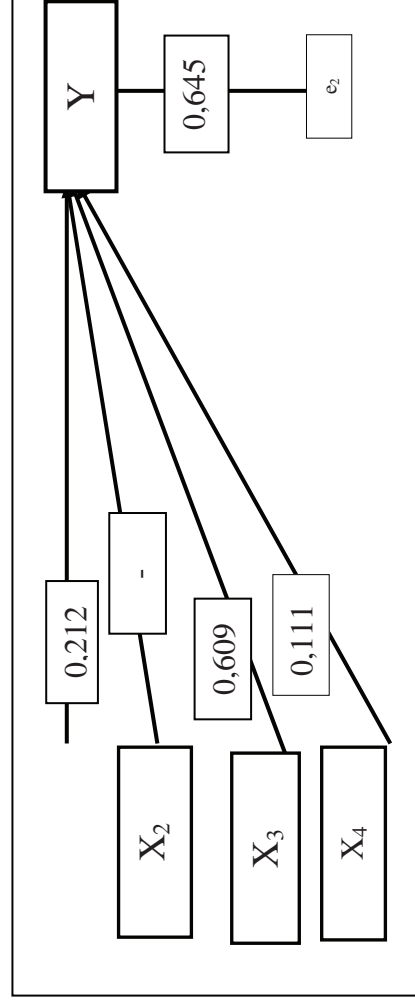
Pemaknaannya adalah skor koefisien determinasi (*Adjusted R*²) pada tabel model summary sebesar 0,584 akan dijadikan dasar penentuan skor koefisien residual analisis jalur tahap II. Formulanya adalah $e = \sqrt{1 - R^2}$. Hasil penghitungannya adalah $\sqrt{1 - 0,584} = 0,645$ (64,5%). Inilah besaran skor koefisien residu pada model persamaan analisis jalur tahap II.

Rumusan persamaan analisis jalur tahap II yaitu, $Y = py_1 \cdot e_1 + py_2 (X_1) + py_3 (X_2) + py_4 (X_3) + py_5 (X_4)$. Hasilnya adalah $Y = 0,645 + 0,212 + (-0,019) + 0,609 + 0,111$. Pemahaman yang diperoleh dari data tersebut, bahwa variasi variabel kinerja guru PAI SD se Kota Semarang dipengaruhi oleh variabel supervisi pengawas PAI sebesar 0,212 (21,2%), variabel kompensasi sebesar -0,019(-1,9%), variabel kompetensi sebesar 0,609 (60,9%), dan variabel motivasi sebesar 0,111 (11,1%). Sisanya dipengaruhi oleh variabel-variabel residu sebesar 0,645 (64,5%), yakni, variabel-variabel yang tidak masuk dalam model penelitian.

Atas dasar paparan tersebut, terdapat dua pemahaman. *Pertama*, skor *Adjusted R Square* sebesar 0,584 (58,4%) merupakan besar skor sumbangan pengaruh keempat variabel supervisi, kompensasi, kompetensi, dan motivasi secara simultan terhadap variabel kinerja. Sisanya sebesar 0,645 (atau 64,5%) ditentukan oleh variabel-variabel di luar model penelitian. *Kedua*, skor F pada *tabel Anova* sebesar 80,479 pada taraf signifikansi sebesar 0,000 (di bawah 0,05) menunjukkan bahwa secara bersama-sama keempat variabel tersebut secara signifikan berpengaruh terhadap kualitas kinerja guru PAI SD se Kota Semarang. Ini berarti, hipotesis yang menyatakan bahwa "ada pengaruh supervisi PPAI, kompensasi, dan kompetensi terhadap kinerja guru PAI SD baik secara langsung maupun tidak langsung (melalui motivasi kerja)" diterima.

Setelah dicermati dengan seksama, ternyata penerimaan hipotesis tersebut hanya berlaku ketika keempat variabel (X_1 , X_2 , X_3 , dan X_4) mempengaruhi variabel kinerja secara simultan. Namun rumusan hipotesis tidak diterima secara menyeluruh ketika diterapkan analisis regresi secara parsial. Dengan melihat nilai beta (β), pada taraf signifikansi masing-masing variabel eksogen diperoleh beberapa temuan berbeda. Variabel supervisi PPAI memiliki nilai β sebesar 0,212 (21,2%) pada taraf signifikansi 0,000 (di bawah 0,05), berarti signifikasn. Variabel kompensasi memiliki nilai β sebesar -0,019 (-1,9%) pada taraf signifikansi 0,706 (di atas 0,05), berarti tidak signifikan. Variabel kompetensi memiliki nilai β sebesar 0,609 (60,9%) pada taraf signifikansi 0,000 (lebih kecil dari 0,05), berarti signifikan. Variabel motivasi memiliki nilai beta sebesar 0,111 (11,1%) dengan skor *sig* 0,21 (di bawah 0,05) berarti signifikan. Ini berarti, hanya variabel kompensasi yang berpengaruh terhadap kinerja, tetapi tidak signifikan.

Dalam bentuk model, penjelasan di atas diformulasikan sebagai berikut.



Gambar 3
Hasil Analisis Jalur Tahap II dan Nilai Beta (β)

Gambar di atas dapat dimaknai bahwa variabel kinerja guru PAI dipengaruhi supervisi PPAI (0,212), kompetensi (-0,019), kompetensi (0,609), dan motivasi (0,111), selebihnya dipengaruhi variabel-variabel yang dilibatkan dalam model penelitian sebesar 0,645. Variabel-variabel tersebut mencakup semua aspek yang mempengaruhi kinerja selain keempat variabel penelitian ini.

Dari hasil analisis jalur tahap dua diperoleh sebuah pemahaman bahwa pengaruh langsung keempat variabel tersebut secara jelas dapat diketahui. Namun pengaruh tidak langsung dari keempat variabel supervisi, kompensasi, kompetensi, dan motivasi kerja belum diketahui. Oleh karena itu, analisis dilanjutkan untuk mengungkap pengaruh langsung (*direct effect*) dan tidak langsung (*indirect effect*) antar variabel (Pedhazur, 1982: 580). Penghitungan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) adalah koefisien jalur (p) yang satu dikalikan dengan koefisien jalur (p) lainnya (Kerlinger, 1992: 990).

Untuk mengetahui apakah pengaruh langsung atau tidak langsung dapat diketahui dengan cara membandingkan koefisien pengaruh langsung dengan koefisien tidak langsung. Besarnya pengaruh tidak langsung dihitung dengan mengalikan koefisien langsung dengan koefisien tidak langsungnya. Atau dengan cara mengalikan koefisien jalur dari variabel eksogen ke variabel perantara dengan koefisien jalur dari variabel perantara tersebut ke variabel endogen (Sarwono, 2012: 14). Ketentuannya adalah jika koefisien pengaruh langsung lebih besar dari pengaruh tidak langsung, maka pengaruh sebenarnya adalah pengaruh langsung (diberi label L – huruf besar). Demikian sebaliknya.

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung seperti di bawah ini.

Tabel 3
Pengaruh Langsung dan Pengaruh Tidak Langsung

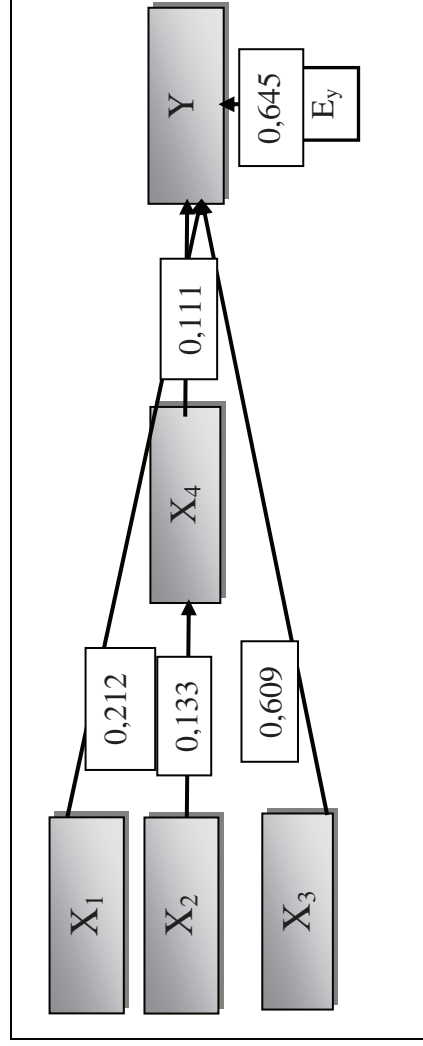
No	Variabel	Jalur	Besarnya Pengaruh		Ket
			Langsung	Tidak langsung	
1	X ₁ ke X ₄		0,017	-	
	X ₂ ke X ₄		0,133	-	
	X ₃ ke X ₄		0,355	-	
2	X ₁ ke Y	X ₁ -X ₄ -Y	0,212	(0,017x0,111) = 0,0019	L > TL
	X ₂ ke Y	X ₂ -X ₄ -Y	-0,019	(0,133x0,111) = 0,0148	L < TL
	X ₃ ke Y	X ₃ -X ₄ -Y	0,609	(0,355x0,111) = 0,0394	L > TL
	X ₄ ke Y	X ₄ ke Y	0,111		

Dari hasil penghitungan di atas, dapat dijelaskan bahwa, pengaruh langsung variabel supervisi sebesar 0,212, sedangkan skor pengaruh tidak langsungnya sebesar 0,0019. Ini berarti, variabel supervisi (X₁) memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja (Y), tanpa melalui variabel motivasi.

Skor pengaruh langsung variabel kompensasi sebesar -0,019, sedangkan skor pengaruh tidak langsungnya sebesar 0,0148. Skor pengaruh tidak langsung lebih besar dari skor pengaruh langsung. Artinya, variabel kompensasi (X₂) mempengaruhi variabel kinerja (Y), tidak secara langsung, tetapi melalui variabel motivasi (X₄).

Selanjutnya, skor pengaruh langsung sebesar 0,609, sedangkan skor pengaruh tidak langsung sebesar 0,0394. Skor pengaruh langsung lebih besar dari skor pengaruh tidak langsung. Artinya, kompetensi (X₃) mempengaruhi kinerja (Y) secara langsung, tanpa melalui variabel motivasi (X₄).

Atas dasar hasil simpulan di atas, model hipotetik pada gambar 1 harus direvisi. Formulasi revisi dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 4
Model Penelitian Hasil Revisi dan Nilai Beta (β)

Model penelitian hasil revisi di atas dapat dimaknai bahwa kinerja dipengaruhi supervisi PPAI (0,217)), kompensasi (0,123) melalui motivasi (0,084), dan kompetensi (0,609), sisanya dipengaruhi variabel-variabel lain yang tidak diikutsertakan dalam penelitian sebesar 0.433.

D. Analisis dan Pemaknaan Hasil

Hasil penelitian di atas akan bermakna, bila dilakukan upaya penafsiran dan pemaknaan hasil yang berupa angka-angka ke dalam deskripsi yang mudah dipahami. Pembahasan dibagi dua, aspek motivasi dan variabel kinerja.

1. Motivasi Kerja

Didasarkan pada analisis jalur tahap pertama ditemukan bahwa variabel motivasi tidak banyak dipengaruhi oleh variabel supervisi pengawas dan variabel kompensasi. Hal itu dapat diketahui melalui sumbangan efektif variabel kompetensi terhadap variabel motivasi guru PAI SD se Kota Semarang yakni sebesar 14,4%. Sementara variabel kompensasi hanya sebesar 1,5%, dan variabel supervisi pengawas hanya sebesar 0,8%.

Pembahasan selanjutnya adalah mendialogkan hasil penelitian dengan teori motivasi. Frederick Herzberg sebagaimana dikutip Davis & Newstrom¹² menjelaskan teori motivasinya yang dikenal dengan “*a two-factor model of motivation*”. Menurut Herzberg, motivasi kerja seseorang ditentukan oleh dua faktor penting, faktor pemeliharaan motivasi (*maintenance factors*) dan faktor motivator (*motivational factors*). Motivasi itu berkaitan erat dengan rasa (*feeling*). Ada dua keadaan yang membuat seorang pekerja merasa senang, nyaman (*good feeling*), atau tidak senang (*bad feeling*). Terkait hal itu Herzberg dalam Davis & Newstrom¹³ mengatakan, “*that is, if a feeling of achievement led to a good feeling, the lack of achievement was rarely given as cause for bad feeling. Instead, some other factor such as company policy was given as a cause of bad feeling*”. Menurut teori Herzberg di atas, kepuasan pekerjaan itu selalu dihubungkan dengan isi jenis pekerjaan (*job content*), dan ketidakpuasan berhubungan dengan aspek-aspek di sekitar yang berhubungan dengan pekerjaan (*job context*).¹⁴

Job content dihubungkan dengan faktor pemeliharaan motivasi atau faktor *hygiene*, sedangkan *job context* dihubungkan dengan faktor *motivator*. Faktor *hygiene* sebenarnya bersifat preventif dan memperhitungkan lingkungan yang berhubungan dengan kerja. Factor *hygiene* ini mencegah ketidakpuasan, tetapi bukan sebagai penyebab terjadinya kepuasan. Menurut teori Herzberg di atas, faktor ini tidak memotivasi para pegawai (termasuk guru)

¹² Davis, Keith & Newstrom, John W., *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*, (Singapore, McGraw-Hil, 1985), h. 73.

¹³ Davis, Keith & Newstrom, John W., *Human Behavior...*, h. 73-74.

¹⁴ Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi*, h. 230.

dalam bekerja. Faktor pemotivasi para pegawai, menurut teori Herzberg, adalah faktor *motivator*.¹⁵

Penjelasan teori Herzberg tersebut penting untuk digunakan dalam menganalisis 'faktor-faktor pemotivasi guru'. Dalam teori Herzberg dipaparkan indikator masing-masing faktor tersebut. Indikator faktor *hygiene* terdiri dari: (1) kebijakan dan administrasi perusahaan, (2) kualitas supervisi, (3) hubungan dengan para supervisor, (4) hubungan antara pegawai, (5) hubungan dengan bawahan, (6) gaji, atau kompensasi financial, (7) keamanan kerja, (8) kondisi kerja, dan (9) status social. Indikator *motivator* terdiri dari: (1) prestasi, (2) pengakuan, penghargaan, (3) kenaikan pangkat, (4) pekerjaan itu sendiri, (5) peluang berkembang, dan (6) tanggung jawab.

Dari paparan indikator tersebut, dapat dipahami bahwa agar para guru bisa termotivasi, mereka hendaknya memiliki suatu pekerjaan yang selalu merangsang untuk berprestasi. Motivasi para pegawai (termasuk guru) banyak ditentukan oleh *job content*, bukan *job context*. Bila dicermati, terdapat enam (6) indikator yang dapat memotivasi guru. Dari keenam indikator factor pemotivasi itu tidak ditemukan faktor kompensasi berbentuk uang dan supervisi pegawai. Dua faktor tersebut justru ditemukan pada kelompok indikator faktor *maintenance*.

Dengan demikian, teori Herzberg dapat digunakan untuk mengelaborasi permasalahan tidak signifikannya variabel kompensasi dan supervisi dalam memberikan pengaruh kepada variabel motivasi. Atas dasar teori Herzberg itu dapat dikatakan, tidak terlalu tepat penyelesaian permasalahan-permasalahan motivasi kerja dengan pemberian upah yang tinggi, insentif yang besar, dan memperbaiki kondisi tempat kerja.¹⁶ Itu berarti, pemberian tunjangan profesi tidak banyak memberikan kontribusi pada peningkatan motivasi kerja guru. Para guru menyambut gembira atas pencairan tunjangan profesi, namun motivasi kerja tidak terpacu lantaran hal tersebut.

Itulah sebabnya teori Herzberg menegaskan bahwa upaya pembangkitan motivasi tidak dapat dilakukan melalui faktor *hygiene*, tapi harus melalui faktor *motivator*, pemotivasi. Faktor pemotivasi terdiri dari faktor peluang keberhasilan, pemberian penghargaan, jenis pekerjaan itu sendiri, rasa tanggung jawab, dan kemungkinan perkembangan. Keinginan berprestasi atau tersedianya peluang untuk berprestasi dapat mendorong seorang guru kearah 'a good feeling'. Johnson menegaskan, "*the achievement motive is the disposition to approach success*".¹⁷

¹⁵ Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi*, h. 231.

¹⁶ Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi*, h. 231.

¹⁷ Johnson, David W., *The Social Psychology Of Education*, New York, Holt, Rinehart and Winston, Inc., 1970), h. 103.

Simpulan seperti itu bukan berarti, faktor *Hygiene*, yakni variabel supervisi pengawas dan variabel kompensasi, tidak penting dalam memotivasi kerja guru. Dalam memotivasi kerja guru, variabel supervisi pengawas dan kompensasi berposisi sebagai faktor yang menyebabkan memungkinkannya faktor motivasi menjadi berfungsi.¹⁸ Ini sesuai dengan sebutan istilah faktor *hygiene*, atau *maintenance*. Aspek motivator merupakan aspek intrinsik yang mampu memotivasi guru dalam bekerja.

Selain itu, kebutuhan akan kompetensi (*need of competence*) penting mempengaruhi motivasi kerja. *Need of competence* diartikan 'a drive to do high quality work' Seorang guru yang memiliki kompetensi tinggi berkecenderungan untuk mengerjakan pekerjaannya lebih berkualitas dari pekerjaan orang lain. Paparan ini memperkuat hasil penelitian. Besarnya sumbangan efektif variabel kompetensi terhadap variabel motivasi sebesar 14,4% membuktikan kebenaran teori tersebut. Bila simpulan ini dikonsultasikan dengan teori Herzberg, maka dipahami bahwa keberadaan supervisi pengawas dan kompensasi bukannya tidak penting bagi variabel motivasi. Variabel supervisi dan kompensasi termasuk bagian dari aspek-aspek (indikator) faktor *hygiene*, sesuai dengan sebutannya, kehadiran kedua variabel berfungsi sebagai variabel penyehat bagi variabel motivasi. Pemahaman tersebut sesuai dengan teori, bahwa "*financial incentives alone will not be sufficient to motivate teachers*".¹⁹

Kemudian besaran variabel residu yakni sebesar 0,904 (atau 90,4%) menimbulkan suatu simpulan, bahwa motivasi kerja dipengaruhi variabel-variabel lain di luar penelitian sebesar angka tersebut. Kesimpulan itu didukung oleh Victor H. Vroom dalam Davis & Newstrom²⁰ yang mengatakan, motivasi merupakan hasil perkalian variabel valensi, variabel ekspektansi, dan instrumentalitas.

2. Kinerja Guru PAI SD

Berdasarkan analisis jalur tahap kedua, ditemukan kinerja guru PAI SD di Kota Semarang dipengaruhi variabel supervisi, kompensasi, kompetensi, dan motivasi. Pembahasannya adalah sebagai berikut.

Pertama, upaya peningkatan kinerja melalui variabel supervisi pengawas PAI. Variabel supervisi berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja, dengan sumbangan efektif sebesar 4,57%. Berdasarkan data hasil dapat dijelaskan bahwa kinerja guru PAI kondusif dibina dan ditingkatkan melalui variabel supervisi. Ini sesuai dengan teori, bahwa pengawas mempunyai tugas utama yaitu membantu guru. *All supervisors must be concerned with helping teachers with planning, selection of strategies, and resources, and evaluation.*²¹

¹⁸ Winardi, J., *Manajemen Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group2009), h. 360.

¹⁹ Allan A. Glatthorn, *Supervisory Leadership...*, h. 115.

²⁰ Davis, Keith & Newstrom, John W., *Human Behavior...*, h. 93.

²¹ Peter F. Oliva, *Supervision for Today's Schools*, 2nd Edition, (New York: Longman, 1984), h. 562.

Pendapat Oliva tersebut senada teori Briggs, dalam Sahertian²², bahwa fungsi utama supervisi bukan hanya perbaikan pembelajaran saja, tapi untuk koordinasi, stimulasi, dan dorongan ke arah terbentuknya guru profesional. Dengan demikian, dapat ditegaskan bahwa kinerja guru membutuhkan kehadiran seorang pengawas.

Kedua, variabel kinerja tidak secara signifikan dipengaruhi variabel kompensasi. Maknanya, kinerja guru PAI SD di Kota Semarang tidak kondusif ditingkatkan melalui variabel kompensasi. Simpulan tersebut didasarkan pada nilai beta (β) sebesar -0,019 (negatif) dengan nilai *sig* 0,706 (lebih besar dari 0,05). Sumbangan efektifnya sangat kecil yakni sebesar 0,02 %. Nilai beta (β) negatif berarti terjadi hubungan negatif antara variabel eksogen dengan variabel endogen.²³ Artinya, terjadi hubungan negatif antara variabel kompensasi dengan variabel kinerja. Semakin tinggi nilai variabel kompensasi, maka semakin turun nilai kualitas kinerja, atau sebaliknya.

Pembahasan kinerja dikaitkan dengan kompensasi biasanya dekat hubungannya dengan persoalan kepuasan, dan imbalan atau gaji. Terkait dengan hal ini, Beck²⁴ berpendapat, “*it is only partly true that ‘happy workers are good workers’. The relationship between job satisfaction and performance is considerably less than perfect*”. Tidak selamanya benar ada hubungan antara tingkat kepuasan dengan kinerja. Pendapat Beck tersebut dilanjutkan dengan mengutip teori Lawler & Porter,²⁵ “*performance which leads to rewards produces satisfaction with the work and also produces the expectation that future performance will also lead to rewards*”. Kutipan di atas menunjukkan adanya hubungan erat antara kinerja dengan imbalan, asalkan imbalan tersebut bersifat dinamis mengikuti kualitas kinerja. Imbalan yang bersifat statis dan monoton kurang berdampak pada kepuasan kerja.

Padaahal kepuasan kerja sangat penting bagi lahirnya produktivitas, kinerja, atau prestasi kerja. Darmawan²⁶ berpendapat, kepuasan kerja merupakan salah satu bentuk hasil perilaku karyawan dalam organisasi. Teori tersebut dapat diterapkan dalam kajian kinerja guru, karena guru juga bagian dari pegawai atau karyawan dalam sebuah organisasi keguruan.

Namun tidak sedikit teori mengatakan, bahwa pemberian kompensasi berupa tunjangan profesi, dan atau tunjangan lainnya hanya akan menimbulkan dilema. Peningkatan kinerja yaitu peningkatan mutu guru tidak mampu dicapai hanya melalui peningkatan kompensasi. Peningkatan mutu guru – yang berarti mutu pendidikan – sebenar-benarnya bermuara pada

²² Sahertian, Piet A., *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan, dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Rinneka Cipta, 2008), h. 21.

²³ Duwi Priyatno, *Paham Analisa Statistik Data Dengan SPSS*, (Jakarta: Media Kom, 2010), h. 65.

²⁴ Robert C. Beck, *Motivation, Theories and Principles*, 3rd edition, (New Jersey, Prentice-Hall, Inc., 1990), h. 348.

²⁵ Robert C. Beck, *Motivation, Theories...*, h. 348.

²⁶ Darmawan, Didit, *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*, (Surabaya: Pena Semester, 2013), h. 57.

aspek kemampuan dan keterampilan,²⁷ bukan pada aspek kompensasi. Apalagi upaya peningkatan kompensasi – utamanya tunjangan profesi – ternyata tidak dibarengi dengan sistem yang baik. Untuk itu, kepuasan kerja hanya dikaitkan dengan variabel kompensasi sebaiknya tidak dianggap sebagai titik akhir dalam kinerja individu. Akan tetapi, terdapat bukti bahwa kepuasan bersama dimensi lain memainkan peranan penting dalam studi perilaku dan organisasi.²⁸

Ketiga, variabel kinerja secara signifikan dipengaruhi variabel kompetensi. Maknanya adalah kinerja guru PAI SD di Kota Semarang sangat kondusif ditingkatkan melalui variabel kompetensi. Sebagaimana telah diungkap di depan, hakikat kinerja menurut pendapat Whitmore, sebagaimana dikutip Uno & Lamatenggo (2012: 64), adalah suatu perbuatan, suatu prestasi atau apa yang diperlihatkan seseorang melalui keterampilan yang nyata. Selanjutnya Patricia King, dalam Uno & Lamatenggo (2012: 64) menekankan, kinerja adalah aktivitas seseorang dalam melaksanakan tugas pokok yang dibebankan kepadanya. Dari dua pendapat tersebut dapat dipahami, bahwa kualitas kinerja berbanding lurus dengan keterampilan. Faktor keterampilan merupakan salah satu perwujudan faktor kompetensi yang menjadi aspek dominan bagi variabel kinerja.

Atas dasar teori tersebut, kompetensi merupakan variabel penentu dengan porsi sumbangan paling dominan. Ini sesuai dengan hasil analisis statistik dengan melihat nilai beta (β) yang besarnya adalah 60,9% dengan sumbangan efektifnya sebesar 49,4%. Temuan hasil penelitian ini memang terjadi kesesuaian yang kuat antara teori dengan kenyataan dalam penelitian. Maknanya adalah faktor dominan kinerja guru sebenarnya ada pada persoalan kompetensi. Bahkan Uno & Lamatenggo (2012: 120) menandakan, kinerja itu terkait dengan kompetensi.

Dari paparan di atas, dapat disimpulkan bahwa dengan bekal kompetensi pendidik yang baik, kinerja guru dapat terlaksana dengan baik. Pada hakikatnya, kinerja merupakan penerapan kompetensi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Itu artinya, kualitas kompetensi menjadi kunci peningkatan kinerja guru PAI.

Keempat, kinerja kondusif ditingkatkan melalui variabel motivasi. Maknanya adalah upaya peningkatan kinerja guru PAI tidak bisa melupakan variabel motivasi. Simpulan tersebut dapat dijelaskan melalui teori Mitchel, dalam Sinambela²⁹ yang mengatakan, kinerja sama dengan perkalian antara variabel kemampuan dengan variabel motivasi. Dalam matematika berlaku suatu hukum, perkalian akan menghasilkan nilai positif, apabila yang terlibat dalam perkalian adalah angka-angka positif. Bila dalam perkalian terdapat satu angka

²⁷ John M. Ivancevich, et.al., *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, Jilid I, Edisi ke-7, (Jakarta, Erlangga, 2006), h. 85.

²⁸ Fred Luthans, *Organizational Behaviour*, h. 246.

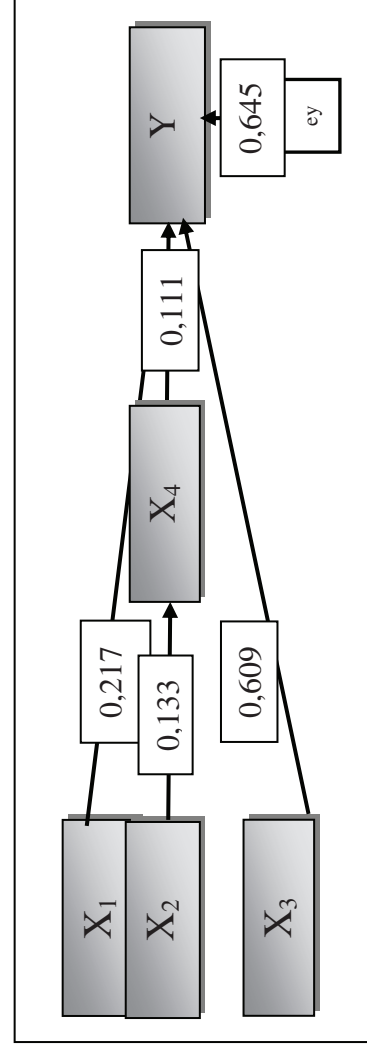
²⁹ Lijan Poltak Sinambela, *Kinerja Pegawai....*, h. 9.

negatif, maka hasilnya pasti negatif. Demikian pula, kinerja akan semakin positif bila didukung kemampuan (kompetensi) dan motivasi yang positif. Untuk menghasilkan sebuah kinerja berkualitas tinggi, dua variabel kompetensi dan motivasi harus kondusif. Bila salah satu variabel tersebut kurang bagus, maka upaya peningkatan kinerja dapat mengalami kegagalan. Dalam kasus ini, variabel kompetensi terbukti secara signifikan mempengaruhi kinerja. Ketika hasil analisis menunjukkan bahwa variabel motivasi juga berpengaruh terhadap kinerja secara signifikan, maka teori Mitchell nyata terbukti.

Selanjutnya, variabel residu sebesar 0,645 (atau 65,4%) menyiratkan sebuah makna bahwa kinerja dipengaruhi sebesar 65,4% oleh variabel-variabel yang tidak dilibatkan dalam penelitian. Kesimpulan ini didukung oleh Donnelly dkk sebagaimana dikutip Sinambela,³⁰ kinerja individu dipengaruhi enam faktor yaitu harapan mengenai imbalan, dorongan, kemampuan, kebutuhan dan sifat, persepsi terhadap tugas, imbalan internal dan eksternal, serta persepsi tentang tingkat imbalan dan kepuasan kerja.

3. Model Empirik Penelitian Hasil Revisi

Agar lebih mudah dipahami, gambar tersebut ditampilkan ulang sebagaimana di bawah ini.



Model Penelitian Hasil Revisi dan Nilai Beta (β)

Gambar di atas dapat dimaknai bahwa variabel supervisi (X_1) dan kompetensi (X_3) berpengaruh secara langsung terhadap variabel kinerja (Y). Variabel supervisi dan kompetensi berpengaruh langsung terhadap kinerja, karena skor pengaruh langsung kedua variabel tersebut lebih besar dari skor pengaruh tidak langsungnya. Sementara variabel kompensasi (X_2) mempengaruhi variabel kinerja (Y) tidak secara langsung, tetapi harus terlebih dahulu melalui variabel motivasi (X_4). Simpulan ini didasarkan pada hasil penghitungan, bahwa variabel kompensasi memiliki skor pengaruh langsung lebih kecil dari skor pengaruh tidak langsung.

³⁰ Lijan Poltak Sinambela, *Kinerja Pegawai*.....h. 11-12.

Adapun pemahaman yang dapat diambil adalah pertama, simpulan bahwa kinerja dipengaruhi secara langsung oleh variabel supervisi dan kompetensi semakin mempertegas kebenaran teori hubungan kausalitas antara variabel supervisi dan kompetensi dengan variabel kinerja. Beberapa teori yang mendukung antara lain: (1) teori Sergiovanni *‘supervision empowers and expands the teacher’s views.’*³¹ (2) teori Alfonso tentang hubungan kausalitas antara variabel supervisi dengan kualitas belajar siswa melalui kinerja guru, sebagaimana dikutip Imron.³² (3) teori Paterson dalam Uno & Lamatenggo (2012: 120), yang mengatakan ‘kinerja merupakan penerapan kompetensi untuk mencapai keberhasilan atas tujuan yang ditargetkan’.

Kedua, variabel kompensasi mempengaruhi variabel kinerja secara tidak langsung, karena harus melalui variabel motivasi. Simpulan ini didukung oleh teori Glatthorn bahwa “*that financial incentives alone will not be sufficient to motivate teachers*”.³³

Ketiga, variabel residu sebesar 0,645 (64,5%) menyiratkan sebuah pemahaman, bahwa peningkatan kinerja guru harus tetap melibatkan variabel-variabel di luar model penelitian. Variabel-variabel lain yang dimaksud meliputi: variabel intensitas mengikuti diklat, pengalaman kerja, beban kerja, sistem penilaian, kompetensi kesupervisian, model kepemimpinan kepala sekolah, latar belakang pendidikan, dan kondisi ekonomi keluarga. Spillane (1985: 69)³⁴ menambahkan bahwa variabel kepribadian juga dapat dijadikan variabel prediktor bagi variabel kinerja.

E. Penutup

Dari uraian di atas dapat diambil simpulan, motivasi kerja guru PAI dapat ditingkatkan dengan melibatkan variabel supervisi, kompensasi, dan kompetensi secara bersama. Secara parsial, supervisi dan kompensasi tidak dapat dijadikan sebagai variabel predictor bagi motivasi.

Kinerja guru PAI dapat ditingkatkan melalui variabel supervisi, kompensasi, kompetensi dan motivasi secara bersama. Secara parsial, hanya variabel kompensasi yang tidak secara signifikan mempengaruhi kinerja. sementara variabel supervisi, kompetensi, dan motivasi secara sendiri berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Kemudian setelah dilakukan

³¹ Thomas J. Sergiovanni dan Robert J. Starratt, *Supervision, A Redefinition*, (New York, The United State of America: McGrawhill, Inc., 1993), h. 68.

³² Ali Imron, *Supervisi Pembelajaran Tingkat Satuan Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), h. 186.

³³ Allan A. Glatthorn, *Supervisory Leadership...*, h. 115.

³⁴ Robert Spillane, *Achieving Peak Performance, a Psychology of Success in the Organisation*, (Sydney, Harper & Row Publishers, 1985), h. 69.

analisis lebih lanjut ditemukan, bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja dengan melalui variabel motivasi kerja.[]

Bibliografi

- Beck, Robert C., *Motivation, Theories and Principles*, 3rd edition, New Jersey, Prentice-Hall. Inc., 1990.
- Darmawan, Didit, *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*, Surabaya: Pena Semester, 2013.
- Davis, Keith & Newstrom, John W., *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*, Singapore: McGraw-Hill, 1985.
- Glatthorn, Allan A., *Supervisory Leadership: Introduction to Instructional Supervision*, United State of America: Harper Collin Publishers, 1990.
- Hoy, Wayne K. dan Miskel, Cecil G., *Educational Admintration, Theory, Research, and Practice*, 4th edition, United State of America: McGrawhill, Inc., 1991.
- Imron, Ali, 2011, *Supervisi Pembelajaran Tingkat Satuan Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Ivancevich, John M, et.al., *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, Jilid 1, Edisi ke-7, Jakarta: Penerbit Erlangga, 2006.
- Johnson, David W., *The Social Psychology of Education*, New York: Holt, Rinehart and Winston, Inc., 1970.
- Kerlinger, Fred N., *Asas-asas Penelitian Behavioral*, judul asli, *Foundation of Behavioral Research*, terj. Landung R. Simatupang dan J. Koesoemanto, Yogyakarta: UGM Press, 1992.
- Lleras, Christy, *Path Analysis, Encyclopedia of Social Measurement*, Pennsylvania State University, USA, Volume 3, 2005.
- Luthans, Fred, *Organizational Behaviour*, 10th Edition, terj. Vivin Andika Yuwono, dkk., Yogyakarta: Andi, 2006.
- Neagley, Ross L. & Evans, N. Dean, 1980, *Handbook for Effective Supervision of Instruction*, 3rd Edition, New Jersey, Prentice-Hall, Inc.
- Oliva, Peter F., *Supervision for Today's Schools*, 2nd Edition, New York: Longman, 1984.
- Owens, Robert G., *Organizational Behavior in School*, New Jersey, Prentice-Hall, Inc., 1970.
- Pedhazur, Elazar J., *Mutliple Regression in Behavioral Rexearch, Explanation and Prediction*, New York: CBS College Publishing, 1982.
- Priyatno, Duwi, *Paham Analisa Statistik Data dengan SPSS*, Jakarta: Media Kom, 2010.

- Sahertian, Piet A., *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan, dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Rinneka Cipta, 2008.
- Sarwono, Jonathan, *Path Analysis, Teori, Aplikasi, Prosedur Analisis, untuk Riset Skripsi, Tesis, dan Disertasi (Menggunakan SPSS)*, Jakarta: Elex Media Komputindo, 2012.
- Sergiovanni, Thomas J. (ed.), *Supervision of Teaching, the Association for Supervision and Curriculum Development (ASCD)*, 1982.
- Sergiovanni, Thomas J., dan Starratt, Robert J., *Supervision, A Redefinition*, New York, The United State of America: McGrawhill, Inc., 1993,
- Sinambela, Lijan Poltak, *Kinerja Pegawai, Teori, Pengukuran, dan Implikasi*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012.
- Spillane, Robert, *Achieving Peak Performance, A Psychology of Success in the Organisation*, Sydney: Harper & Row Publishers, 1985.
- Thoha, Miftah, *Perilaku Organisasi, Konsep dan Aplikasinya*, Jakarta: RajaGrafindo, 2009.
- Winardi, J. *Manajemen Perilaku Organisasi*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2009.,.