

# ANALISA PENGARUH MOTIVASI KERJA, KOMITMEN, DAN KEMAMPUAN KERJA TERHADAP KINERJA GURU SMK PELITA NUSANTARA 1 SEMARANG

*(Effect Analysis of Motivation Work, Commitments,  
and the Ability to Work Performance of Teachers  
SMK Pelita Nusantara 1 Semarang)*

Susanti Wahyuningsih \*)

## Abstract

Declining student achievement happens in SMK Pelita Nusantara 1 Semarang estimated as maximal performance of teachers in guiding students. The ability of teachers views of education and training is still less than the maximum because of the lack of opportunity to follow pendidikan and training. Census method used in this study. The fourth hypothesis proposed in this study are all accepted. Results of research by multiple linear regression analysis showed that the most dominant variable is the motivation to work with the highest regression coefficient, amounting to 0.433 followed by a variable commitment, amounting to 0.281; and variable working capability of 0,260. The coefficient of determination ( $R^2$ ) of 0.577, or (57.7%), describes the work motivation, commitment and ability to work simultaneously affect the performance of teachers. While the rest ( $100\% - 57.7\% = 42.3\%$ ) is explained by other variables outside of the variables studied.

**Keywords :** *work culture, teaching experience, motivation and performance of teachers*

## Abstraksi

Menurunnya prestasi siswa yang terjadi di SMK Pelita Nusantara 1 Semarang diperkirakan karena kurang maksimalnya kinerja guru dalam membimbing siswa. Kemampuan guru dilihat dari pendidikan dan pelatihan masih kurang maksimal karena kurang tersedianya kesempatan mengikuti pendidikan dan pelatihan. Metode sensus digunakan dalam penelitian ini. Ke-empat hipotesa yang diajukan dalam penelitian ini semua diterima. Hasil penelitian dengan analisis regresi linear berganda menunjukkan bahwa variabel yang paling dominan adalah motivasi kerja dengan koefisien regresi paling tinggi, sebesar 0,433 diikuti dengan variabel komitmen, sebesar 0,281; dan variabel kemampuan kerja sebesar 0,260. Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,577 atau (57,7%), menjelaskan variabel motivasi kerja, komitmen dan kemampuan kerja secara simultan mempengaruhi kinerja guru. Sedangkan sisanya ( $100\% - 57,7\% = 42,3\%$ ) dijelaskan oleh variabel lain di luar variabel yang diteliti.

**Kata kunci :** *budaya kerja, pengalaman mengajar, motivasi kerja dan kinerja guru*

## **1. Latar Belakang Permasalahan**

Perkembangan dunia usaha khususnya dibidang pendidikan semakin pesat dan harus siap menghadapi globalisasi pada saat ini, berdampak pada terjadinya percepatan perubahan diberbagai bidang seperti: teknologi, penguasaan informasi, deregulasi dan persainagn antar organisasi sangat ditentukan oleh motivasi kerja dalam menghadapi perubahan sekaligus memaksa individu mengelola perubahan yang terjadi. Higgins (dalam Praboeo, 2001, 111) menjelaskan bahwa organisasi atau perusahaan tidak mampu mengembangkan ninovasi akan tersingkir.

Kinerja guru yang tinggi sangat diharapkan oleh organisasai/lembaga pendidikan. Semakin banyak guru yang mempunyai kinerja tinggi maka produktivisias lembaga pendidikan secara keseluruhan akan meningkat dan mampu bertahan dalam persaingan global

Menurunnya prestasi siswa diperkirakan karena kurang maksimalnya kinerja guru dalam membimbing siswa. Menurunnya kinerja guru dipengaruhi motivasi kerja yang menurun, misalkan belum termotivasi untuk menyelesaikan administrasi pengajaran tepat waktu. Selain itu ada beberapa guru yang belum mempunyai komitmen terhadap lembaga, hal ini disebabkan belum diangkat sebagai guru tetap di SMK Pelita Nusantara I Semarang. Kemampuan guru yang dilihat dari pendidikan dan pelatihan masih kurang maksimal, karena kurang bersedianya untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan .

Berdasarkan pendapat diatas, maka dapat diketahui bahwa sangat diperlukan oleh motivasi, komitmen dan kemampuan kerja. Untuk itu kami tertatik untuk melakukan penelitian dengan judul: **“ANALISA PENGARUH MOTIVASI KERJA, KOMITMEN , DAN KEMAMPUAN KERJA TERHADAP KINERJA GURU SMK PELITA NUSANTARA 1 SEMARANG”**.

## **2. Rumusan Masalah**

Berdasaarkan latar belakang permasalahan tersebut, maka permasalahan peneliti dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru SMK Pelita Nusantara 1 Semarang kerja berpengaruh positif terhadap kinerja Guru SMK Pelita Nusantara 1 Semarang?
2. Apakah Komitmen kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru SMK Pelita Nusantara 1 Semarang?
3. Apakah kemampuan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru SMK Pelita Nusantara 1 Semarang?
4. Apakah motivasi kerja, komitmen kerja, kemampuan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru SMK Pelita Nusantara 1 Semarang?

## **3. Landasan Teori dan Pengujian Hipotesis**

Dalam bab ini peneliti akan menguraikan teori yang terkait terhadap topik penelitian yang berkaitan dengan motivasi, komitmen, kemampuan kerja dan kinerja.

### **3.1. Motivasi Kerja**

Motivasi adalah kecenderungan seseorang untuk melibatkan diri dalam kegiatan yang mengarah pada sasaran (Marison, 1993). Jika perilaku mengarah pada sasarannya maka dengan dukungan motivasi akan diperoleh pencapaian target yang maksimal, sehingga pelaksanaan tugas

dapat dikerjakan dan efektifitas dapat dicapai.

Menurut Siagian (1995: 138) motivasi adalah:

Daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota keahlian atau keterampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuan dalam bentuk berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka mencapai tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

Menurut Hasibuan (1996: 92-95) mendefinisikan bahwa:

Motivasi dari kata latin *motevere* yang berarti dorongan atau daya penggerak. Motivasi hanya diberikan kepada manusia khususnya kepada para bawahan atau pengikut. Motivasi adalah pemberian daya penggerak dan menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upaya untuk mencapai kekuatan.

Suatu dorongan dapat berasal dari dalam dirinya sendiri yang berupa kesadaran diri untuk bekerja lebih baik atau memberikan yang terbaik bagi kelompok dengan berbagai macam alasan yang baik dan luhur. Menurut MC Clean ada dua jenis motivasi, yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik.

### 3.2. Komitmen kerja

Komitmen adalah identifikasi rasa, ketertiban loyalitas yang ditampakkkan pekerja terhadap organisasinya atau unit organisasi (Gibson *et.al*, 1997). Komitmen ditunjukkan dalam suatu sikap penerimaan, keyakinan yang kuat terhadap nilai dan tujuan organisasi, dan dorongan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi demi tercapainya tujuan organisasi. Moodway, Steer & Porter, (1982) (pada Vandenberg & Lance 1999) mendefinisikan dirinya pada organisasi serta keterlibatannya didalam suatu organisasi atau dengan kata lain komitmen merupakan sikap loyalitas pekerjaan pada suatu organisasi dan hal itu merupakan suatu proses yang berkelanjutan.

Meyer, Allen & Gellatly (pada Greber & Baron 1995) mengemukakan ada dua bentuk dasar dari komitmen, yaitu *Continuance* dan *Affective Commitment*. Selanjutnya muncul tiga komitmen yaitu: *Affective Commitment*, *Continuance Commitment* dan *Normative Commitment*.

Keterikatan kerja yang kuat merupakan suatu kondisi yang dirasakan para guru yang dapat menimbulkan perilaku positif yang kuat terhadap organisasi kerja yang dimiliki. Menurut Steer dan Porter (1983) suatu bentuk ikatan kerja yang kuat bukan bersifat loyalitas yang pasif, tetapi juga melibatkan hubungan yang aktif dengan organisasi kerja yang memiliki tujuan demi keberhasilan pelaksanaan tujuan organisasi.

Menurut Gibson *et al* (1997) komitmen seseorang terhadap organisasi melibatkan tiga sikap ,yaitu: identifikasi dengan tujuan organisasi, perasaan keterlibatan dalam tugas-tugas organisasi dan perasaan loyalitas terhadap perusahaan.

Hasil riset menunjukkan bahwa tidak adanya komitmen dari para anggota organisasi dapat mengurangi efektifitas suatu organisasi. Guru yang memiliki komitmen rendah, besar

kemungkinan berhenti dari tugasnya dan akan mencari pekerjaan lain. Sedangkan guru yang memiliki komitmen dan kesetiaan yang tinggi, serta terampil akan dapat melaksanakan tugasnya dengan optimal tanpa membutuhkan pengawasan dan proses monitoring yang berlebihan. Guru yang memiliki komitmen tinggi mempengaruhi kinerja suatu organisasi.

### 3.3. Kemampuan Kerja

Sumber adaya manusia merupakan faktor yang penting di dalam organisasi karena mereka merupakan faktor penggerak roda organisasi. Untuk itu perlu kemampuan yang memadai terutama bagi pegawai sebagai pelaksana suatu program atau kebijakan.

Kemampuan kerja identik dengan kompetensi yang merupakan tugas tersulit bagi pemerintah dalam menciptakan lapangan pekerjaan baru bagi jutaan penduduk Indonesia. Persaingan secara global bukan pekerjaan yang mudah, karena kita akan berhadapan langsung dengan pencari kerja dari negara-negara lain yang secara kualitas lebih baik. Masalahnya sistem pendidikan di Indonesia masih belum mendukung penyiapan tenaga kerja yang handal.

Menurut Djoyonegoro, W faktor perilaku yang mempengaruhi kriteria kompetensi adalah kemampuan beradaptasi menghadapi perubahan, pengambilan keputusan, membangun tim kerja, komunikasi, kemampuan belajar terus menerus, inisiatif dan harus memiliki pemikiran untuk berorientasi kepada pelanggan.

Menurut Spencer and Spencer (1993) kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan keefektifan kinerja individu dalam pekerjaannya (*an underlying characteristic's of an individual which is causally related to criterion referenced effective and or superior performance in a job or situation*).

Berdasarkan definisi tersebut bahwa kata *underlying characteristic* mengandung makna adalah bagian kepribadian yang mendalam dan melekat kepada seseorang serta perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Sedangkan kata "*casually related*" berarti kemampuan adalah sesuatu yang menyebabkan atau memprediksi perilaku dan kinerja. Sedangkan "*criterion referenced*" mengandung makna bahwa kemampuan sebenarnya memprediksi siapa yang bekerja baik dan kurang baik, diukur dari kriteria atau standar yang digunakan.

Kemampuan diri ini adalah kemampuan minimal yang harus ada dan dimiliki pada diri seseorang, yang berkaitan dengan wawasan pengetahuan dan keterampilan antara lain:

1. Pendidikan yang dimiliki guru
2. Pengetahuan guru dalam mengajar
3. Keikutsertaan guru dalam mengikuti diklat
4. Pemahaman tugas dan tanggung jawab
5. Gairah kerja
6. Pengalaman guru
7. Pemahaman mengoperasikan peralatan kerja

### 3.4. Kinerja

Kinerja (*performance*) merupakan perilaku organisasi yang secara langsung berhubungan dengan produksi barang atau menyampaikan jasa. Kinerja sering kali dipikirkan sebagai

pencapaian tugas dimana istilah tugas sendiri berasal dari pemikiran aktivitas yang dibutuhkan oleh pekerja (Nelson, 1997).

Wexley dan Yukl (1992) memakai istilah *Proficiency* yang mengandung arti lebih luas, yaitu kinerja mencakup segi usaha, loyalitas, potensi, kepemimpinan dan moral kerja. Profisiensi dilihat dari tiga segi, yaitu : perilaku dalam bekerja, hasilnya atau *outcomes*. Yang dipakai pekerja dan penilaian pada faktor – faktor (seperti : dorongan, loyalitas, inisiatif, potensi kepemimpinan dan moral kerja).

Gibson (1997) mendefinisikan kinerja sebagai hasil dari pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi seperti : Kualitas, efisiensi, dan kriteria efektivitas kerja lainnya.

Organisasi pendidikan adalah organisasi yang mempunyai tujuan untuk melayani masyarakat (*publik service*) mulai dari lapisan bawah sampai dengan lapisan atas. Banyaknya harapan dan tuntutan masyarakat terhadap peningkatan pelayanan organisasi pendidikan sangat bergantung terhadap peningkatan kinerja guru. Semakin baik kinerja guru maka semakin baik pelayanan dan kualitas pendidikan yang diberikan kepada masyarakat.

Banyaknya faktor yang mempengaruhi kinerja menyebabkan optimalisasi kerja sulit diwujudkan. Sehubungan dengan itu penulis mencoba menganalisis dan mengkaji faktor yang mempengaruhi kinerja guru. Ruky (2001) menyatakan bahwa kinerja merupakan pengalih bahasan dari bahasa Inggris 'performance' yang diartikan oleh Bernardin dan Russel (Ruky) bahwa "performance is defined of the record outcome produced of specified job function or activity during a specified period" (kinerja adalah catatan tentang hasil – hasil yang diperoleh dari fungsi – fungsi pekerja tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu). Dalam definisi tersebut terlihat dengan jelas bahwa mereka menekankan pengertian prestasi sebagai hasil atau hal yang keluar dari sebuah pekerjaan dan kontribusi mereka pada organisasi.

Adapun rintangan yang mengendalai kinerja bisa berupa lingkungan kerja yang kurang mendukung, peralatan, rekan kerja, prosedur yang kurang mendukung. Jadi menurut Robin (1996) kinerja pegawai dipengaruhi oleh: kemampuan, motivasi dan kesempatan, naiknya kemampuan atas dasar kecerdasan atau keterampilan.

### **3.5. Hubungan Motivasi Kerja, Komitmen, Kemampuan kerja dan Kinerja Guru**

Hubungan motivasi, komitmen, kemampuan kerja dan kinerja disampaikan oleh Luthan yang menyatakan bahwa kinerja seseorang pada dasarnya dipengaruhi oleh kriteria tertentu yang pada diri individu, baik fisik maupun mental dan kondisi yang berasal dari latar belakang individu sendiri (faktor situasional). Kriteria tersebut bisa berupa kondisi kerja, peraturan, dan hubungan sosial. Kinerja seseorang juga dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, kecakapan, keterampilan, pengalaman dan keunggulan seseorang dalam melaksanakan tugas. Demikian juga kesegaran, kesehatan jasmani dan rohani akan sangat membantu seseorang dalam melaksanakan tugasnya yang berdaya guna dan berhasil guna, sehingga untuk menghasilkan kinerja yang optimal diperlukan kemampuan individu dan motivasi (Luthan, 1989).

Kepemimpinan yang efektif akan tercermin pada tinggi rendahnya komitmen bawahannya. Tercatat beberapa peneliti yang meneliti mengenai hubungan kepemimpinan dengan komitmen adalah Podsakoff, *et al* (1996), Judge & Bono (2000), Purwanto (2000) Michiri, (2000). Apabila

dihungkan dengan objek penelitian maka diharapkan kinerja guru akan meningkat seiring meningkatnya komitmen pegawai terhadap organisasi.

Dalam penelitian ini peneliti mencoba menghubungkan antara motivasi, komitmen, kemampuan kerja dan kinerja guru karena pada dasarnya kinerja guru adalah basic dari kepemimpinan. Dari dasar diatas akan muncul hipotesa yang berhubungan dengan motivasi, komitmen d, kemampuan kerja dan kinerja guru.

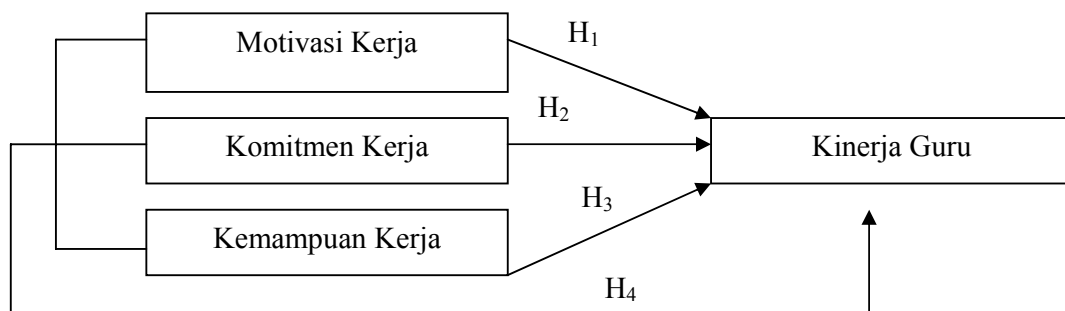
Hubungan antara kepuasan kerja dengan komitmen pada dasarnya masih menjadi perdebatan antara para peneliti, apakah kepuasan kerja yang mempengaruhi komitmen atau komitmen yang mempengaruhi kepuasan kerja. Namun seperti yang dikatakan Cohen (1992) pada Muchiri (2001) bahwa komitmen dapat memprediksi *turnover* lebih baik dari sikap kerja yang lain khususnya kepuasan kerja.

Beberapa peneliti yang meneliti hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen adalah : Farkas & Teetrik, (1989), Mathieu, (1991), Lum et. Al, (1998). Dalam penelitian Farkas & Tetrick, (1989) dan Mathieu, (1991) tampak bahwa kepuasan kerja berhubungan secara signifikan dengan komitmen secara *resiprocal*, namun dalam penelitian ini hanya diharapkan pada kepuasan kerja sebagai antecedent dari komitmen.

Meningkatnya komitmen yang dipengaruhi oleh meningkatnya kepuasan kerja akan memberikan suatu petunjuk awal bahwa peningkatan komitmen dapat dimulai dari peningkatan kepuasan kerja . Namun demikian bisa saja komitmen tidak dipengaruhi oleh faktor lain atau bahkan mungkin terjadi faktor terbalik dimana komitmen dipengaruhi oleh kepuasan kerja.

### 3.6. Kerangka Pemikiran

Gambar 2.1. Kerangka Pikir



### 3.7. Pengembangan Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara yang masih harus dibuktikan kebenarannya kedalam kenyataan (Husein Umar, 2003). Adapun hipotesis dalam penelitian ini adalah :

- H<sub>1</sub> : Diduga motivasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja guru pada SMK Pelita Nusantara 1 Semarang.
- H<sub>2</sub> : Diduga komitmen kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja guru pada SMK Pelita Nusantara 1 Semarang .
- H<sub>3</sub> : Diduga kemampuan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja guru pada SMK Pelita Nusantara 1 Semarang.

$H_4$  : Diduga motivasi kerja, komitmen kerja dan kemampuan kerja secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru pada SMK Pelita Nusantara 1 Semarang.

#### 4. Metode Penelitian

Dalam penelitian ini penulis menggunakan angket langsung bentuk pilihan jamak. Responden menjawab pertanyaan yang telah disediakan dengan 5 pilihan yang tersedia. Setiap jawaban memiliki nilai/bobot yang disusun secara bertingkat berdasarkan skala Likert. Metode sensus digunakan dalam penelitian ini dengan populasi semua guru SMK Pelita Nusantara 1 Semarang sejumlah 55 guru. Metode analisis data menggunakan rumus uji t dan uji F.

#### 5. Hasil dan Pembahasan

##### 5.1. Deskripsi Responden

Analisis deskriptif responden meliputi jenis kelamin, usia dan pendidikan akhir. Berdasarkan jawaban kuesioner yang diterima dapat diketahui karakteristik/identitas responden, seperti terlihat dalam Tabel di bawah ini.

##### 5.2.1. Responden Berdasarkan Usia

**Tabel 5.1**  
**Usia Responden**

NO	KETERANGAN	FREKUENSI	PERSENTASE
1	25 tahun – 30 tahun	12	21,82
2	31 tahun – 36 tahun	20	36,36
3	37 tahun – 46 tahun	15	27,27
4	Diatas 47 tahun	8	14,55
		55	100

Sumber: data primer yang diolah

Berdasarkan tabel 5.1 tersebut, dapat dilihat bahwa proporsi usia responden dalam penelitian ini didominasi oleh guru berusia di antara 31 tahun – 36 tahun.

##### 5.2.2. Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

**Tabel 5.2**  
**Tingkat Pendidikan**

NO	KETERANGAN	FREKUENSI	PERSENTASE
1	S1	53	96,36
2	S2	2	3,64
		55	100

Sumber: data primer yang diolah

Berdasarkan Tabel 5.2 tersebut dapat diketahui bahwa responden yang berpendidikan, berpendidikan S1 sejumlah 53 orang dan berpendidikan S2 sejumlah 2 orang.

### 5.2.3. Responden Menurut Masa Kerja

**Tabel 5.3**  
**Masa Kerja**

NO	KETERANGAN	FREKUENSI	PERSENTASE
1	2 – 10 tahun	33	60,00
2	11 – 15 tahun	10	18,18
3	16 – 20 tahun	6	10,91
4	21 – 25 tahun	3	5,45
5	Lebih dari 25 tahun	3	5,45
		55	100

Sumber: data primer yang diolah

Berdasarkan pada tabel 5.3 responden dengan masa kerja 2-10 tahun merupakan responden dengan jumlah terbanyak yaitu 33, dan yang terendah adalah dengan masa kerja antara 21 – 25 tahun dan lebih dari 25 tahun dengan jumlah 3 responden, hal ini disebabkan guru dengan masa kerja 11-25 tahun adalah guru yang masih produktif sedangkan masa kerja di atas 25 tahun biasanya akan memasuki masa pensiun.

## 5.2. Analisis Data

### 5.2.1. Uji Validitas

#### a. Uji Validitas Motivasi kerja

Uji validitas angket motivasi kerja dilakukan dengan menggunakan KMO MSA (*Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy*)

**Tabel 5.4**  
**KMO and Bartlett's Test Motivasi Kerja**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.643
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	76.432
	$\text{df}$	15
	Sig.	.000

Sumber: data primer yang diolah

Nilai yang dikehendaki KMO harus  $> 0,50$ . Hasil tampilan output SPSS menunjukkan bahwa nilai KMO = 0,643 sehingga memenuhi kecakupan sampel. Adapun untuk batas validitas adalah nilai faktor loading lebih dari 0,4 yang dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

**Tabel 5.5**  
**Component Matrix Motivasi Kerja**

	Component
	1
X1_1	.612
X1_2	.659
X1_3	.601
X1_4	.731
X1_5	.692
X1_6	.681

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Sumber: data primer yang diolah

Pada tabel *component matrix* dari output SPSS terlihat bahwa semua indikator memiliki *loading factor* lebih dari 0,4 sehingga dapat disimpulkan bahwa semua item pertanyaan variabel motivasi kerja valid.

b. Uji Validitas Komitmen

Uji validitas angket komitmen dilakukan dengan menggunakan KMO MSA (*Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy*)

**Tabel 5.6**  
**KMO and Bartlett's Test Komitmen**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.684
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	474.700
	df	105
	Sig.	.000

Sumber: data primer yang diolah

Nilai yang dikehendaki KMO harus  $> 0,50$ . Hasil tampilan output SPSS menunjukkan bahwa nilai KMO = 0,684 sehingga sehingga memenuhi kecakupan sampel. Adapun untuk batas validitas adalah nilai faktor loading lebih dari 0,4 yang dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 5.7

**Component Matrix Komitmen**

	Componen
	1
X2_1	.563
X2_2	.473
X2_3	.589
X2_4	.704
X2_5	.671
X2_6	.591
X2_7	.568
X2_8	.503
X2_9	.836
X2_10	.510
X2_11	.699
X2_12	.543
X2_13	.486
X2_14	.404
X2_15	.485

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Sumber: data primer yang diolah

Pada tabel *component matrix* dari output SPSS terlihat bahwa semua indikator memiliki *loading factor* lebih dari 0,4 sehingga dapat disimpulkan bahwa semua item pertanyaan variabel komitmen valid.

c. Uji Validitas Kemampuan kerja

Uji validitas angket kemampuan kerja dilakukan dengan menggunakan KMO MSA (*Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy*)

Tabel 5.8

**KMO and Bartlett's Test Kemampuan Kerja**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.739
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	99.104
	df	15
	Sig.	.000

Sumber: data primer yang diolah

Nilai yang dikehendaki KMO harus > 0,50. Hasil tampilan output SPSS menunjukkan bahwa nilai KMO = 0,739 sehingga memenuhi kecakupan sampel.

Adapun untuk batas validitas adalah nilai faktor loading lebih dari 0,4 yang dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

**Tabel 5.9**  
**Component Matrix Kemampuan Kerja**

	Compon ent
	1
X3_1	.754
X3_2	.828
X3_3	.770
X3_4	.565
X3_5	.663
X3_6	.524

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Sumber: data primer yang diolah

Pada tabel *component matrix* dari output SPSS terlihat bahwa semua indikator memiliki *loading factor* lebih dari 0,4 sehingga dapat disimpulkan bahwa semua item pertanyaan variabel kemampuan kerja valid.

d. Uji Validitas Kinerja Guru

Uji validitas angket kinerja guru dilakukan dengan menggunakan KMO MSA (*Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy*)

**Tabel 5.10**  
**KMO and Bartlett's Test Kinerja Guru**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.694
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	142.416
	df	28
	Sig.	.000

Sumber: data primer yang diolah

Nilai yang dikehendaki KMO harus  $> 0,50$ . Hasil tampilan output SPSS menunjukkan bahwa nilai KMO = 0,694 sehingga memenuhi kecakupan sampel. Adapun untuk batas validitas adalah nilai faktor loading lebih dari 0,4 yang dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 5.11

Component Matrix Kinerja Guru	
	Component
	1
Y1	.773
Y2	.763
Y3	.691
Y4	.636
Y5	.461
Y6	.591
Y7	.529
Y8	.452

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
a. 1 components extracted.

Sumber: data primer yang diolah

Pada tabel *component matrix* dari output SPSS terlihat bahwa semua indikator memiliki *loading factor* lebih dari 0,4 sehingga dapat disimpulkan bahwa semua item pertanyaan variabel kinerja guru valid.

### 5.2.2. Uji Reliabilitas

Tabel 5.12  
Uji Reliabilitas

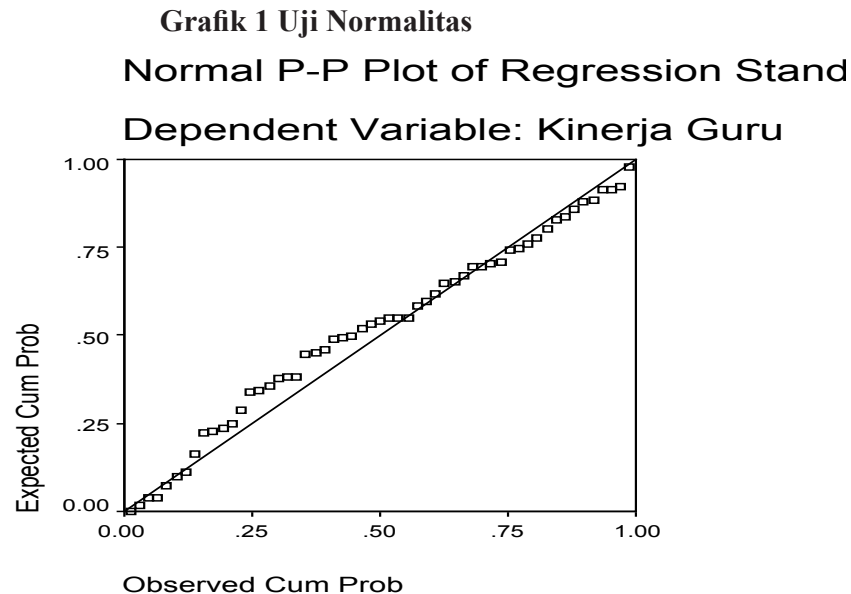
Variabel	Cronbach' Alpha	Kesimpulan
1.Motivasi Kerja (X1)	0,7403 > 0.6	Reliabel
2.Komitmen (X2)	0,8585 > 0.6	Reliabel
3.Kemampuan Kerja (X3)	0,7724 > 0.6	Reliabel
4.Kinerja Guru (Y)	0,7621 > 0.6	Reliabel

Sumber : Data primer yang diolah

Hasil perhitungan koefisien Cronbach's Alpha pada hasil olahan di atas dari variabel budaya kerja, pengalaman mengajar, motivasi kerja dan kinerja guru yang menurut kriteria Nunnally (1961) bisa dikatakan reliabel karena nilai *alpha croanbach* lebih besar dari 0.6.

### 5.2.3. Uji Asumsi Klasik

#### a. Uji Normalitas



Berdasarkan grafik di atas, terlihat titik-titik menyebar di sekitar garis diagonal, serta penyebarannya mengikuti arah diagonal, maka model regresi layak dipakai untuk memprediksi kinerja guru berdasarkan masukan variabel independennya. Oleh karena data variabel independennya “berdistribusi normal, maka bisa dilakukan perhitungan menggunakan statistik parametrik.

#### b. Uji Multikolinearitas

**Tabel 5.13**  
**Uji Multikolinearitas**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Motivasi Kerja	.794	1.259
	Komitmen	.582	1.719
	Kemampuan Kerja	.653	1.531

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

Sumber : Data primer yang diolah

Uji multikolinieritas dalam penelitian ini dilihat dari hasil perhitungan *Coefficient Collinearity Statistics*. Menurut Singgih Santoso (2002:206), pedoman suatu model regresi yang bebas multiko: (1) mempunyai nilai VIF di sekitar angka 1, (2) Mempunyai angka *TOLERANCE* mendekati 1. Pada bagian *COEFFICIENT* terlihat

untuk ketiga variabel independent, angka VIF yang berada agak dekat di sekitar angka 1 yaitu 1,259; 1,719 dan 1,531. Demikian juga nilai *TOLERANCE* yang agak dekat dari angka 1 yaitu 0,794; 0,582 dan 0,653.

Menurut Ghozali, cara lain untuk mendeteksi adanya Multikolinieritas adalah: koefisien korelasi antar variabel independent harus di bawah 0,9. Jika korelasi kuat, maka terjadi problem multikolinieritas.

**Tabel 5.14**  
**Uji Multikolinieritas**

		Motivasi Kerja	Komitmen	Kemampuan Kerja	Kinerja Guru
Motivasi Kerja	Pearson Correlation	1.000	.448**	.321**	.642**
	Sig. (1-tailed)	.	.000	.008	.000
	N	55	55	55	55
Komitmen	Pearson Correlation	.448**	1.000	.585**	.627**
	Sig. (1-tailed)	.000	.	.000	.000
	N	55	55	55	55
Kemampuan Kerja	Pearson Correlation	.321**	.585**	1.000	.563**
	Sig. (1-tailed)	.008	.000	.	.000
	N	55	55	55	55
Kinerja Guru	Pearson Correlation	.642**	.627**	.563**	1.000
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.
	N	55	55	55	55

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

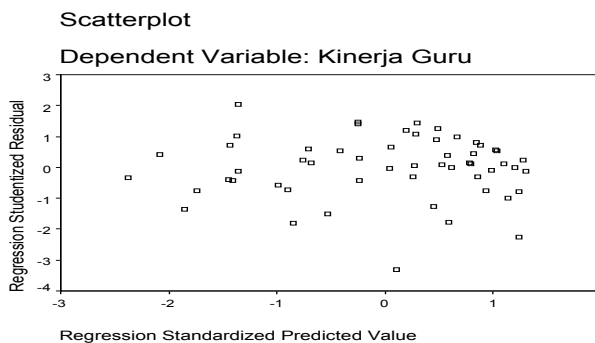
Sumber : Data primer yang diolah

Pada tabel di atas terlihat bahwa korelasi antar variabel independent di bawah 0,9 sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak terdapat problem multikolinieritas.

c. Uji Heteroskedastisitas

Menurut Singgih Santoso (2002:210), dari grafik scatterplot hasil perhitungan regresi, jika tidak terlihat titik-titik (point) membentuk pola tertentu yang teratur (melebar kemudian menyempit), hal ini berarti tidak terjadi heteroskedastisitas.

Grafik 2 Scatter Plot



Dari grafik di atas, terlihat titik-titik menyebar secara acak, tidak membentuk sebuah pola tertentu yang jelas, serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini berarti tidak terjadi heterokedastisitas pada model regresi, sehingga model regresi layak dipakai untuk prediksi.

d. Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda digunakan Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y). Berdasarkan pada hasil analisis dapat diketahui sebagai berikut:

**Tabel 5.15**  
**Output Koefisien Regresi**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.989	3.705		.807	.424
	Motivasi Kerja	.567	.130	.433	4.359	.000
	Komitmen	.157	.065	.281	2.424	.019
	Kemampuan Kerja	.290	.122	.260	2.373	.021

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

Sumber : Data primer yang diolah

Berdasarkan perhitungan diatas diketahui persamaan garis regresi bergandanya sebagai berikut :

$$Y = 0,433 X_1 + 0,281 X_2 + 0,260 X_3$$

Dari persamaan regresi berganda diatas, untuk variabel motivasi kerja koefisien regresinya sebesar 0,433 dan bertanda positif (+). Ini artinya setiap variabel motivasi kerja meningkat, maka akan diikuti dengan peningkatan kinerja guru dengan anggapan variabel bebas lainnya tetap, dalam penelitian ini adalah komitmen dan kemampuan kerja.

Berdasarkan hasil persamaan regresi berganda di atas, untuk variabel yang paling dominan adalah motivasi kerja, karena koefisien regresinya lebih tinggi yaitu sebesar 0,433 diikuti dengan variabel komitmen dengan koefisien regresinya 0,281; dan selanjutnya variabel kemampuan kerja dengan koefisien regresinya 0,260.

e. Pengujian Hipotesis

1. Uji F (Ftest)

Langkah-langkah uji F:

Hipotesis 4 Diduga motivasi kerja, komitmen kerja dan kemampuan kerja secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru pada SMK Pelita Nusantara 1 Semarang.

**Tabel 5.16**

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	625.904	3	208.635	25.576	.000 <sup>a</sup>
	Residual	416.024	51	8.157		
	Total	1041.927	54			

a. Predictors: (Constant), Kemampuan Kerja, Motivasi Kerja, Komitmen

b. Dependent Variable: Kinerja Guru

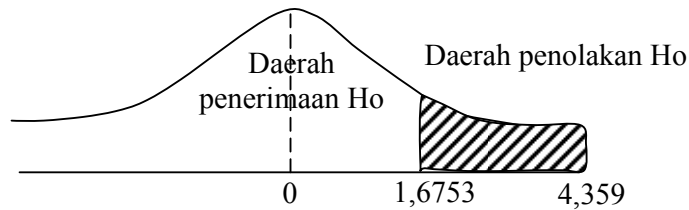
Sumber : Data primer yang diolah

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh nilai F hitung 25,234 dan signifikan pada 0,000. Nilai F hitung dibandingkan dengan nilai F tabel yaitu 3,16 memiliki nilai yang lebih besar. Maka dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa Hipotesis 4 diterima atau terbukti kebenarannya, artinya motivasi kerja, komitmen kerja dan kemampuan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja guru pada SMK Pelita Nusantara 1 Semarang.

2. Uji t (Uji Partial)

**Gambar 3**

**Kurva Uji t antara motivasi kerja ( $X_1$ ) terhadap kinerja guru (Y)**

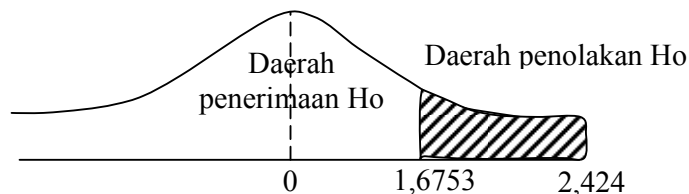


Hipotesis 2 Ada pengaruh yang signifikan komitmen ( $X_2$ ) terhadap Kinerja guru (Y).

Pada tabel dapat diketahui tingkat signifikansi yaitu  $\alpha$  untuk uji dua sisi = 5%,  $dk = 55-3-1 = 51$ , t tabel adalah sebesar 1,6753. Jika dibandingkan dengan t hitung sebesar 2,424 terbukti bahwa t hitung > daripada t tabel. Kesimpulannya adalah  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, yaitu ada pengaruh yang signifikan komitmen ( $X_2$ ) terhadap Kinerja guru (Y).

**Gambar 4**

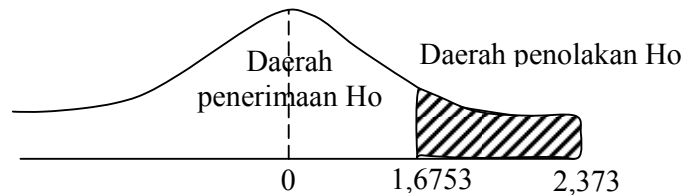
**Kurva Uji t antara komitmen ( $X_2$ ) terhadap kinerja guru (Y)**



Hipotesis 3 Ada pengaruh yang signifikan kemampuan kerja ( $X_3$ ) terhadap Kinerja guru (Y).

Pada tabel dapat diketahui tingkat signifikansi yaitu  $\alpha$  untuk uji dua sisi = 5%,  $dk = 55 - 3 - 1 = 51$ ,  $t$  tabel adalah sebesar 1,6753. Jika dibandingkan dengan  $t$  hitung sebesar 2,373 terbukti bahwa  $t$  hitung > daripada  $t$  tabel. Kesimpulannya adalah  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, yaitu ada pengaruh yang signifikan kemampuan kerja ( $X_3$ ) terhadap Kinerja guru ( $Y$ ).

**Gambar 5**  
**Kurva Uji t antara kemampuan kerja ( $X_2$ ) terhadap kinerja guru ( $Y$ )**



### 3. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model pada variabel bebas motivasi kerja, komitmen dan kemampuan kerja secara simultan/ bersama-sama dalam menerangkan variasi variabel terikat kinerja guru.

**Tabel 5.17**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.775 <sup>a</sup>	.601	.577	2.8561

a. Predictors: (Constant), Kemampuan Kerja, Motivasi Kerja, Komitmen

Sumber : Data primer yang diolah

Pada tabel hasil uji regresi didapatkan nilai koefisien determinasi berganda ( $R^2$ ) sebesar 0,577. Hal ini berarti bahwa sebesar 57,7% dapat dijelaskan oleh variabel motivasi kerja, komitmen dan kemampuan kerja secara simultan. Sedangkan sisanya ( $100\% - 57,7\% = 42,3\%$ ) dijelaskan oleh sebab – sebab yang lain di luar variabel yang diteliti misalnya pendidikan dan pelatihan.

### 5.3. Pembahasan

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja, komitmen dan kemampuan kerja terhadap kinerja guru SMK Pelita Nusantara 1 Semarang.

Sedangkan hasil hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah: *Hipotesis pertama* diterima yaitu motivasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja guru

pada SMK Pelita Nusantara 1 Semarang. Motivasi yang dapat dilakukan SMK Pelita Nusantara 1 Semarang dalam meningkatkan kinerja guru dilakukan melalui: rasa memiliki, keinginan pegawai bekerja keras, umpan balik dan pekerjaan yang dilakukan guru, pengakuan atas hasil kerja, kepuasan atas hasil kerja dan memahami & melaksanakan tugas pekerjaan sesuai prosedur.

**Hipotesis kedua** diterima yaitu komitmen kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja guru pada SMK Pelita Nusantara 1 Semarang. Komitmen yang ada di SMK Pelita Nusantara 1 Semarang dalam meningkatkan kinerja guru di ukur dengan indikator: berusaha untuk selalu membantu organisasi, mau memberikan informasi tentang informasi tentang organisasinya, kesetiaan pegawai, menerima setiap tipe pekerjaan, nilai-nilai pegawai dan organisasi, kebanggaan terhadap organisasi, bekerja sebaik-baiknya, mendapatkan inspirasi, kemungkinan keluar, perasaan senang pegawai, yang diperoleh dalam organisasi, kebijakan organisasi, kepedulian, organisasi terbaik dan loyalitas pegawai.

**Hipotesis ketiga** diterima yaitu kemampuan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja guru pada SMK Pelita Nusantara 1 Semarang. Kemampuan kerja di SMK Pelita Nusantara 1 Semarang dalam meningkatkan kinerja guru di ukur dengan indikator: pendidikan yang dimiliki, pengetahuan guru dalam mengajar, keikutsertaan guru dalam mengikuti diklat, gairah kerja, pemahaman tugas dan tanggung jawab, pengalaman kerja.

### **5.3.1. Motivasi kerja guru**

Berdasarkan data di atas dapat disimpulkan bahwa sebagian besar 65,45% guru SMK Pelita Nusantara I Semarang memiliki motivasi kerja yang sangat baik sekali. Adapun yang memiliki motivasi kerja sangat baik sebesar 27,27% dan yang baik sebesar 7,27%.

Motivasi kerja merupakan dorongan yang ada dalam diri guru yang dapat menggerakkan mereka untuk bekerja secara sadar dan sungguh-sungguh. Motivasi adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Dalam hubungannya dengan pelaksanaan kerja agar guru bekerja dengan segala upayanya. Dengan produktifitas pegawai adanya motivasi yang tinggi berarti guru mempunyai dorongan untuk melaksanakan tugas dan pekerjaannya dengan demikian kinerja juga akan meningkat.

### **5.3.2. Pengembangan Alternatif Strategis**

1. Kepala SMK Pelita Nusantara 1 Semarang memberikan motivasi bagi guru yang belum maksimal dalam motivasi kerja secara serius.
2. Adanya tambahan insentif untuk tugas tertentu sehingga guru SMK Pelita Nusantara 1 Semarang termotivasi dalam mengambil peran secara aktif dalam peningkatan kinerja. Misalnya membimbing anak untuk prestasi.
3. Pemberian reward guru yang berprestasi, misalnya memberikan hadiah atau pujian kepada guru yang mendapatkan prestasi pada perolehan angka ujian nasional dan lomba siswa teladan.
4. Penayangan jumlah kehadiran tiap bulan sebagai bahan evaluasi terhadap kinerja guru berhubungan dengan jumlah jam tatap muka yang harus terpenuhi.
5. Perlunya keikutsertaan guru dalam program diklat secara menyeluruh dan kontinu.
6. Memberikan bantuan dana pendidikan kepada guru untuk menambah pendidikan ke jenjang pendidikan S2.

7. Dipermudah bagi guru tidak tetap menjadi guru tetap karena jika kepastian status yang jelas akan meningkatkan kinerja guru pengajaran tepat waktu, pembinaan kepada siswa dan penelitian.
8. Kepala sekolah secara insentif melakukan seleksi terhadap calon guru.
9. Menciptakan persaingan yang sehat antar guru dengan mengadakan pemilihan guru teladan.
10. Bekerja sama dengan dunia industri dengan cara program magang guru selama 2 minggu di dunia industri sesuai dengan jurusan masing-masing.
11. Bangga terhadap tempat bekerja dan beranggapan di tempat tersebut adalah yang paling baik.
12. Tersedianya sarana dan prasarana mengajar yang mencukupi dan sesuai dengan tuntutan dunia industri.
13. Membuat suatu keputusan yang menyatakan pembatasan masa jabatan fungsional yang diampu oleh guru yaitu 2 kali periode @ 3 tahun.
14. Terbukanya guru untuk menduduki jabatan fungsional tanpa memandang gender.
15. Kepala sekolah memberikan motivasi dan pemahaman tugas pokok guru, tidak hanya mengajar tetapi menyelesaikan administrasi pengajaran tepat waktu, pembinaan kepada siswa dan penelitian

## 6. Simpulan, Saran dan Rekomendasi

### 6.1. Simpulan

1. Hasil perhitungan statistik dengan analisis regresi linear berganda menunjukkan bahwa motivasi kerja, kepemimpinan, dan kemampuan kerja terhadap kinerja guru dengan persamaan regresi  $Y = 0,433 X_1 + 0,281 X_2 + 0,260 X_3$ . Berdasarkan hasil persamaan regresi berganda di atas, untuk variabel yang paling dominan adalah motivasi kerja, karena koefisien regresinya lebih tinggi yaitu sebesar 0,433 diikuti dengan variabel komitmen dengan koefisien regresinya 0,281; dan selanjutnya variabel kemampuan kerja dengan koefisien regresinya 0,260.
2. Hasil perhitungan nilai koefisien determinasi berganda ( $R^2$ ) sebesar 0,577. Hal ini berarti bahwa sebesar 57,7% dapat dijelaskan oleh variabel motivasi kerja, komitmen dan kemampuan kerja secara simultan. Sedangkan sisanya ( $100\% - 57,7\% = 42,3\%$ ) dijelaskan oleh sebab – sebab yang lain di luar variabel yang diteliti misalnya pendidikan dan pelatihan.
3. Hipotesis yang telah dilakukan dalam penelitian ini menyatakan :
  - a. Nilai probabilitas signifikan  $0,000 < 0,05$ , berarti *Hipotesis diterima*, sehingga secara parsial (individu) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja guru.
  - b. Nilai probabilitas signifikan  $0,019 < 0,05$ , berarti *Hipotesis diterima*, sehingga secara parsial (individu) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan komitmen terhadap kinerja guru.
  - c. Nilai probabilitas signifikan  $0,021 < 0,05$ , berarti *Hipotesis diterima*, sehingga secara parsial (individu) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kemampuan kerja terhadap kinerja guru. Dari hasil analisis pengujian hipotesis tersebut,

- d. Nilai probabilitas signifikan  $0,000 < 0,05$ , berarti *Hipotesis diterima*, sehingga secara simultan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi kerja, komitmen dan kemampuan terhadap kinerja karyawan. Dari hasil analisis pengujian hipotesis tersebut,

## 6.2. Saran

1. Pihak manajemen sekolah diharapkan dapat mempertahankan motivasi kerja yang telah ada. Misalnya guru diharapkan dapat meningkatkan rasa memiliki, keinginan pegawai bekerja keras, umpan balik dan pekerjaan yang dilakukan guru, pengakuan atas hasil kerja, kepuasan atas hasil kerja dan memahami & melaksanakan tugas pekerjaan sesuai prosedur.
2. Selain motivasi kerja pihak manajemen sekolah juga diharapkan dapat memberikan mempertahankan komitmennya, dimana komitmen dapat ditingkatkan melalui berusaha untuk selalu membantu organisasi, mau memberikan informasi tentang informasi tentang organisasinya, kesetiaan pegawai, menerima setiap tipe pekerjaan, nilai-nilai pegawai dan organisasi, kebanggaan terhadap organisasi, bekerja sebaik-baiknya, mendapatkan inspirasi, kemungkinan keluar, perasaan senang pegawai, yang diperoleh dalam organisasi, kebijakan organisasi, kepedulian, organisasi terbaik dan loyalitas pegawai.
3. Kemampuan kerja juga berpengaruh terhadap kinerja guru. Untuk kemampuan kerja guru, sekolah sebaiknya dapat lebih memperhatikan pendidikan yang dimiliki, pengetahuan guru dalam mengajar, keikutsertaan guru dalam mengikuti diklat, gairah kerja, pemahaman tugas dan tanggung jawab, pengalaman kerja.

## 6.3. Rekomendasi Riset Mendatang

1. Untuk penelitian yang akan datang sebaiknya dilakukan pada obyek penelitian yang berbeda, yaitu tidak hanya pada guru SMK Pelita Nusantara 1 Semarang untuk menghasilkan temuan empiris yang berbeda.
2. Pemilihan indikator hendaknya lebih banyak dan bervariasi disesuaikan dengan kondisi yang ada pada obyek penelitian yang bersangkutan.

## Daftar Pustaka

- Anwar Mangkunegoro, 2000, *Managemen Sumberdaya Manusia*, Penerbit PT. Remaja Rosdakarya, Bandung
- Arikunto, Suharsimi. 1996. *Manajemen*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Flippo, Edwin B., 1984, *Manajemen Personalia*, Jilid I, Edisi Keenam, Erlangga, Jakarta.
- Gibson, L. James, 1990, *Perilaku Organisasi*, Erlangga, Jakarta

- Gibson, James L, Ivancevich, John M and Donnely, James H. Jr., 1996, *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*. Binarupa Aksara, Jakarta.
- Greenberg and Baron, 1995, "Dimensions of Organizational Structure : A Critical Replication", *Academy of Management Journal*
- Hadi, Sutrisno, 2001, *Metodologi Research 1*, Penerbit Yayasan Fakultas Psikologi UGM, Yogyakarta;
- Heidjrachman dan Suad Husnan, 1999. *Manajemen Personalialia*, Edisi 4. BPFE: Yogyakarta.
- Husein Umar, 1988, *Metodologi Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*, Grafindo Persada, Jakarta
- Luthans. F. 1989. *Organizational Behavior*, 7th edition. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Miftah, Thoha, 1996, *Perilaku Organisasi*, Grafindo Persada, Jakarta.
- Miftah Thoha, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Alfabeta: Bandung.
- Miner, John B, 1988, *Organizational Behavior; Perfomance & Productivity*, State University, New York at Buffallo
- Mowday, R.T., Steers, R.M. & Porter, L.W., 1982, The measure of organizational commitment, *Journal of Vacation Behavior*, 14, 288.
- Nawawi, Hadari. 1990. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*, University Press Gajah Mada : Yogyakarta.
- Payaman, Simanjuntak, 1985. *Pengantar Sumber Daya Manusia*. Jakarta. LPFE UI.
- Reksohadiprojo, Sukanto, 2000, *Organisasi Perusahaan*, BPFE : Yogyakarta.
- Robbin, Stepen, 1996, *Perilaku Organisasi*; Jilid 2, Prenhallindo, Jakarta
- Ruky, Achmad S. 2001, *Sistem Manajemen Kinerja*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Singgih Santoso, 2002, *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik*, PT. Elex Media Komputindo, Jakarta
- Steers, Richard M, 1985. *Efektifitas Organisasi* Terjemahan Magdalena Yamin. Erlangga: Jakarta
- Steers RM, dan Porter, LW, 1983, *Motivation and Work Behavior* , Boston, MC Graw-Hill Book Co.
- Sudjana. 1996. *Metode Statistik*. Bandung : Tarsito
- Terry, George R.. 1986. *Azas-azas Manajemen*. Cetakan Kelima. Alumni: Bandung.

- Triguna. 1996. *Budaya Kerja Menciptakan Lingkungan yang Kondusif untuk Meningkatkan Produktivitas*. Golden Terayon Press : Jakarta.
- Timpe, A Dale, 1988, *Produktivitas: Seri Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Elex Media Komputindo, Jakarta
- Wexley, Keneth N, Yukl, Gary A, 1992, *Leadership in Organizations* second edition, Printice Hall International Inc Englewood Cliffs, New Jersey
- Vandenberg and lance, 1992 *The New Pay, Linking Employee and Organizational Performance*, Lexington Books, A Division of Simon & Schuster Inc., New York, USA