

Pengaruh Motivasi Kompetensi dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Guru Pada Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 2 Kabupaten Sinjai

Andi Maryam Azis

Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 2 Sinjai, Kabupaten Sinjai Sulawesi Selatan
andimaryamazis@gmail.com

Abstrak

Artikel ini membahas pengaruh motivasi kompetensi dan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja guru pada Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 2 Kabupaten Sinjai. Berbagai usaha telah dilakukan untuk meningkatkan mutu pendidikan Nasional, antara lain melalui berbagai pelatihan dan peningkatan kualifikasi Guru, perubahan kurikulum, pengadaan buku dan alat pelajaran, perbaikan sarana dan prasarana pendidikan lainnya dan peningkatan mutu manajemen sekolah. Namun demikian, berbagai indikator mutu pendidikan belum menunjukkan peningkatan yang cukup signifikan. Sebagian sekolah, terutama di kota-kota menunjukkan peningkatan mutu pendidikan yang dipandang cukup menggembirakan, tetapi sebahagian lainnya kondisinya justru sangat memprihatikan. Pendidikan adalah wahana yang maha besar dalam pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia sebagai modal insani sekaligus pelaku pembangunan. Dalam konteks tersebut maka masalah pendidikan akan semakin dituntut perannya. Untuk memainkan perannya ini, pendidikan nasional harus diselenggarakan secara adil, relevan, berkualitas, efektif, dan efisien, pendidikan pada setiap tingkatan, termasuk SMK merupakan faktor terpenting dalam mencapai tujuannya adalah kinerja pengelola atau sumber daya manusia dari organisasi sekolah tersebut. Hal ini tidak lain karena sumber daya manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu tercapainya tujuan organisasi.

Kata Kunci: *Motivasi, Kepemimpinan, Kinerja Guru*

A. PENDAHULUAN

Salah satu permasalahan pokok dan sangat fundamental yang dihadapi oleh bangsa Indonesia adalah rendahnya mutu pendidikan pada setiap jenjang satuan pendidikan, khususnya pendidikan dasar dan menengah. Berbagai usaha telah dilakukan untuk meningkatkan mutu pendidikan Nasional, antara lain melalui berbagai pelatihan dan peningkatan kualifikasi Guru, perubahan kurikulum, pengadaan buku dan alat pelajaran, perbaikan sarana dan prasarana pendidikan lainnya dan peningkatan mutu manajemen sekolah. Namun demikian, berbagai indikator mutu pendidikan belum menunjukkan peningkatan yang cukup signifikan. Sebagian sekolah, terutama di kota-kota menunjukkan peningkatan mutu pendidikan yang dipandang cukup menggembirakan, tetapi sebahagian lainnya kondisinya justru sangat memprihatikan.

Berdasarkan informasi tersebut, baik melalui media serta kenyataan di lapangan, maka berbagai pihak mempertanyakan apa yang salah dalam penyelenggaraan dalam pendidikan kita dan berbagai pengamatan dan analisis, sedikitnya ada tiga faktor yang menyebabkan mutu pendidikan tidak mengalami peningkatan secara merata. Faktor pertama, kebijakan dan penyelenggaraan pendidikan nasional menggunakan pendekatan *education production function* atau *input output analysis* yang tidak dilaksanakan secara konsisten. Pendekatan ini berdasar, bahwa lembaga pendidikan berfungsi

sebagai pusat produksi yang apabila dipenuhi semua input (masukan) yang diperlukan dalam kegiatan produksi tersebut, maka lembaga ini akan menghasilkan *output* yang dikehendaki. Pendekatan ini menganggap bahwa apabila input pendidikan seperti pelatihan guru, pengadaan buku dan alat pelajaran, dan perbaikan sarana serta prasarana pendidikan lainnya dipenuhi, maka mutu pendidikan yang diharapkan tidak terjadi. Hal ini disebabkan oleh penerapan pendekatan *education production function* terlalu memutuskan pada input pendidikan dan kurang memperhatikan pada proses pendidikan, padahal proses pendidikan, padahal proses pendidikan sangat menentukan output pendidikan.

Faktor kedua adalah penyelenggaraan Ujian Nasional (UN) yang dijadikan sebagai alat instrumen untuk meningkatkan mutu pendidikan dan termasuk Ujian Sekolah, dimana keduanya tidak merupakan kesatuan integral. Hal ini menunjukkan bahwa dalam menentukan kriteria kelulusan, terdapat pemisahan dalam penentuan kriteria minimal rata-rata kelulusan. Ujian Nasional rata-rata mengukur aspek kognitif (pengetahuan) dan berdiri sendiri, dan ujian sekolah dimana terdapat mata pelajaran yang membentuk kepribadian (akhlak) yang utuh juga berdiri bersama kelompoknya. Dengan demikian, siswa dihadapkan dalam dua pilihan yang seharusnya satu kesatuan untuk menyelesaikan program satu jenjang pendidikan yang utuh (kognitif, afektif, dan psikomotor) dan bila berhasil akan melangkah kejenjang berikutnya. Hal ini terjadi karena masih adanya sentralisasi pendidikan khususnya pelaksanaan Ujian Nasional.

Faktor ketiga adalah dimana peran serta masyarakat, khususnya orang tua siswa dalam penyelenggaraan pendidikan selama ini sangat minim. Partisipasi masyarakat selama ini pada umumnya lebih banyak bersifat dukungan input dana, bukan pada proses pendidikan (pengambilan keputusan, monitoring, evaluasi, dan akuntabilitas), sekolah tidak mempunyai beban untuk mempertanggungjawabkan hasil pelaksanaan pendidikan kepada masyarakat, khususnya orang tua siswa, sebagai salah satu pihak utama yang berkepentingan dengan pendidikan (*stakeholder*).

Penelitian terdahulu yang dijadikan referensi dalam penyusunan rencana penelitian ini adalah penelitian Danang Mukti Wibowo berjudul pengaruh kompetensi, motivasi, komitmen organisasi terhadap kinerja dan kepuasan kerja pendidik. Variabel eksogen penelitian adalah kompetensi, motivasi dan komitmen organisasi. Variabel intervening adalah kinerja dan variabel endogen adalah kepuasan kerja pendidik. Data dianalisa dengan menggunakan SEM-AMOS. Hasil penelitian adalah kompetensi dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja tenaga pendidik. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan kepuasan kerja pendidik [1].

Ana Srikaningsih dan Djoko Setyadi telah melakukan penelitian berjudul “*The Effect of Competence and Motivation and Cultural Organization towards Organizational Commitment and Performance on State University Lecturers in East Kalimantan Indonesia*”, menemukan bahwa kompetensi, motivasi, dan budaya organisasi sebagai variabel eksogen masing-masing tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Tetapi kompetensi, motivasi, dan budaya organisasi masing-masing berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen di PTN di Kalimantan Timur, komitmen organisasi bukan variabel *intervening* yang bermakna pada penelitian yang dilakukannya [2].

Kosworo, Armanu, Mintarti Rahayu, dan Sumiati telah melakukan penelitian di Jatinangor Jawa Barat dengan judul “*Influence of Motivation, Organizational Culture And Working Environment with Organizational Commitment As Mediator to Educator Performance*”. Mereka menemukan bahwa; Motivasi, Budaya organisasi dan lingkungan kerja masing-masing berpengaruh langsung, positif dan signifikan terhadap kinerja pendidik. Komitmen organisasi tidak terbukti sebagai variabel yang memoderasi Motivasi dan Budaya organisasi terhadap kinerja pendidik. Tetapi komitmen organisasi terbukti memoderasi lingkungan kerja dan kinerja pendidik. Oleh

karena itu lingkungan kerja satu-satunya variabel eksogen yang signifikan pengaruhnya, baik langsung atau pun tidak langsung terhadap kinerja pendidik di IPDN jatinangor [3].

Penelitian yang akan dilakukan mengacu pada ketiga penelitian terdahulu dimaksud. Sehubungan dengan itu variabel eksogen terdiri dari kompetensi dan motivasi, diadopsi dari penelitian pertama dan kedua, sedang dari penelitian ketiga hanya motivasi. Variabel eksogen yang ketiga adalah kepemimpinan islami, merupakan variabel baru yang ditambahkan pada penelitian yang akan dilakukan. Variabel intervening penelitian kedua dan ketiga tersebut diatas adalah komitmen organisasi. Sedangkan penelitian pertama ialah kinerja pegawai. Pada penelitian yang akan dilakukan digunakan variabel intervening kepuasan kerja pendidikan. Variabel endogen adalah kinerja pendidik. Pada penelitian pertama, kinerja menjadi intervening sedang variabel endogen adalah kepuasan kerja pendidik.

Pendidikan adalah wahana yang maha besar dalam pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia sebagai modal insani sekaligus pelaku pembangunan. Dalam konteks tersebut maka masalah pendidikan akan semakin dituntut peranannya. Untuk memainkan peranannya ini, pendidikan nasional harus diselenggarakan secara adil, relevan, berkualitas, efektif, dan efisien, pendidikan pada setiap tingkatan, termasuk SMK merupakan faktor terpenting dalam mencapai tujuannya adalah kinerja pengelola atau sumber daya manusia dari organisasi sekolah tersebut. Hal ini tidak lain karena sumber daya manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu tercapainya tujuan organisasi.

B. TINJAUAN PUSTAKA

1. Teori Motivasi Berprestasi (David McClelland)

Teori ini dikenal sebagai teori kebutuhan secara umum, dalam karyawannya dengan judul “The Achieving Society”, dimana McClelland membagi kebutuhan manusia kedalam tiga jenis kebutuhan, yakni, keberhasilan (*need for Achievement atau n.Ach*), kekuasaan (*need for power atau n.pow*), dan afiliasi (*need for affiliation atau n.Aff*) [4], [5].

Kebutuhan pertama mengemukakan tentang kebutuhan keberhasilan, hal ini menunjukkan bahwa manusia dalam kehidupan kerjanya senantiasa menginginkan keberhasilan, kemajuan, dan selalu berprestasi. Artinya, manusia selalu berupaya untuk maju dan berkembang dalam pekerjaannya meraih kesuksesan yang lebih tinggi. Tentunya sejauhmana seseorang berupaya meraih kesuksesan tersebut.

Kebutuhan yang kedua adalah kebutuhan akan kekuasaan. Naluri manusia selalu lebih unggul dari yang lainnya. Oleh karena dengan keunggulan tersebut akan membawa dirinya menjadi berkuasa. Oleh karena itu, serendah apapun jabatan dan kedudukan seseorang dalam organisasi, keinginan untuk berkuasa selalu ada dan berpengaruh terhadap orang lain.

Kebutuhan ketiga adalah kebutuhan Afiliasi. Manusia adalah makhluk sosial, selalu ingin berinteraksi dengan lingkungannya, keinginan untuk bersahabatan, bekerja sama, dan saling mendukung dalam organisasi, merupakan bentuk-bentuk pemuasan yang mendukung dalam organisasi, merupakan bentuk-bentuk pemuasan kebutuhan afiliasi.

2. Teori Motivasi Dua Faktor (Frederick Herzberg)

Herzberg dalam teorinya yang terkenal “teori dua faktor” atau “*Two Factor Theory*” yang terdiri atas faktor *Motivator dan Hygiene*. Hasil penelitian Frederick Herzberg mengaitkan pandangan para karyawannya tentang pekerjaannya. Bahwa apabila karyawan berpandangan positif terhadap pekerjaannya, maka kepuasannya akan tinggi, sebaiknya, jika karyawan memandang pekerjaannya secara negatif, maka dalam diri mereka tidak ada kepuasan. Artinya, apabila tingkat kepuasan karyawan tinggi, maka aspek motivasilah yang penting, sedangkan jika tidak ada kepuasan, maka aspek higienelah yang menonjol [6], [7].

Selanjutnya Herzberg mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mendorong aspek motivasi adalah keberhasilan, pengakuan, sifat pekerjaan yang menjadi tanggung jawab seseorang,

kesempatan meraih kemajuan, dan pertumbuhan. Sedangkan faktor-faktor higiene yang menonjol adalah kebijakan perusahaan, supervisi, kondisi pekerjaan, upah dan gaji, hubungan dengan rekan kerja, kehidupan pribadi, hubungan dengan para bawahan, status, dan keamanan.

Untuk memahami bagaimana karyawan yang puas dan tidak puas. Herzberg membagi karyawan dalam dua kategori, yaitu kelompok karyawan yang termotivasi oleh faktor-faktor intrinsik, yang dimaksud disini adalah daya dorong yang timbul dari dalam diri seseorang, dan faktor-faktor ekstrinsik, yakni daya dorong yang timbul dari luar diri seseorang, terutama dalam organisasi dimana mereka bekerja.

Makna dari pandangan teori ini adalah, bahwa karyawan yang terdorong secara intrinsik akan lebih mudah diajak bekerja sama dalam meningkatkan produktivitas kerjanya ketimbang karyawan yang lebih terdorong secara ekstrinsik. Karyawan yang terdorong secara intrinsik akan menyenangi pekerjaan sehingga memungkinkan mereka berkreasi dan berinovasi, bekerja dengan tingkat otonomi yang tinggi dan tidak membutuhkan pengawasan yang kuat. Sehingga dengan demikian kepuasannya tidak mengaitkan semata-mata karena persoalan materi. Sebaliknya karyawan yang lebih terdorong oleh faktor-faktor ekstrinsik cenderung melihat apa yang diberikan organisasi kepadanya dan kinerjanya lebih banyak diarahkan dari hal-hal yang diinginkannya dari organisasi. Beberapa hasil penelitian menunjukkan antara lain : Muhammad Nur Fattah dalam penelitiannya menemukan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara variabel motivasi kerja terhadap kepuasan kerja maupun terhadap kinerja pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung. Demikian pula sosiawan Ma'mun menemukan bahwa terdapat pengaruh variabel Motivasi terhadap kinerja dan komitmen organisasional dosen baik hubungannya secara langsung maupun hubungan tidak langsung.

3. Arti Pentingnya Kompetensi

Semua orang tanpa kecuali memiliki kemampuan yang berbeda beda. Tinggi rendahnya kemampuan seseorang seiring dengan perkembangan fisik dan mentalnya. Dengan demikian semakin tinggi usia seseorang semakin dewasa pula cara berpikir dan bertindak dalam menghadapi suatu permasalahan. Apalagi dalam mengambil mengabil keputusan jauh lebih signifikan dan mampu memahami kondisi lingkungannya. Dengan demikian pemahaman secara umum tentang kompetensi adalah kemampuan seseorang melakukan atau melaksanakan sesuatu pekerjaan serta pengambilan keputusan yang tepat sesuai dengan potensi yang dimilikinya. Potensi tersebut melekat pada diri setiap individu antara lain pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), sikap (*attitude*), dan pengalaman (*experience*).

Spencer dan Spencer dalam Moeheriono memberikan kompetensi sebagai berikut bahwa “*A Competency is an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion referenced affective and of superior in a job or situation*”, Artinya, kompetensi sebagai karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektifitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab akibat yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior ditempat kerja atau pada situasi tertentu [8].

Berdasarkan definisi dan pengertian kompetensi tersebut, para ahli psikologis nilai mengandung banyak makna antara lain:

- Sebagai karakteristik dasar (*underlying characteristic*) dimana kompetensi adalah sebagian dari kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang serta mempunyai perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan tugas pekerjaan
- Hubungan Kausal (causally related)* yakni kompetensi dapat menyebabkan atau digunakan untuk memprediksikan kinerja seseorang. Artinya jika seseorang mempunyai kinerja tinggi, demikian pula sebaliknya.
- Kriteria (criterion referenced)* artinya dapat dijadikan acuan, pedoman, atau standar, bahwa kompetensi secara nyata akan memprediksikan seseorang dapat bekerja dengan baik, harus terukur dan spesifik atau terstandar.

Lebih lanjut Spencer mengemukakan bahwa kompetensi merupakan sebuah karakteristik dasar seseorang yang mengindikasikan cara berpikir, cara bertindak serta menarik kesimpulan yang dapat dilakukan dan dipertahankan oleh seseorang pada waktu periode tertentu.

Secara umum kompetensi sering diartikan sebagai kemampuan seseorang untuk berkinerja (the ability to perform). Hal ini disebabkan karena efektif tidaknya hasil suatu pekerjaan sangat dipengaruhi oleh keterampilan, pengetahuan, perilaku (sikap) dan kemampuan yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan.

Selanjutnya Spencer dan Spencer (1993:9). Menambahkan bahwa “*A Competency is an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion evidenced effective and/or superior performance in a job or ditution*”. Artinya, bahwa kompetensi seseorang menjadi ciri dasar individu dikaitkan dengan standar kinerja yang efektif dan atau superior dalam situasi bekerja. Lebih lanjut Specer menambahkan bahwa kompetensi disamping menentukan perilaku dan kinerja seseorang juga menentukan apakah seseorang melakukan pekerjaannya dengan baik dan benar berdasarkan standar kriteria yang telah ditentukan [9].

Berdasarkan pandangan para ahli, sebagaimana telah dikemukakan diatas dapat disimpulkan bahwa:

- 1) Kompetensi adalah aspek yang utama dan terutama yang harus dimiliki seseorang untuk bekerja dengan baik dan benar.
- 2) Dengan kompetensi seseorang mampu melakukan berbagai pekerjaan sesuai dengan kriteria dan tanggungjawab kerja.
- 3) Dengan kompetensi mendorong bekerja secara optimal disamping berperilaku dengan baik mencknaptakan kondisi lingkungan kerja yang harmonis sehingga pada gilirannya akan menghasilkan kinerja yang tinggi.

C. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Model sumber daya manusia menyatakan bahwa karyawan dimotivasi oleh banyak faktor, tidak hanya bergantung pada uang atau keinginan untuk mencapai kepuasan, namun juga kebutuhan untuk berprestasi dan memperoleh pekerjaan yang berarti. Model ini beralasan bahwa kebanyakan karyawan telah dimotivasi untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Namun, belum tentu semua karyawan menyukai pemenuhan kepuasan dari kinerja yang dihasilkannya. Tetapi karyawan harus diberikan tanggung jawab untuk mengambil keputusan dan melaksanakan tugasnya

Tabel 1. Pandangan Tentang Motivasi [10]

No	Model Tradisional	Model Hubungan Manusia	Model SDM
ASUMSI			
1	Pekerjaan pasti tidak disukai oleh banyak karyawan	Karyawan ingin menjadi dan dihargai sebagai individu	Pekerjaan belum pasti tidak disukai, karyawan ingin memberikan kontribusi terhadap pekerjaan yang inisiatifnya bersumber dari mereka
2	Apa yang mereka kerja kurang penting dari pada apa yang mereka peroleh untuk mengerjakannya	Karyawan ingin menjadi individu yang dihargai	Banyak karyawan yang mampu bekerja lebih kreatif, mengarahkan diri, dan mengandalkan diri daripada tuntutan pekerjaan

3	Beberapa karyawan dapat menangani pekerjaan yang membutuhkan kreativitas, pengarahan, dan pengendalian Sn diri	Kebutuhan lebih penting daripada uang dalam memotivasi karyawan untuk bekerja	
KEBIJAKAN			
1	Manajer harus mengawasi secara ketat dan mengendalikan karyawan	Manajer harus membuat karyawan merasa berguna dan penting	Manajer harus menggunakan sumber daya manusia yang kurang dimanfaatkan
2	Manajer harus membagi pekerjaan menjadi operasi yang sederhana, dilakukan berulang-ulang, mudah dipelajari	Manajer harus memberi dan menyerap informasi dari karyawan	Manajer harus mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pekerjaan karyawan
3	Manajer harus menetapkan pekerjaan rutin dan prosedur secara rinci dan memaksakan dengan lembut tetapi tegas	Manajer harus memberi kesempatan kepada karyawan untuk mengarahkan dari pada hal-hal yang rutin	Manajer harus mendorong partisipasi penuh dalam hal-hal yang penting, dan secara terus menerus memperluas pengarahan diri dan pengendalian diri
HARAPAN			
1	Karyawan dapat bertahan terhadap pekerjaan jika gaji lumayan dan manajernya adil	Berbagai informasi dengan karyawan dan melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan rutin akan memuaskan kebutuhan dasar mereka untuk menjadi dan merasa penting	Memperluas pengaruh karyawan, pengarahan diri dan pengendalian diri akan menyebabkan perbaikan langsung dalam efisiensi operasi
2	Bila cukup sederhana dan karyawan dikendalikan dengan ketat, mereka akan menghasilkan produk sesuai standar	Memuaskan karyawan akan memperbaiki semangat dan mengurangi penolakan pada wewenang formal, sehingga pegawai dengan mudah dapat diajak bekerja	Kepuasan kerja perlu diciptakan sehingga karyawan akan bekerja dengan optimal

Pimpinan adalah bagian dari organisasi yang dapat mengarahkan, membimbing semua anggota dalam organisasi untuk mencapai tujuan bersama atau tujuan organisasi. Dalam kenyataannya para pemimpin dapat mempengaruhi moral dan kemampuan kerja, keamanan kerja, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi[11]–[13]. Para pemimpin juga memegang peranan kritis dalam membantu kelompok, organisasi, atau masyarakat untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan sangat dibutuhkan manusia apalagi dalam suatu organisasi, karena manusia ada memiliki keterbatasan yang terbatas untuk memimpin, dipihak lain ada orang yang mempunyai kelebihan kemampuan untuk memimpin.

Disinilah timbulnya kebutuhan akan pemimpin dan kepemimpinan. Bagaimanapun juga, kemampuan dan keterampilan kepemimpinan dalam pengarahan adalah faktor penting efektifitas

seorang manajer. Jika organisasi dapat mengidentifikasi kualitas-kualitas yang berhubungan dengan masalah kepemimpinan, maka kemampuan untuk menyeleksi calon pemimpin yang efektif akan lebih meningkat. Dan jika organisasi dapat mengidentifikasi perilaku dan teknik-teknik kepemimpinan yang efektif, maka organisasi akan mempelajari berbagai perilaku dan teknik-teknik tersebut dalam mencapai pengembangan yang efektif bagi personalia dan organisasi.

Berbagai tulisan ilmiah tentang kepemimpinan memberi gambaran yang ideal tentang kepemimpinan memberi gambaran yang ideal tentang kepemimpinan dan berakhir dengan kesenangan. Hal ini dapat dimengerti, karena manusia membutuhkan pemimpin dan kepemimpinan itu. Dari waktu ke waktu kepemimpinan menjadi tumpuan harapan dari manusia, kepemimpinan kadang-kadang diidentikkan dengan kekuasaan dari sudut pandang perilaku hubungan kepemimpinan dengan kekuasaan sebagai salah satu unsur yang amat penting. Dalam suatu kehidupan kelompok, dimulai dengan masa pertumbuhan atau pembentukan. Dimana sejumlah orang berkumpul bersama membentuk kelompok. Masing-masing individu bersikap melihat dan menunggu apa yang bakal diperankan oleh setiap individu tersebut, dan mencoba memahami sampai dimana dirinya dapat berpengaruh dalam kelompok tersebut. Jika seseorang sudah berkeinginan memulai mempengaruhi orang lain, maka disinilah kegiatan kepemimpinan mulai terlihat. Pengaruh dan kekuasaan akan mewarnai kelompok tersebut. Nampaknya relevansi kekuasaan dan pengaruhnya tidak bisa dihindari lagi dalam kepemimpinan ini. Ada yang beranggapan bahwa pemimpin adalah seseorang yang mempunyai kekuasaan untuk mempengaruhi perilaku orang lain. Hal ini akan semakin jelas intensitas hubungan antara kepemimpinan dan kekuasaan. Untuk menunjukkan betapa pentingnya kepemimpinan dan betapa manusia membutuhkannya.

George R. Terry mengemukakan bahwa kepemimpinan itu adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang agar diarahkan mencapai tujuan organisasi [14]. Sedangkan Stoner mengemukakan bahwa kepemimpinan manajerial adalah sebagai suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya [11]. Dari pengertian tersebut ada tiga implikasi penting yang perlu dipahami yakni :

Pertama : kepemimpinan menyangkut orang lain bawahan atau pengikut. Ketersediaan mereka untuk menerima pengarahan dari pemimpin para anggota kelompok membantu menentukan status atau kedudukan pemimpin dan membuat proses kepemimpinan dapat berjalan. Tanpa bawahan semua kualitas kepemimpinan akan tidak menjadi relevan

Kedua : kepemimpinan menyangkut suatu pembagian kekuasaan yang tidak seimbang antara para pemimpin dan anggota kelompok. Para pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan berbagai kegiatan para anggota kelompok, tetapi para anggota kelompok tidak dapat mengarahkan kegiatan-kegiatan pemimpin secara langsung, meskipun dapat juga melalui sejumlah cara secara tidak langsung.

Ketiga : selain dapat memberikan pengarahan kepada para bawahan atau pengikut, pemimpin dapat juga mempergunakan pengaruh. Dengan kata lain para pemimpin tidak hanya dapat memerintah bawahan tentang apa yang harus dilakukan tetapi juga dapat mempengaruhi bagaimana bawahan melaksanakan perintahnya.

Berdasarkan uraian tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah bagian penting manajemen, tetapi tidak sama dengan manajemen. Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Pengertian lain tentang kepemimpinan sebagaimana

1. Kepemimpinan adalah sebagai proses mempengaruhi sekelompok orang sehingga mau bekerja dengan sungguh-sungguh untuk meraih tujuan kelompoknya.
2. Kepemimpinan mengandung arti mempengaruhi orang lain untuk lebih berusaha mengarahkan tenaga, dalam tugas atau mengubah tingkah laku mereka.
3. Kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang untuk bersedia berusaha mencapai tujuan bersama

4. Kepemimpinan pada dasarnya adalah merupakan pola hubungan antara individu-individu yang menggunakan wewenang dan pengaruhnya terhadap kelompok yang agar bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan.
5. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mengajak orang lain mencapai tujuan yang sudah ditentukan dengan penuh semangat
6. Kepemimpinan merupakan proses membujuk orang lain untuk mengambil langkah menuju suatu sasaran bersama
7. Kepemimpinan sebagai pengaruh antar pribadi yang terjadi pada suatu keadaan dan diarahkan melalui proses komunikasi, kearah tercapainya suatu tujuan ataupun tujuan-tujuan yang sudah ditetapkan.
8. Kepemimpinan adalah kegiatan atau seni mempengaruhi orang lain agar mau bekerja sama yang didasarkan pada kemampuan orang tersebut untuk membimbing orang lain dalam mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan kelompok.
9. Kepemimpinan adalah langkah pertama yang hasilnya berupa pola interaksi kelompok yang konsisten dan bertujuan menyelesaikan problem-problem yang saling berkaitan.
10. Kepemimpinan adalah merupakan titik pusat dari suatu kecenderungan, dan pada kesempatan lain, semua gerakan sosial kalo diamati secara cermat akan ditemukan kecenderungan yang memiliki titik pusat.
11. Kepemimpinan adalah orang dengan jalan memprakarsai tingkah laku sosial dengan mengatur, mengarahkan, mengorganisasi atau mengontrol usaha/upaya orang lain atau melalui prestise, kekuasaan, dan posisi [15]–[17].

Berdasarkan pengertian dan definisi sebagaimana dikemukakan oleh para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan sebagai suatu bentuk persuasi, suatu seni menggerakkan dan pembinaan kelompok orang-orang tertentu, biasanya melalui *human relation* dan motivasi yang tepat, sehingga tanpa adanya rasa takut mereka mau bekerja sama dan memahami untuk mencapai segala apa yang menjadi tujuan organisasi. Dengan kata lain, kepemimpinan adalah suatu proses oleh seseorang atau kelompok mencoba untuk mempengaruhi tugas-tugas dan sikap orang lain terhadap sebuah akhir dari hasil yang dikehendaki untuk mencapai visi misi organisasi. Pengertian kepemimpinan sebagaimana diatas memiliki beberapa implikasi sebagai berikut:

1. Kepemimpinan berarti melibatkan orang atau pihak lain, yaitu para karyawan atau bawahan (*follower*). Para karyawan atau bawahan harus memiliki kemauan untuk menerima arahan dari pimpinan, walaupun demikian tanpa adanya karyawan atau bawahan, maka kepemimpinan tidak akan ada
2. Kepemimpinan harus memiliki kejujuran terhadap diri sendiri (*integrity*), sikap bertanggungjawab yang tulus (*compassion*), pengetahuan (*cognizance*), keberanian bertindak sesuai dengan keyakinan (*commitment*), kepercayaan pada diri sendiri dan orang lain (*confidence*), dan kemampuan untuk meyakinkan orang lain (*communication*), dalam membangun organisasi
3. Seorang pemimpin yang efektif adalah seseorang yang dengan kekuasaannya (*his or her power*) mampu mengunggah pengikutnya untuk mencapai kinerja yang memuaskan. Kekuasaan yang dimiliki oleh para pemimpin dapat bersumber dari:
 - a. *Reward power* : yang didasarkan atas persepsi bawahan bahwa pemimpin mempunyai kemampuan dan sumber daya untuk memberikan penghargaan kepada bawahan yang mengikuti arahan pimpinannya.
 - b. *Coercive power* : yang didasarkan atas persepsi bawahan bahwa pemimpin mempunyai kemampuan memberikan hukuman bagi bawahan yang tidak mengikuti arahan pemimpinnya
 - c. *Legitimate power*: yang didasarkan atas persepsi bawahan bahwa pemimpin mempunyai hak untuk menggunakan pengaruh dan otoritas yang dimilikinya
 - d. *Referent power* : yang didasarkan atas identifikasi (pengenalan) bawahan terhadap sosok pemimpin. Para pemimpin dapat menggunakan pengaruhnya karena karakteristik pribadinya, reputasinya atau kharismanya.

- e. *Exper power*: yang didasarkan atas persepsi bawahan bahwa pemimpin adalah seseorang yang memiliki kompetensi dan mempunyai keahlian dalam bidangnya. Para pemimpin dapat menggunakan bentuk-bentuk kekuasaan atau kekuatan yang berbeda untuk mempengaruhi perilaku bawahan dalam berbagai situasi

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Semua pekerja individu selalu mengharapkan adanya perasaan puas dalam bekerja atau puas dalam pekerjaannya. Dalam pengertian umum kepuasan kerja adalah suatu sikap seseorang terhadap apa yang diperoleh sesuai dengan harapannya, sesuai dengan kenyataan yang ada, maka seseorang akan menimbulkan perasaan puas. Sebaliknya, jika hasil yang diperoleh berbeda atau tidak sesuai dengan harapannya, maka seseorang tidak akan merasa puas. Dengan kata lain jika harapannya sama dengan atau lebih kecil dari kenyataan akan menimbulkan rasa puas, dan jika harapannya lebih daripada kenyataan yang ada akan menimbulkan rasa ketidakpuasan. Jadi puas dan tidak puas bergantung pada harapan dan kenyataan. Beberapa pakar psikologi memberikan pengertian kepuasan kerja dengan statement yang berbeda namun memberi makna yang sama. Sebagaimana bahwa kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya.

Selanjutnya Keith Davis bahwa "*job satisfaction is the favorableness with employees view their work*" (bahwa kepuasan kerja adalah perasaan menyokong atau tidak menyokong yang dialami pegawai dalam bekerja). Hal tersebut dipertegas oleh Wexley dan Yuki yang mengatakan bahwa "*is the way an employee feels about his or her job*" (yaitu cara pegawai merasakan dirinya atau pekerjaannya) [18], [19].

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa, kepuasan kerja mengandung arti yang sangat penting baik dari sisi pekerja maupun organisasi serta masyarakat secara umum. Hal ini dapat dimaknai bahwa karyawan harus ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan dan latar belakang keterampilannya. Oleh sebab itu, sudah sepatutnya pimpinan menciptakan kondisi yang bernilai positif dalam lingkungan kerja dan mutlak untuk dilakukan.

2. Beberapa Teori Kepuasan Kerja

Bahwa ada tiga teori tentang kepuasan kerja yang sudah umum dikenal, yaitu; *discrepency theory*, *equity theory* dan *two factor theory*.

a. *Discrepency Theory*

Teori ini sejalan dengan teori yang dikemukakan Porter. Dalam teori porter menunjukkan bahwa kepuasan merupakan perbedaan antara apa yang disarankan oleh pegawai tentang apa yang seharusnya diterima dengan apa yang ia rasakan tentang apa yang seharusnya ia terima. Lock menjelaskan bahwa kepuasan atau ketidakpuasan dengan sejumlah aspek pekerjaan tergantung pada selisih (*discrepency*) dengan apa yang seharusnya ada (yaitu harapan, kebutuhan, dan nilai-nilai) dengan apa yang menurut perasaan atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui kondisi-kondisi yang diinginkan dengan kondisi-kondisi aktual [20].

Seorang karyawan akan merasa puas apabila tidak ada selisih antara apa yang didapatkan dengan apa yang diinginkan. Jika semakin banyak hal-hal penting yang diinginkan maka semakin besar ketidakpuasannya. Apabila terdapat banyak jumlah faktor pekerjaan yang dapat diterima secara minimal dan kelebihanannya menguntungkan (misalnya upah tambahan, jam kerja yang lebih lama), maka karyawan yang bersangkutan akan sama puasnya bila terdapat selisih dan jumlah yang diinginkan.

Lebih jauh menjelaskan bahwa seseorang akan merasa puas apabila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan karena batas minimum telah terpenuhi [20]. Dan apabila yang didapatkan ternyata lebih besar, daripada yang diinginkan maka orang akan menjadi lebih puas. Walaupun terdapat *discrepency*, tetapi merupakan selisih yang positif. Demikian pula sebaliknya, semakin jauh kenyataan yang dirasakan dibawah standar minimum sehingga ada selisih yang negatif, maka semakin besar paa ketidakpuasan pekerjaannya.

b. *Teori Keadilan (Equity Theory)*

Teori ini dikemukakan oleh Adam yang mengemukakan bahwa karyawan atau individu akan merasa puas terhadap aspek-aspek khusus dari pekerjaan mereka. Aspek-aspek pekerjaan yang dimaksud, misalnya gaji/upah, rekan kerja dan supervisi. Individu atau karyawan akan merasa puas apabila jumlah aspek yang sebenarnya atau sesungguhnya dia terima sesuai dengan yang seharusnya dia terima [21]. Dengan kata lain individu akan merasa puas apabila jumlah aspek yang sebenarnya atau sesungguhnya dia terima. Dengan kata lain individu akan merasa puas apabila jumlah yang diterima sesuai dengan harapannya atau lebih besar dari harapannya.

c. *Teori dua Faktor (Two Factor Theory)*

Teori ini menjelaskan bahwa kepuasan kerja berbeda dengan ketidakpuasan kerja. Artinya, kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu tidak merupakan suatu variabel yang berkelanjutan. Teori ini membagi situasi yang mempengaruhi sikap karyawan terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok penting. Yaitu *satisfier* atau *motivator* dan kelompok *dissatisfier* atau *hygiene factors*.

1) *Satisfier* atau *Motivators*

Satisfier meliputi faktor-faktor atau situasi yang pengakuan (*recognition*), tanggungjawab, kemajuan (*advancement*), pekerjaan itu sendiri, dan kemungkinan untuk berkembang. *Satisfier* merupakan karakteristik yang relevan dengan urutan kebutuhan-kebutuhan yang lebih tinggi pada karyawan serta perkembangan psikologisnya.

Adanya faktor ini akan menimbulkan kepuasan kerja, tetapi tidak adanya faktor ini tidaklah selalu menimbulkan ketidakpuasan. Perbaikan gaji dan uoah serta kondisi kerja tidak akan menimbulkan kepuasan bagi karyawan umumnya hanya mengurangi ketidakpuasan, yang mampu memacu karyawan untuk dapat bekerja dengan baik dan berairah (*motivator*) hanya kelompok *motivator*.

Dalam perkembangannya, kepuasan dan ketidakpuasan dihubungkan dengan teori motivasi Maslow. Dimana kepuasan berhubungan dengan kebutuhan pada level yang tinggi (*higher order needs*), misalnya kebutuhan sosial dan kebutuhan aktualisasi diri. Sedangkan pada ketidakpuasan berhubungan dengan kebutuhan dalam level rendah (*low order needs*), misalnya kebutuhan fisiologis, kebutuhan akan keamanan, dan kenyamanan, dan dalam kadar tertentu kebutuhan sosial.

2) *Dissatisfier*

Dissatisfier yang dimaksud meliputi gaji atau upah, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja dan status. Jumlah tertentu dari *dissatisfier* diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar karyawan seperti kebutuhan keamanan dan kelompok.

Apabila kebutuhan tersebut tidak terpenuhi, karyawan akan merasa tidak puas, tetapi jika besarnya *dissatisfier* memadai untuk kebutuhan tersebut, karyawan tidak lagi kecewa tetapi belum terpuaskan. Karyawan hanya terpuaskan jika terdapat jumlah yang memadai untuk faktor-faktor pekerjaan yang dinamakan *dissatisfier*.

3. *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja*

Ada banyak faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja seseorang, baik yang bersifat materil maupun nonmateril. As'ad menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja seseorang adalah sebagai berikut:

- Faktor Psikologis*; adalah merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan, meliputi; minat, ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap kerja, bakat dan keterampilan.
- Faktor sosial*; merupakan faktor yang berhubungan dengan intraksi sosial baik antara sesama karyawan, dengan atasannya maupun karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya.
- faktor fisik*; adalah merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu udara, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur dan sebagainya.

- d. *faktor finansial* ; merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi sistem dan besarnya gaji atau upah, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya [22].

4. Pengertian Kinerja

Pengertian kinerja atau performance merupakan suatu gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Suatu kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan sebagai tolok ukur yang ditetapkan oleh organisasi. Oleh karena itu, jika suatu kegiatan atau aktivitas tanpa mempunyai tujuan dan target yang ditetapkan dalam pengukurannya, maka kinerja pada seseorang atau kinerja organisasi tersebut tidak mungkin dapat diketahui bila tidak mempunyai tolok ukur keberhasilannya. Namun, apabila penilaian kerja mengacu pada standar pengukuran formal yang berkelanjutan, maka penilaian justru lebih lengkap dan detail karena sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, standar kinerja, perilaku, dan hasil kerja bahkan termasuk tingkat absensi karyawan.

Pengertian kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* istilah ini identik dengan presentasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang dalam pekerjaannya. Sedangkan pengukuran kinerja (*performance measurement*) diartikan sebagai suatu proses penilaian tentang kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk menghasilkan barang dan jasa, termasuk efisiensi dan informasi serta efektifitas tindakan dalam mencapai tujuan organisasi.

Robbins mengemukakan bahwa kinerja adalah sebagai fungsi interaksi antara kemampuan atau ability (A), motivasi atau motivation (M) dan kesempatan atau opportunity (O), yaitu $kinerja = f(A \times M \times O)$, artinya kinerja adalah fungsi dari kemampuan, motivasi, dan kesempatan [23].

Dalam menjalankan fungsinya kinerja tidaklah berdiri sendiri, melainkan berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan dan tingkat besaran imbalan yang diberikan, serta dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu. Oleh karena itu menurut model Parnert Loyer, kinerja individu pada dasarnya dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu : harapan mengenai imbalan, dorongan, kemampuan, persepsi terhadap tugas, imbalan, internal, dan eksternal. Serta persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja.

Berdasarkan definisi sebagaimana dikemukakan diatas, maka dapat disimpulkan beberapa aspek yang mendasar dan yang paling pokok dari pengukuran kinerja sebagai berikut:

- Menetapkan tujuan, sasaran dan strategi organisasi, dengan menetapkan secara umum apa yang diinginkan oleh organisasi sesuai dengan visi, tujuan dan misinya.
- Merumuskan indikator kinerja dan ukuran kinerja, yang mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung, sedangkan indikator kinerja yang mengacu pada pengukuran kinerja secara tidak langsung yang membentuk keberhasilan utama (*critical success factors*) dan indikator kinerja kunci (*key performance indikator*).
- Mengukur tingkat pencapaian tujuan dan sasaran organisasi, menganalisis hasil pengukuran kinerja yang dapat diimplementasikan dengan membandingkan tingkat capaian tujuan, dan sasaran organisasi.
- Mengevaluasi kinerja dengan menilai kemajuan organisasi dan pengambilan keputusan yang berkualitas, memberikan gambaran atau hasil kepada organisasi seberapa besar tingkat keberhasilan tersebut dan mengevaluasi langkah apa yang diambil organisasi selanjutnya.

D. SIMPULAN

Variabel eksogen terdiri dari kompetensi dan motivasi, diadopsi dari penelitian pertama dan kedua, sedang dari penelitian ketiga hanya motivasi. Variabel eksogen yang ketiga adalah kepemimpinan islami, merupakan variabel baru yang ditambahkan pada penelitian yang akan dilakukan. Variabel intervening penelitian kedua dan ketiga tersebut diatas adalah komitmen

organisasi. Sedangkan penelitian pertama ialah kinerja pegawai. Pada penelitian yang akan dilakukan digunakan variabel intervening kepuasan kerja pendidikan. Variabel endogen adalah kinerja pendidik. Pada penelitian pertama, kinerja menjadi intervening sedang variabel endogen adalah kepuasan kerja pendidik.

Pendidikan adalah wahana yang maha besar dalam pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia sebagai modal insani sekaligus pelaku pembangunan. Dalam konteks tersebut maka masalah pendidikan akan semakin dituntut peranannya. Untuk memainkan peranannya ini, pendidikan nasional harus diselenggarakan secara adil, relevan, berkualitas, efektif, dan efisien, pendidikan pada setiap tingkatan, termasuk SMK merupakan faktor terpenting dalam mencapai tujuannya adalah kinerja pengelola atau sumber daya manusia dari organisasi sekolah tersebut. Hal ini tidak lain karena sumber daya manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu tercapainya tujuan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] E. Sujana, "Pengaruh kompetensi, motivasi, kesesuaian peran dan komitmen organisasi terhadap kinerja auditor internal Inspektorat Pemerintah Kabupaten (Studi pada Kantor Inspektorat Kabupaten Badung dan Buleleng)," *J. Ilm. Akunt. dan Humanika*, vol. 2, no. 1, 2012.
- [2] A. Srikaningsih and D. Setyadi, "The effect of competence and motivation and cultural organization towards organizational commitment and performance on state university lecturers in East Kalimantan Indonesia," *Eur. J. Bus. Manag.*, vol. 7, no. 17, pp. 208–220, 2015.
- [3] K. Kusworo, "Influence of Motivation, Organizational, Culture and Working Environment on Organizational Commitment as Mediator to Educator Performance (Kusworo, Armanu, Mintarti Rahayu, Sumiati)," *Int. J. Soc. Sci.*, vol. 35, no. 1, pp. 1–15, 2015.
- [4] D. C. McClelland, *Achieving society*, no. 15. Simon and Schuster, 1961.
- [5] A. Mazur and E. Rosa, "An empirical test of McClelland's 'achieving society' theory," *Soc. Forces*, vol. 55, no. 3, pp. 769–774, 1977.
- [6] O. W. DeShields, A. Kara, and E. Kaynak, "Determinants of business student satisfaction and retention in higher education: applying Herzberg's two-factor theory," *Int. J. Educ. Manag.*, 2005.
- [7] E. A. Maidani, "Comparative study of Herzberg's two-factor theory of job satisfaction among public and private sectors," *Public Pers. Manage.*, vol. 20, no. 4, pp. 441–448, 1991.
- [8] P. Moeheriono, "Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi Edisi Revisi." Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2014.
- [9] S. M. Spencer y Spencer, "Competence at Work." John Wiley and Sons Inc. New York, 1993.
- [10] J. P. Donni, "Perencanaan dan Pengembangan sumber daya manusia," *Bandung Alf.*, 2014.
- [11] T. H. Handoko, "Manajemen sumber daya manusia," *Yogyakarta BPFE*, 2001.
- [12] R. L. Mathis and J. H. Jackson, *Manajemen sumber daya manusia*. Thomson Learning, 2001.
- [13] A. A. Mangkunegara and A. Prabu, "Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan Bandung: PT Remaja Rosdakarya," 2000.
- [14] H. M. C. Thoha, *Kapita selekta pendidikan Islam*. Pustaka Pelajar, 1996.
- [15] H. Koontz and C. O'donnell, *Management: A systems and contingency analysis of managerial functions*. Book World Promotions, 1976.
- [16] H. Koontz, *Toward a unified theory of management: a symposium held at the Graduate School of Business Administration, University of California, Los Angeles, November 8 and 9, 1962*. McGraw-Hill Book Co., 1964.
- [17] H. Weihrich and H. Koontz, *Management: A global perspective*. Tata McGraw-Hill, 2005.

- [18] K. Davis and J. W. Newstrom, *Human behavior at work: Organizational behavior*. McGraw-Hill New York, NY, USA; 1981.
- [19] W. B. Werther and K. Davis, *Human resources and personnel management*. Harper San Francisco, 1989.
- [20] E. A. Locke, "What is job satisfaction?," *Organ. Behav. Hum. Perform.*, vol. 4, no. 4, pp. 309–336, 1969.
- [21] J. L. Gibson, J. M. Ivancevich, and J. H. Donnelly, "Organisasi: Perilaku, Struktur dan Proses," *Bina Rupa Aksara. Jakarta*, 1996.
- [22] M. As'ad, "Seri Ilmu Sumber Daya Manusia: Psikologi Industri, Edisi IV," *Yogyakarta Lib.*, 2009.
- [23] S. P. Robbins and T. A. Judge, "Organizational Behavior Prentice Hall," *New Jersey, USA*, 2003.