

**PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN GAYA
KEPEMIMPINAN TERHADAP MOTIVASI KERJA DAN
IMPLIKASINYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DI PERGURUAN TINGGI SWASTA STIMART-AMNI
SEMARANG**

*(The influence of work surroundings and the style of leadership towards
work motivation and the implication towards work system employee in
Semarang STIMART-AMNI College)*

Tri Winarno *)

Abstract

The objective of this research is to prove the influence of work surroundings and leadership style toward work motivation and the implication toward employee work in Semarang STIMART-AMNI college. To do this research, it will be needed the theory related to the definition of human resources management, the definition of work surroundings, surroundings factors, the definition of work and work system. The location of this research is in Semarang STIMART-AMNI College. The method done to collect sample is sensus, which all population become sample because the population is less than 100. The sample of total is 65 people. Data analysis used is the experiment of validity, reliability, and bifilar regression, and also simple regression. The result oh the study can be concluded that variable used together in this research, those are work surroundings and leadership style, give the influence toward employee work motivation. Next, simple motivation variable simple can influence the work system of the employee in Semarang STIMART-AMNI College.

Keywords: *Work Surrounding, style of leadership, motivation of work and work system.*

Abstraksi

Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan adanya pengaruh lingkungan kerja dan dan gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja dan implikasinya terhadap kinerja karyawan di Perguruan Tinggi STIMART-AMNI Semarang. Untuk mengkaji penelitian ini diperlukan kajian teori mengenai pengertian manajemen sumber daya manusia, pengertian lingkungan kerja, faktor-faktor lingkungan, pengertian gaya kepemimpinan, jenis-jenis gaya kepemimpinan dan pengertian motivasi kerja serta kinerja. Lokasi penelitian bertempat di Perguruan Tinggi STIMART-AMNI Semarang. Tehnik pengambilan sampel yang dilakukan adalah teknik *sensus* atau pendataan, dimana semua populasi dijadikan sampel karena kurang dari 100. Sampel dalam penelitian ini yakni semua dosen dan karyawan STIMART-AMNI Semarang yang berjumlah 65

*) *Staff Pengajar STIE Pelita Nusantara Semarang*

orang. Analisis data yang digunakan yaitu uji validitas, reliabilitas dan regresi berganda serta regresi sederhana. Hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa secara bersama-sama variabel yang digunakan dalam penelitian yaitu lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan. Selanjutnya variabel motivasi kerja secara linier sederhana berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Perguruan Tinggi STIMART-AMNI Semarang.

Kata Kunci: Lingkungan Kerja, Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Kinerja.

1. Pendahuluan

Era globalisasi telah mengalami perubahan kedalam segala aspek kehidupan masyarakat. Salah satu akibat era tersebut adalah adanya kecenderungan adanya tuntutan hampir semua jenis pekerjaan untuk bisa mengoptimalkan output yang dicapai. Di setiap lini organisasi maupun perusahaan swasta diharap bisa memberikan pelayanan yang memuaskan kepada masyarakat atau pihak-pihak yang berkepentingan terhadap pelayanan yang dibutuhkan. Untuk menciptakan produktivitas kerja yang tinggi maka diharapkan para karyawan dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia.

Dalam upaya peningkatan sumber daya manusia tersebut salah satu cara yang dilakukan oleh organisasi/perusahaan adalah dengan memberikan penghargaan pada karyawan atau sejenisnya merupakan daya tarik tersendiri bagi karyawan untuk bisa meningkatkan produktivitas kerjanya. Penghargaan tidak hanya berupa materiil saja tapi juga non materiil, seperti lingkungan kerja yang mendukung dan seorang pimpinan yang dapat memotivasi karyawan tersebut untuk meningkatkan kinerja sesuai dengan yang diharapkan.

Nitisemito (1996) menyatakan lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Lebih jauh dijelaskan bahwa lingkungan kerja sangat besar pengaruhnya terhadap semangat dan kegairahan kerja. Misalnya musik yang merdu, meskipun kelihatannya remeh, ternyata pengaruhnya terhadap efektivitas dan efisiensi dalam pelaksanaan tugas, karena dapat mengurangi rasa lelah dalam bekerja.

Disamping itu keberhasilan organisasi atau perusahaan (dalam hal ini karyawan STIMART-AMNI Semarang) juga tidak lepas dari seorang pemimpin yang mempunyai kecakapan dan kemampuan untuk mempengaruhi, mengajak, mengumpulkan dan mengarahkan orang lain untuk menangani masalah yang ada. Kompetensi komunikasi yang baik menjadi modal bagi pimpinan untuk dapat mengatasi berbagai persoalan dan permasalahan yang muncul dalam organisasi. Mereka adalah orang yang mampu membina orang lain untuk membentuk suatu kesatuan kerja dan bersama-sama mereka untuk bekerja, bahkan kadang-kadang mereka rela berkorban demi suksesnya pekerjaan tersebut. Mereka inilah, menurut banyak pengertian orang-orang yang disebut sebagai “pemimpin”.

Pimpinan yang baik adalah seorang pimpinan yang tidak hanya memberi contoh saja, tetapi pimpinan yang bisa menjadi suri teladan bagi anak buahnya. Gaya kepemimpinan yang

demikian secara otomatis akan menimbulkan motivasi kerja bagi anak buahnya. Pemimpin yang mempunyai jiwa yang bijaksana dan tidak main perintah saja tetapi juga memperhatikan usulan dari karyawan bawahannya, dapat menumbuhkan motivasi, budaya kerja, sikap, dan disiplin pada karyawan dalam melaksanakan tugas layanannya. Pimpinan yang bisa menjadi teladan sebenarnya pada anak buah, akan memotivasi kerja yang baik dan bersedia belajar secara terus menerus serta bergaul akrab dengan bawahan tanpa membedakan akan menimbulkan motivasi kerja yang tinggi juga bagi anak buahnya.

Selanjutnya untuk meningkatkan sumber daya manusia yang berkualitas dalam suatu perusahaan baiknya menciptakan kerja sama yang baik dan saling menguntungkan antara pihak perusahaan dan pihak karyawan. Hal ini dapat dilakukan dengan suatu kegiatan / program kerja yang tepat untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan keinginan karyawan, dengan tujuan mendorong karyawan untuk berprestasi dalam bekerja dan bersedia memberikan kemampuan secara optimal. Sehingga tujuan perusahaan hanya akan dicapai apabila karyawannya tidak hanya memiliki kemampuan yang baik dan sesuai dengan bidangnya, tetapi juga harus memiliki semangat kerja yang tinggi (motivasi) sehingga dapat menghasilkan prestasi yang memuaskan baik bagi karyawan maupun bagi perusahaan.

Dengan mendasarkan diri pada konsep-konsep yang telah dijelaskan diatas, maka bagi Perguruan Tinggi Swasta Stimart-AMNI Semarang memberikan semangat kerja (motivasi) karyawan dengan jalan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan faktor pemimpin yang baik dirasakan sebagai kebutuhan yang mendesak. Namun secara faktual kenyataan yang dihadapi oleh Perguruan Tinggi Swasta Stimart-AMNI Semarang adalah masih rendahnya semangat kerja (motivasi) dan kinerja karyawan yang kemungkinan besar dipengaruhi oleh variabel-variabel tersebut diatas.

Bertitik tolak dari uraian tersebut maka penulis tertarik untuk mengambil judul pada penelitian ini adalah Pengaruh Lingkungan Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Dan Implikasinya Terhadap Kinerja Karyawan Di Perguruan Tinggi Swasta Stimart-Amni Semarang.

2. Telaah Pustaka

2.1. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan keadaan sekitar tempat kerja baik secara fisik maupun non fisik yang dapat memberikan kesan menyenangkan, mengamankan, menentramkan dan kesan krasan / betah bekerja dan lain sebagainya (Supardi, 1993 : 37). Sebagian besar lingkungan kerja berpengaruh terhadap individu maupun organisasi secara keseluruhan (Ferris, 1997b). Faktor-faktor yang terkait dengan lingkungan yang berupa kekuatan di luar individu terkait erat dengan atmosfer kerja (Dilliard & Ferris, 1989) memainkan suatu peran yang penting dalam model keputusan perilaku (Ferris, 1997b).

Nitisemito (1982 : 109), lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan dapat mempengaruhi dirinya dalam melaksanakan tugas-tugas yang diembannya, misalnya kebersihan, hubungan antara karyawan dan pimpinan, tingkat kebisingan dan sebagainya.

Dari beberapa pengertian tentang lingkungan kerja diatas, maka faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja antara lain : a) Kreativitas dan inovasi, b) Hubungan kerja antara karyawan dan pimpinan, c) Ruang Gerak, d) Suhu Udara, dan e) Program Keamanan Kerja.

Adapun faktor-faktor yang termasuk lingkungan kerja adalah sebagai berikut (Alex S. Nitisemito, 1982: 142): a) Kebersihan, b) Penerangan, c) Pertukaran Udara, d) Keamanan, dan e) Kebisingan.

Faktor-faktor lingkungan kerja yang dapat mempengaruhi moril karyawan atau pegawai (Alex S Nitisemito, 1982:144) adalah: a) Peralatan kantor yang cukup dan tepat, b) Suara yang mengganggu, dan c) Musik dalam kantor.

2.2. Gaya Kepemimpinan

Berbagai ahli berpendapat, bahwa secara umum kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan dengan bersemangat. Kepemimpinan tidak hanya bergantung kepada pribadi seseorang, tetapi juga tergantung situasi dimana pemimpin itu berada. Profesor W.O. Jenkins yang dikutip Adair (2002; 24) menyatakan bahwa “kepemimpinan itu bersifat spesifik menurut situasi tertentu yang diamati”. Siapa yang menjadi pemimpin suatu kelompok tertentu melibatkan diri dalam kegiatan tertentu, dan karakter-karakter kepemimpinan yang berperan dalam kasus tertentu merupakan fungsi dari situasi yang spesifik. Ada variasi besar dalam karakteristik individu-individu yang menjadi pemimpin dalam situasi yang sama, dan bahkan perbedaan itu cukup besar lagi dalam perbedaan perilaku kepemimpinan dalam situasi yang berbeda. Lebih lanjut Ordway Tead yang dikutip Wursanto (2003 : 196) memberikan pengertian bahwa kepemimpinan adalah suatu kegiatan mempengaruhi orang lain untuk bekerjasama guna mencapai tujuan tertentu yang diinginkan. Dalam pengertian tersebut, dapat diketahi bahwa, kepemimpinan tidak terbatas pada organisasi atau kantor saja, tetapi berlaku secara umum. Masalah kepemimpinan juga tidak hanya menjadi milik atau monopoli seseorang yang menyandang predikat sebagai kepala atau manager dalam suatu perusahaan atau kantor. Kepemimpinan dapat digunakan oleh setiap orang dalam segala situasi, dalam segala tingkatan organisasi. Hal ini berarti bahwa setiap pemimpin unit dalam organisasi mulai dari pimpinan puncak (tertinggi) sampai dengan pimpinan unit terendah, diharapkan mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi para bawahannya.

Disamping itu kepemimpinan sebelumnya dapat diartikan / dimaknai lebih dari

sekedar atribut pribadi, tetapi suatu sifat kepribadian dan watak umum yang dapat dibiarkan ke dalam spektrum “sifat-sifat kepemimpinan”. Sifat itu adalah: kecakapan, kemampuan, kharismatik, tenaga, kesungguhan, mengayomi, menampung aspirasi, melayani, memelopori, memberikan teladan, serta antusiasme. Dan sifat-sifat tersebut menghendaki adanya peranan yang lebih luas dan suatu peranan yang ditentukan oleh harapan-harapan kelompok, lembaga dan organisasi. (Permadi, 1996 : 12)

Dari beberapa pendapat mengenai kepemimpinan, pada prinsipnya sama, yaitu bahwa kepemimpinan mempunyai empat dimensi, meliputi :

1. Kemampuan untuk mempengaruhi orang lain dalam pencapaian tujuan;
2. Fungsi yang baik dari susunan kepribadian maupun interaksi sosial;
3. Fungsi dari adanya bakat pimpinan itu sendiri dalam mengatur orang lain dan
4. Pola atau potensi untuk pengikut.

Prinsip tersebut dalam hubungannya dengan perilaku pemimpin ada dua hal yang biasanya dilakukan olehnya terhadap bawahan atau pengikutnya, yakni: perilaku mengarahkan dan perilaku mendukung.

Perilaku mengarahkan dapat dirumuskan sebagai sejauh mana seorang pemimpin melibatkan dalam komunikasi satu arah. Bentuk pengarahan dalam komunikasi satu arah ini antara lain, menetapkan peranan yang seharusnya dilakukan pengikut, memberitahukan pengikut tentang apa yang seharusnya bisa dikerjakan, dimana melakukan hal tersebut, bagaimana melakukannya, dan melakukan pengawasan secara ketat kepada pengikutnya. Perilaku mendukung adalah sejauh mana seorang pemimpin, melibatkan diri dalam komunikasi dua arah, misalnya mendengar, menyediakan dukungan dan dorongan, memudahkan interaksi, dan melibatkan para pengikut dalam pengambilan keputusan.

Kedua norma perilaku tersebut ditempatkan pada dua poros yang terpisah dan berbeda, sehingga dengan demikian dapat diketahui empat gaya dasar kepemimpinan (Thoha, 2004 : 319) , sebagai gambar berikut:

Gambar 1
Empat Gaya Dasar Kepemimpinan

Dukungan	Tinggi	Tinggi dukungan dan rendah pengarahan (kepemimpinan partisipatif)	Tinggi pengarahan dan tinggi dukungan (kepemimpinan konsultasi)
	Rendah	Rendah dukungan dan rendah pengarahan (kepemimpinan delegasi)	Tinggi pengarahan dan rendah dukungan (kepemimpinan instruksi)
		Rendah	Tinggi

Perilaku Mengarahkan

Gaya kepemimpinan seperti tersebut diatas merupakan norma yang digunakan sewaktu mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang dilihat oleh orang lain tersebut. Oleh karena pada hakikatnya perilaku dasar pemimpin yang mendapat tanggapan para pengikutnya, sewaktu pemimpin tersebut melakukan proses pemecahan dan pembuatan keputusan.

Seorang pemimpin dapat menerapkan macam-macam gaya kepemimpinan yang tergantung pada evaluasi pemimpin yang bersangkutan tentang situasi yang dihadapi, kemampuan-kemampuan dan keinginan untuk memutuskan jumlah pengawasan yang akan dijalankan olehnya. Sebaliknya, apabila kita menyusur dari bawah ke atas, adalah pemimpin yang berpusat pada pihak bawahan. Pemimpin semacam ini memberikan banyak kebebasan pada pihak bawahannya. Pemimpin ini disebut juga sebagai seorang pemimpin otokratis yang bijaksana (*the autocratic leader who is benevolent*). Tipe macam ini memang terdapat dalam berbagai kenyataan. Pemimpin tipe ini memiliki banyak kekuasaan dan prestise. Ia banyak menaruh minat terhadap kesejahteraan bawahannya, ia sangat bersedia memecahkan masalah mereka dan biasanya ia dapat bertindak cepat dalam setiap keadaan.

Tiap pemimpin mempunyai gaya atau cara tersendiri dalam memimpin atau mendorong bawahannya untuk mau bekerja. Gaya atau cara memimpin yang biasa juga disebut *types of leadership* atau *leadership style* ini ada berbagai ragam, yang dapat dipilih untuk mencocokkannya dengan situasi dan bawahan yang dihadapi. Oleh karena itu para manager atau pemimpin unit harus mampu mengenal dulu situasi lingkungan atau keadaan dan sikap serta sikap para bawahan yang harus dipimpinya, agar dapat menerapkan cara memimpin yang paling tepat atau sesuai. Tergantung kepada siapa dan bagaimana sifat dan sikap yang dipimpinya, maka *leadership style* pemimpin tadi mungkin akan berbeda-beda pada setiap saat tertentu. Menurut Suganda (1986 : 70-77) bentuk-bentuk *leadership* yang umum adalah: a) Otokratis (*autocratic leadership*), b) Partisipatif, dan c) *Laissez faire* (bebas).

2.3. Motivasi kerja

Menurut As'ad (1995 : 25) yang dimaksud dengan pengembangan sumber daya manusia adalah suatu usaha dari pimpinan untuk menambah keahlian kerja setiap karyawan sehingga didalam melaksanakan tugas-tugasnya dapat lebih efisien dan produktif. Untuk mencapai hal itu, pimpinan perusahaan harus dapat mengetahui dan melayani kebutuhan karyawan. Besar kecilnya prestasi yang diberikan oleh karyawan dapat terpenuhi jika mereka diberi kesempatan untuk mengembangkan kecakapan mereka sesuai dengan bakat dan lapangan kerjanya. Notoatmojo (1998 : 28) menyebutkan bahwa implikasi bagi pengembangan sumber daya manusia adalah mempersiapkan sumber daya manusia yang bermutu dan mampu menghadapi persaingan bebas yang semakin ketat dan tajam.

Salah satu pelopor yang mendalami teori motivasi, adalah Abraham H Maslow, yang berkarya sebagai ilmuwan dan melakukan usahanya pada pertengahan dasa warsa empat puluhan. Telah umum diketahui bahwa hasil-hasil pemikirannya yang kemudian dituangkan dalam buku yang berjudul “ Motivation and Personality “ (Hasibuan 1999 : 104), memberikan sumbangan yang demikian besar mengenai teori motivasi yang sampai saat ini tetap diakui, bukan hanya dikalangan teoretisi, tetapi juga dikalangan praktisi. Maslow menyebutkan bahwa manusia adalah makhluk social yang berkeinginan, ia selalu menginginkan lebih banyak. Keinginan itu terus menerus, baru berhenti jika akhir hayatnya tiba. Itulah inti dari motivasi dan kebutuhan seseorang.

Pada hampir semua buku manajemen sumber daya manusia, mengemukakan bahwa ada lima kelompok kebutuhan yang ingin diungkapkan oleh Abraham H. Maslow dalam (Thoha, 2004), yaitu sebagai berikut.

1. Kebutuhan Fisiologis (*Physiological needs*)
2. Kebutuhan rasa aman (*Safety and security needs*)
3. Kebutuhan social dan rasa memiliki (*Social and belongingness*).
4. Kebutuhan akan penghargaan (*Esteem needs*)
5. Kebutuhan aktualisasi diri (*Self actualization*)

Menurut Maslow (dalam As'ad, 1995 :51 dan Wursanto, 2003:303), manusia akan terdorong untuk memenuhi kebutuhan yang paling kuat sesuai waktu, keadaan dan pengalaman yang bersangkutan mengikuti suatu hierarki. Proses di atas menunjukkan bahwa kebutuhan-kebutuhan sebagai target dan saling menopang. Kebutuhan yang telah terpuaskan akan berhenti menjadi motivasi utama dari perilaku, digantikan oleh kebutuhan selanjutnya yang mendominasi tetapi dapat menjadi sangat penting jika seseorang menghadapi situasi khusus seperti disingkirkan, diancam, atau dibuang. Meskipun suatu kebutuhan telah terpuaskan, maka kebutuhan itu masih mempengaruhi perilaku tidak hilang walaupun intensitasnya lebih kecil.

Berdasarkan beberapa pengertian motivasi sebagaimana dikemukakan di atas, penulis cenderung mengambil pengertian yang dikemukakan oleh Maslow, karena pengertian tersebut sangat relevan dengan permasalahan yang diteliti.

Motivasi dalam perusahaan atau lembaga, perlu sekali diberikan dengan maksud agar para pegawai lebih giat dalam bekerja. Ada perbedaan dalam memotivasi antara pegawai yang satu dengan yang lain. Perbedaan ini disebabkan adanya perbedaan motif, tujuan dan kebutuhan dari masing-masing pegawai untuk bekerja. Karena itu, dalam memberikan motivasi haruslah diselidiki daya perangsang mana yang akan diterapkan.

2.4. Kinerja Karyawan

Kinerja secara umum dipahami sebagai suatu catatan keluaran hasil pada fungsi jabatan atau seluruh aktivitas kerjanya dalam periode waktu tertentu. Secara singkat kinerja disebutkan sebagai suatu kesuksesan di dalam melaksanakan suatu pekerjaan (As'ad 1995). Kinerja sendiri dalam pekerjaan yang sesungguhnya, tergantung pada kombinasi antara kemampuan usahanya dan kesempatan. Kinerja dapat diukur melalui keluaran. Dikemukakan pula bahwa kinerja yang bersangkutan dengan peran yang disyaratkan dalam organisasi dan dilain pihak ada kinerja yang diluar peran tersebut yang bersifat spontan.

Kinerja adalah hasil yang dicapai atau prestasi yang dicapai karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan dalam suatu organisasi (Gomes, 1997), Handoko (1995) mengistilahkan kinerja (*performace*) dengan prestasi kerja yaitu proses melalui mana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan.

Menurut Henry Simamora (1995; 500) adalah tingkat hasil kerja karyawan dalam pencapaian persyaratan pekerjaan yang diberikan. Dengan kata lain kinerja adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan.

Kinerja (*performace*) dipengaruhi oleh 3 (tiga) faktor yaitu (Gibson; 1996):

1. Faktor individual, yang terdiri dari ; kemampuan dan keahlian; latar belakang; demografi.
2. Faktor psikologis, yang terdiri dari; persepsi; *attitude*; *personality*; pembelajaran; motivasi.
3. Faktor organisasi, yang terdiri dari; sumberdaya; kepemimpinan; penghargaan; struktur; dan *job desain*.

Penilaian kinerja (*performace appraisal*) memainkan peranan yang sangat penting dalam peningkatan motivasi ditempat kerja. Karyawan menginginkan dan memerlukan balikan berkenaan dengan prestasi mereka dan penilaian menyediakan kesempatan untuk memberikan balikan kepada mereka. Jika kinerja tidak sesuai dengan standar, maka penilaian memberikan kesempatan untuk meninjau kemajuan karyawan dan untuk menyusun rencana

peningkatan kinerja (Dessler 1992; 536).

Penilaian kinerja merupakan upaya membandingkan prestasi aktual karyawan dengan prestasi kerja dengan yang diharapkan darinya (Dessler 1992; 87). Menurut Gibson *et al* (1996; 13), motivasi dan kemampuan berinteraksi menentukan kinerja.

Dalam penilaian kinerja pegawai tidak hanya menilai hasil fisik, tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan kerja, kerajinan, disiplin, hubungan kerja atau hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan level pekerjaan yang dijabatnya (Soeprihanto 1996; 22).

Menurut Dessler (1992; 514-516), ada 5 (lima) faktor dalam penilaian kinerja yang populer yaitu;

1. Kualitas pekerjaan, meliputi: akurasi, ketelitian, ketrampilan dan penerimaan keluaran.
2. Kuantitas pekerjaan, meliputi: volume keluaran dan kontribusi.
3. Supervisi yang diperlukan, meliputi: membutuhkan saran, arahan atau perbaikan.
4. Kehadiran, meliputi: regularitas, dapat dipercaya/diandalkan dan ketepatan waktu.
5. Konservasi meliputi: pencegahan pemborosan, kerusakan, pemeliharaan peralatan.

Penilaian kinerja adalah usaha untuk merencanakan dan mengontrol proses pengelolaan pekerjaan sehingga dapat dilaksanakan sesuai tujuan yang telah ditetapkan organisasi Stewart dalam Moekijat (1986). Menurut Cushway dalam Suprihanto (1996) penilaian kinerja adalah menilai bagaimana seseorang telah bekerja dibandingkan dengan target yang telah ditetapkan. Penilaian prestasi kerja adalah proses mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan diwaktu yang lalu atau untuk memprediksi prestasi kerja diwaktu yang akan datang dalam suatu organisasi (Handoko,1995).

Kinerja karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja karyawan selama periode tertentu. Pemikiran tersebut dibandingkan dengan target/sasaran yang telah disepakati bersama. Tentunya dalam penilaian tetap mempertimbangkan berbagai keadaan dan perkembangan yang mempengaruhi kinerja tersebut (Soeprihanto 1996; 726).

Menurut As'ad (1998; 62-63) untuk mengukur *job performance* maka masalah yang paling pokok adalah menetapkan kriterianya. Jika kriteria telah ditetapkan, langkah berikutnya mengumpulkan informasi yang berhubungan dengan hal tersebut dari seseorang selama periode tertentu. Dengan membandingkan hasil ini terhadap standart yang dibuat untuk periode waktu yang bersangkutan, akan didapat *level of performance* seseorang. Lebih lanjut oleh As'ad (1998; 63) menyatakan bahwa usaha untuk menentukan ukuran tentang sukses dalam suatu pekerjaan amatlah sulit, karena sering sekali pekerjaan itu begitu kompleks sehingga sulit ada ukuran output yang pasti.

Menurut Simamora (1997; 415-416), faktor kritis yang berkaitan dengan keberhasilan jangka panjang organisasi adalah kemampuan untuk mengukur seberapa baik karyawan berkarya dan menggunakan informasi tersebut guna memastikan bahwa pelaksanaan memenuhi standart dan meningkat sepanjang waktu. Penilaian kinerja adalah alat yang berfaedah tidak hanya mengevaluasi kerja karyawan, tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi kalangan karyawan. Dalam penilaian kinerja kontribusi karyawan kepada organisasi selama periode waktu tertentu. Umpan balik kinerja agar memungkinkan karyawan mengetahui sebesar baik mereka bekerja jika dibandingkan dengan standar organisasi.

2.5. Hubungan antar Variabel

2.5.1. Hubungan Lingkungan Kerja dengan Motivasi

Lingkungan kerja merupakan variabel yang mempunyai pengaruh cukup signifikan terhadap kerja seseorang. Yang termasuk ke dalam lingkungan kerja disini antara lain kondisi kerja dan keamanan dalam pekerjaan. Kondisi kerja dikatakan baik jika memungkinkan seseorang untuk meningkatkan produktivitas kerja, baik kondisi fisik maupun kondisi psikologis. Sedangkan yang dimaksud dengan keamanan dalam pekerjaan ialah keselamatan kerja selama melaksanakan tugas. Pada dasarnya setiap anggota organisasi menghendaki adanya jaminan keselamatan kerja. Berbagai macam bentuk keamanan kerja, misalnya perlakuan yang adil dan manusiawi, aman dari segala macam bentuk pemutusan hubungan kerja, dan aman dari segala macam tuduhan dan hinaan. Kesemuanya itu apabila terpenuhi dan didukung dengan lingkungan kerja yang kondusif seorang karyawan akan termotivasi atau mempunyai semangat dalam melakukan atau menjalankan tugasnya dengan benar, sehingga apa yang menjadi tujuan organisasi/perusahaan akan tercapai. (Wursanto, 2002 : 287-288)

Dari uraian diatas maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

$H_1 =$ *Semakin baik lingkungan kerja maka semakin tinggi motivasi kerja karyawan.*

2.5.2. Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Motivasi

Edy Pramono dan Edy Suandi Hamid menyatakan bahwa pimpinan yang baik adalah seorang pimpinan yang tidak hanya memberi contoh saja, tetapi pimpinan yang bisa menjadi suri teladan bagi anak buahnya. Gaya kepemimpinan yang demikian secara otomatis akan menimbulkan motivasi kerja bagi anak buahnya. Pemimpin yang mempunyai jiwa yang bijaksana dan tidak main perintah saja tetapi juga memperhatikan usulan dari karyawan bawahannya, dapat menumbuhkan motivasi, budaya kerja, sikap, dan disiplin pada karyawan dalam melaksanakan tugas. Pimpinan yang bisa menjadi teladan sebenarnya pada anak buah, akan memotivasi kerja yang baik dan bersedia belajar secara terus menerus serta bergaul

akrab dengan bawahan tanpa membeda-bedakan akan menimbulkan motivasi kerja yang tinggi juga bagi anak buahnya.

Dari uraian diatas maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

$H_2 =$ *Semakin baik gaya kepemimpinan maka semakin tinggi motivasi kerja karyawan.*

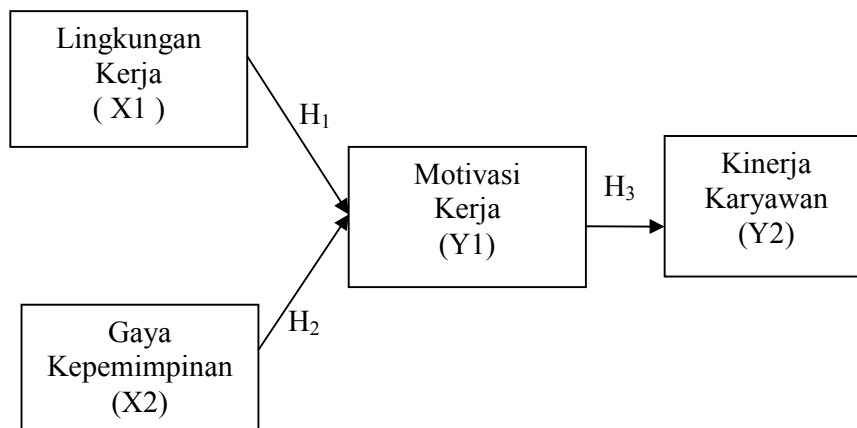
2.5.3. Hubungan Motivasi dengan Kinerja

Motivasi kerja memegang peranan penting dalam suatu organisasi untuk mencapai kinerja yang diharapkan. Agar pegawai dapat bekerja sesuai yang diharapkan, maka dalam diri seorang pegawai harus ditumbuhkan motivasi bekerja untuk meraih segala sesuatu yang diinginkan. Apabila semangat kerja menjadi tinggi maka semua pekerjaan yang dibebankan kepadanya akan lebih cepat dan tepat selesai. Pekerjaan yang dengan cepat dan tepat selesai adalah merupakan suatu prestasi kerja yang baik. Prawirosentono (1999: 193).

Dari uraian diatas maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

$H_3 =$ *Semakin tinggi motivasi kerja semakin tinggi pula kinerja karyawan.*

2.6. Kerangka Pikir



3. Metode Penelitian

Populasi ialah jumlah dari keseluruhan objek (satuan-satuan / individu-individu) yang karakteristiknya hendak diduga (Djarwanto dan Pangestu, 2000 : 107). Populasi dalam penelitian ini adalah semua karyawan yang berkerja di STIMART-AMNI Semarang yang terdiri dari tenaga dosen maupun tenaga administrasi tanpa membedakan jenis kelaminnya. Berdasarkan data sampai dengan akhir maret Agustus 2008 jumlah dosen dan karyawan STIMART – AMNI Semarang sebanyak 49 dosen dan 16 Orang karyawan.

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *sensus* atau pendataan, dimana semua populasi dijadikan sampel karena populasi kurang dari 100, maka lebih

baik diambil semua sehingga penelitian ini merupakan penelitian populasi (*sensus*). (Suharsimi Arikunto, 1998 : 120).

Defenisi operasional adalah unsur penelitian yang memberitahukan bagaimana cara mengukur suatu variabel dengan kata lain didefenisi operasional adalah semacam petunjuk pelaksanaan bagaimana caranya mengukur variabel (Masri Singarimbun, 1995)

Tabel 1
Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi Operasional	Pengukuran
Lingkungan kerja (X_1)	Lingkungan kerja merupakan keadaan sekitar tempat kerja baik secara fisik maupun non fisik. Indikatornya adalah : (Nitisemito, 1982) 1. Lingkungan fisik, (nyaman, bersih,) 2. Dukungan pimpinan 3. Dukungan teman kerja (kolega)	5 skala point pada item pertanyaan
Gaya Kepemimpinan (X_2)	Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara yang dipergunakan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain. Indikatornya adalah : (Thoha, 2004) 1. Segala keputusan di tempat kerja dilakukan oleh pimpinan 2. Pimpinan menghargai usulan dari bawahan 3. Komunikasi antara pimpinan dan staf 4. Pimpinan mengkomunikasikan informasi kepada bawahan 5. Pimpinan sebagai penengah dalam menyelesaikan konflik antar karyawan 6. Pimpinan bersikap adil terhadap penyelesaian suatu masalah	5 skala point pada item pertanyaan
Motivasi Kerja (Y_1)	Motivasi kerja karyawan adalah suatu keinginan untuk mempengaruhi perilaku diri sendiri dalam suatu organisasi, yang indikatornya meliputi: (Thoha, 2004) 1. Kebutuhan psikologis 2. Kebutuhan rasa aman 3. Kebutuhan sosial	5 skala point pada item pertanyaan
Kinerja (Y_2)	Kinerja adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan. Indikatornya adalah: (Gibson, 1996) 1. Faktor individual 2. Faktor organisasi 3. Faktor psikologis	5 skala point pada item pertanyaan

Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini.

4. Analisis Data

4.1. Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas adalah alat uji yang digunakan untuk menguji sejauh mana ketepatan alat pengukur mampu mengukur apa yang ingin diukur. Dengan menggunakan taraf signifikan sebesar 5% dan responden 65 responden diperoleh r-tabel sebesar 0,244. Sedangkan dari hasil perhitungan validitas dari ketiga variabel diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 2
Hasil Pengujian Validitas Variabel Lingkungan Kerja,
Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Kinerja

Variabel	Item	r hitung	r tabel (df=63)	Kriteria
Lingkungan kerja	X _{1,1}	0,872	0,244	Valid
	X _{1,2}	0,891	0,244	Valid
	X _{1,3}	0,931	0,244	Valid
	X _{1,4}	0,865	0,244	Valid
Gaya kepemimpinan	X _{2,1}	0,775	0,244	Valid
	X _{2,2}	0,855	0,244	Valid
	X _{2,3}	0,878	0,244	Valid
	X _{2,4}	0,821	0,244	Valid
	X _{2,5}	0,872	0,244	Valid
	X _{2,6}	0,889	0,244	Valid
Motivasi kerja	Y _{1,1}	0,855	0,244	Valid
	Y _{1,2}	0,884	0,244	Valid
	Y _{1,3}	0,888	0,244	Valid
	Y _{1,4}	0,885	0,244	Valid
	Y _{1,5}	0,900	0,244	Valid
Kinerja	Y _{2,1}	0,924	0,244	Valid
	Y _{2,2}	0,927	0,244	Valid
	Y _{2,3}	0,899	0,244	Valid
	Y _{2,4}	0,912	0,244	Valid
	Y _{2,5}	0,896	0,244	Valid

Sumber : Data primer yang diolah, 2008

Dari hasil uji validitas diatas dapat diketahui bahwa keseluruhan pertanyaan yang diajukan oleh peneliti terhadap responden mempunyai kriteria valid / sah karena nilai r hitung > r tabel, sehingga semua butir pertanyaan dapat digunakan penelitian selanjutnya. (Imam Ghazali, 2002: 135)

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui sejauhmana data dapat memberikan hasil yang relatif tidak berbeda bila dilakukan pengukuran kembali pada subyek yang sama. Dalam pengujian reliabilitas menggunakan rumus alpha Cronbach. Menurut Imam Ghozali (2001:140) menyatakan bahwa suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika nilai alpha Cronbach > 0,6. Dan sebaliknya jika nilai alpha Cronbach lebih kecil dari 0,6 dinyatakan tidak reliabel.

Tabel 3
Hasil Pengujian Reliabilitas Variabel-variabel Penelitian

No.	Variabel	Alpha Cronbach Hitung	Standar Reliabel	Kriteria
1	Lingkungan Kerja (X_1)	0,921	0,6	Reliabel
2	Gaya Kepemimpinan (X_2)	0,920	0,6	Reliabel
3	Motivasi Kerja (Y_1)	0,928	0,6	Reliabel
4	Kinerja Karyawan (Y_2)	0,949	0,6	Reliabel

Sumber : Data primer yang diolah, 2008

Dari hasil uji reliabilitas diatas dapat diketahui bahwa semua variabel yang diajukan oleh peneliti terhadap responden mempunyai kriteria reliabel/handal karena nilai *Cronbach alpha* > 0,6, sehingga dinyatakan layak diujikan ke pengujian hipotesis selanjutnya.

4.2. Regresi Linier Berganda

Analisa regresi digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas (*independent*) yaitu lingkungan kerja, gaya kepemimpinan terhadap variabel terikat (*dependent*) yaitu motivasi kerja dan kinerja karyawan.

1. Pengaruh lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja

Tabel 4
Output Regresi Linear Berganda
Lingkungan Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6,026	1,661		3,627	,001
	Lingkungan Kerja	,339	,147	,309	2,301	,025
	Gaya Kepemimpinan	,367	,109	,452	3,365	,001

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja

Dari tabel diatas, didapatkan persamaan garis linier berganda dengan menggunakan koefisien standar (*Standardized coefficient*) sebagai berikut:

$$Y = 0,309 X_1 + 0,452 X_2$$

Persamaan garis regresi linier berganda di atas menggunakan koefisien standar (*Standardized coefficient*), hal ini dikarenakan untuk mengetahui faktor-faktor mana yang paling dominan dan berpengaruh secara nyata terhadap motivasi kerja karyawan. Dari tabel diatas diketahui semua variabel berpengaruh secara nyata, tetapi gaya kepemimpinan paling dominan secara nyata yaitu diperoleh angka sebesar 0,452.

2. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan

Tabel 5
Output regresi linear sederhana

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,365	1,419		2,371	,021
	Motivasi Kerja	,835	,073	,821	11,424	,000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Dilihat dari tabel 5 di atas, didapatkan persamaan garis regresi linier berganda sebagai berikut :

$$Y = 3,365 + 0,835 X_1$$

Persamaan tersebut di atas dapat dijelaskan bahwa kinerja karyawan STIMART-AMNI Semarang dipengaruhi oleh motivasi kerja karyawan sebesar 0,835. Pengaruh yang signifikan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi motivasi kerja karyawan maka semakin baik kinerja karyawan STIMART-AMNI Semarang.

4.3. Pengujian Hipotesis

4.3.1. Pengujian hipotesis pengaruh lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan STIMART-AMNI Semarang

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan program SPSS 14.0 for windows pada tabel 4. diatas dan dengan kriteria pengujian diatas dapat diketahui bahwa nilai t hitung untuk variabel lingkungan kerja sebesar 2,301 dan tingkat signifikansi sebesar 0,025 lebih kecil dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa H_a diterima dan H_0 ditolak artinya ada pengaruh yang positif dan signifikan antara lingkungan kerja karyawan terhadap motivasi kerja karyawan sehingga hipotesa yang mengatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara lingkungan kerja terhadap motivasi kerja diterima.

Variabel gaya kepemimpinan memiliki nilai t hitung sebesar 3,365 dan tingkat signifikansi sebesar 0,001 lebih kecil dari 0,05. Hal ini mengindikasikan bahwa H_a diterima dan H_0 ditolak, artinya bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan sehingga hipotesa yang mengatakan

terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan STIMART-AMNI Semarang diterima.

Sedangkan uji secara bersama-sama (simultan) kedua variabel independen yaitu lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja diperoleh hasil sebesar 31,965 dan tingkat signifikan sebesar 0,000. Hal ini mengindikasikan bahwa variabel lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan berpengaruh secara bersama-sama terhadap motivasi kerja karyawan di STIMART-AMNI Semarang.

4.3.2. Pengujian hipotesis pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan STIMART-AMNI Semarang.

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan program SPSS 14.0 for windows pada tabel 5. diatas dan dengan kriteria pengujian diatas dapat diketahui bahwa nilai t hitung untuk variabel motivasi kerja sebesar 11,424 dan tingkat signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa H_a diterima dan H_o ditolak artinya ada pengaruh positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan sehingga hipotesa yang mengatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan STIMART-AMNI Semarang diterima.

4.4. Analisa Koefisien Determinan (*R Square*)

Analisa ini digunakan untuk mengukur garis kebaikan (*goodness of fit*) secara verbal dalam bentuk prosentase.

Tabel 6
Hasil Perhitungan Analisis Determinasi
Lingkungan Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi kerja

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,713 ^a	,508	,492	3,54162

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja

Dari hasil perhitungan dengan menggunakan program *SPSS 14.0 for windows* dapat diketahui bahwa nilai koefisien determinasi yang ditunjukkan oleh R square, yaitu = 0,508. Nilai ini menunjukkan bahwa 50,8 % variasi perubahan dari Y (motivasi) dipengaruhi secara bersama-sama oleh variasi perubahan lingkungan kerja (X_1) dan gaya kepemimpinan (X_2) yang diajukan dalam model persamaan regresi. Sedangkan sisanya sebesar 49,2% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam

model persamaan yang diajukan dalam penelitian seperti loyalitas karyawan yang ada di STIMART-AMNI Semarang. Dengan demikian model ini memiliki *goodness of fit* cukup.

5. Simpulan

Berdasarkan dari hasil penelitian yang dilakukan, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Ada pengaruh lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan STIMART-AMNI Semarang. Hal ini berarti bahwa dengan lingkungan kerja yang kondusif dan kepemimpinan yang baik maka akan memotivasi kerja karyawan di STIMART-AMNI Semarang.
2. Ada pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan STIMART-AMNI Semarang. Hal ini berarti bahwa dengan adanya motivasi kerja yang tinggi maka kinerja karyawan di STIMART-AMNI Semarang meningkat.
3. Kontribusi variabel lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja yang dinyatakan dengan nilai prosentase sebesar 50,8%, sedangkan sisanya sebesar 49,2% dijelaskan atau dipengaruhi oleh faktor-faktor lainnya, sehingga bisa dikatakan variabel yang diambil dalam penelitian mampu memberikan gambaran mengenai faktor yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan.

Daftar Pustaka

- Adi Parminto, 1991, **Pengaruh Faktor-faktor Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan XXI-XXII Jawa Timur**, Tesis Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Unair (tidak dipublikasikan)
- Armstrong Michael and Helen Murlis, 1998, **The Art of HRD, Reward Management**, Alih bahasa Ramelan, Edisi Keempat, PT. Buana Ilmu Populer
- Bambang Swasto. S, 1995, **Pengembangan Sumberdaya Manusia Pengaruhnya terhadap Kinerja : Suatu Kajian pada Dosen PTS Kopertis Wilayah VII Jawa Timur**, Disertasi, Unair (tidak dipublikasikan)
- Brudney, J. L & Condrey S. E., 1993, "Total Quality and Human Resources Management : Lessons learned from baidrige award - winning companies", **Academy of Management Executive**, 7 (3): 49-66
- Cooper, D. R and Emory, C. W., 1995, **Metode Penelitian Bisuis**, Jilid 1, Edisi kelima, Erlangga, Jakarta
- David Chutterbuck, 1998, **The Art of HRD, The Power of Empowerment**, Alih bahasa Ramelan, Edisi Keempat, PT. Buana Ilmu Populer

- Eko Budi Resetiawan, 2002, **Pengaruh Iklim Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Blora**, Tesis Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Undip (tidak dipublikasikan)
- Emilia Rossyana Putri, 2001, **Analisis Pengaruh Faktor-faktor Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan** (Studi kasus PT. Apac Inti Corpora Semarang), Tesis Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Undip (tidak dipublikasikan)
- Ferry Agustian, 2001, **Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan** (Studi kasus pada PT. Pusri PPD Jawa Tengah), Tesis Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Undip (tidak dipublikasikan)
- Flippo, E. B., 1984, **Personel Management**, Six Edition, Me Graw-Hill Book Company, Singapore
- Gibson, James I, John M. Ivancevich dan James H Donnelly Jr, 1997, **Organisasi dan Manajemen : Perilaku, Struktur, Proses**, Edisi 4, Terjemahan Djoerban Wahid, Penerbit Erlangga, Jakarta
- Halim, Ahmed A. Abdel, 1983, "Effect of Task and Personality Characteristic on subordinate Responses to Participate Decesion Making", **Academy of Management Journal**, Vol. 26, No.3, P:477-484
- Harahap. P, 1998, **Pengembangan Karier Sumberdaya Manusia di PTS : Suatu Kajian dari Aspek Motivasi, Status dan Kinerja pada Dosen PTS di Jawa Tengah**, Disertasi, Unair (tidak dipublikasikan)
- Haris, Michael M., 1994, "Rather Motivation in the Performance Appraisal Context : A Teoritical Framework", **Journal of Management**, Vol. 20. No. 4
- Harold, Koontz, 1989, **Industrial Psychology and Social Fundation**, Prentice Hall, New Jersey
- Heresy, Paul and Kenneth H. Blancard, 1996, **Management of Organization Behavior : Utilizing Human Resources**, 4th edition, Prentice Hall, Inc, terjemahan, Penerbit Erlangga, Jakarta
- Husein Umar, 1997, **Metodologi Petelitian Aplikasi dalam Pemasaran**, cetakan pertama, Penerbit Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Imam Ghozali, 2001, **Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS**, Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang
- Indriantoro Nur dan Bam bang Supomo, 1999, **Metodologi Penelitian Bisnis**, Yogyakarta, BPFE : Yogyakarta
- Kalleberg, A. L. & Marsden P. N., 1994, "Organizational Commitment and Job Performance in the US Labour Force", **Research in Sociology of Word 5**"
- L. Mathis, Robert, Jackson. John, 2001, **Manajemen Sumberdaya Manusia**, Edisi Pertama, Alih Bahasa Jimny Sadeli, Bayu Prawira, Hie, Salemba Empat, Jakarta
- Lopez, Elza M., 1982, "A test of the self consistency Theory of the job performance-Job

- Satisfaction Relationship”, **Academy of Management Journal**, Vol. 25, No.2, P:335-348
- Luthan, F., 1995, **Organizational Behavior**, Seventh ed, Me Graw-Hill Book Company, Singapore
- M. As’ad, 1989, **Psikologi Industri**, Edisi ketiga, Cetakan pertama, Liberty, Yogyakarta
- Matt, Bloom, 1998, ”Relationships Among Risk, Incentive Pay, and Organizational Performance”, **Academy of Management Journal**, Vol. 41, No.3, P: 283-297
- Me Cormick, Ernest J & Joseph, Tiffin, 1974, **Industrial Psychology**, Sixth Edition, Prentice-Hall Inc, New Jersey
- Prof. Dr. H. Hudori Nawawi, 1996, **Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif**, Gajah Mada University Press, Yogyakarta
- Robbins, Stephen P., 2001, **Perilaku Organisasi : Konsep, Kontroversi, Aplikasi**, Jilid I Versi Bahasa Indonesia, Edisi Kedelapan, Penerbit PT. Prenhallindo, Jakarta
- Seymour, J. Madison, 1991, ”AID University Linkages for Agricultural Development”, **Journal of Higher Education**, Vol. 62, No. 3, P:288-316
- Singarimbun, Masri, 1989, **Metode Penelitian Survei**, LP3ES, Jakarta
- Steers, R. M., 1985, **Efektivitas Organisasi**, Kaidah Perilaku, terjemahan Magdalena Jamin, cetakan kedua, Penerbit Erlangga : Jakarta
- Stoner, James A. F. and Charles, Wankel, 1986, **Management**, Third Edition, Prentice-Hall International, Inc, Englewood Cliffs, New Jersey
- Suhartini, 1995, **Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Intensi Peningkatan Kinerja Dosen di DIY**, Tesis Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Unair (tidak dipublikasikan)
- Timple A. Dale, 1992, **Memotivasi Pegawai, Sisi Ilmu Manajemen Bisnis**, Alih Bahasa Sofyan Cikmat, PT. Elex Media Komputindo, Jakarta
- Timple A. Dale, 1992, **Produktivitas Sari Ilmu Manajemen Bisnis**, Alih Bahasa Sofyan Cikmat, PT. Elex Media Komputindo, Jakarta
- Timple, A. Dale, 1992, **Kinerja Sari Ilmu Manajemen Bisnis**, Alih Bahasa Sofyan Cikmat, PT. Elex Media Komputindo, Jakarta
- Widodo, 1996, **Analisis Pengelolaan SDM terhadap Kinerja Dosen PTS di Kodia Semarang**, Tesis Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Unair (tidak dipublikasikan)