

**KONTRIBUSI SUPERVISI KEPALA SEKOLAH DAN PARTISIPASI  
GURU DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN TERHADAP KEPUASAN  
KERJA GURU SMP NEGERI KECAMATAN BAYANG KABUPATEN  
PESISIR SELATAN**

**TESIS**



**OLEH :**

**SATRIA PUTRI IDAMAN  
NIM. 59931**

*Ditulis untuk memenuhi sebagian persyaratan dalam mendapatkan  
gelar Magister Pendidikan*

**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PENDIDIKAN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS NEGERI PADANG  
2013**

## ABSTRACT

**Satria Putri Idaman, 2013. The Contribution of Principals' Supervision and Teacher Participation in Decision-Making toward the Teachers' Work Satisfaction in SMP Negeri Kecamatan Bayang Kabupaten Pesisir Selatan. Thesis. Graduate Program of Padang State University.**

This research aims to reveal the contribution of principals' supervision and teachers' participation in decision making toward teachers' work satisfaction in SMP Negeri Kecamatan Bayang Kabupaten Pesisir Selatan. The hypotheses proposed in this research were: 1) principals' supervision had a contribution toward the teachers' work satisfaction, 2) teachers' participation in decision-making had a contribution toward the teachers' work satisfaction, and 3) principals' supervision and teachers' participation in decision-making simultaneously had a contribution toward the teacher work satisfaction in SMP Negeri Kecamatan Bayang Kabupaten Pesisir Selatan

In conducting this research, the researcher used quantitative method. The population of this research was 113 people. By using proportional stratified random sampling technique and taking the level of education and years of service into account, 47 were chosen as the sample.

The results of the research showed that: (1) principals' supervision contributed significantly toward the teacher work satisfaction which was about 17,4%, (2) teachers' participation in decision-making contributed significantly toward the teachers' work satisfaction which was about 40,5%, and (3) principals' supervision and teacher participation in decision-making simultaneously contributed significantly toward the teacher work satisfaction which was about 48%. The result of the research implies that teachers' work satisfaction can be improved by considering the improvement of the principals' supervision and teachers' participation in decision-making. However, it is believed that there are many other factors which are likely to contribute toward the work satisfaction of teachers which are not addressed in this research.

## ABSTRAK

**Satria Putri Idaman, 2013. “Kontribusi Supervisi Kepala Sekolah dan Partisipasi Guru dalam Pengambilan Keputusan Terhadap Kepuasan Kerja Guru SMP Negeri Kecamatan Bayang Kabupaten Pesisir Selatan”. Tesis. Program Pascasarjana Universitas Negeri Padang.**

Penelitian ini bertujuan untuk mengungkapkan seberapa besar kontribusi supervisi kepala sekolah dan partisipasi guru dalam pengambilan keputusan terhadap kepuasan kerja guru SMP Negeri di Kecamatan Bayang Kabupaten Pesisir Selatan. Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah: 1) supervisi kepala sekolah berkontribusi terhadap kepuasan kerja guru, 2) partisipasi guru dalam pengambilan keputusan berkontribusi terhadap kepuasan kerja guru, dan 3) supervisi kepala sekolah dan partisipasi guru dalam pengambilan keputusan secara bersama-sama berkontribusi terhadap kepuasan kerja guru SMP Negeri Kecamatan Bayang Kabupaten Pesisir Selatan.



Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif yang bersifat deskriptif korelasional. Populasi penelitian ini sebanyak 113 orang. Sampel sebanyak 47 orang dengan menggunakan teknik *stratified proportional random sampling*, dengan mempertimbangkan strata pendidikan dan masa kerja.

Hasil analisis menunjukkan bahwa: (1) supervisi kepala sekolah berkontribusi sangat signifikan terhadap kepuasan kerja guru sebesar 17,4%, (2) partisipasi guru dalam pengambilan keputusan berkontribusi signifikan terhadap kepuasan kerja guru sebesar 40,5%, dan (3) supervisi kepala sekolah dan partisipasi guru dalam pengambilan keputusan secara bersama-sama berkontribusi sangat signifikan terhadap kepuasan kerja guru sebesar 48%. Temuan penelitian di atas mempunyai implikasi bahwa kepuasan kerja guru dapat ditingkatkan melalui peningkatan supervisi oleh kepala sekolah dan partisipasi guru dalam pengambilan keputusan. Namun demikian diyakini masih banyak faktor lain yang berkontribusi terhadap kepuasan kerja guru yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

## PERSETUJUAN AKHIR TESIS

---

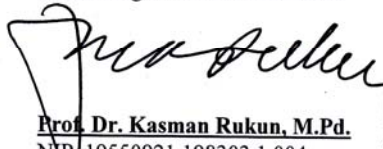
Mahasiswa : *Satria Putri Idaman*  
 NIM. : 59931

Nama	Tanda Tangan	Tanggal
<u>Prof. Dr. Kasman Rukun, M.Pd.</u> Pembimbing I		_____
<u>Prof. Dr. H. Mukhaiyar</u> Pembimbing II		<u>18-013</u>

Direktur Program Pascasarjana  
 Universitas Negeri Padang

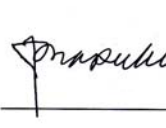

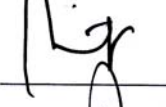

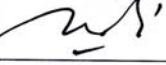
  
Prof. Dr. Agus Irianto  
 NIP. 19540830 198003 1 001  
 PLT. SK Nomor: 187/UN35/KP/2013  
 Tanggal 23 Juli 2013

Ketua Program Studi/Konsentrasi

  
Prof. Dr. Kasman Rukun, M.Pd.  
 NIP. 19550921 198303 1 004

**PERSETUJUAN KOMISI  
UJIAN TESIS MAGISTER KEPENDIDIKAN**

---

No.	Nama	Tanda Tangan
1	<u>Prof. Dr. Kasman Rukun, M.Pd.</u> (Ketua)	
2	<u>Prof. Dr. H. Mukhaiyar</u> (Sekretaris)	
3	<u>Dr. Yahya, M.Pd.</u> (Anggota)	
4	<u>Prof. Dr. Rusdinal, M.Pd.</u> (Anggota)	
5	<u>Dr. Ahmad Sabandi, M.Pd.</u> (Anggota)	

Mahasiswa

Mahasiswa : **Satria Putri Idaman**

NIM. : 59931

Tanggal Ujian : 31 - 7 - 2013

## SURAT PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

1. Karya tulis saya, tesis dengan judul “Kontribusi Supervisi Kepala Sekolah dan Partisipasi Guru dalam Pengambilan Keputusan terhadap Kepuasan Kerja Guru SMP Negeri Kecamatan Bayang Kabupaten Pesisir Selatan”, adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik baik di Universitas Negeri Padang maupun di perguruan tinggi lainnya.
2. Karya tulis ini murni gagasan, penilaian, dan rumusan saya sendiri, tanpa bantuan tidak sah dari pihak lain, kecuali arahan tim pembimbing.
3. Di dalam karya tulis ini tidak terdapat hasil karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali dikutip secara tertulis dengan jelas dan dicantumkan sebagai acuan di dalam naskah saya dan disebutkan nama pengarangnya, dan dicantumkan pada daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya, dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah saya peroleh karena karya tulis ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma dan ketentuan hukum yang berlaku.

Padang, Juli 2013

Saya yang menyatakan,



Satria Putri Idaman  
Nim. 59931

## **KATA PENGANTAR**

Puji syukur diucapkan atas kehadiran Allah Swt karena atas rahmat dan hidayah-Nya penulisan tesis ini dapat diselesaikan. Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat dalam menyelesaikan studi pada Program Pascasarjana Universitas Negeri Padang.

Dalam menyelesaikan tesis ini penulis banyak mendapatkan bantuan dari berbagai pihak, dan sudah sepantasnya disampaikan ungkapan rasa terimakasih dan penghargaan kepada:

1. Prof. Dr. Kasman Rukun, M.Pd, dan Prof. Dr. Mukhaiyar dan selaku Pembimbing I dan II yang dengan penuh kearifan dan ketulusan hati memberikan arahan dan saran dalam penulisan tesis ini.
2. Prof. Dr. Rusdinal, M.Pd., Dr. Yahya, M.Pd., dan Dr. Ahmad Sabandi, M.Pd., selaku dosen penguji yang telah memberikan sumbangan pemikiran berupa saran dan kritikan demi kesempurnaan tesis ini.
3. Pimpinan Program Pascasarjana Universitas Negeri Padang yang senantiasa memberikan kemudahan demi kelancaran studi penulis dalam perkuliahan sampai selesainya penulisan tesis ini dengan baik.
4. Para dosen Program Pascasarjana Universitas Negeri Padang yang telah membimbing penulis selama perkuliahan, serta segenap karyawan program Pascasarjana Universitas Negeri Padang yang telah memberikan pelayanan terbaik kepada penulis.
5. Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Pesisir Selatan yang telah memberikan izin dalam penelitian ini.
6. Kepala Sekolah dan guru-guru SMP Negeri Kecamatan Bayang, yang telah membantu dalam mempermudah pelaksanaan penelitian ini.
7. Teristimewa untuk suamiku tercinta dan anakku tersayang yang dengan penuh kesabaran selalu menyemangati dalam pelaksanaan perkuliahan dan penyelesaian tesis ini.

8. Rekan-rekan mahasiswa Program Pascasarjana Program Studi Administrasi Pendidikan yang telah banyak membantu dalam diskusi untuk penyelesaian tesis ini.

Penulisan tesis ini telah dilakukan dengan sebaik-baiknya. Harapan penulis semoga tesis ini bermanfaat.

Padang, Juli 2013  
Penulis,

Satria Putri Idaman  
Nim. 59931

## DAFTAR ISI

ABSTRACT.....	i
ABSTRAK.....	ii
PERSETUJUAN AKHIR TESIS .....	iii
PERSETUJUAN KOMISI .....	iv
SURAT PERNYATAAN .....	v
KATA PENGANTAR .....	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xiii
BAB I. PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah.....	5
C. Pembatasan Masalah .....	10
D. Perumusan Masalah .....	11
E. Tujuan Penelitian .....	11
F. Manfaat Penelitian .....	12
BAB II. KAJIAN PUSTAKA	
A. Landasan Teori.....	13
1. Kepuasan Kerja.....	13
2. Supervisi Kepala Sekolah .....	19
3. Partisipasi Guru dalam Pengambilan Keputusan.....	25
B. Penelitian yang Relevan.....	33
C. Kerangka Pemikiran.....	34
D. Hipotesis Penelitian.....	36
BAB III. METODOLOGI PENELITIAN	
A. Jenis Penelitian.....	37
B. Populasi dan Sampel .....	37

C. Definisi Operasional .....	42
D. Instrumen Penelitian .....	43
E. Pengumpulan Data .....	48
F. Teknik Analisis Data.....	48
 BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Deskripsi Data.....	52
B. Pengujian Persyaratan Analisis .....	60
C. Pengujian Hipotesis .....	64
D. Pembahasan.....	68
E. Keterbatasan Penelitian.....	89
 BAB V. KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN	
A. Kesimpulan .....	91
B. Implikasi Hasil Penelitian .....	93
C. Saran.....	95
DAFTAR RUJUKAN .....	98
LAMPIRAN.....	101

## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Sebaran Populasi Penelitian .....	36
2. Hasil Perhitungan Sampel .....	40
3. Penyebaran Sampel Berdasarkan Strata .....	41
4. Kisi-Kisi Instrumen Ujicoba Penelitian .....	44
5. Kisi-Kisi Instrumen Penelitian Setelah Ujicoba .....	46
6. Rangkuman Hasil Analisis Keterandalan Instrumen .....	47
7. Rentang Kategori Ketercapaian Responden .....	48
8. Distribusi Frekuensi Skor Kepuasan Kerja Guru .....	52
9. Tingkat Pencapaian Responden Setiap Indikator Kepuasan Kerja Guru ...	53
10. Distribusi Frekuensi Skor Supervisi Kepala Sekolah .....	54
11. Tingkat Pencapaian Renspon Setiap Indikator Supervisi Kepala Sekolah	55
12. Distribusi Frekuensi Skor Partisipasi Guru dalam Pengambilan Keputusan .....	56
13. Tingkat Pencapaian Respon Setiap Indikator Partisipasi Guru dalam Pengambilan Keputusan .....	58
14. Rangkuman Hasil Uji Normalitas .....	60
15. Rangkuman Analisis Kemandirian antar Variabel Bebas .....	61
16. Rangkuman Hasil Analisis Uji Linieritas $X_1$ terhadap Y .....	62
17. Rangkuman Hasil Analisis Uji Linieritas $X_2$ terhadap Y .....	62
18. Rangkuman Hasil Analisis Korelasi Antara Variabel Supervisi Kepala Sekolah dan Kepuasan Kerja Guru .....	63
19. Rangkuman Hasil Analisis Kontribusi Variabel Supervisi Kepala Sekolah ( $X_1$ ) terhadap Variabel Kepuasan Kerja Guru(Y) .....	64
20. Rangkuman Hasil Analisis Regresi Variabel Supervisi Kepala Sekolah dan Kepuasan Kerja Guru .....	64

21. Rangkuman Hasil Uji Koefisien Regresi Partisipasi Guru dalam Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah terhadap Kepuasan Kerja Guru .....	65
22. Rangkuman Hasil Analisis Korelasi Skor Variabel Partisipasi Guru dalam Pengambilan Keputusan dengan Variabel Kepuasan Kerja Guru..	67
23. Rangkuman Hasil Analisis Kontribusi Variabel Partisipasi Guru dalam Pengambilan Keputusan ( $X_1$ ) terhadap Variabel Kepuasan Kerja Guru(Y).....	68
24. Rangkuman Hasil Uji Keberartian Persamaan Regresi Partisipasi Guru dalam Pengambilan Keputusan Pembelajaran terhadap Variabel Kepuasan Kerja Guru.....	68
25. Rangkuman Hasil untuk Uji Koefisien Regresi Partisipasi Guru dalam Pengambilan Keputusan Sekolah terhadap Kepuasan Kerja Guru .....	69
26. Rangkuman Hasil Analisis Korelasi Antara Variabel Supervisi Kepala Sekolah dan Partisipasi Guru dalam Pengambilan Keputusan terhadap Kepuasan Kerja Guru.....	71
27. Rangkuman Hasil Analisis Kontribusi Variabel Supervisi Kepala Sekolah ( $X_2$ ) dan Partisipasi Guru dalam Pengambilan Keputusan ( $X_1$ ) terhadap Variabel Kepuasan Kerja Guru(Y).....	72
28. Rangkuman Hasil untuk Uji Koefisien Regresi Supervisi Kepala Sekolah Guru ( $X_1$ ) dan Partisipasi Guru dalam Pengambilan Keputusan ( $X_2$ ) terhadap Kepuasan Kerja Guru .....	72
29. Kontribusi Relatif dan Kontribusi Efektif Supervisi Kepala Sekolah dan Partisipasi Guru dalam Pengambilan Keputusan terhadap Variabel Kepuasan Kerja Guru.....	73
30. Rangkuman Analisis Korelasi Parsial.....	75

**DAFTAR GAMBAR**

<b>Gambar</b>	<b>Halaman</b>
1. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja guru .....	6
2. Kerangka Pemikiran.....	35
3. Histogram Kepuasan Kerja Guru .....	52
4. Histogram Supervisi Kepala Sekolah .....	54
5. Histogram Partisipasi Guru dalam Pengambilan Keputusan.....	57
6. Regresi Linier Supervisi Kepala Sekolah ( $X_1$ ) dan Kepuasan Kerja Guru .....	66
7. Regresi Linier Partisipasi Guru dalam Pengambilan Keputusan ( $X_2$ ) dan Kepuasan Kerja Guru .....	69
8. Regresi Ganda Supervisi Kepala Sekolah ( $X_1$ ) dan Partisipasi Guru dalam Pengambilan Keputusan ( $X_2$ ) terhadap Kepuasan Kerja Guru ( $Y$ ). 73	

## DAFTAR LAMPIRAN

1. Kuisisioner Uji Coba .....	100
2. Data Mentah Uji Coba Dan Validitas Instrumen Penelitian	
a. Kepuasan Kerja Guru .....	110
b. Supervisi Kepala Sekolah .....	112
c. Partisipasi Guru dalam Pengambilan Keputusan.....	114
3. Reliabilitas Instrumen .....	115
4. Kisi-kisi Instrumen Peneliitian.....	116
5. Kuesioner Penelitian .....	117
6. Data Mentah Variabel Penelitian .....	125
7. Rekap Data Penelitian.....	131
8. Perhitungan Statistik Dasar dan Frejuensi Masing-masing Variabel.....	123
9. Uji Normalitas .....	137
10. Uji Homogenitas .....	138
11. Uji Independensi .....	139
12. Uji Linieritas .....	140
13. Pengujian Hipotesis Pertama.....	141
14. Pengujian Hipotesis Kedua .....	142
15. Pengujian Hipotesis Ketiga .....	143
16. Korelasi Parsial .....	144
17. Kontribusi Efektif dan Kontribusi Efektif Variabel Bebas terhadap Variabel Terikat .....	146
18. Surat Permohonan Izin Penelitian dari Pascasarjana .....	148
19. Surat Izin Penelitian dari Dinas Pendidikan Kabupaten Pesisir Selatan....	149
20. Surat Keterangan telah Melakukan Penelitian .....	150

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Sekolah sebagai lembaga pendidikan formal merupakan tempat berlangsungnya proses pendidikan secara terstruktur dengan melibatkan sejumlah sumber daya yang saling bekerjasama untuk mencapai tujuan. Sumber daya yang dimaksud meliputi sumber daya manusia (kepala sekolah, guru, tenaga administrasi dan siswa) dan sumber daya bukan manusia (kurikulum atau sumber belajar, fasilitas dalam bentuk sarana dan prasarana). Penataan terhadap sumber-sumber daya tersebut perlu dilakukan agar tujuan pendidikan dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Guru merupakan salah satu sumber daya manusia yang mempunyai peranan penting dalam proses pendidikan. Pentingnya peranan guru dalam proses pendidikan telah menimbulkan keyakinan bahwa tinggi rendahnya kualitas pendidikan banyak ditentukan oleh kualitas guru. Guru dituntut untuk bekerja dengan memberikan pelayanan sebaik-baiknya kepada warga sekolah. Salah satu faktor yang menunjang guru untuk bekerja dengan sebaik-baiknya yaitu kepuasan kerja. Artinya jika guru puas terhadap perlakuan organisasi (sekolah) maka mereka akan bekerja penuh semangat dan bertanggung jawab.

Kepuasan guru dalam bekerja merupakan suatu hal yang penting sebab berhubungan dengan keefektifan guru, yang secara pasti mempengaruhi prestasi siswa. Selain mempengaruhi prestasi siswa, kepuasan kerja guru juga berdampak/berpengaruh pada prestasi kerja, disiplin, dan kualitas kerja dari

guru itu sendiri. Gibson (Wibowo, 2013:310) menggambarkan hubungan timbal balik antara kepuasan kerja dan prestasi kerja. Di satu sisi dikatakan kepuasan kerja menyebabkan peningkatan prestasi sehingga pekerja yang puas akan lebih produktif. Di sisi lain dikatakan pula bahwa terjadinya kepuasan kerja disebabkan oleh adanya prestasi kerja sehingga pekerja yang lebih produktif akan mendapatkan kepuasan. Selanjutnya, Perie (1997:111) menyatakan bahwa guru yang merasa tidak puas dengan beberapa aspek pekerjaannya akan cenderung meninggalkan profesinya sebagai guru. Artinya, tinggi/rendahnya kepuasan kerja yang dimiliki guru memiliki pengaruh yang berarti terhadap prestasi kerja mereka.

Mengingat pentingnya kepuasan kerja guru dalam meningkatkan prestasi kerja, maka aspek kepuasan kerja ini perlu ditingkatkan secara terus menerus. Peningkatan kepuasan kerja guru dapat dilakukan dengan beberapa cara, diantaranya melalui supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah, dimana supervisi yang dilakukan bertujuan untuk membantu mereka memperbaiki kualitas kerjanya.

Kepala sekolah sebagai pimpinan telah melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja guru, misalnya dengan melakukan pembinaan terhadap guru melalui kegiatan supervisi dan melibatkan para guru dalam proses pengambilan keputusan. Namun, usaha tersebut belum dapat meningkatkan kepuasan kerja guru. Hasil pengamatan dan wawancara penulis dengan beberapa orang guru SMP Negeri Kecamatan Bayang diperoleh informasi bahwa; 1) masih ada guru yang mengeluh dalam

melaksanakan proses pembelajaran karena kurang lengkapnya sarana dan prasarana yang menunjang proses pembelajaran, dan 2) masih adanya guru yang kurang senang ditugasi untuk mengajar pada bidang studi yang tidak sesuai dengan latar belakang keilmuannya, 3) masih adanya guru yang merasa kesal karena merasa kurang mendapat penghargaan dari kepala sekolah menyangkut hasil kerjanya, 4) masih adanya guru yang merasa kurang puas karena tidak mendapatkan arahan dan bimbingan dari kepala sekolah tentang prosedur pelaksanaan pekerjaan tertentu melalui kegiatan supervisi, 5) masih adanya guru yang merasa kurang puas terhadap pendelegasian wewenang yang diberikan kepala sekolah yang tidak jelas, serta 6) masih adanya guru yang mengeluh karena merasa tidak dilibatkan dalam pengambilan keputusan.

Uraian fenomena yang dikemukakan di atas menggambarkan bahwa kegiatan supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam upaya membina guru belumlah berjalan dengan baik. Edy Sutrisno (2009:79) menyatakan bahwa supervisi yang dilakukan supervisor berpengaruh terhadap kepuasan kerja mereka. Artinya, jika kegiatan supervisi yang dilakukan oleh kepala SMPN kecamatan Bayang berlangsung dengan baik maka diduga kepuasan kerja guru pun akan meningkat. Namun, fenomena yang ditemukan di lapangan menunjukkan bahwa kegiatan supervisi yang selama ini berlangsung di SMPN Kecamatan Bayang belumlah baik. Hal ini tercermin dari keluhan-keluhan yang disampaikan guru-guru kepada penulis ketika melakukan kegiatan *prasurvey*, dimana diantara para guru menyatakan bahwa kegiatan supervisi yang dilakukan hanya sebagai rutinitas saja, serta masih banyak

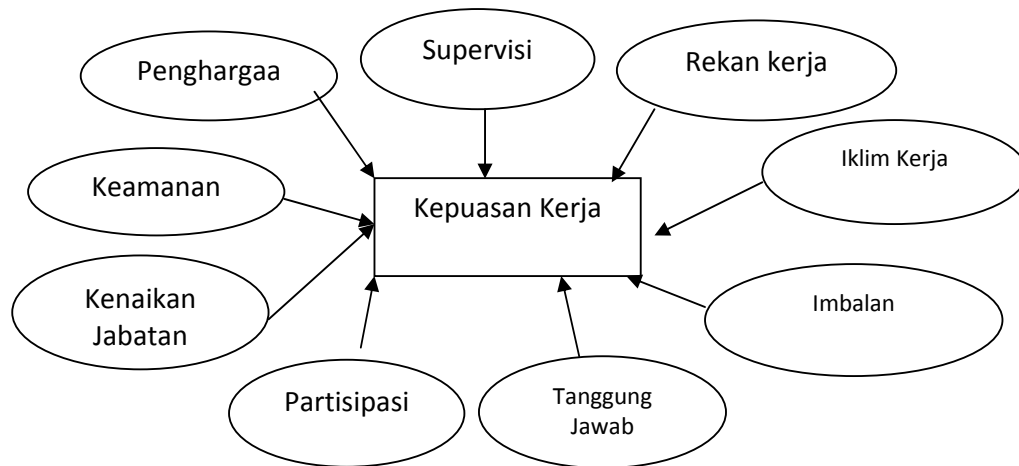
guru-guru yang merasa takut untuk disupervisi karena merasa bahwa kegiatan supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah hanyalah untuk mencari-cari kesalahan/kelemahan mereka tanpa memberikan upaya untuk memperbaiki kelemahan tersebut. Selain supervisi, partisipasi guru atau keterlibatan guru dalam mengambil keputusan juga merupakan salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kepuasan kerja guru. Hasil *prasurvey* yang dilakukan di beberapa SMPN Kecamatan Bayang juga menunjukkan bahwa masih ada guru yang tidak dilibatkan dalam pengambilan keputusan. Ini tergambar dari keluhan-keluhan yang disampaikan guru yang menyatakan bahwa; dalam pengambilan keputusan masih banyak diantara mereka yang tidak diberi kesempatan untuk berpendapat atau berpartisipasi, dan masih ada diantara mereka yang merasa kurang dihargai pendapatnya ketika mengemukakan pendapat dalam rapat maupun diskusi.

Uraian fenomena di atas memberikan gambaran bahwa pelaksanaan supervisi dan keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan di SMPN Kecamatan Bayang belum berjalan sebagaimana mestinya. Padahal dengan melibatkan guru dalam proses pengambilan keputusan merupakan salah satu bentuk penghargaan. Dimana, guru akan merasa dihargai, selain itu jika guru dilibatkan dalam mengambil keputusan maka mereka akan dengan senang hati untuk menjalankan keputusan yang tersebut. Ini berarti, rendahnya kepuasan kerja guru di SMPN Kecamatan Bayang diduga ada keterkaitannya dengan masih kurang baiknya supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah dan masih kurangnya partisipasi guru dalam pengambilan keputusan.

Apabila fenomena ini dibiarkan terjadi terus menerus, tentu akan berdampak negatif terhadap kualitas kerja guru secara khusus dan kualitas sekolah secara umum. Oleh karena itu, peneliti merasa perlu untuk meneliti permasalahan ini dengan judul “kontribusi supervisi kepala sekolah dan partisipasi guru dalam pengambilan keputusan terhadap kepuasan kerja guru SMP Negeri Kecamatan Bayang Kabupaten Pesisir Selatan”.

## **B. Identifikasi Masalah**

Kepuasan kerja guru merupakan sejauh mana penerimaan dan nilai-nilai seorang guru terhadap faktor-faktor seperti evaluasi, hubungan rekan kerja, tanggung jawab, dan pengakuan (dalam Hughes, 2006:62). Seorang guru akan bekerja lebih efektif hanya ketika mereka puas dengan pekerjaannya. Kumar (2007:45) menyatakan bahwa kepuasan kerja guru merupakan faktor yang paling penting dalam meningkatkan kualitas pembelajaran. Selanjutnya menurut Lester dan Bishop (Ritz, 2009), ada sembilan aspek yang dapat digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang guru, yaitu pengawasan (*Supervision*), rekan kerja (*Colleagues*), iklim kerja (*Work Conditions*), imbalan (*Pay*), tanggung jawab (*Responsibility*), partisipasi (*participation*), kenaikan Jabatan (*Advancement*), keamanan (*Security*), penghargaan (*Recognition*). Untuk lebih jelasnya dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Guru (Lester dan Bishop)

Berdasarkan hal di atas terlihat bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja guru dapat diuraikan satu persatu sebagai berikut:

Supervisi menurut Purwanto (2000:31) adalah suatu aktivitas pembinaan yang dirancang untuk membantu para guru dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif. Apabila supervisi dilaksanakan dengan baik akan dapat meningkatkan kompetensi guru dalam mengajar sehingga akan berdampak pada semangat, gairah serta dorongan guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik. Fenomena di lapangan ditemukan bahwa pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah cenderung baru sekedar mencari-cari kelemahan dan kesalahan guru dan jarang mencari tindak lanjut pemecahan masalah, selain itu program supervisi, proses pelaksanaan supervisi, teknik yang digunakan, materi yang akan disupervisi kurang sesuai dengan permasalahan yang sedang dihadapi guru, sehingga supervisi

dirasakan oleh guru sebagai beban. Hal ini menyebabkan guru merasa takut bila supervisi dilaksanakan oleh kepala sekolah, sehingga mereka menjadi tidak nyaman dalam melaksanakan pembelajaran

Rekan Kerja (*colleagues*): Guru akan senang jika dalam melakukan pekerjaannya didampingi dan didukung oleh rekan-rekan kerjanya. Kelompok kerja juga memberikan sistem pendukung sosial kepada para guru. Pada umumnya, guru sering menggunakan rekan kerjanya sebagai sarana untuk memecahkan masalah pribadi atau sebagai sumber kenyamanan. Namun fenomena dilapangan terlihat masih ada sesama rekan kerja yang kurang terjalin komunikasi dengan baik, malahan sesama rekan kerja terjadi persaingan yang kurang sehat.

Iklm kerja merupakan suasana kerja dalam organisasi yang diciptakan oleh pola hubungan antar pribadi individu dalam organisasi yang diwarnai oleh rasa saling percaya, saling menghormati dan saling menghargai (Siswanto, 1987:28). Sekolah yang kondusif dapat diciptakan dengan menjalin hubungan yang harmonis antar seluruh komponen sekolah. Menurut Sutisna (1993:57) iklim yang ada disekolah akan berpengaruh terhadap produktivitas individu yang ada di sekolah. Guru yang memiliki hubungan yang harmonis dengan personil sekolah akan termotivasi dalam melaksanakan tugasnya sehingga tugas-tugas dapat terlaksana dengan baik dan menimbulkan rasa puas bagi guru. Fenomena yang ada dilapangan bahwa kerjasama kurang terjalin dengan baik seperti antara guru yang satu dengan yang lain kurang terjalin kerjasama dalam pemecahan masalah yang dihadapi siswa, artinya guru lebih

mengutamakan kepentingan pribadi masing-masingnya. Selain itu, antara guru dengan kepala sekolah kurang adanya rasa keakraban seperti kurang memanfaatkan waktu kosong untuk berdiskusi atau saling bertukar pikiran tentang kendala-kendala yang ditemui dalam melaksanakan tugas, kalau itu dibiarkan akan berdampak terhadap kompetensi guru.

Menurut Sutrisno (2011:183) Imbalan yang diberikan akan dapat memotivasi seseorang dalam bekerja. Apabila insentif yang diterima seorang pekerja sesuai dengan jenis pekerjaan yang diembannya, maka hal ini akan mendorongnya untuk bekerja lebih baik. Begitu juga halnya dengan guru di sekolah. Apabila gaji atau insentif yang diterimanya sesuai dengan beban pekerjaan yang dilakukannya dan gaji tersebut dapat memenuhi kebutuhan hidupnya, maka hal itu akan mendorongnya untuk bekerja dengan baik. Kalau guru sudah bekerja dengan baik tentu prestasi kerjanya akan mencapai hasil yang diharapkan. Realitanya memperlihatkan bahwa insentif yang diberikan terhadap guru-guru masih kurang, baik dari pemerintah maupun dari lingkungan kerja. Faktor ini juga mempengaruhi kepuasan kerja guru di SMP Negeri Kecamatan Bayang Kabupaten Pesisir Selatan.

Tanggung Jawab adalah kesanggupan untuk menjalankan suatu tugas kewajiban yang dipikulkan kepadanya dengan sebaik-baiknya. Tanggung jawab guru adalah merencanakan dan melakukan kegiatan-kegiatan belajar guna mencapai pertumbuhan dan perkembangan yang diinginkannya. Maka untuk mencapai cita-cita ideal tersebut dan pengajarannya berhasil, ada beberapa hal yang harus dilakukan oleh guru yaitu mempelajari karakteristik

setiap siswa di kelasnya. Fenomena di lapangan masih ada sebagian guru yang kurang bertanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya, guru meninggalkan siswa di kelas pada saat pembelajaran berlangsung.

Partisipasi dalam mengambil keputusan sangat penting dalam situasi pengambilan keputusan (*Decisional Deprivation*) yaitu situasi ketika keputusan yang dibuat menyebabkan kerugian atau kesulitan bagi orang tertentu. Guru adalah suatu unsur dari pihak yang berkepentingan dan bertanggung jawab atas usaha meningkatkan kualitas pendidikan maka aspirasi guru perlu diakomodasikan dalam berbagai kepentingan untuk meningkatkan kepuasan kerja guru. Fenomena di lapangan terlihat bahwa masih ada sebagian guru yang kurang berpartisipasi dalam mengambil keputusan untuk memajukan sekolah, cuek, tidak mau tahu, ke sekolah hanya sebagai rutinitas mengajar, dan tidak mau peduli dengan situasi dan kondisi yang terjadi di sekolah.

Keamanan dalam bekerja merupakan suatu faktor dalam menunjang kepuasan kerja guru. Namun fenomena di lapangan terlihat bahwa masih ada sebagian guru yang kurang nyaman dalam melaksanakan pekerjaan disebabkan oleh berbagai tekanan.

Kenaikan jabatan adalah suatu pangkat yang berdasarkan perbedaan tingkat atau golongan, sehingga dengan adanya kenaikan pangkat maka memberikan kedudukan tertentu pada orang yang melakukannya. Fenomena di lapangan terlihat bahwa masih banyak guru yang merasa sulit untuk mengusulkan proses kenaikan pangkat.

Penghargaan adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima guru sebagai imbalan atau jasa yang diberikan, dapat berupa materil maupun non materil (Hasibuan, 2001). Fenomena di lapangan menunjukkan bahwa masih ada sebagian guru yang kurang mendapat penghargaan dalam bentuk non materil dari kepala sekolah dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

### **C. Pembatasan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, terdapat berbagai faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja guru di SMP Negeri Kecamatan Bayang di Kabupaten Pesisir Selatan, mengingat keterbatasan peneliti, maka belum memungkinkan seluruh aspek tersebut dijadikan sebagai kajian dalam penelitian ini. Oleh karena itu, peneliti membatasi penelitian ini pada faktor yang diduga paling dominan mempengaruhi kepuasan kerja guru, yang terlihat di lapangan yaitu faktor supervisi dan partisipasi dalam pengambilan keputusan.

Pemilihan kedua faktor tersebut didasarkan pada bahwa faktor supervisi dan partisipasi dalam pengambilan keputusan merupakan dua faktor yang tampak bermasalah di lapangan dan diduga berkontribusi terhadap kepuasan kerja guru SMP Negeri Kecamatan Bayang Kabupaten Pesisir Selatan.

#### **D. Perumusan Masalah**

Perumusan masalah penelitian ini yaitu:

1. Apakah supervisi kepala sekolah berkontribusi terhadap kepuasan kerja guru di SMP Negeri Kecamatan Bayang Kabupaten Pesisir Selatan?
2. Apakah partisipasi guru dalam pengambilan keputusan berkontribusi terhadap kepuasan kerja guru SMP Negeri Kecamatan Bayang Kabupaten Pesisir Selatan?
3. Apakah supervisi kepala sekolah dan partisipasi guru dalam pengambilan keputusan secara bersama-sama berkontribusi terhadap kepuasan kerja guru SMP Negeri Kecamatan Bayang Kabupaten Pesisir Selatan?

#### **E. Tujuan Penelitian**

Sejalan dengan rumusan masalah diatas, maka penelitian ini bertujuan untuk mengungkapkan:

1. Kontribusi supervisi kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru di SMP Negeri Kecamatan Bayang Kabupaten Pesisir Selatan.
2. Kontribusi partisipasi guru dalam pengambilan terhadap kepuasan kerja guru SMP Negeri Kecamatan Bayang Kabupaten Pesisir Selatan.
3. Kontribusi supervisi kepala sekolah dan partisipasi guru dalam pengambilan keputusan secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja guru SMP Negeri Kecamatan Bayang Kabupaten Pesisir Selatan.

## **F. Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian ini dapat diuraikan secara teoritis dan praktis

### 1. Teoritis

- a. Dapat meningkatkan wawasan kepala sekolah dan guru SMP khususnya di Kecamatan Bayang, tentang penerapan supervisi oleh kepala sekolah dan partisipasi guru dalam pengambilan keputusan
- b. Dapat meningkatkan wawasan Mahasiswa Pascasarjana UNP khususnya Administrasi Pendidikan. Tentang kontribusi supervisi oleh kepala sekolah dan partisipasi guru dalam pengambilan keputusan terhadap kepuasan kerja guru.

### 2. Praktis

- a. Bagi guru sebagai bahan masukan dalam melaksanakan tugasnya dan peningkatan kepuasan kerja mereka
- b. Bagi kepala sekolah, sebagai masukan dalam melaksanakan supervisi dan untuk meningkatkan kepuasan kerja guru
- c. Bagi pengawas sekolah, sebagai bahan masukan dalam menyusun program kegiatan supervisi pembelajaran terhadap guru.
- d. Dinas pendidikan sebagai masukan maupun informasi yang dapat digunakan untuk meningkatkan strategi kepuasan kerja guru melalui supervisi dan partisipasi guru dalam pengambilan keputusan
- e. Peneliti selanjutnya yang akan melakukan penelitian tentang kepuasan kerja guru

## **BAB V**

### **KESIMPULAN, IMPLIKASI, DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis pada Bab IV maka dapat diambil simpulan sebagai berikut:

1. Supervisi Kepala Sekolah memberikan kontribusi sebesar 17,4% terhadap Kepuasan Kerja guru SMPN Kecamatan Bayang. Ini berarti bahwa untuk meningkatkan Kepuasan Kerja guru, maka kepala sekolah dapat melakukannya melalui kegiatan supervisi yang tergambar dari adanya perencanaan program supervisi yang baik, pelaksanaan program supervisi yang efektif, dan tindak lanjut yang efektif terhadap hasil supervisi. Hal ini mengisyaratkan bahwa Supervisi yang dilakukan oleh Kepala Sekolah merupakan faktor yang sangat penting dan perlu diperhatikan dalam peningkatan Kepuasan Kerja guru SMP Negeri Kecamatan Bayang Kabupaten Pesisir Selatan. Selanjutnya hasil analisis deskripsi data menunjukkan bahwa Supervisi Kepala SMP Negeri Kecamatan Bayang Kabupaten Pesisir Selatan berada pada kategori baik, dengan ketercapaian skor sebesar 82,64% dari skor ideal.
2. Partisipasi Guru dalam Pengambilan Keputusan berkontribusi sebesar 40,5% terhadap Kepuasan Kerja guru SMPN Kecamatan Bayang. Ini berarti dengan melibatkan guru dalam pengambilan keputusan dapat meningkatkan kepuasan kerja mereka. Hal ini mengisyaratkan bahwa

Partisipasi Guru dalam Pengambilan Keputusan merupakan faktor yang sangat penting dan perlu diperhatikan dalam peningkatan Kepuasan Kerja guru SMPN Kecamatan Bayang. Selanjutnya hasil analisis deskripsi data menunjukkan bahwa Partisipasi Guru SMPN Kecamatan Bayang dalam Pengambilan Keputusan secara umum diketahui berada pada kategori cukup dengan skor 77,78% dari skor ideal.

3. Supervisi Kepala Sekolah dan Partisipasi Guru dalam Pengambilan Keputusan secara bersama-sama memberikan kontribusi yang berarti terhadap Kepuasan Kerja guru SMPN Kecamatan Bayang sebesar 48%. Hal ini menggambarkan bahwa bila guru mengikuti Supervisi yang dilakukan oleh Kepala Sekolah dengan baik dan didukung oleh ketrlibatan mereka dalam pengambilan yang efektif maka Kepuasan Kerja guru cenderung meningkat. Ini mengisyaratkan bahwa untuk meningkatkan Kepuasan Kerja guru yang baik dan ideal, sebaiknya dilakukan melalui peningkatan Supervisi oleh Kepala Sekolah dan Partisipasi Guru dalam Pengambilan Keputusan yang efektif pula. Dilihat dari hasil analisis deskripsi data variabel Kepuasan Kerja guru SMPN Kecamatan Bayang diketahui berada pada kategori cukup dengan skor 77,95% dari skor ideal. Selanjutnya dilihat dari tingkat capaian perindikatornya, diketahui bahwa baru dua dari tujuh indikator yang berada pada kategori baik yaitu keterlibatan guru dalam mengambil keputusan menyangkut kurikulum dan pengajaran serta menyangkut kesiswaan. Artinya, guru-guru di SMPN

kecamatan Bayang belum sepenuhnya dilibatkan dalam pengambilan keputusan menyangkut pengelolaan sekolah.

## **B. Implikasi Penelitian**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Supervisi Kepala Sekolah dan Partisipasi Guru dalam Pengambilan Keputusan berkontribusi signifikan terhadap Kepuasan Kerja Guru, baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama. Ini berarti bahwa Kepuasan Kerja Guru dapat ditingkatkan menjadi lebih baik melalui peningkatan Supervisi Kepala Sekolah serta Partisipasi Guru dalam Pengambilan Keputusan.

Berdasarkan hasil analisis deskripsi data diketahui bahwa pelaksanaan Supervisi Kepala Sekolah SMP Negeri di Kecamatan Bayang sudah berjalan dengan baik. Meskipun begitu, variabel supervisi kepala sekolah merupakan faktor utama yang perlu menjadi perhatian kepala sekolah dan pihak yang terkait dalam meningkatkan Kepuasan Kerja Guru dengan cara melakukan perbaikan atau peningkatan pelaksanaan Supervisi oleh Kepala Sekolah.

Upaya untuk meningkatkan Supervisi oleh kepala sekolah dapat dilakukan dengan menyusun program Supervisi secara kontinu. Upaya yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah dalam memperbaiki pelaksanaan Supervisi Kepala Sekolah yang telah dilakukan selama ini adalah dengan cara memperbaiki tindaklanjut terhadap hasil supervisi yang telah dilakukan. Hal ini dikarenakan berdasarkan hasil analisis deskriptif diketahui bahwa tindak lanjut yang dilakukan oleh kepala sekolah terhadap

hasil supervisi merupakan indikator terendah tingkat ketercapaian responnya. Perbaikan terhadap tindak lanjut hasil supervisi ini dapat dilakukan oleh kepala sekolah dengan cara membiasakan untuk memberikan umpan balik terhadap tindakan perbaikan yang dilakukan dalam menyikapi kelemahan-kelemahan yang dimiliki guru dalam melaksanakan tugasnya. Selanjutnya dapat pula dilakukan dengan cara memantau perkembangan kualitas kerja guru setelah dilakukannya supervisi.

Selanjutnya untuk meningkatkan Kepuasan Kerja Guru, seperti yang telah dikemukakan sebelumnya, dapat ditingkatkan melalui Partisipasi Guru dalam Pengambilan Keputusan. Dimana apabila guru berpartisipasi dalam mengambil keputusan menyangkut pengelolaan sekolah maka akan berpengaruh pula pada peningkatan Kepuasan Kerja mereka sesuai dengan temuan penelitian ini. Meningkatkan Partisipasi Guru dalam Pengambilan Keputusan dapat dilakukan oleh guru itu sendiri dan kepala sekolah.

Peningkatan dan perbaikan Partisipasi Guru dalam Pengambilan Keputusan yang dapat dilakukan oleh guru adalah dengan membiasakan diri untuk selalu bersikap positif (*positive thinking*) dan membiasakan diri untuk selalu percaya diri dalam mengemukakan pendapat maupun ide menyangkut kesuksesan program-program sekolah. Selanjutnya upaya untuk meningkatkan Partisipasi Guru dalam Pengambilan Keputusan yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah adalah dengan cara menghargai pendapat atau ide yang dikemukakan oleh guru, meskipun ide tau

pendapat yang mereka kemukakan tidak sesuai dengan permasalahan yang dikaji. Ini dikarenakan, dengan menghargai pendapat atau ide yang dikemukakan guru maka guru dapat lebih percaya diri, sehingga dengan rasa percaya diri yang dimilikinya dapat membantu meningkatkan Kepuasan Kerja mereka.

Selain upaya-upaya yang dikemukakan di atas, peningkatan Kepuasan Kerja Guru itu sendiri dapat pula ditingkatkan oleh kepala sekolah dengan memberikan aturan-aturan dan arahan-arahan yang jelas kepada guru tentang pelaksanaan/penyelesaian suatu pekerjaan. Diharapkan dengan adanya aturan dan arahan yang jelas, guru dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, sehingga jika tugas mereka terlaksana dengan baik maka akan menimbulkan rasa senang yang akan berujung pada kepuasan.

Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa upaya untuk meningkatkan Supervisi Kepala Sekolah dan Partisipasi Guru dalam Pengambilan Keputusan dapat pula meningkatkan Kepuasan Kerja Guru SMP Negeri di Kecamatan Bayang Kabupaten Pesisir Selatan.

### **C. Saran**

Dari temuan penelitian ini dapat diajukan beberapa saran kepada berbagai pihak sebagai berikut:

1. Bagi Kepala sekolah agar dapat melaksanakan kegiatan Supervisi secara kontinu dan terprogram. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Supervisi

Kepala Sekolah berkontribusi terhadap Kepuasan Kerja Guru sebesar 17,4%. Setelah di analisis diketahui bahwa indikator yang capaian respon terendah adalah tindak lanjut terhadap hasil supervisi. Artinya, kegiatan supervisi yang dilakukan terhadap guru tidak memberikan dampak positif bagi mereka karena tidak adanya tindakan perbaikan yang diberikan oleh kepala sekolah. Oleh karena itu aspek terpenting yang perlu menjadi perhatian kepala sekolah untuk meningkatkan kepuasan kerja guru melalui kegiatan supervisi ini adalah dengan segera menindak lanjuti hasil supervisi yang telah dilakukan. Hal ini bertujuan agar guru tahu kesalahan/kelemahan sehingga dapat memperbaikinya. Selanjutnya, tindak lanjut terhadap hasil supervisi ini dapat pula dilakukan kepala sekolah dengan cara mengadakan pertemuan balikan antara dirinya dengan guru yang disupervisi untuk membicarakan serta mendiskusikan solusi tindakan perbaikan yang harus dilakukan guru, sehingga guru merasa bahwa supervisi yang dilakukan Kepala Sekolah benar-benar bermanfaat bagi mereka.

2. Bagi Guru SMP Negeri di Kecamatan Bayang dapat pula meningkatkan Partisipasi Guru dalam Pengambilan Keputusan. Ini dikarenakan berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa Partisipasi Guru dalam Pengambilan Keputusan berkontribusi terhadap Kepuasan Kerja Guru sebesar 40,5%. Guru dapat meningkatkan partisipasinya dalam mengambil keputusan menyangkut keuangan yang ada di sekolah. Ini dikarenakan berdasarkan analisis perindikator diketahui bahwa guru

kurang dilibatkan dalam mengambil keputusan menyangkut aspek keuangan sekolah. Peningkatan ini dapat dilakukan dengan cara menambah wawasan tentang pengelolaan keuangan, sehingga ketika dilakukan pengambilan keputusan menyangkut keuangan maka guru dapat mengemukakan pendapatnya.

3. Bagi Dinas Pendidikan agar dapat melakukan pembinaan secara terus menerus (*continuous professional development*) yang bertujuan untuk meningkatkan Kepuasan Kerja Guru, yaitu melalui kegiatan workshop atau pelatihan-pelatihan. Selain itu diharapkan Dinas Pendidikan dapat membuat kebijakan yang menyangkut upaya peningkatan kepuasan kerja guru misalnya dengan cara memberikan penghargaan kepada guru-guru yang berprestasi.
4. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada faktor lain yang ikut berkontribusi terhadap Kepuasan Kerja Guru selain Supervisi Kepala Sekolah dan Partisipasi Guru dalam Pengambilan Keputusan. Bagi peneliti selanjutnya disarankan untuk menggali lebih dalam faktor-faktor yang belum diteliti pada penelitian ini.

## DAFTAR RUJUKAN

- Berg, P. and Frost, A. 1995. *'Dignity at Work for Low Wage, Low Skill Service Workers'*, *Relations Industrielles/Industrial Relations*. New York: ILR Press.
- Depdiknas Dirjen Dikdasmen Tenaga Kependidikan (2003). *Standar Kompetensi Guru Sekolah Dasar*.
- Edy Sutrisno. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Gibson, Ivancevich, Donnelly. 1991. *Organisasi : Perilaku, Struktur, Proses*. Jakarta Barat: Binarupa Aksara.
- \_\_\_\_\_. 2000. *Organization (8th ed.)*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Hasibuan, Malayu SP. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengertian, Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: PT.
- Hughes, F, O, 2006. *Ship Structural Design*, John Wiley & Son, New York, 1983. IACS, Common Structural Rules for Double Hull Oil Tanker
- Ibrahim Bafadal. 2003. *Supervisi Pengajaran: Teori dan Aplikasinya dalam Membina Profesional Guru*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Jalius Jama. 2004. *Pengawasan dan Supervisi Pendidikan*. UNP: Program Pascasarjana.
- Keith Devis, John W. 2000. *Rules of Five Job Satisfaction*. United Kingdoms: UNiDAYS\*.
- Keith Davis dan John WN. 2003. *Perilaku Organisasi*. Terjemahan Agus Dharma. Jakarta: Erlangga.
- Kumar, C. J. 2007. *Job Satisfaction of Teachers (Hardback)*. United Kingdoms: UNiDAYS\*.
- Marianne Perie, Baker, David P. 1997. *Time Spent Teaching Core Academic Subjects in Elementary Schools (paperback)*. United States Government Printing.