

**Pengaruh Iklim Kerja, Kepuasan Kerja, Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru
SMAN se-Kota Bekasi**

Purwani Puji Utami¹

Abstract

The research objective is to study the effect of the effect of work climate, job satisfaction and job discipline toward teacher performance at Public Senior High School in Bekasi District. This research used quantitative approach. The sample of this research were 175 teachers selected randomly. The method used is survey method with path analysis. The research on the analysis it is conclude that: (1) work climate has direct effect on performance, (2) job satisfaction has direct effect on performance, (3) Job discipline has direct effect on performance, (4) work climate has direct effect on job discipline, (5) job satisfaction has direct effect on job discipline, (6) work climate has direct effect on job satisfaction.

Keywords: *Work Climate, Job Satisfaction, Job Discipline, Performance*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan mencari pengaruh iklim kerja, kepuasan kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja guru SMA Negeri se-Kota Bekasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Sampel penelitian sebanyak 175 guru yang diambil secara acak. Penelitian ini menggunakan metode survei dengan pendekatan analisis jalur (*path analysis*). Temuan penelitian menunjukkan bahwa: (1) iklim kerja berpengaruh langsung positif pada kinerja, (2) kepuasan kerja berpengaruh langsung positif pada kinerja, (3) disiplin kerja berpengaruh langsung positif pada kinerja, (4) iklim kerja berpengaruh langsung positif pada disiplin kerja, (5) kepuasan kerja berpengaruh langsung positif pada disiplin kerja, (6) iklim kerja berpengaruh langsung positif pada kepuasan kerja.

Kata Kunci : *Iklim Kerja, Kepuasan Kerja, Disiplin Kerja, Kinerja*

¹ Purwani Puji Utami, Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan STKIP Kusuma Negara Jakarta, Jl. Raya Bogor KM.24 Cijantung Jakarta Timur 13770, Telp (021) 87791773, HP (0888-878-2148), Email: puwani_puji@stkipkusumanegara.ac.id

PENDAHULUAN

Guru sebagai salah satu komponen pendidikan yang bertanggung jawab terhadap usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan proses belajar mengajar, harus berperan aktif dan menempatkan posisinya sebagai tenaga profesional, sesuai dengan tuntutan masyarakat yang semakin berkembang. Artinya bahwa guru tidak semata-mata sebagai pengajar yang melakukan transfer ilmu pengetahuan, tetapi juga sebagai pendidik yang melakukan transfer nilai-nilai sekaligus sebagai pembimbing yang memberikan pengarahan dan menuntun peserta didik belajar dan mengembangkan dirinya seoptimal mungkin.

Dalam pelaksanaan fungsi dan tugasnya, guru sebagai profesi menyanggah persyaratan tertentu sebagaimana tertuang di dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Pasal 20 ayat 1 bahwa: Tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan. Dan Pasal 20 ayat 2 bahwa: Pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi. Untuk dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab diatas, seorang guru dituntut memiliki beberapa kemampuan dan keterampilan tertentu. Kemampuan dan keterampilan tersebut sebagai

bagian dari kompetensi profesionalisme guru. Kompetensi merupakan suatu kemampuan yang mutlak dimiliki oleh guru agar tugasnya sebagai pendidik dapat terlaksana dengan baik.

Pada perspektif yang lebih mikro penyelenggaraan pendidikan membutuhkan peran pendidik yang berkompeten dalam melaksanakan tugas-tugas pendidikan pengajaran. Guru yang kompeten menjadi determinan faktor keberhasilan pendidikan dan menentukan tingkat kualitas pendidikan. Sebagai aktor kunci untuk menyukseskan pendidikan maka guru tidak sekedar dapat melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pengajar, tetapi inheren dengan itu guru juga dituntut untuk belajar. Guru harus belajar terus menerus untuk *update* pengetahuannya, karena perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi sangat pesat dan perubahan-perubahan yang mengiringi perkembangan itu sangat pesat pula.

Sebagai instrument utama penyelenggaraan pendidikan di sekolah, peran-peran maksimal guru sangat penting. Terutama terkait dengan penciptaan lulusan sekolah yang berkualitas sesuai harapan semua kalangan. Dengan kata lain, lulusan berkualitas tidak luput dari hasil kerja guru dalam mengelola proses pembelajaran.

Di Kota Bekasi peran-peran Guru Sekolah Menengah Atas sangat dibutuhkan dalam rangka pencapaian visi Kota yang salah satu penekanannya pada penciptaan Sumber Daya Manusia berkualitas. Untuk mewujudkan hal itu Guru SMA dituntut untuk meningkatkan perannya dalam melahirkan lulusan SMA yang sesuai disyaratkan. Peningkatan peran tersebut

tidak berdiri sendiri, namun sangat terkait dan terintegrasi dengan peningkatan kesejahteraan Guru yang sesuai dengan peraturan dan perundang-undangan yang berlaku. Dengan kata lain bahwa pemberlakuan sertifikasi guru yang berdampak pada peningkatan kesejahteraan menjadi katalisator peran aktif guru dalam mengelola pembelajaran berkualitas.

Pada kenyataannya, katalisator peran aktif guru yang berbentuk tunjangan sertifikasi dan masalah-masalah lainnya yang berkontribusi kesejahteraan guru tidak cukup untuk menciptakan pembelajaran berkualitas. Keterpurukan pendidikan di Indonesia bukanlah suatu rahasia lagi. sesuai dengan laporan *Human Development Index (HDI)* dari *United Nation Development Project (UNDP)* pada tahun 2012 mengatakan bahwa peringkat sumber daya manusia (SDM) Indonesia berada pada urutan 121 dari 186 negara di dunia yang jauh ketinggalan peringkatnya di bawah negara lain.

Hal ini diakibatkan karena rendahnya daya saing sumber daya manusia Indonesia yang tidak lepas dari kurangnya manajemen pendidikan di Indonesia dan juga karena terdapat perilaku kontraproduktif guru seperti malas mengajar, menunda-nunda pekerjaan dan lainnya. Data Kementerian Pendidikan Nasional (Kemendiknas) melansir 500.000 guru absen mengajar tiap hari tanpa memberikan alasan jelas. Wakil Menteri Pendidikan Nasional (Wamendiknas) Fasli Jalal mengatakan, 500.000 guru itu sama dengan jumlah guru yang ada di Malaysia dan Thailand. Jumlah guru secara nasional

mencapai 2,6 juta orang. Hal ini patut disayangkan. Jika guru absen, anak murid akan merugi selama satu hari tanpa ada transfer ilmu. Padahal antara keduanya bersinergi untuk mencerdaskan bangsa. Fasli mengatakan, tingkat ketidakhadiran guru merata di seluruh provinsi, baik kota besar maupun daerah.

Banyaknya guru yang absen dalam kelas pada jam-jam mengajar, masih rendahnya mutu lulusan yang ditunjukkan oleh hasil evaluasi diri sekolah berdasarkan survey Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan tahun 2013, adalah dua dari sekian fakta lapangan yang dapat ditemukan sekaligus menunjukkan betapa pentingnya upaya-upaya nyata dalam membenahi peran guru dalam pembelajaran. Fakta-fakta itu bisa menjadi alat bukti yang cukup untuk menyatakan bahwa ada problem mendasar pada kinerja guru SMA di Kota Bekasi. Karena kinerja yang rendah maka guru enggan masuk pada jam mengajar, dan karena kinerja guru yang rendah menyebabkan kualitas output (lulusan) SMA se-Kota Bekasi dinilai rendah.

Schoderbek dan kawan-kawan (1990: 15) mengatakan bahwa kinerja guru adalah hasil kerja guru yang terefleksi dalam cara merencanakan, melaksanakan, dan menilai proses belajar mengajar, yang intensitasnya dilandasi oleh etos kerja, serta disiplin profesional guru dalam proses pembelajaran. Kinerja merupakan kuantitas dan kualitas pekerjaan yang diselesaikan oleh individu, maka kinerja merupakan *output* pelaksanaan tugas. Suprihanto (1996: 7) menyatakan kinerja dengan istilah prestasi kerja, yaitu hasil kerja seseorang selama periode tertentu dibandingkan

dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target, atau kriteria yang telah ditampilkan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Dalam berbagai literature ditemukan bahwa kinerja guru dipengaruhi oleh banyak faktor. Soedarmayanti (2001: 50) mengatakan faktor-faktor itu antara lain: 1). Sikap mental (motivasi kerja, disiplin kerja, etika kerja); 2). Pendidikan; 3). Keterampilan; 4). Manajemen kepemimpinan; 5) Tingkat penghasilan; 6) Gaji dan kesehatan; 7) Jaminan sosial; 8). Iklim kerja; 9). Sarana prasarana; 10).Teknologi;11). Kesempatan berprestasi; dan (12) Kepuasan Kerja.

Berdasarkan latar belakang tersebut maka penelitian ini sangat penting untuk menganalisis pengaruh iklim kerja, kepuasan kerja, serta disiplin kerja terhadap kinerja guru Sekolah Menengah Atas Negeri di Kota Bekasi. Tujuan penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh iklim kerja terhadap kinerja guru
2. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja guru
3. Untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja guru
4. Untuk mengetahui pengaruh iklim kerja terhadap disiplin kerja guru
5. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap disiplin kerja guru
6. Untuk mengetahui pengaruh iklim kerja terhadap kepuasan kerja guru

KAJIAN PUSTAKA

1. Kinerja

Kinerja adalah hasil atau ketinggian keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. “*performance* diterjemahkan menjadi kinerja, juga berarti prestasi kerja atau pelaksanaan kerja atau pencapaian kerja atau hasil kerja/ unjuk kerja/ penampilan kerja” (LAN, 2005:3) mendefinisikan “kinerja adalah penampilan perilaku kerja yang ditandai oleh keluwesan gerak, ritme dan urutan kerja yang sesuai dengan prosedur sehingga diperoleh hasil yang memenuhi syarat kualitas, kecepatan dan jumlah “Alma, Buchari (2013:107) menyatakan bahwa *performans* diartikan sebagai penampilan yang baik untuk mencapai tujuan yang diinginkan oleh seorang guru, maksudnya bahwa kinerja guru merupakan hasil atau *output* dari suatu proses. Adapun yang mempengaruhi kinerja seorang guru diantaranya adalah fisiologis, keamanan, afiliasi, penghargaan dan perwujudan (aktualisasi diri) Abraham Maslow dan Alma, Buchari (2013:89). Pendapat lain mengenai kinerja dikemukakan oleh Hunger dan Wheelen (2011: 26) bahwa: “*Performance is the end result of activities—the actual outcomes. The practice of strategic management is justified in terms of its ability to improve an organization’s performance, typically measured in terms of profits and return on investment (ROI).*” Yang artinya bahwa kinerja merupakan hasil akhir

dalam suatu aktivitas berupa hasil yang nyata. Praktek manajemen strategis dibenarkan dalam hal kemampuannya untuk meningkatkan kinerja organisasi yang biasanya mengukur profit dan laba atas investasi. Hasil yang nyata dari kinerja di perguruan tinggi dapat berupa *knowledge* dan *skill* yang dimiliki oleh mahasiswa, nilai dari tiap mata kuliah yang diajarkan, serta lulusnya mahasiswa setelah menempuh ujian akhir skripsi, tesis ataupun disertasi.

Amstrong (2000: 202) juga berpendapat tentang kinerja bahwa: *“Performance is often assumed to be simply about outputs or achievements. But it is also concerned with the manner in which the results were achieved, ie the ‘how’ as well as the ‘what’. This distinction is significant because it affects how performance is measured or assessed. The assessment should not be confined to the extent to which objectives are reached but also to the behaviors or competencies that affected the results and that indicate what sort of improvements are required.”* Pendapat di atas dapat diartikan bahwa kinerja secara sederhana sering diasumsikan sebagai output atau sesuatu yang diperoleh. Hal ini juga fokus pada ‘apa’ dan ‘bagaimana’ cara memperoleh hasil tersebut. Perbedaan ini sangat signifikan karena hal ini berdampak pada bagaimana cara menilai kinerja tersebut.

2. Iklim Kerja

Menurut Tagiuri dalam Muhammad (2009:82) iklim kerja adalah kualitas yang relatif abadi dari lingkungan internal organisasi yang dialami oleh anggotaanggotanya,

mempengaruhi tingkah laku mereka serta dapat diuraikan dalam istilah nilai-nilai suatu set karakteristik tertentu dari lingkungan. Menurut Hillrieger dan Slocum dalam Muhammad (2009:83) mengatakan iklim kerja adalah suatu set atribut organisasi dan sub sistemnya yang dapat dirasakan oleh anggota organisasi, yang mungkin disebabkan oleh cara-cara organisasi atau subsistem, terhadap anggota dan lingkungannya.

3. Kepuasan Kerja

Pembahasan mengenai kepuasan kerja fokus utamanya pada sikap pegawai terhadap organisasi secara menyeluruh. Colquitt, *et al.* (2013: 96) mengartikan, *“job satisfactions is a pleasurable emotional state resulting from the appraisal of one’s job or job experience”*. Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja. Sedangkan Schermerhorn, Hunt dan Osborn (2005: 72) memberikan pengertian *“job satisfactions is the degree to which an individual feels positively or negatively about his job”*. Kepuasan kerja adalah tingkat di mana individu merasakan positif atau negatif tentang suatu pekerjaan. Kepuasan kerja merupakan suatu sikap yang mencerminkan evaluasi seseorang dari pekerjaannya atau pengalaman kerja di suatu titik waktu tertentu. Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge (2013:114) mendefinisikan, *“job satisfaction a positive feeling about a job resulting from an evaluation of its characteristics is clearly broad”*. Kepuasan kerja merupakan perasaan positif tentang pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi karakteristiknya secara luas. Seseorang

yang mempunyai kepuasan yang tinggi akan melakukan tindakan positif terhadap pekerjaan, sebaliknya orang yang tidak puas akan menunjukkan tindakan negatif. Konsekuensinya adalah orang yang puas akan bersikap positif, misalnya rajin bekerja, sungguh-sungguh, dan mempunyai semangat kerja, sementara orang yang tidak puas akan berperilaku negatif, misalnya jarang masuk kerja, melalaikan tugas, dan malas.

Kepuasan kerja adalah ungkapan perasaan seseorang tentang kesejahteraan untuk melakukan pekerjaan, bahwa kepuasan kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaan mereka. Sikap itu berasal dari persepsi mereka tentang pekerjaan, persepsi adalah proses kognitif (pemberian arti) yang digunakan oleh seseorang untuk menafsirkan dan memahami cara pandang individu dalam melihat hal yang sama dengan cara yang berbeda-beda. Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi pegawai mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting.

Luthans (2011:141) mengartikan, *“job satisfaction is a result of employees’ perception of how well their job provides those things that are viewed as important.”* Kepuasan kerja adalah hasil persepsi pegawai dari seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal-hal yang dianggap penting. Helriegell, Slocum dan Woodman (2004:51) menjelaskan: *“In organizational behavior, perhaps the attitude of greatest interest is the general attitude of employees toward work or toward a job, often called job satisfaction”. People are generally quite satisfied with their job. These feelings, reflecting attitudes toward a job, are known as*

job satisfaction”. Dalam perilaku organisasi, yang dimaksud kepuasan kerja adalah sikap ketertarikan hebat para pegawai terhadap suatu pekerjaan. Orang pada umumnya cukup puas dengan pekerjaan mereka. Perasaan bangga ini, yang mencerminkan sikap pegawai terhadap suatu pekerjaan, yang dikenal sebagai kepuasan kerja pegawai. Begitupun Daft dan Marcic (2009:443) memberikan makna kepuasan kerja adalah, *“a positive attitude toward ones’s job is called job satisfaction”*. Sikap positif terhadap pekerjaan disebut sebagai kepuasan kerja.

George dan Jones (2008:78) memberi arti, *“job satisfaction is the collection of feelings and beliefs that people have about their current jobs”*. Kepuasan kerja adalah kumpulan perasaan dan keyakinan seseorang terhadap pekerjaan mereka saat ini. Newstrom dan Davis (2002:208), berpendapat: *“Job satisfaction is a set of favorable or unfavorable feelings and emotions with which employees view their work. Job satisfaction is an affective attitude - a feeling of relative like or dislike toward something (for example, a satisfied employee may comment that “I enjoy having a variety of tasks to do”).”* Kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan menguntungkan atau tidak menguntungkan dan emosi dimana pegawai memandang pekerjaannya. Kepuasan kerja adalah sikap afektif - perasaan relatif menyukai atau tidak menyukai terhadap sesuatu, misalnya, seorang pegawai puas dapat memberikan komentar bahwa "Saya menikmati memiliki berbagai tugas yang dapat dilakukan".

Lussier (2010:78) memaknai bahwa *“job satisfaction is a set of attitudes toward work. job satisfaction is what most employees*

want from their jobs, even more than they want job security or higher pay". Kepuasan kerja adalah seperangkat sikap terhadap pekerjaan. Kepuasan kerja adalah apa yang kebanyakan pegawai inginkan dari pekerjaan mereka, bahkan lebih dulu ketimbang mereka ingin keamanan kerja atau gaji yang lebih tinggi. Nelson dan Quick (2011:112) mendefinisikan, "job satisfaction is a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one's job or job experiences". Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja. Ivancevich, Konopaske and Matteson (2008:141) menjelaskan, "job satisfaction an attitude that workers have about their jobs. It results from their perception of the jobs". Kepuasan kerja adalah suatu sikap yang dimiliki pekerja mengenai pekerjaan mereka. Hal ini dihasilkan dari persepsi mereka mengenai pekerjaan. Hampir sependapat dengan Ivancevich di dalam bukunya Steven M.Jex (2002:116) mengutip, "job satisfaction is typically defined as an employee's level of positive affect toward his or her job or job situation (e.g., Locke, 1976; Spector, 1997)". Kepuasan kerja biasanya didefinisikan sebagai tingkat pegawai dari pengaruh positif terhadap pekerjaannya atau situasi pekerjaan. Begitupun Mc Shane and Von Glinow (2008:108) memberi penjelasan, "job satisfaction, a person's evaluation of his or her job and work context". Kepuasan kerja adalah evaluasi seseorang atau pekerjaannya dan konteks kerja. Berdasarkan beberapa uraian di atas, maka definisi operasional kepuasan kerja adalah pernyataan

perasaan senang sampai tidak senang karyawan terhadap berbagai aspek pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, dengan indikator kepuasan kerja dalam penelitian ini adalah rasa nyaman, keyakinan terhadap pekerjaan, sikap positif.

4. Disiplin Kerja

Menurut Poerwadarminta (2003:297) disiplin sebagai "suatu ketaatan dan kepatuhan pada aturan dan tata tertib". Sementara menurut Saydam (2000:198), disiplin merupakan sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan mentaati segala norma peraturan yang berlaku disekitarnya. Lebih lanjut Fathoni (2006:172) menyatakan bahwa kedisiplinan dapat diartikan bila mana karyawan datang dan pulang tepat waktunya, mengerjakan semua pekerjaannya dengan baik, mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Dari pandangan ini jelas bahwa kinerja itu hanya dapat diketahui dengan baik berdasarkan suatu proses penilaian jika semua tugas yang akan dilaksanakan oleh seseorang benar-benar dijabarkan dengan baik, dan dapat menggambarkan suatu keseluruhan tugas organisasi yang bersangkutan. Dengan kata lain, bahwa kinerja bukan menggambarkan suatu bagian saja dari organisasi, tetapi secara keseluruhan.

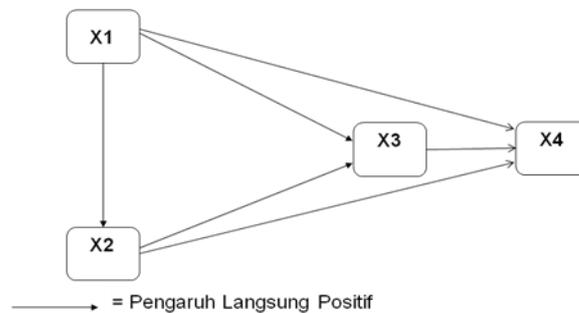
METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di Kota Bekasi yaitu Guru sekolah Menengah Atas Negeri . Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survei dengan pendekatan analisis jalur (*path analysis*). Ada empat

variabel yang diteliti masing-masing (1) Iklim kerja (X_1), (2) Kepuasan kerja (X_2), (3) Disiplin kerja (X_3), (4) Kinerja guru sekolah menengah (X_4). Populasi target penelitian ini adalah guru Sekolah Menengah Atas Negeri se Kota Bekasi sebanyak 312 orang guru yang tersebar pada 12 sekolah Menengah Atas Negeri. Sampel penelitian sebanyak 175 orang guru dari populasi yakni sebanyak 312 orang dengan cara dilihat pada daftar penentuan jumlah sampel yang dikembangkan oleh *Isaac* dan *Michael*.

Metode pengambilannya ditentukan dengan menggunakan teknik “proporsional random sampling”.

Desain penelitian yang digunakan adalah Metode Analisis Jalur, dengan menganalisis pengaruh satu variabel terhadap variabel lainnya. Variabel endogen adalah Kinerja Guru (X_4) dan variabel eksogen yaitu Iklim Kerja (X_1) dan Kepuasan Kerja (X_2) serta variabel Intervening adalah Disiplin Kerja (X_3). Pola rancangan Analisis Jalur sebagai berikut:



Gambar: 1. Desain Penelitian

Keterangan:

- X_1 = Iklim Kerja
- X_2 = Kepuasan Kerja
- X_3 = Disiplin Kerja
- X_4 = *Kinerja Guru*

Keterangan:

- H_0 = Hipotesis Nol
- H_1 = Hipotesis Penelitian
- B_{41} = Koefisien pengaruh langsung X_1 terhadap X_4

HASIL PENELITIAN

1. Pengujian Hipotesis 1: Pengaruh Langsung Positif Iklim Kerja Terhadap Kinerja Guru

Untuk menguji bahwa Iklim Kerja (X_1) berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja Guru (X_4), hipotesis yang diuji adalah sebagai berikut:

- $H_0 : \beta_{41} \leq 0$
- $H_1 : \beta_{41} > 0$

Berdasarkan hasil perhitungan koefisien jalur eksogen variabel Iklim Kerja terhadap Kinerja Guru adalah sebesar $P_{41} = 0,206$, $t_{hitung} = 2,968$ sedangkan $t_{tabel} = 1,653$ sehingga koefisien jalur P_{41} dinyatakan signifikan. Dengan demikian pengaruh langsung positif Iklim Kerja terhadap Kinerja Guru dinyatakan signifikan. Hasil pengujian menunjukkan bahwa $t_{hitung} \geq t_{tabel}$, sehingga menolak H_0 , kriteria penolakan $H_0 : t_{hitung} \geq t_{tabel}$ atau $t_0 > t_{\alpha, 1, n-1}$ ($\alpha=0,05$).

2. Pengujian Hipotesis 2: Pengaruh Langsung Positif Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru.

Untuk menguji bahwa Kepuasan Kerja (X2) berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja Guru (X4), hipotesis yang diuji adalah sebagai berikut:

$$H_0 : \beta_{42} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{42} > 0$$

Keterangan:

H₀ = Hipotesis Nol

H₁ = Hipotesis Penelitian

B₄₂ = Koefisien pengaruh langsung X2 terhadap X4

Berdasarkan hasil perhitungan koefisien jalur Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru adalah sebesar $P_{42} = 0,44$, $t_{hitung} = 6,668$ sedangkan $t_{tabel} = 1,653$ sehingga koefisien jalur P_{42} signifikan. Dengan demikian pengaruh langsung positif Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru signifikan. Hasil pengujian menunjukkan bahwa $t_{hitung} \geq t_{tabel}$, sehingga menolak H₀, kriteria penolakan H₀ : $t_{hitung} \geq t_{tabel}$ atau $t_0 > t_{\alpha, 1, n-1}$ ($\alpha=0,05$).

3. Pengujian Hipotesis 3: Pengaruh Langsung Positif Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru.

Untuk menguji bahwa Disiplin Kerja (X3) berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja Guru (X4), hipotesis yang diuji adalah sebagai berikut:

$$H_0 : \beta_{43} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{43} > 0$$

Keterangan:

H₀ = Hipotesis Nol

H₁ = Hipotesis Penelitian

B₄₃ = Koefisien pengaruh langsung X3 terhadap X4

Berdasarkan hasil perhitungan koefisien jalur Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru adalah sebesar $P_{43} = 0,21$, $t_{hitung} = 3,179$ sedangkan $t_{tabel} = 1,653$ sehingga koefisien jalur P_{43} dinyatakan signifikan. Dengan demikian pengaruh langsung positif Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru signifikan. Hasil pengujian menunjukkan bahwa $t_{hitung} \geq t_{tabel}$, sehingga menolak H₀, kriteria penolakan H₀ : $t_{hitung} \geq t_{tabel}$ atau $t_0 > t_{\alpha, 1, n-1}$ ($\alpha=0,05$).

4. Pengujian Hipotesis 4: Pengaruh Langsung Positif Iklim Kerja Terhadap Disiplin Kerja

Untuk menguji bahwa Iklim Kerja (X1) berpengaruh langsung positif terhadap Disiplin Kerja (X3), hipotesis yang diuji adalah sebagai berikut:

$$H_0 : \beta_{31} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{31} > 0$$

Keterangan:

H₀ = Hipotesis Nol

H₁ = Hipotesis Penelitian

B₃₁ = Koefisien pengaruh langsung X1 terhadap X3

Berdasarkan hasil perhitungan koefisien jalur Iklim Kerja terhadap Disiplin Kerja adalah sebesar $P_{31} = 0,419$, $t_{hitung} = 5,71$ sedangkan $t_{tabel} = 1,653$ sehingga koefisien jalur P_{31} dinyatakan signifikan. Dengan demikian pengaruh langsung positif Iklim Kerja terhadap Disiplin Kerja signifikan. Hasil pengujian menunjukkan bahwa $t_{hitung} \geq t_{tabel}$, sehingga menolak H₀, kriteria penolakan H₀ : $t_{hitung} \geq t_{tabel}$ atau $t_0 > t_{\alpha, 1, n-1}$ ($\alpha=0,05$).

5. Pengujian Hipotesis 5: Pengaruh Langsung Positif Kepuasan Kerja terhadap Disiplin Kerja

Untuk menguji bahwa Kepuasan Kerja (X2) berpengaruh langsung positif terhadap Disiplin Kerja (X3), hipotesis yang diuji adalah sebagai berikut:

$H_0 : \beta_{32} \leq 0$

$H_1 : \beta_{32} > 0$

Keterangan:

H0 = Hipotesis Nol

H1 = Hipotesis Penelitian

B32 = Koefisien pengaruh langsung X2 terhadap X3

Berdasarkan hasil perhitungan koefisien jalur Kepuasan Kerja terhadap Disiplin Kerja adalah sebesar $P_{32} = 0,256$, $t_{hitung} = 3,485$ sedangkan $t_{tabel} = 1,653$ sehingga koefisien jalur P_{32} dinyatakan signifikan. Dengan demikian pengaruh langsung positif Kepuasan Kerja terhadap Disiplin Kerja signifikan. Hasil pengujian menunjukkan bahwa $t_{hitung} \geq t_{tabel}$, sehingga menolak H_0 , kriteria penolakan $H_0 : t_{hitung} \geq t_{tabel}$ atau $t_0 > t_{\alpha \ 1, \ n-1}$ ($\alpha=0,05$).

6. Pengujian Hipotesis 6: Pengaruh Langsung Positif Iklim Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Untuk menguji bahwa Iklim Kerja (X1) berpengaruh langsung positif terhadap Kepuasan Kerja (X2), hipotesis yang diuji adalah sebagai berikut:

$H_0 : \beta_{21} \leq 0$

$H_1 : \beta_{21} > 0$

Keterangan:

H0 = Hipotesis Nol

H1 = Hipotesis Penelitian

B21 = Koefisien pengaruh langsung X1 terhadap X2

Berdasarkan hasil perhitungan koefisien jalur Iklim Kerja terhadap Kepuasan Kerja adalah sebesar $P_{21} = 0,201$, $t_{hitung} = 7,891$ sedangkan $t_{tabel} = 1,97$ sehingga koefisien jalur $P_{2,1}$ dinyatakan signifikan. Dengan demikian pengaruh langsung positif Iklim Kerja terhadap Kepuasan Kerja signifikan. Dengan kata lain H_0 ditolak karena $t_{hitung} \geq t_{tabel}$ atau $t_0 > t_{\alpha \ 1, \ n-1}$ ($\alpha=0,05$). Model pengaruh sebagaimana dijelaskan dapat divisualisasikan pada tabel.1. sebagai berikut:

Tabel 1. Ringkasan Pengujian Hipotesis

Persamaan Struktural	Hipotesis	Jalur	Koefisien	t _{hitung}	t _{tabel} $\alpha = 0.05$	Keterangan
I	1	B ₄₁	0.206	2.968	1.653	Pengaruh Langsung Positif
	2	β_{42}	0.44	6.668		Pengaruh Langsung Positif
	3	β_{43}	0.21	3.179		Pengaruh Langsung Positif
II	4	β_{31}	0.419	5.71		Pengaruh Langsung Positif
	5	β_{32}	0.256	3.485		Pengaruh Langsung Positif
III	6	β_{21}	0.246	2.338		Pengaruh Langsung Positif

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Temuan penelitian menyatakan bahwa terdapat pengaruh langsung positif Iklim Kerja, Kepuasan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Guru. Hal ini telah sesuai dengan teori yang telah dikemukakan oleh Amstrong (2006: 431) yang menyatakan bahwa Kinerja diukur melalui beberapa dimensi di antaranya kompetensi-kompetensi yang dituntut untuk mencapai level target kinerja tugas-tugas tertentu atau pada level organisasi tertentu. Kompetensi-kompetensi yang dimaksud diantaranya termasuk Iklim Organisasi, Kepuasan Kerja dan Disiplin dalam melaksanakan tugas, serta keterampilan yang dibutuhkan dalam melaksanakan tugas.

Pernyataan yang sejalan dengan temuan penelitian tersebut di atas dikemukakan oleh Stiffler (2006: 163-164) yang menyatakan bahwa bahwa pengukuran kinerja mencakup: 1) bagaimana perilaku secara khusus, yang dilihat dari data-data pribadi, pemahaman, aktivitas dan sumbangan individu terhadap organisasi yang semuanya membentuk sebuah atmosfer organisasi tempat bekerja (iklim organisasi), 2) tes dari berbagai asumsi yang dilihat dari berbagai pendekatan untuk mengidentifikasi masalah: data hasil bimbingan, peningkatan hasil kerja, potensi dan kemampuan pegawai dilihat dari kepuasan kerja, potensi kerugian dan hadiah, 3) mengidentifikasi kesalahan dalam proses: mulai dari manajemen diri sampai pada strategi implementasi proses, dan bagaimana pegawai bekerja di dalam proses tersebut, dan 4) pemanfaatan sumber dari luar dan keaktifan termasuk kedisiplinan, peningkatan rata-rata

kerja dan keoptimisan dalam memberikan dorongan dan menangani pekerjaan.

Iklim Kerja memiliki pengaruh langsung positif terhadap Kinerja Guru sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Cropanzano dan Mitchell (2005: 874-900) bahwa Hubungan antara iklim organisasi dan kinerja dapat dijelaskan dengan menggunakan teori perubahan sosial. Teori ini didasarkan pada asumsi bahwa perubahan sosial melibatkan beberapa tindakan yang menciptakan kewajiban, dan bahwa hubungan berkembang dari waktu ke waktu membentuk situasi percaya, setia, dan kesediaan melakukan tugas. Hubungan tersebut kata Cropanzano dan Mitchell muncul di antara beberapa atau dua orang, termasuk di antara orang dan organisasi. Tindakan salah satu pihak memberi respon terhadap pihak lain merupakan manifestasi dari perubahan. Pimpinan dapat menghargai karyawan dalam dua cara berbeda yakni menggunakan sumber daya ekonomi dan sosial-emosional. Sumber daya ekonomi yang nyata adalah imbalan uang, sedangkan sumber daya sosial-emosional tidak berwujud namun sangat memenuhi kebutuhan sosial seseorang. Mempekerjakan sumber daya tersebut, pimpinan dapat menciptakan hubungan yang kuat dengan pegawai, sebagai gantinya pegawai memiliki kecenderungan untuk membayar penghargaan tersebut dengan lebih baik dalam bentuk kinerja dan sikap positif.

Kinerja seseorang akan mengalami peningkatan dan penurunan dapat disebabkan oleh faktor kesan global seseorang dan dampak pribadi dari lingkungan kerja, yang mempengaruhi kinerja individu dan sikap yang

berhubungan dengan pekerjaan (James dan Glisson, 2002: 767-794). Sebab dalam Iklim kerja terdapat persepsi karyawan dan respon afektif terhadap tugas kerja dan pekerjaan sehingga menghasilkan output berupa kinerja. Iklim kerja lebih positif ditandai dengan rendahnya tingkat kelelahan emosional dan depersonalisasi. Kelelahan emosional adalah kondisi seorang karyawan merasa lelah karena tuntutan pekerjaan mereka. Depersonalisasi adalah kondisi karyawan merasa jauh atau dihapus dan diberhentikan dari pekerjaan (Aarons dan Sawitzky, 2006: 499). Dengan demikian maka kinerja dipengaruhi langsung positif oleh iklim kerja memiliki pijakan teoritik dan empiris yang kuat.

Kepuasan Kerja berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja Guru sebagaimana dikemukakan oleh Amstrong bahwa salah satu tujuan paling mendasar kinerja adalah penyelarasan tujuan individu dan organisasi (Aarons dan Sawitzky, 2006: 61-72). Salah satu tujuan individu dalam konteks ini adalah keinginan untuk mendapatkan kepuasan saat bekerja, sebagai konsekuensi logis bertemunya dua kepentingan yang berbeda yakni kepentingan individu dengan kepentingan organisasi. Individu memiliki kepentingan untuk bekerja karena untuk memenuhi kebutuhan ekonomi dan emosional, sedangkan organisasi memiliki kepentingan tercapainya tujuannya. Segala hal yang dilakukan orang pada saat bekerja menyebabkan hasil lebih lanjut pada pencapaian tujuan organisasi. Dengan kata lain konsep kinerja terkait dengan pendekatan untuk menciptakan visi bersama tentang maksud dan tujuan organisasi, membantu setiap

karyawan memahami dan mengenali organisasi untuk memberi manfaat kepada mereka.

Disiplin Kerja memiliki pengaruh langsung positif terhadap Kinerja Guru. Temuan penelitian ini telah sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Jarolimek dan Foster (1976: 66) yang menyatakan disiplin kerja sebagai suatu pembebanan dan pengenaan atas pengendalian dan pengekanan diri seseorang untuk tujuan membangun suatu karakter, seperti kebiasaan kerja yang efisien, perilaku yang sesuai, perhatian terhadap orang lain, hidup secara tertib dan pengendalian terhadap rangsangan dan emosi orang lain. Karakter yang dimaksudkan di atas adalah unjuk kerja, tampilan kerja dan hasil kerja yang dicapai dalam proses pelaksanaan pekerjaan.

Morrison (1988: 389) menyatakan bahwa pengendalian perilaku akan berdampak pada pencapaian tujuan organisasi dan didalamnya adalah kinerja individu untuk mencapai target-target yang telah ditetapkan. Dalam konteks disiplin, terdapat *self control* terhadap pribadi seseorang dalam melaksanakan tugas sehingga tercipta suatu kondisi dalam pemenuhan kebutuhan optimal untuk mencapai tujuan berupa tampilan kerja, unjuk kerja dan hasil kerja yang diharapkan. Pada argumentasi ini disiplin menjadi determinan bagi kinerja.

Disiplin menjadi bentuk penggemblengan aturan organisasi terhadap karyawan. Tujuannya adalah agar karyawan dapat memenuhi target sesuai tujuan yang hendak dicapai oleh organisasi. Proses untuk mencapai target dimaksud salah satunya adalah kinerja (Ulrich, 2009: 591).

Temuan penelitian menyatakan bahwa terdapat pengaruh langsung positif Iklim Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Disiplin Kerja. Hal ini telah sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Ulrich (2009: 591) bahwa ada beberapa pendekatan dalam disiplin, yakni pendekatan progresif dan pendekatan positif. Pendekatan positif dibangun berdasarkan filosofi bahwa pelanggaran disiplin adalah tindakan yang biasanya dapat dikoreksi secara konstruktif tanpa hukuman. Dalam pendekatan ini, fokusnya adalah pada bimbingan untuk mendorong perilaku yang diinginkan, bukan pada penggunaan hukuman untuk mencegah perilaku yang tidak diinginkan. Pendekatan disiplin ini dapat dilakukan dengan memecahkan masalah-masalah yang mempengaruhi penerapannya dalam diri pekerja. Faktor-faktor seperti memperbaiki iklim kerja dan kepuasan kerja karyawan adalah salah satu dari pendekatan positif ini. Pendekatan Progressive dapat ditunjukkan dengan penerapan prosedur disiplin yang paling progresif menggunakan teguran lisan dan tertulis dan suspensi sebelum beralih ke pemecatan. Disiplin progresif menunjukkan bahwa tindakan untuk mengubah perilaku karyawan yang terus menunjukkan perilaku tidak tepat (Ulrich, 2009: 591).

Temuan penelitian menyatakan bahwa Iklim kerja memiliki pengaruh langsung positif terhadap disiplin kerja. Hal ini telah sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Nitisemito (1982: 45) yang menyatakan bahwa sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari organisasi baik yang tertulis maupun tidak merupakan tindakan yang

dapat menciptakan sebuah suasana yang kondusif bagi organisasi tersebut dalam menjalankan misinya. Niti semito cenderung memposisikan iklim sebagai komponen yang turut membentuk disiplin.

Temuan penelitian yang menyatakan pengaruh langsung positif kepuasan kerja terhadap disiplin kerja telah sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Kreitner dan Kinicki (2001: 225) yang mengemukakan bahwa ada lima faktor yang dapat mempengaruhi timbulnya kepuasan kerja dalam suatu organisasi, yaitu: (1) Pemenuhan kebutuhan (*Need fulfillment*). Dalam hal ini kepuasan kerja ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya. (2) Perbedaan (*Discrepancies*). Kepuasan kerja adalah hasil yang memenuhi harapan. (3) Pencapaian Nilai (*Value attainment*). Kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individu yang penting. (4) Keadilan (*Equity*). Faktor-faktor tersebut jika dikontrol secara individual akan melahirkan sebuah kondisi yang sesuai dengan aturan organisasi dalam proses pencapaian tujuan-tujuannya. Dalam arti kata bahwa kondisi disiplin diciptakan dari keterpenuhan atas kebutuhan-kebutuhan individual.

Temuan penelitian yang menyatakan pengaruh langsung positif iklim organisasi terhadap kepuasan kerja telah sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh James dan Glisson (2002: 767-794) yang menyatakan bahwa kesan global seseorang dan dampak pribadi dari lingkungan kerja, yang

mempengaruhi perilaku kerja individu dan dengan pekerjaan. Demikian halnya Aarons dan Sawitzky (2006: 61-72) menyatakan bahwa persepsi karyawan dan respon afektif terhadap tugas kerja dan pekerjaan turut membentuk persepsi emosional terhadap pekerjaan. Iklim kerja lebih positif ditandai dengan rendahnya tingkat kelelahan emosional dan depersonalisasi. Kelelahan emosional adalah kondisi seorang karyawan merasa lelah karena tuntutan pekerjaan mereka. Depersonalisasi adalah kondisi karyawan merasa jauh atau dihapus dan diberhentikan dari pekerjaan. Dengan kondisi-kondisi tersebut maka tercipta suasana afeksi pekerja yang menyenangkan.

KESIMPULAN

Dari perolehan data yang kemudian dilakukan pengolahan yang telah dikemukakan sebelumnya, maka penelitian ini menghasilkan temuan sebagai berikut: Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung iklim kerja, kepuasan kerja, dan disiplin kerja, terhadap kinerja guru SMA Negeri se-Kota Bekasi. Dengan jumlah 175 Guru SMA Negeri sebagai sampel. Penelitian ini dilaksanakan dengan menggunakan metodologi analisis jalur. Pendekatan yang di gunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan metode survey. Data yang dikumpul atas variabel yang digunakan dengan menggunakan angket berupa instrument kuesioner. Temuan penelitian menunjukkan bahwa: (1) Iklim Kerja berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja Guru, (2) Kepuasan Kerja berpengaruh secara langsung positif terhadap Kinerja Guru, (3) Disiplin Kerja

sikap yang berhubungan berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja Guru, (4) Iklim Kerja berpengaruh langsung positif terhadap Disiplin Kerja, (5) Kepuasan Kerja berpengaruh langsung positif terhadap Disiplin Kerja, (6) Iklim Kerja berpengaruh langsung positif terhadap Kepuasan Kerja. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, faktor-faktor Iklim Kerja, Kepuasan Kerja, Disiplin Kerja, dan Kinerja Guru harus ditingkatkan oleh para pemimpin di Dinas Pendidikan Kota Bekasi. Simpulan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Iklim Kerja berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja Guru. Artinya perbaikan Iklim Kerja akan mengakibatkan peningkatan Kinerja Guru.
2. Kepuasan Kerja berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja Guru. Artinya peningkatan kepuasan kerja akan meningkatkan kinerja Guru.
3. Disiplin Kerja berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja Guru. Artinya peningkatan disiplin kerja guru akan mengakibatkan peningkatan kinerja guru.
4. Iklim Kerja berpengaruh langsung positif terhadap Disiplin Kerja guru. Artinya perbaikan iklim kerja guru akan meningkatkan disiplin kerja guru.
5. Kepuasan Kerja berpengaruh langsung positif terhadap Disiplin Kerja. Artinya peningkatan kepuasan kerja guru akan diikuti oleh disiplin dalam melaksanakan tugasnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Aarons, G. A., dan A. C. Sawitzky. 2006. *Organizational Culture And Climate And Mental Health Provider Attitudes Toward Evidence-Based Practice*. Masschussets: Psychological Services Publishing.
- Alma, Buchari. 2013. *Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa*. Bandung: Alfabeta.
- Amstrong, Michael dan Angela Baron. 2000. *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Colquitt, Lepine, dan Wesson. 2013. *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace Third Edition*. New York: McGraw-Hill.
- Cropanzano, R., dan M. S. Mitchell. 2005. *Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review*, Journal of Management.
- Daft, Richard. L., Marcic, Dorothy. 2009. *Management: The New Worplace Sixth Edition*. Canada: South-Western Cengage Learning.
- Fathoni, Abdurrahmat. 2006. *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Gauzali Saydam. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Toko Gubug Agung.
- George, Jennifer. M., Jones, Gareth. R. 2008. *Understanding and Managing Organizational Behavior* . New Jersey: Pearson.
- Harian Seputar Indonesia. *Kemendiknas Lansir 500.000 Guru Malas*. <http://www.seputar-indonesia.com/ediscetak/content/view/342924/>.
- Hellriegell, Don., Jr, John W. Slocum. 2004. *Organizational Behavior Teenth Edition*. Canada: Thomson South-Western.
- Ivancevich., Konopaske., Matteson. 2008. *Organizational Behavior and Management Eighth Edition*. New York: McGraw-Hill.
- James, L. R., dan C. Glisson. 2002. *The Cross-Level Effects Of Culture And Climate In Human Service Teams*. Journal of Organizational Behavior.
- Jarolimek, John dan Clifford D. Foster. 1976. *Teaching and Learning in the Elementary School*. New York: Macmillan Pulishing Co, Inc.
- Jex, Steven. M. 2002. *Organizational Psychology a Scientist:Practitioner Approach*. New York: John Wiley & Sons.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. 2001. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Lussier, Robert. N. 2010. *Human Relations in Organizations Eighth Edition*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Luthans, Fred. 2011. *Organizational Behavior An Evidence-Based Approach Twelfth Edition*. New York: McGraw-Hill.

- Morrison, George S. 1988. *Early Childhood Education Today*. Ohio: Merrill Publishing, Company.
- Muhammad, Arni. 2009. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Newstrom, John. W., Davis, Keith. 2002. *Organizational Behavior: Human Behavior at Work* Eleventh Edition. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Nitisemito, Alex S. 1982. *Marketing*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Poerwadarminta. W.J.S. 2003. *Kamus Umum Bahasa Indonesia*. Jakarta : Balai Pustaka.
- Quick, James Campbell Quick., Nelson, Debra. L. 2011. *Principles of Organizational Behavior: Realities, and Challenges Seventh Edition*. Canada: South-Western Cengage learning.
- Robbins, Stephen P., Judge, Timothy. A. 2013. *Organizational Behavior Fifteenth Edition*. USA: Pearson Education.
- Schermerhorn, John. R., Hunt, James. G., Osborn, Richard. N. 2011. *Organizational Behavior Eleventh Edition*. US: John Wiley & Sons.
- Schoderbek, Peter H., Charles G. Schoderbek, dan Asterios G. Kefalas. 1990. *Management Systems Conceptual Considerations*. Boston: Homewood.
- Shane, Mc., Glinow, Von. 2008. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Soedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia, dan Produktifitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Stiffler, Mark A. 2006. *Performance: Creating the Performance-Driven Organization*. New Jersey: Jhon WilleySon, Inc.
- Suprihanto, John. 1996. *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.
- Ulrich, David. 2009. *Changing Nature of Human Resource Management*. Cambridge: Pearson Prentice Hall.
- UNDP. *Human Development Report*. <http://hdr.undp.org/en/statistics/> .
- Wheelen, Thomas. L., & Hunger, J. David. 2011. *Strategic Management and Business Policy: Achieving Sustainability, International Edition, 12th edition*. Pearson, Prentice Hall, Upper Sadle River, New Jersey. S.