

ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA GURU PADA SEKOLAH GLOBAL MANDIRI

Oleh:

Herni Pujiati

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Mohammad Husni Thamrin

E-mail:

herniaries@gmail.com

ABSTRACT

This study entitled "Analysis of Effect on Performance Leadership and Compensation teacher at the School of Global Mandiri" The aim of this study was to determine and prove how much influence between leadership and compensation to the performance of teachers At Sekolah Global Mandiri. In this study uses survey research methods with the correlational approach, predictive and explanatory. By taking a sample of 81 people were identified as guru. Untuk solve problems by analyzing and testing the relationship and influence between the independent variables on the dependent variable used models kausalistik through regression analysis with SPSS 14.0

Keywords: *Effects of Leadership, Motivation, Teacher School of Global Mandiri*

A. PENDAHULUAN

Pendidikan Nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis, serta bertanggung jawab. Untuk mewujudkan tujuan tersebut perlu meningkatkan sumber daya manusia yang bermutu. Salah satu konsekuensi yang paling utama adalah tugas yang berkaitan dengan akuntabilitas program pendidikan itu sendiri. Dengan demikian tugas guru selaku tenaga pengajar di bidang pendidikan dalam hubungannya dengan akuntabilitas program pendidikan sangatlah berat, karena harus memberikan pelayanan kepada masyarakat sebaik-baiknya. Oleh karena itu, guru sebagai tenaga pengajar dituntut memiliki kualitas kemampuan yang lebih dari cukup dan memiliki motivasi kerja yang tinggi dalam mendidik siswa.

Guru merupakan tenaga utama di sekolah, mereka merupakan ujung tombak seluruh kegiatan, pendidikan dan pengajaran nasional maupun bagi sekolah dan masyarakat setempat. Guru dipercaya oleh orang tua untuk mendidik putra-

putrinya. Melalui Guru, siswa dapat melihat dunia dengan wawasan yang lebih luas dan melalui Guru pula sebagian alih budaya terjadi dari generasi ke generasi. Karena Guru memegang peranan utama dalam proses pendidikan dan pengembangan sumber daya manusia, maka upaya melibatkan motivasi dan kualitas agar lebih berprestasi.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah untuk mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolahnya melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap. Oleh karena itu, pimpinan sekolah dituntut mempunyai kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang memadai agar mampu mengambil inisiatif/ prakarsa untuk mencapai efektivitas sekolah.

Pemahaman sikap dan semangat kerja guru banyak tergantung pada kepemimpinan di sekolah. Para guru atau staf lainnya akan dapat bekerja dengan baik dan penuh semangat bila pemimpin sekolah mampu meningkatkan semangat kerja mereka. Kinerja kepemimpinan di sekolah dalam kaitannya dengan memberikan motivasi kerja kepada guru adalah segala upaya dan hasil yang dapat dicapai oleh kepemimpinan di sekolah dalam mewujudkan tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Sehubungan dengan itu, kepemimpinan di sekolah yang efektif dapat dilihat berdasarkan kriteria berikut : 1) Mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar dan produktif; 2) Dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan; 3) Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara efektif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah dan pendidikan; 4) Berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain sekolah; 5) bekerja dengan tim manajemen; dan 6) Berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu betapa pentingnya pembinaan profesional Guru secara terarah dan terprogram untuk meningkatkan kemampuan dan gairah mengajarnya, sehingga penampilan mengajarnya dapat lebih efektif dan efisien. Oleh karena itu betapa pentingnya pembinaan profesional guru secara terarah dan terprogram untuk meningkatkan kemampuan dan gairah mengajarnya, sehingga penampilan mengajarnya dapat lebih efektif dan efisien.

Namun hal ini tidak terlepas dari motivasi kerja Guru itu sendiri dan bagaimana kepemimpinan Kepala Sekolah tersebut dijalankan dengan baik. Motivasi tersebut dapat berpengaruh positif atau negatif terhadap kerja Guru. Motivasi kerja Guru juga dipengaruhi oleh banyak unsur antara lain : kompensasi, kemampuan Guru, kondisi individu / lingkungan serta upaya-upaya pembinaan yang dilakukan oleh Kepala Sekolah. Dengan kompensasi yang diterima sesuai dengan pangkat/golongan serta lingkungan kerja yang kondusif maka guru akan bersemangat terhadap proses kegiatan belajar mengajar.

Berdasarkan uraian diatas akan dikaitkan dengan fenomena yang terjadi pada Sekolah Global Mandiri. Sekolah Global Mandiri adalah salah satu diantara lembaga-lembaga pendidikan yang berkualitas tinggi, yang menitikberatkan pada peningkatan kualitas manusia dan masyarakat Indonesia melalui pendidikan. Dalam era globalisasi yang telah memasuki berbagai segi kehidupan kita, kualitas

diri sangat menentukan dalam persaingan penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi serta bahasa asing untuk meningkatkan taraf hidup kita. Peningkatan kualitas diri ini perlu dimulai sedini mungkin, sejak dari Taman Kanak-Kanak dan Sekolah Dasar.

Sekolah Global Mandiri telah mengantisipasi hal ini dengan penyediaan sarana dan prasarana yang lengkap serta guru-guru yang berwawasan internasional. Tanggung jawab pertama sekolah ini adalah kepada orang tua serta semua orang yang menitipkan buah hatinya untuk memperoleh pendidikan yang baik. Dalam memenuhi amanat itu, segala hal yang dilakukan, baik dalam proses belajar-mengajar maupun dalam pengadaan dan pemanfaatan fasilitas, harus bermutu tinggi sehingga mereka merasa aman menitipkan putra-putrinya di sekolah ini. Tetapi ada beberapa kendala yang terjadi diantaranya ada beberapa guru yang kurang bersemangat dalam mengajar, seperti: tidak tepat waktu dalam masuk ruangan kelas/kantor dan lain sebagainya, hal tersebut perlu menjadi perhatian terhadap kepala sekolah agar lebih tegas terhadap para guru dan perlu memotivasi guru agar bersemangat dalam mengajar sehingga memiliki prestasi yang baik dan tujuan organisasi akan tercapai.

Berdasarkan uraian yang dikemukakan diatas masalah-masalah yang dapat diidentifikasi pada Sekolah Global Mandiri, adalah sebagai berikut: 1) Kepemimpinan kurang optimal, 2) Kurangnya motivasi dalam bekerja, 3) Kompensasi kurang diperhatikan, 4) Lingkungan kerja kurang kondusif, 5) Upaya dalam meningkatkan kinerja, dan 6) Memberikan reward kepada Guru /Staff yang datang bekerja tepat waktu. Maka masalah yang dapat dirumuskan adalah sebagai berikut; apakah secara simultan kepemimpinan dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja guru pada Sekolah Global Mandiri, apakah secara parsial kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja guru Sekolah Global Mandiri, dan apakah secara parsial motivasi berpengaruh terhadap kinerja guru pada Sekolah Global Mandiri.

Penelitian ini dilakukan dengan maksud untuk melihat pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja guru pada Sekolah Global Mandiri. Dengan demikian penelitian ini memiliki tujuan untuk:

- 1) Menganalisis pengaruh simultan kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja guru pada Sekolah Global Mandiri.
- 2) Menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja guru pada Sekolah Global Mandiri.
- 3) Menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja guru pada Sekolah Global Mandiri.

Dalam metodologi penelitian ini disajikan metode-metode yang dilakukan guna memecahkan permasalahan sebagaimana telah diuraikan dalam perumusan masalah diatas. Metodologi penelitian ini Metode Penelitian meliputi: desain penelitian, lokasi penelitian, populasi dan sampel penelitian, teknik pengumpulan data yang dilanjutkan dengan teknik pengolahan data, indikator dan parameter instrumen penelitian, dan diakhiri teknik analisis data.

Penelitian ini menggunakan pendekatan *Explanatory Analysis* dan *deskriptif analitis*, yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan dan pengaruh antara

variabel bebas dan terikat. Selanjutnya hasil penemuan akan dideskripsikan, yaitu dengan melakukan pengamatan dan penelitian serta menggambarkan sifat atau peristiwa yang tengah berlangsung pada saat penelitian dilakukan dan memeriksa sebab-sebab dari gejala tertentu (Travers:1978). Dalam penelitian ini mengkaji hubungan dan pengaruh antara faktor-faktor kepemimpinan dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja guru. Fenomena tersebut dapat didesain melalui fungsi matematis berikut:

$$\hat{Y} = F(X_1, X_2, \dots, X_n) \text{ model persamaan multivariat, dengan}$$

$$\hat{Y} = F(X), \text{ model persamaan bivariat.}$$

B. METODELOGI PENELITIAN

1. Teknik Pengumpulan Data

Teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data-data dan bahan-bahan yang diperlukan yaitu:

a. Data Primer

- 1) Teknik Kuesioner/Angket
Adalah suatu teknik untuk mengumpulkan data dengan menggunakan instrumen pengumpul data, dimana antara pengumpul data dengan responden (sumber data) tidak terjadi wawancara dan tatap muka langsung. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan memberikan lembaran pertanyaan (Kuesioner) kepada responden. Metode ini digunakan untuk memperoleh data primer yang diperlukan sebagai dasar analisis.
- 2) Teknik Wawancara
Adalah teknik pengumpulan data dengan cara melakukan tanya jawab langsung kepada pihak guru Sekolah Global Mandiri mengenai segala sesuatu yang berkaitan dengan masalah yang akan ditulis. Teknik ini digunakan untuk melengkapi data yang diperoleh dari teknik kuesioner/angket
- 3) Teknik Observasi
Suatu teknik pengumpulan data dengan cara pengamatan langsung di lokasi yakni Sekolah Global Mandiri dalam rangka mencocokkan data yang diperoleh dari angket dan wawancara

b. Data Sekunder

Yaitu data yang dikumpulkan dalam bentuk sudah jadi atau data yang telah terformat oleh pihak ketiga, sehingga penulis dapat secara langsung menggunakan data tersebut. Data tersebut seperti literatur, majalah, jurnal dan buku ilmiah lainnya yang berhubungan dengan masalah yang dibahas dalam penelitian ini

2. Teknik Pengolahan Data

Dalam pengolahan data pertama-tama dilakukan uji validitas dan reliabilitas instrumen-instrumen penelitian, hal ini dilakukan untuk memastikan bahwa data yang dipakai adalah data yang baik. Selanjutnya dilakukan transformasi data. Hal ini dilakukan untuk mengkonversi skala questioner yang semula berskala ordinal menjadi interval. Pengolahan data selanjutnya adalah pengujian dengan asumsi "BLUE", hal ini untuk menguji kelayakan model yang dihasilkan.

3. Teknik Analisis Data

Dalam usaha menganalisa dan membahas permasalahan yang dikemukakan pada penelitian ini, peneliti menggunakan suatu teknik dan alat analisa yakni:

a) Analisis Skoring

Analisa ini digunakan untuk mendapatkan data kuantitatif, yakni data diperoleh melalui pengisian kuesioner dengan menggunakan skor nilai pada setiap jawaban, skor nilai tersebut adalah : Sangat setuju diberi nilai 5 (lima), Setuju diberi nilai 4 (empat), Kurang setuju diberi skor 3 (tiga) , Tidak setuju diberi skor 2 (dua), Sangat tidak setuju diberi nilai 1 (satu).

b) Analisis Statistik

Digunakan untuk menjawab permasalahan dan membuktikan hipotesis yang diajukan, yakni melihat pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja guru, baik secara simultan maupun secara parsial. Analisis ini dilakukan dengan menggunakan bantuan *Software Statistic Program For Social Science (SPSS)* release 17.0.

4. Rancangan Pengujian Hipotesis

Dalam upaya menganalisis masalah yang diketengahkan dan menguji hipotesis yang diajukan, pada umumnya akan dianalisis melalui pendekatan-pendekatan Kualitatif Naratif dan Analitis. Namun, untuk menganalisis dan menguji hubungan dan pengaruh antara Independent variable terhadap Dependent variable, akan digunakan model-model kausalistik, diantaranya melalui parameter korelasi, dan regresi. Kemudian untuk mengamati masing-masing signifikansi model, akan dilakukan melalui penduga uji t, dan F hitung.

C. PEMBAHASAN

1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting dalam manajemen organisasi. Kepemimpinan dibutuhkan manusia karena adanya keterbatasan keterbatasan tertentu pada diri manusia. Dari sinilah timbul kebutuhan untuk

memimpin dan dipimpin. “Kepemimpinan didefinisikan ke dalam ciri-ciri individual, kebiasaan, cara mempengaruhi orang lain, interaksi, kedudukan dalam organisasi dan persepsi mengenai pengaruh yang sah. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan dengan antusias” (David, Keith, (2005). Menurut Veitzhal Rivai (2004), “kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh kepada pengikut-pengikutnya lewat proses komunikasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi.” Menurut Achmad Suyuti (2001), “yang dimaksud dengan kepemimpinan adalah proses mengarahkan, membimbing dan mempengaruhi pikiran, perasaan, tindakan dan tingkah laku orang lain untuk digerakkan ke arah tujuan tertentu”.

Kepemimpinan (*leadership*), merupakan hal yang sangat dominan didalam manajemen, karena kepemimpinan maka proses manajemen akan berjalan dengan baik dan pegawai akan bergairah dalam melakukan tugasnya (Heidjrachman dan Husnan, 2002). Baik dan tidaknya suatu organisasi sangatlah tergantung daripada kecakapan dan kemampuan pimpinan dalam melaksanakan kepemimpinan untuk mengarahkan bawahannya. Demikian pula halnya keberhasilan ataupun kegagalan suatu organisasi terutama dilembaga-lembaga pemerintah sangat bergantung pada Gaya kepemimpinan para pemimpin organisasi tersebut. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh pimpinan pada saat mencoba mempengaruhi bawahannya.

Menurut *Paul dan Kenneth* dalam Tjiptono (Tjiptono, 2001). Pemimpin adalah seni mempengaruhi orang lain untuk mengarahkan kemauan mereka, kemampuan dan usaha untuk mencapai tujuan pimpinan”, sedangkan menurut (*Hersey, 2004*) yang dimaksud dengan pemimpin adalah seseorang yang dengan cara apapun mampu mempengaruhi orang atau pihak lain untuk berbuat sesuatu sesuai dengan kehendak orang itu sendiri sehingga tujuan yang telah ditentukan tercapai. Kepemimpinan adalah merupakan suatu fenomena yang kompleks, sehingga kemampuan efektif pimpinan memerlukan suatu proses pengembangan yang berencana, taratur, terus menerus, berlanjut dan berkesinambungan serta harus dirintis dan dibina. Oleh sebab itu berhasil tidaknya suatu organisasi dalam mengelola kegiatannya sangat tergantung pada situasi dan gaya kepemimpinan.

2. Gaya Kepemimpinan

Gerakan dan dinamika sebuah organisasi sangat dipengaruhi oleh aspek manusianya. Dalam lingkup sebuah organisasi hal ini ditentukan oleh aspek pimpinan organisasi dan bawahan. Interaksi antar keduanya akan sangat berpengaruh pada organisasi. Perilaku pemimpin yang berkaitan dengan kemampuan pimpinan atau pemimpin akan mempengaruhi bawahannya. Kemampuan dalam memimpin dan diikuti oleh bawahan dikenal dengan gaya kepemimpinan (*leadership style*). Ishak Arep, Hendri Tanjung, (2003), berpendapat bahwa gaya kepemimpinan seseorang adalah pola perilaku yang ditujukan ketika seseorang mencoba mempengaruhi orang lain. Pendapat lain dikemukakan oleh Thaha (2003) yang mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu pola perilaku yang konsisten, yang ditampilkan pihak lain ketika berusaha mempengaruhi kegiatan-kegiatan orang lain. Ronald Lippit, (2000), mengemukakan tiga gaya kepemimpinan yaitu :

a. Kepemimpinan gaya otoriter

Dalam mengambil keputusan, pemimpin dengan gaya otoriter tidak pernah melibatkan pihak lain. Gaya pemimpin ini akan mengerahkan orang lain agar bekerja sama dengannya, dimana dalam mengambil keputusan tidak pernah melibatkan pihak lain. Dalam kaitan dengan hal ini Heidjrachman dan Husnan (2002) berpendapat bahwa gaya yang dianut oleh pemimpin jenis ini memberikan instruksi yang secara pasti, menuntut kerelaan, menekankan pelaksanaan tugas, melakukan pengawasan tertutup, memberikan izin sangat sedikit atau tidak ada bawahan yang dapat mempengaruhi keputusannya, tidak ada saran datang dari bawahan, memakai paksaan, ancaman dan kekuasaan untuk melaksanakan tugas yang diberikannya.

b. Gaya kepemimpinan demokrasi

Dalam gaya kepemimpinan demokrasi ini pemimpin akan mempengaruhi orang lain agar bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui cara melibatkan pegawai semaksimal mungkin dalam proses pengambilan keputusan. Dikatakan bahwa *out put* dengan menggunakan gaya ini memang tidak setinggi yang diperoleh jika menggunakan gaya kepemimpinan otoriter. Namun dengan menggunakan gaya kepemimpinan gaya demokrasi kualitas yang diperoleh akan lebih baik karena aspek manusia sangat diperhatikan, komunikasi antara atasan dengan bawahan dapat melahirkan hubungan yang harmonis, semua bawahan diberikan kebebasan memberikan pendapat yang akan melahirkan pegawai dengan ide-ide yang kreatif cemerlang.

c. Gaya kepemimpinan kebebasan (liberal)

Kepemimpinan dengan gaya kebebasan ini dalam mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan lebih banyak diletakkan pada pendelegasian tugas yang diberikan oleh atasan kepada bawahan. Penggunaan gaya kepemimpinan mana yang tepat itu sangat bergantung pada individu masing-masing dengan melihat karakteristik organisasi yang dipimpin dan situasi atau kondisi yang ada. Kejelian dari seorang pemimpin dalam menerapkan gaya dengan melihat faktor-faktor riil dalam sebuah organisasi akan sangat berguna untuk keefektifan sebuah organisasi. Namun sebaliknya penggunaan gaya kepemimpinan yang keliru akan merugikan pemimpin itu sendiri.

Ada beberapa teori tentang kepemimpinan yaitu seperti dikemukakan oleh Ronald Lippit yang dikutip oleh Sukanto, (2000) sebagai berikut:

- a. Teori Otokratis, yaitu teori yang didasarkan atas perintah, paksaan dan tindakan-tindakan yang arbiter (sebagai wasit). Ia melakukan pengawasan yang ketat, agar semua pekerjaannya berlangsung efisien.
- b. Teori Sosiologis, yaitu pemimpin dianggap sebagai usaha-usaha untuk melancarkan antar relasi dalam organisasi dan sebagai usaha untuk

menyelesaikan setiap konflik organisatoris antara pengikutnya, agar dicapai kerjasama yang baik.

- c. Teori Suportif, yaitu para pengikut harus berusaha sekuat mungkin dan bekerja dengan penuh gairah, sedangkan pemimpin akan membimbing dengan sebaik-baiknya melalui aturan tertentu.
- d. Teori Laisser faire, yaitu pemimpin ditampilkan oleh seorang tokoh 'ketua dewan' yang sebenarnya tidak becus mengurus. Dia menyerahkan semua tanggung jawab serta pekerjaan kepada bawahan atau kepada anggotanya.

Pemimpin adalah pribadi yang memiliki keterampilan teknis, khususnya dalam satu bidang, hingga mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktifitas, demi mencapai satu atau beberapa tujuan organisasi.

Kepemimpinan pada umumnya dirangsang oleh dorongan-dorongan kuat dari dalam diri sendiri untuk memimpin. Diharapkan seorang pemimpin mampu membina bawahannya menjadi mahir secara teknis, bersemangat kerja, loyal dan bermoral tinggi juga dapat membangkitkan kekuatan rasional dan kekuatan emosional yang positif. Kesimpulannya seorang pemimpin mampu mengembangkan segala potensial bawahannya dalam suasana yang menyenangkan (Veitzhal Rivai, 2003).

3. Tipe-Tipe Kepemimpinan

Gerakan dan dinamika sebuah organisasi sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan seorang pemimpin. Ada beberapa tipe kepemimpinan diantaranya dikemukakan oleh Kartini Kartono, (2002), sebagai berikut:

- a. Tipe kharismatik, yaitu tipe pemimpin ini memiliki kekuatan energi, daya tarik dan pembawaan yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain.
- b. Tipe paternalistis, yaitu tipe kepemimpinan yang kebabakandengan sifat sebagai orang dewasa yang kelihatan sangat berwibawa dan menjadi panutan.
- c. Tipe laissez faire, yaitu kepemimpinan pemimpin praktis tidak memimpin hanya menyerahkan tugas kepada bawahannya.
- d. Tipe demokratis, yaitu tipe pemimpin yang berorientasi pada manusia dan memberikan bimbingan yang efisien kepada pengikutnya.

Tipe kharismatik bercirikan seorang yang mempunyai kharisma dan berwibawa, tipe paternalistis yaitu tipe pemimpin bersikap kebabakan, selalu memosisikan dirinya sebagai orang dewasa yang dapat menjadi contoh tauladan bagi pengikutnya. Tipe otokratis suka memaksakan kehendak, suka atau tidak suka segala perintahnya harus segera dilaksanakan. Menurut Dale Timple (2000). Pemimpin adalah penggunaan wewenang pimpinan secara konstruktif mencakup kemampuan merumuskan tujuan dengan jelas serta menentukan langkah untuk mencapainya, termasuk menghimbau orang-orang yang berada dibawah

jajarannya agar melakukan apa yang dikehendaki seperti kerja keras, disiplin, tanggung jawab jujur, komunikatif dan produktif.

4. Motivasi Kerja

Penelitian motivasi yang dilakukan oleh William James dari Universitas Harvard (2001) menunjukkan bahwa pegawai-pegawai dapat mempertahankan pekerjaan pada tingkat yang mendekati 80% sampai 90% dari kesanggupannya jika mendapat motivasi yang tinggi. Oleh karena itu motivasi adalah suatu faktor penentu pokok didalam mempengaruhi kepuasan dan tingkat prestasi pegawai.

Motivasi merupakan suatu topik yang membangkitkan rasa ingin tahu serta, telah merangsang minat akademisi maupun praktisi selama bertahun-tahun. Barangkali disebabkan adanya minat ini, banyak teori motivasi yang telah dilahirkan: masing-masing dengan kebaikan-kebaikan serta kekurangan-kekurangannya.

a. Pengertian Motivasi

Ada beberapa asumsi landasan dan dasar yang diperlukan guna memahami teori motivasi. Aperfecto S. Sison (1998) menyatakan bahwa "*Motivation is derived from the wold motivate which means to move, impel or induce to act to satisfy a need or want*". Yang diterjemahkan secara bebas berarti bahwa motivasi berasal dari kata *motivate* yang berarti menggerakkan, mendorong atau menyebabkan suatu tindakan untuk memuaskan suatu kebutuhan atau keinginan.

Sementara itu Edwin B.Flippo (1992) menyatakan bahwa "*motivation is a skill in aligning employee and organizational interest so that behavior result in achievement of employee wants simultaneously with attainment of organizational objectives*", yang diterjemahkan secara bebas berarti bahwa motivasi merupakan suatu kecakapan dalam menyelaraskan kepentingan pegawai dan kepentingan organisasi, dengan demikian keinginan pegawai sejalan dengan pencapaian tujuan organisasi.

b. Keterkaitan Motivasi dan Tindakan

Telah dikemukakan diatas apa yang diartikan dengan motivasi. Jelas dalam perumusan tersebut, bahwa motivasilah yang mendorong seseorang untuk bertindak. Tindakan adalah salah satu jenis perbuatan manusia yang mengandung suatu maksud tertentu yang memang dikehendaki oleh orang yang melakukan kegiatan itu, perbuatan ada dua macam yaitu pemikiran dan tindakan.

Pemikiran adalah perbuatan rohani yang menghendaki bekerjanya daya pikir manusia, sedangkan tindakan adalah perbuatan jasmani terutama membutuhkan gerak otot tubuh manusia. Dengan demikian suatu tindakan ialah suatu perbuatan jasmani manusia yang mendukung suatu maksud tertentu yang memang dikehendaki oleh orang yang melakukan tindakan itu. Tidak semua tindakan didorong motivasi. Tindakan yang dilakukan dengan sadar memang ada motifnya, akan tetapi tindakan yang dilakukan dengan tidak sadar tidak ada motifnya (Andrews F. M and Perry J.L. : 1998).

c. Hal-Hal Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Motivasi menurut teori Mc Gregor (2001) sering disebut teori X dan teori Y Mc Gregor. Douglas Mc Gregor mengemukakan dua pandangan yang saling bertentangan tentang kodrat manusia yang disebutkan sebagai Teori X dan Teori Y. Rancangan tradisional Douglas menyatakan bahwa ada dua pendekatan atau filsafat manajemen yang mungkin diterapkan dalam organisasi. Masing-masing pendekatan itu didasarkan pada serangkaian asumsi mengenai sifat manusia yang dinamainya Teori X dan Teori Y.

Asumsi teori X mengenai manusia:

- a) Pada umumnya manusia tidak senang bekerja.
- b) Pada umumnya manusia tidak senang berambisi, tidak ingin tanggung jawab dan lebih suka diarahkan.
- c) Pada umumnya harus diawasi dengan ketat dan sering harus dipaksa untuk memperoleh tujuan-tujuan organisasi.
- d) Motivasi hanya berlaku sampai tingkat *lower order needs* (*physiological and safety level*).

Asumsi Teori Y mengenai manusia :

- a) Bekerja adalah kodrat manusia, jika kondisi menyenangkan.
- b) Pengawasan diri sendiri tidak terpisahkan untuk mencapai tujuan organisasi.
- c) Manusia dapat mengawasi diri sendiri dan memberi prestasi pada pekerjaan yang diberi motivasi dengan baik (pada pekerjaan yang dimotivasi dengan baik).
- d) Motivasi tidak saja mengenai *lower needs* tetapi juga sampai *higher-order needs*.

Douglas Mc Gregor menginginkan agar para manajer menerapkan teori Y dalam organisasi. Bila para manajer menerapkan teori Y di dalam organisasi maka orang-orang didalam organisasi akan didorong untuk berkembang dan dapat menggunakan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, imajinasi mereka untuk membantu mencapai tujuan organisasi. Dengan kata lain yang harus dikerjakan manajer adalah menerapkan prinsip integrasi, yaitu mengatur segala sesuatunya sedemikian rupa sehingga manajer dan bawahannya dapat bekerjasama untuk kepentingan berhasilnya organisasi.

Teori tentang motivasi dikemukakan pula oleh A. H. Maslow yang telah mengembangkan sebuah teori motivasi dan mendapat sambutan luas. Maslow mengatakan bahwa kebutuhan-kebutuhan manusia dapat dimasukkan dalam lima kategori yang disusun menurut prioritas sebagai berikut :

- a. *Physiological Needs* (kebutuhan badaniah) meliputi sandang, pangan, dan pemuasan seksual.
- b. *Safety Needs* (kebutuhan akan keamanan) meliputi baik kebutuhan akan keamanan jiwa maupun kebutuhan akan keamanan harta.

- c. *Social Needs* (kebutuhan sosial) meliputi akan perasaan diterima orang lain, kebutuhan akan perasaan dihormati, kebutuhan akan perasaan maju atau berprestasi dan kebutuhan akan perasaan ikut serta (sense of participation).
- d. *Esteem Needs* (kebutuhan akan penghargaan) berupa kebutuhan akan harga diri dan pandangan baik dari orang lain terhadap kita.
- e. *Self Actualization Needs* (kebutuhan akan kepuasan diri) yaitu kebutuhan untuk mewujudkan diri mengenai nilai dan kepuasan yang didapat dari pekerjaan.

5. Kinerja

Performance Appraisal merupakan momentum bagi seorang guru untuk mempertanggungjawabkan tingkat kinerja yang telah dicapai sepanjang tahun. Tahapan ini sekaligus juga menjadi kesempatan bagi atasan untuk menilai kinerja bawahannya menurut kriteria yang tegas dan terukur (berdasarkan *goals* yang telah disepakati bersama sejak awal), dimana hasil penilaian tersebut nantinya akan digunakan sebagai dasar dalam memberikan *treatment* terhadap guru, antara lain: penyesuaian remunerasi, peningkatan karir, identifikasi kebutuhan pelatihan-pengembangan dan sebagainya. Pola *performance appraisal* yang *fair* semestinya menggunakan *goal* (yang telah disepakati bersama sejak awal) sebagai dasar utama penilaian.

Untuk menciptakan *appraisal* tersebut yang memiliki nilai edukatif (mendidik), selayaknya proses dan hasil *appraisal* tersebut dikomunikasikan secara terbuka oleh atasan kepada bawahannya. Dengan demikian, bawahan percaya bahwa pelaksanaan *appraisal* tersebut juga dapat “belajar” dari kesuksesan ataupun kegagalan kinerja selama ini untuk peningkatan/perbaikan di masa yang akan datang. Variabel kinerja guru pada penelitian ini didefinisikan sebagai hasil yang dicapai seseorang (guru) menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan (John B. Minner, 2002). Untuk penilaian kinerja digunakan indikator :

- a. Quality of work
- b. Quantity of work
- c. Time at work
- d. Cooperation With Other

Secara periodik, banyak organisasi-organisasi melakukan kegiatan *Performance Appraisal* terhadap segenap gurunya. Hasil penilaian kinerja yang baik, akan mendatangkan kegembiraan bawahan, dan juga kebanggaan atasan. Sebaliknya, hasil penilaian kinerja yang jelek akan menimbulkan ketidakpuasan bawahan, serta kejengkelan atasan. Terhadap hasil penilaian kinerja yang buruk tersebut, banyak analisa bermunculan. Sekedar contoh, beberapa alasan tipikal yang seringkali menjadi “senjata” seorang atasan untuk menjelaskan kegagalan kinerja bawahannya adalah: potensi guru yang rendah, pelatihan yang kurang efektif, gaji yang tidak kompetitif dan *demotivating* dan sebagainya.

Tanpa mengecilkkan arti dari alasan-alasan klise di atas, sebetulnya keberhasilan ataupun kegagalan kinerja guru sangat ditentukan oleh suatu proses

yang telah kita sebut di atas sebagai proses pengelolaan manajemen (*performance management process*).

Perdefinisi, proses pengelolaan kinerja adalah suatu proses HRD yang dimaksudkan untuk memantapkan pengertian bersama (antara “manajemen/atasan” dan “guru/bawahan”) tentang sasaran kinerja (*performance target*) yang akan dicapai, tentunya berikut cara-cara pencapaiannya pula. Adanya pengertian yang tepat dan lengkap terhadap “*what*” dan “*how*” dari sasaran kinerja sejak awal, dikombinasikan dengan proses pengelolaannya yang efektif, akan menjadi kesuksesan pencapaian sasaran kinerja tersebut. Sama halnya dengan proses manajemen yang lain, proses pengelolaan kinerja haruslah dilakukan secara konsisten dengan periode/jadwal yang tertentu, misalnya; setiap satu tahun.

Dalam implementasinya, proses pengelolaan kinerja yang efektif setidaknya mencakup tiga tahapan kegiatan, yakni:

- a. Penetapan sasaran kinerja (Goal setting)
- b. Pengarah dan dukungan (coaching)
- c. Penilaian kinerja (Performance appraisal) Goal-Setting merupakan langkah pertama dari keseluruhan PMP (*Performance Management Process*), dimana “atasan” dan “bawahan” bersama-sama menetapkan sasaran kinerja (goal) yang ditargetkan kepada bawahan. Selayaknya, *goal setting* setiap guru dilakukan pada awal tahun, bersamaan dengan penyusunan rencana kerja organisasi lainnya. Sasaran kinerja yang dirumuskan, akan menjadi pengarah (direction) yang menuntut guru kepada kejelasan beban tugas, tanggung jawab dan target kinerjanya sepanjang tahun, sekaligus menjadi penantang (challenger) yang melecut moral kerja dan motivasi guru dalam upaya harapan prestasi yang telah ditetapkannya.

Sebuah sasaran kinerja yang efektif haruslah memiliki beberapa kriteria berikut, yaitu:

- a. Spesifik, yang berarti bahwa sasaran kinerja tersebut dapat dipahami secara jelas dan tegas tidak menimbulkan ambiguitas penafsiran. Semakin spesifik sebuah sasaran kinerja, semakin mudah pula bagi “pemilikinya”-nya untuk memfokuskan perhatiannya.
- b. Terukur, yang berarti adanya suatu tolak ukur yang tegas/konkret, yang dapat menjadi dasar penilaian apakah guru sudah berhasil atau gagal dalam mencapai sasaran kinerjanya. Kriteria tersebut tidak selalu harus berupa satuan kualitatif. Yang terpenting adalah bahwa kriteria pengukuran tersebut disepakati bersama disadari dari awal oleh guru dan atasannya, dan juga dipahami dengan perspektif yang sama oleh masing-masing pihak.
- c. Memiliki tingkat resiko yang wajar (moderate), dalam artian bahwa sasaran kinerja tersebut merupakan sebuah peluang yang menantang, namun tetap jangkauan yang realistis. Dengan analogi matematis, tingkat resiko yang moderate memiliki probabilitas keberhasilan dan kegagalan yang sama, yakni 50% : 50%. Resiko yang terlalu tinggi akan menciptakan “bayangan kegagalan” dalam benak guru, yang dapat menimbulkan efek sugesti yang

akan memperburuk kinerjanya. Sebaliknya pula, resiko yang terlalu rendah hanya akan menjadi pembatas bagi guru untuk mengaktualisasikan segenap potensinya secara optimum.

- d. Berbatas waktu, yang berarti bahwa kurun waktu pelaksanaan sasaran kinerja haruslah diatur dalam batasan waktu yang jelas.

Sebelum mulai merealisasikan sasaran kinerjanya, semestinya setiap guru mengidentifikasi sumber daya (Resources) dan dukungan yang diperlukannya untuk membantu pencapaian sasaran kinerja tersebut, serta melakukan antisipasi terhadap kendala-kendala (internal pribadi ataupun eksternal lingkungan) yang mungkin akan dijumpainya.

6. Pengarahan dan Dukungan (*Coaching*)

Coaching merupakan bentuk pendampingan dukungan yang diberikan oleh seorang atasan terhadap bawahannya, selama bawahan yang bersangkutan melaksanakan goalnya sepanjang tahun. Melalui *coaching*, atasan mendapatkan kesempatan untuk melakukan komunikasi, pengarahan dan koreksi dini terhadap bawahan, dengan harapan dapat derajat pencapaian sasaran kinerja pada tingkatan yang paling optimum. Sebaliknya pula, melalui *coaching*, bawahan memiliki kesempatan untuk berkonsultasi kepada atasannya tentang kendala-kendala yang sudah, sedang dan akan dihadapinya. *Coaching* yang efektif menjadi “jembatan” penghubung terhadap kinerja yang diharapkan (*desired-performance*) dan kinerja yang aktual). Ini berarti bahwa proses coaching yang efektif akan menjadi “wahana komunikasi” bagi atasan dan bawahan untuk *me-review* tingkat kinerja yang telah dicapainya sementara ini berikut kendala-kendala yang alami, untuk selanjutnya melahirkan alternatif penyelesaian masalah atau usulan konstruktif yang akan memicu peningkatan kinerja bawahan.

Walaupun dapat dilakukan secara informal dengan jadwal yang fleksibel, *coaching* lebih baik dilakukan secara formal dengan jadwal yang telah diagendakan sejak awal, misal : setiap 4 bulan (kuartal) atau 6 bulan (semester). Dengan adanya rencana *coaching* yang terjadwal, masing-masing atasan dan bawahan akan menjadi lebih *committed* terhadap pelaksanaan *coaching* itu sendiri dan dapat melakukan persiapan pelaksanaan secara baik.

7. Masalah Objektivitas dalam Penilaian Kinerja Guru

Penilaian kinerja kerja merupakan salah satu tugas yang penting bagi setiap manajer/pimpinan. Namun demikian, dalam mencapai tujuan dari penilaian prestasi kerja tersebut, ada banyak kendala yang dihadapi. Kendala umum biasanya menyangkut dengan keandalan instrumen penilaian itu sendiri, seperti diantaranya : standar yang tidak jelas, tidak relevan dan tidak realistis (Olivier, 1998).

Dalam praktek umumnya disediakan bentuk atau skala rating yang membantu mengarahkan para penilaian terhadap karakteristik khusus guru dan pekerjaannya. Pemakaian skala rating demikian populer, selain digunakan untuk mengatasi kecenderungan dalam melakukan generalisasi, juga bisa ditujukan

sebagai dasar dalam membandingkan penilaian-penilaian yang dihasilkan oleh beberapa anggota lainnya.

Selain masalah-masalah teknis yang menyangkut dengan reabilitas pada instrumen penilaian, ada masalah yang bersifat non-teknis yang dihadapi oleh pimpinan. Bagi pimpinan (rater) yang melakukan penilaian, ada sejumlah kendala yang berkaitan dengan objektivitas mereka, seperti masalah *Leniency*. Guilford sebagaimana yang diungkapkan oleh Kane (1999) mendefinisikan *Leniency* sebagai suatu kecenderungan yang stabil pada diri sebagian penilai untuk memberikan rating yang lebih tinggi dibandingkan rater lain apabila penilaian dilakukan oleh sekelompok penilai.

Leniency/bias kemurahan hati secara umum biasanya terdapat pada pimpinan yang tidak berpengalaman dan memutuskan untuk mendapatkan cara termudah dalam menilai kinerja bawahan. Pimpinan mungkin bisa saja meyakini kalau para guru merasa dinilai lebih tinggi dari keadaan sebenarnya dan mereka tidak merasa dirugikan, itu tidak akan menjadi masalah buat mereka. Tetapi bagi guru yang kritis, yang telah bekerja dengan penuh komitmen untuk mencapai kinerja yang telah ditargetkan, maka hal tersebut bisa memunculkan pengaruh negatif.

Ada kalanya penilaian terhadap satu dimensi pada guru dipengaruhi oleh dimensi atau atribut lain yang melekat pada orang yang dinilai, ini dikenal dengan *Halo Effect*. Tingginya kemampuan seseorang pekerja pada suatu dimensi, tidak berarti mereka mempunyai kemampuan yang sama pada dimensi lain. Ini jelas, karena pada dasarnya kodrat manusia itu sendiri yang penuh dengan keterbatasan dan kekurangan.

Selain dua masalah umum di atas, lazim dikenal beberapa kendala/masalah lain dalam hal objektivitas seperti : bias supervisor, tendensi terpusat; terlalu keras/*strickness*; *Recency*; dan lain sebagainya. Pada intinya semua kendala tersebut berkaitan dengan pemberian peringkat/*rating* dalam menilai kinerja guru. Tidak terkecuali penilaian kinerja yang dilakukan bagi level manajerial. Ada suatu paradoks dalam menilai mereka para eksekutif organisasi. Secara sederhana paradoks tersebut berupa semakin tinggi karir seseorang dalam suatu organisasi, maka penilaian terhadap mereka (*rating*) cenderung semakin tidak akurat/objektif, atau bahkan mungkin tidak pernah dilakukan sama sekali (Longenecker, Giola & Sim's 1998). Akan lebih buruk lagi apabila hal yang membedakan mereka (pimpinan) dengan para guru hanyalah faktor latar belakang pendidikan atau faktor keberuntungan/nasib belaka. Terlebih lagi pada lingkungan organisasi yang masih menganut budaya tradisional, yang didalamnya nepotisme bukan lagi merupakan rahasia umum.

8. Profil Sekolah

Pergerakan dunia kian hari kian terus berkembang, segala sektor yang mempengaruhi cara hidup dan kehidupan manusia terus berbenah menuju sistem baku yang kian efektif dan efisien dalam tatanan hidup berkualitas. Loncatan-loncatan yang susah diperkirakan. Penataan yang berkesinambungan dan berkaitan hanya dalam keselarasan yang harmonis. Harap dan cipta dapat wujud.

Dengan nafas dan ruh yang selaras, dengan kemajuan dan tuntutan kemajuan dunia, Yayasan Dian Bangsa mendirikan Sekolah Global Mandiri.

Sekolah berwawasan internasional yang menjadikan nilai nasional menjadi nilai tambah untuk bersaing dalam skala internasional. Terletak di kawasan Legenda Wisata Cibubur yang memberikan iklim kondusif untuk kegiatan belajar, didukung oleh pengajar yang berpengalaman dan fasilitas belajar yang lengkap. Kawasan belajar terpadu dengan pendidikan yang lengkap hingga ke jenjang menengah umum. Saat ini telah membuka jenjang pendidikan dari Nursery, TK A, TK B, SD kelas 1-6, SLTP kelas 1-3, SNC (*Special Need Center*) dan SMA.

Suatu hal yang sangat menggembirakan adalah bahwa pada tahun-tahun belakangan ini masyarakat kita berperan aktif dalam mendirikan lembaga-lembaga pendidikan yg berkualitas tinggi. Sekolah Global Mandiri adalah salah satu diantara lembaga-lembaga pendidikan tersebut, yang menitikberatkan pada peningkatan kualitas manusia dan masyarakat Indonesia melalui pendidikan. Dalam era globalisasi yang telah memasuki berbagai segi kehidupan kita, kualitas diri sangat menentukan dalam persaingan penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi serta bahasa asing untuk meningkatkan taraf hidup kita. Peningkatan kualitas diri ini perlu dimulai sedini mungkin, sejak dari Taman Kanak-Kanak dan Sekolah Dasar.

Kami percaya bahwa Sekolah Global Mandiri telah mengantisipasi hal ini dengan penyediaan sarana dan prasarana yang lengkap serta guru-guru yang berwawasan internasional. Tanggung jawab pertama sekolah ini adalah kepada orang tua serta semua orang yang menitipkan buah hatinya untuk memperoleh pendidikan yang baik. Dalam memenuhi amanat itu, segala hal yang dilakukan, baik dalam proses belajar-mengajar maupun dalam pengadaan dan pemanfaatan fasilitas, harus bermutu tinggi sehingga mereka merasa aman menitipkan putra-putrinya di sekolah ini.

D. PENUTUP

Simpulan

Memberikan pendidikan yang bermutu, dengan memperhatikan kemampuan tiap siswa

1. Membentuk pribadi yang berbudi luhur, agar dapat bersosialisasi dengan masyarakat yang beragam
2. Mempersiapkan siswa bersaing dalam era globalisasi, menjadi pribadi yang mengetahui kemampuan dirinya dan lingkungannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Achmad Sayuti 2008.:*Pengaruh Kemampuan Berkomunikasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Kepala Sekolah Dasar SE-Kabupaten Bekasi*. Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Krisnadwipayanan Jakarta.
- Algivari. 1997. *Pengantar Metode Statistik II*. Jakarta: PT. Pustaka LP3ES.
- Al Rasyid. Harun. 1998. *Teknik Penarikan Sampel dan Penyusunan Skala*. Bandung: Program Pascasarjana Universitas Padjadjaran.
- Arthur W. Sherman. Jr. 1996. *Managing Human Resources*. 9th Edition. South Western Publishing Co.
- Andrew F. M and Perry J.L. 1998. *Social Indicators of Well Being in America: The Development and Neasurement of Perceptual Indicators*. New York: Plenum.
- Aperfecto S. Sison. 1998. *Effective Motivation through Performance Appraisal* : Psychological Associates. Inc.
- Arep Ishak & Tanjung Hendri, 2003, *Manajemen Motivasi*. Jakrta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Arthur W. Sherman. Jr. 1996. *Managing Human Resources*. 9th Edition. South Western Publishing Co.
- Bahtiar Rifai. 2008. “*Analisis Faktor Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Utama Bea Dan Cukai Tanjung Priok Jakarta*, Tesis MM Unkris. Jakarta.
- Dale Timple (2000).*Managing Human Resources*, New Jersey : Pearson Education, Inc Upper Saddle River.
- David, Keith, (2005). *Competence at Work Models for Superior Performance*. Canada: John Wiley & Sons.
- Edwin B. Flippo. 1992. *Personnel Management*. edisi kelima. McGraw-Hil. Inc.. Singapore.
- George R. Terry. 1997. *Motivational Leverage: A New Approach to Managing People*. New York.
- Harun Al Rasyid, 1998. *Dasar-Dasar Statistika Terapan*, Program Pascasarjana, Unpad : Bandung.
- Heidjrachman dan Husnan Suad. (2002). *Manajemen Personalialia*, (Edisi keempat cetakan pertama). Yogyakarta: Penerbit BPFE UGM.
- Hersey,(2004). *Human Resources Mangement*7Th Edition, - : John Wiley and Sons, Inc.
- James. William. 2001. *Motivation: Good Theory-Poor Application*. Training Development Training. Harvard Universitas.

- John B. Miner, 2003 *Performance Appraisal, An Organizational Perspective* (Massachusetts: Allyn dan Bacon).
- Kane. 1999. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.
- Kartini Kartono, (2002), *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : BPFE
- Longenecker, Giola & Sim's 1998, *Penilaian Kinerja*. Yogyakarta : ANDI.
- Lind, 2002, *Korelasi Dan Analisis Regresi Berganda*. Nur Cahaya.
- Maslow. 1998. *Motivation in Work Place*. (dalam Dominikus) Monterey: Brooks/Cole.
- Mc Gregor 2001 *The Human Side of Enterprise*". Cincinnati: Southwestern.
- Olivier, 1998. *Manajemen Sumber Daya Manusi*. Refika Aditama: Bandung.
- Ronald Lippit. 2000. (Dikutip oleh Sukanto). *Pemimpin dan Kepemimpinan (Apakah Pemimpin Abnormal itu)*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Paul and Kenneth, (Kusnady, Freddy) 1996. *Pemimpin & Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Setiaji, 2004, *Statistika Terapan Untuk Penelitian*. Alfabeta. Bandung.
- Singarimbun, 1998, *Metode Penelitian Survei*, LP3ES, Jakarta.
- Slovin dalam Husain Umar, 1998, *Mengolah Data Statistik Secara Profesional*. Jakarta : PT. Elex Media Komputindo.
- Tarigan Prista, 2009. *Statistik Infrensial* LPBN. Jakarta
- Tjiptono, 2001, *Manajemen Konsep, Prinsip, dan Aplikasi*, Bandung: Agnini Bandung.
- Thaha (2003) *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Working Life, Profit Sixth Edition*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Veitzhal Rivai, 2003 *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Veitzhal Rivai (2004); *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Andy Offset.