

# **Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru Melalui Motivasi Kerja Di SMA Kristen Kanaan**

**Romantika Putri Delima  
Agus Fauzi**

[romantikadelima82@gmail.com](mailto:romantikadelima82@gmail.com)

[agusfauzi526@yahoo.co.id](mailto:agusfauzi526@yahoo.co.id)

## **Abstract**

*Based on the results of the analysis it is known that of the two structural models studied, in the first model, Work Motivation as an endogenous variable, Compensation is the dominant factor affecting Work Motivation when compared to the Work Environment. In structural model 2 which places Performance as an endogenous variable, it is known that Work Motivation is the dominant factor, then compensation and finally work environment. Based on these findings, the priority of increasing compensation and work environment can be done through increasing work motivation, in addition to the work environment and work motivation of the teacher. The indirect effect of compensation on performance through motivation has an effect of 28.6% and followed by the indirect effect of the work environment on teacher performance through work motivation by 16%.*

**Kata Kunci :** *Kompensasi, lingkungan kerja, motivasi kerja dan kinerja guru.*

## **Pendahuluan**

Guru merupakan sumber daya manusia yang paling berpengaruh terhadap ketercapaian tujuan pendidikan nasional secara umum dan ketercapaian visi dan misi setiap satuan pendidikan. Sebagai manusia, seorang guru memiliki sifat dan karakter yang berbeda-beda. Dengan demikian manajemen guru sangat penting agar dapat memaksimalkan kemampuan guru yang nantinya akan berdampak pada hasil yaitu kualitas peserta didik yang handal.

Hal mendasar yang membuat guru terpacu dan giat dalam melaksanakan profesinya adalah lingkungan kerja yang dianggap nyaman oleh guru tersebut. Baik dan buruknya lingkungan kerja yang dirasakan oleh guru adalah salah satu faktor yang mampu mengoptimalkan nilai satuan pendidikan yang akan tercermin dari tingkat kepercayaan masyarakat untuk memilih sekolah tersebut sebagai tempat menuntut ilmu. Dengan kata lain, lingkungan kerja yang baik merupakan bagian dari strategi management sekolah untuk bersaing dengan sekolah lain. Terlebih lagi sekolah swasta yang setiap tahun harus mampu menambah kepercayaan masyarakat untuk dapat dipercaya sebagai satuan pendidikan yang unggul dan berprestasi.

Lingkungan kerja guru bukan hanya dilihat dari kasat mata seperti fasilitas guru yang mewah, ruangan ber AC maupun sarana mengajar yang memadai. Terlebih dari itu, lingkungan guru dapat ditinjau dari hal – hal yang tidak terlihat oleh mata, seperti hubungan dengan rekan sejawat perlakuan management dan lain sebagainya.

Kompensasi yang diterima oleh guru merupakan hal penting bagi guru tersebut. Dengan kompensasi yang diterima guru sebagai manusia akan mencoba memenuhi kebutuhan hidupnya sehari – hari. Apabila kompensasi rendah, sudah jelas guru akan mencari tambahan penghasilan di luar sekolah. Sedangkan kompensasi sudah mencukupi kebutuhan hidup guru, sudah tentu guru akan menyimpan tenaganya dirumah dan menyiapkan diri untuk menghadapi kegiatan belajar mengajar keesokan hari. Jadi kompensasi yang diterima oleh guru akan tercermin dalam hasil kerja guru tersebut di sekolah.

Setiap manusia memiliki keinginan dan tujuan dalam melaksanakan kegiatan. Apapun profesi seseorang, ada hal yang harus terpuaskan dalam batin manusia tersebut. Hal itu mudah terlihat dari perilaku manusia dalam melaksanakan profesinya sehari-hari. Begitupun guru sebagai manusia, guru memiliki motivasi tersendiri dan berbeda antara guru yang satu dengan yang lainnya. Sedangkan sekolah yang menjadi lembaga pendidikan yang dimana mereka ada didalamnya memiliki tujuan sesuai dengan visi misinya. Jajaran management sekolah harus mampu manage setiap motivasi guru yang berbeda-beda tersebut agar mampu sejalan dengan tujuan pendidikan sekolahnya. Banyak sekolah yang akhirnya kalah bersaing dengan sekolah lainnya dikarenakan hal motivasi individu guru yang ada didalamnya.

Kinerja guru yang paling terlihat jelas kemerosotannya dalam eksistensi SMA Kristen Kanaan dari tahun ketahun adalah menurunnya nilai ujian nasional SMA Kristen Kanaan serta peringkat nasional SMA Kristen Kanaan yang semakin menurun. Hal lainnya adalah tidak mampunya SMA Kristen Kanaan dalam memnuhi target penerimaan peserta didik baru. Jumlah peserta didik yang lulus lebih banyak dari penerimaan peserta didik barunya. Sehingga jumlah peserta didik aktif di SMA Kristen Kanaan Seakti berkurang dari tahun ketahun.

Oleh karena itu, penulis ingin meneliti tentang lingkungan kerja, kompensasi kerja, motivasi kerja yang mempengaruhi kinerja guru di satuan pendidikan. Dan management yang diterapkan di SMA Kristen Kanaan penulis anggap sesuai dengan judul. Dengan demikian penulis meneliti Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompensasi Kerja, Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Di SMA Kristen Kanaan .

### Rumusan Masalah

Dari paparan latar belakang masalah diatas, maka penulis berfokus pada masalah berikut ini :

1. Apakah terdapat pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja di SMA Kristen Kanaan ?
2. Apakah terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja di SMA Kristen Kanaan?
3. Apakah terdapat pengaruh kompensasi terhadap kinerja guru di SMA Kristen Kanaan ?
4. Apakah terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja guru di SMA Kristen Kanaan Apakah?
5. Apakah terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru di SMA Kristen Kanaan?
6. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung kompensasi terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja guru di SMA Kristen Kanaan?
7. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung lingkungan kerja terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja di SMA Kruisten Kanaan?

### Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui hal sebagai berikut :

1. Untuk menganalisis pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja!
2. Untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja!
3. Untuk menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja guru di SMA Kristen Kanaan!
4. Untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja guru di SMA Kristen Kanaan!
5. Untuk menganalisa pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja guru di SMA Kristen Kanaan!
6. Untuk menganalisa pengaruh tidak langsung kompoensasi terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja!
7. Untuk menganalisa pengaruh tidak langsung lingkungan kerja terhadap kinerja guru melalui motivas kerja!

### Manfaat Penelitian

#### Secara Teoritis

Dengan adanya penelitian ini secara teoritis penulis mengharapkan:

- a. Memberi sumbangan pemikiran pentingnya memmanagement kompensasi, lingkungan kerja, motivasi kerja guna meningkatkan kinerja guru di satuan pendidikan.
- b. Sebagai pijakan dan referensi pada penelitian-penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan lingkungan kerja, kompensasi, motivasi kerja guna meningkatkan kinerja guru di satuan pendidikan.

#### Secara Praktis

Dengan adanya penelitian ini secara Praktis penulis mengharapkan :

- a. Bagi Penulis  
Mendapat wawasan langsung tentang lingkungan kerja, kompensasi, motivasi kerja guna meningkatkan kinerja guru di satuan pendidikan.
- b. Bagi Managemen Sekolah  
Dapat menambah pengetahuan dan sumbangan pemikiran tentang cara mengembangkan kompensasi, lingkungan kerja, motivasi kerja guna meningkatkan kinerja guru di satuan pendidikan.
- c. Bagi Guru  
Melalui penelitian ini dapat membuka pikiran guru bahwa mereka telah mendapatkan hak dan kewajiban mereka dari management dan menjaga profesionalisme mereka dalam melaksanakan tuganya sehari – hari.

## Landasan Teori

### 1. Kinerja Guru

Kinerja guru merupakan suatu proses yang bertujuan untuk mengetahui atau memahami tingkat kinerja guru satu dengan tingkat kinerja guru yang lainnya atau dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan. Hani Handoko (2010: 135) menjelaskan bahwa, “penilaian prestasi kerja (performance appraisal) adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan”. Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Terdapat berbagai model instrumen yang dapat dipakai dalam penilaian kinerja guru.

Namun demikian, ada dua model yang paling sesuai dan dapat digunakan sebagai instrumen utama, yaitu skala penilaian dan lembar observasi atau penilaian. Skala penilaian mengukur penampilan atau perilaku orang lain melalui pernyataan perilaku dalam suatu kontinum atau kategori yang memiliki makna atau nilai. Observasi merupakan cara mengumpulkan data yang biasa digunakan untuk mengukur tingkah laku individu ataupun proses terjadinya suatu kegiatan yang dapat diamati baik dalam situasi yang alami sebenarnya maupun situasi buatan. Tingkah laku guru dalam mengajar, merupakan hal yang paling cocok dinilai dengan observasi. Menilai kinerja guru adalah suatu proses menentukan tingkat keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas-tugas pokok mengajar dengan menggunakan patokan-patokan tertentu. Bagi para guru, penilaian kinerja berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kelebihan, kekurangan dan potensinya. Bagi sekolah hasil penilaian para guru sangat penting arti dan perannya dalam pengambilan keputusan.

Penilaian kinerja guru memiliki manfaat bagi sebuah sekolah karena dengan penilaian ini akan memberikan tingkat pencapaian dari standar, ukuran atau kriteria yang telah ditetapkan sekolah. Sehingga kelemahan-kelemahan yang terdapat dalam seorang guru dapat diatasi serta akan memberikan umpan balik kepada guru tersebut. Menurut Mangkupawira (2001: 224), manfaat dari penilaian kinerja karyawan adalah: (1) perbaikan kinerja; (2) penyesuaian kompensasi; (3) keputusan penetapan; (4) kebutuhan pelatihan dan pengembangan; (5) perencanaan dan pengembangan karir; (6) efisiensi proses penempatan staf; (7) ketidakakuratan informasi; (8) kesalahan rancangan pekerjaan; (9) kesempatan kerja yang sama; (10) tantangan-tantangan eksternal; (11) umpan balik pada SDM.

Sedangkan Mulyasa (2007: 157) menjelaskan tentang manfaat penilaian tenaga pendidikan: “Penilaian tenaga pendidikan biasanya difokuskan pada prestasi individu, dan peran sertanya dalam kegiatan sekolah. Penilaian ini tidak hanya penting bagi sekolah, tetapi juga penting bagi tenaga kependidikan yang bersangkutan. Bagi para tenaga kependidikan, penilaian berguna sebagai umpan balik terhadap berbagai hal, kemampuan, ketelitian, kekurangan dan potensi yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana, dan pengembangan karir. Bagi sekolah, hasil penilaian prestasi tenaga kependidikan sangat penting dalam mengambil keputusan berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program sekolah, penerimaan, pemilihan, pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan dan aspek lain dari keseluruhan proses pengembangan sumber daya manusia secara keseluruhan”.

Berdasarkan uraian di atas dapat dilihat bahwa penilaian kinerja penting dilakukan oleh suatu sekolah untuk perbaikan kinerja guru itu sendiri maupun untuk sekolah dalam hal menyusun kembali rencana atau strategi baru untuk mencapai tujuan pendidikan nasional. Penilaian yang dilakukan dapat menjadi masukan bagi guru dalam memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya. Selain itu penilaian kinerja guru membantu guru dalam mengenal tugas-tugasnya secara lebih baik sehingga guru dapat menjalankan pembelajaran seefektif mungkin untuk kemajuan peserta didik dan kemajuan guru sendiri menuju guru yang profesional. Penilaian kinerja guru tidak dimaksudkan untuk mengkritik dan mencari kesalahan, melainkan sebagai dorongan bagi guru dalam pengertian konstruktif guna mengembangkan diri menjadi lebih profesional dan pada akhirnya nanti akan meningkatkan kualitas pendidikan peserta didik. Hal ini menuntut perubahan pola pikir serta perilaku dan kesediaan guru untuk merefleksikan diri secara berkelanjutan.

Karyawan yang bekerja dalam sebuah organisasi pasti membutuhkan kompensasi atau imbalan yang cukup dan adil, malah kalau bisa cukup kompetitif di banding dengan organisasi atau perusahaan lain. Sistem kompensasi yang baik akan sangat mempengaruhi semangat kerja dan produktivitas dari seseorang. Suatu sistem kompensasi yang baik perlu didukung oleh metode secara rasional yang dapat menciptakan seseorang digaji atau diberi kompensasi sesuai tuntunan pekerjaannya.

## 2. Kompensasi

Menurut Hasibuan (2017:119) Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Pembentukan sistem kompensasi yang efektif merupakan bagian penting dari manajemen sumber daya manusia karena membantu menarik dan mempertahankan pekerjaan-pekerjaan yang berbakat. Selain itu sistem kompensasi perusahaan memiliki dampak terhadap kinerja strategis.

Menurut Handoko (2014:155) Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Program - program kompensasi juga penting bagi perusahaan, karena mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia.

Menurut Wibowo (2016:271) Kompensasi adalah jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya. Menurut Nawawi (2011:314). Kompensasi adalah penghargaan/ganjaran pada para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya, melalui kegiatan yang disebut bekerja.

Menurut Yani tahun 2012 (dalam Widodo, 2016:155). Kompensasi adalah bentuk pembayaran dalam bentuk manfaat dan insentif untuk memotivasi karyawan agar produktivitas kerja semakin meningkat. Menurut Marwansyah (2016:269) Kompensasi adalah penghargaan atau imbalan langsung maupun tidak langsung, finansial maupun non finansial, yang adil dan layak kepada karyawan, sebagai balasan atau kontribusi/jasanya terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Menurut Umar (2002:16) kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Selain sebagai balas jasa juga bisa memotivasi mereka dalam mencapai tujuan dari organisasi atau perusahaan. Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Kompensasi adalah salah satu cara organisasi untuk meningkatkan prestasi kerja, motivasi, dan kepuasan kerja pada karyawan.

Dari berbagai definisi yang dikemukakan oleh para ahli, menurut penulis kompensasi adalah suatu penghargaan financial atau non financial yang diterima oleh seorang tenaga kerja akibat telah memenuhi kewajibannya untuk mencapai tujuan lembaga atau perusahaan.

Menurut Hasibuan (2017:121), tujuan pemberian kompensasi antara lain adalah:

- a. Ikatan kerja sama  
Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerjasama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan harus membayar kompensasi
- b. Kepuasan kerja  
Karyawan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhannya dengan pemberian kompensasi
- c. Pengadaan efektif  
Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan lebih mudah
- d. Motivasi  
Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan lebih mudah memotivasi bawahannya
- e. Stabilitas karyawan  
Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensinya yang kompetitif maka stabilitasnya karyawan lebih terjamin karena *turnover* yang relative kecil
- f. Disiplin  
Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik
- g. Pengaruh serikat buruh  
Dengan program kompensasi yang baik pengaruh Serikat Buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan konsentrasi pada pekerjaannya
- h. Pengaruh buruh  
Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum), maka intervensi pemerintah dapat dihindari.

## 3. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan sangat penting untuk diperhatikan manajemen. Meskipun lingkungan kerja tidak melaksanakan proses produksi dalam suatu perusahaan, namun lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap para karyawan yang melaksanakan proses produksi tersebut. Lingkungan kerja adalah suasana dimana karyawan melakukan aktivitas setiap harinya.

Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan karyawan untuk dapat bekerja optimal. Jika karyawan menyenangi lingkungan kerja dimana dia bekerja, maka karyawan tersebut akan betah ditempat kerjanya, melakukan aktivitasnya sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif. Sebaliknya lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan kinerja karyawan. Beberapa ahli mendefinisikan lingkungan kerja antaralain sebagai berikut:

Menurut Nitisemito dalam Nuraini (2013:97) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar karyawan dan dapat mempengaruhi dalam menjalankan tugas yang diembankan kepadanya misalnya dengan adanya *air conditioner (AC)*, penerangan yang memadai dan sebagainya.

Lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada di lingkungan para pekerja yang dapat mempegaruhi dirinya dalam menjalankan tugas seperti temperatur, kelembapan, ventilasi, penerangan, kekaduhan, kebersihan tempat kerja dan memadai tidaknya alat-alat perlengkapan kerja.(Isyandi, 2004:134) Menurut Simanjuntak (2003:39) lingkungan kerja dapat diartikan sebagai keseluruhan alat perkakas yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seorang bekerja, metode kerjanya, sebagai pengaruh kerjanya baik sebagai perorangan maupun sebagai kelompok. Sedangkan menurut Mardiana (2005:78) lingkungan kerja adalah lingkungan dimana pegawai melakukan pekerjaannya sehari-hari.

Nitisemito dalam Jurnal Richard Y. Sangki (2014:541) mendefinisikan lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembankan. Menurut Sedarmayati dalam Jurnal Nela Pima Rahmawanti (2014:2) definisi lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun kelompok.

Menurut Herman (2015:38) mendefinisikan Lingkungan kerja sebagai serangkaian faktor yang mempengaruhi kinerja dari fungsi - fungsi atau aktivitas - aktivitas manajemen sumber daya manusia yang terdiri dari faktor - faktor internal yang bersumber dari dalam organisasi

Dari beberapa defenisi diatas penulis menyimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja/karyawan yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karywan dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga akan diperoleh hasil kerja yang maksimal, dimana dalam lingkungan kerja tersebut terdapat fasilitas kerja yang mendukung karyawan dalam penyelesaian tugas yang bebankan kepada karyawan guna meningkatkan kerja karyawan dalam suatu perusahaan.

Untuk menciptakan lingkungan kerja yang baik ada beberapa hal yang harus diperhatikan yaitu (Siagian, 2006:63) :

- a. Bangunan tempat kerja
- b. Ruang kerja yang lega
- c. Ventilasi pertukaran udara
- d. Tersedianya tempat-tempat ibadah keagamaan
- e. Tersedianya sarana angkutan khusus maupun umum untuk karyawan nyaman dan mudah

#### 4. Motivasi Kerja

Setiap organisasi tentu ingin mencapai tujuan. Untuk mencapai tujuan tersebut, peranan manusia yang terlibat didalamnya sangat penting. Untuk menggerakkan manusia agar sesuai dengan yang dikehendaki organisasi, maka haruslah dipahami motivasi manusia yang bekerja didalam organisasi tersebut, karena motivasi inilah yang menentukan perilaku orang-orang untuk bekerja, atau dengan kata lain perilaku cerminan yang paling sederhana dari motivasi. Motivasi dapat dikembangkan apabila timbul kebutuhan maupun tujuan baru. Apabila pemenuhan kebutuhan merupakan kepentingan manusia, maka tujuan dapat menjadi kepentingan manusia maupun organisasi.

Dengan demikian terdapat kepentingan bersama antara manusia sebagai pekerja dengan organisasi. Pekerja disatu sisi mengharapkan kompensasi untuk pemenuhan kebutuhannya dan disisi lain untuk mencapai tujuan pribadinya untuk mewujudkan prestasi kerjanya. Sedangkan kinerja organisasi diwujudkan oleh kumpulan kinerja dari semua pekerja untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Winardi (2015:322) Motivasi merupakan hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang oprimal. Manajer

perlu memahami proses psikologis ini apabila mereka ingin berhasil membina pekerja menuju pada penyelesaian sasaran organisasi.

Menurut Widodo (2015:187) Motivasi adalah kekuatan yang ada dalam seseorang, yang mendorong perilakunya untuk melakukan tindakan. Besarnya insentif kekuatan dalam diri seseorang untuk melakukan suatu tugas atau mencapai sasaran memperlihatkan sejauh mana tingkat motivasinya.

Untuk menginspirasi seseorang untuk bekerja, seorang individu maupun kelompok dengan cara yang dapat menghasilkan cara terbaik, kita perlu membuka motivasi pribadi mereka sendiri. Seni untuk memotivasi orang dimulai mempelajari bagaimana mempengaruhi perilaku individu. Apabila telah memahami, kita mungkin akan mendapatkan manfaat yang diinginkan baik organisasi maupun pekerjanya.

Motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan. Menurut Nawawi (2011:351) Motivasi adalah suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan atau kegiatan, yang berlangsung secara sadar.

Menurut Handoko (2015:249) Motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan, dan memelihara perilaku manusia. Menurut Hughes (2012:310) Motivasi adalah sebagai apapun yang memberikan tujuan, intensitas, dan kegigihan pada perilaku

Sedangkan Robbins tahun 1999 (dalam Widodo, 2016:322) menyatakan motivasi sebagai proses yang menyebabkan intensitas, arah dan usaha terus menerus individu menuju pencapaian tujuan. Intensitas menunjukkan seberapa keras seseorang berusaha. Tetapi intensitas tinggi tidak mungkin mengarah kepada hasil kinerja yang baik, kecuali usaha dilakukan dalam arah menguntungkan organisasi. Karena harus dipertimbangkan kualitas usaha maupun intensitasnya. Motivasi mempunyai dimensi usaha terus menerus. Motivasi merupakan ukuran berapa lama seseorang dapat menjaga usaha mereka. Individu yang termotivasi akan menjalankan tugas cukup lama untuk mencapai tujuan mereka.

Menurut Wexley & Yulk ( dalam Sutrisno, 2009:110) Motivasi adalah pemberian atau penimbunan motif atau dapat pula diartikan sebagai hal atau keadaan menjadi motif. Sementara itu, Green dan Baron tahun 2003 (dalam Wibowo, 2016:322) berpendapat bahwa motivasi merupakan serangkaian proses yang membangkitkan, mengarahkan dan menjaga perilaku manusia menuju pada capaian tujuan. Membangkitkan berkaitan dengan dorongan atau energi dibelakang tindakan. Motivasi juga berkepentingan dengan pilihan yang dilakukan orang dan arah perilaku mereka. Sedangkan perilaku menjaga atau memelihara berapa lama orang akan terus berusaha untuk mencapai tujuan.

Menurut Terry tahun 2002 (dalam Hasibuan, 2017: 145) Motivasi adalah keinginan yang terdapat pada diri seseorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan. Menurut Widodo (2015:187) Motivasi adalah kekuatan yang ada dalam seseorang, yang mendorong perilakunya untuk melakukan tindakan. Besarnya insentif kekuatan dalam diri seseorang untuk melakukan suatu tugas atau mencapai sasaran memperlihatkan sejauh mana tingkat motivasinya. Menurut Manulang (2002:281) Motivasi yaitu apa yang menggerakkan atau mendorong seseorang melakukan sesuatu kegiatan.

Dari pendapat-pendapat tersebut diatas penulis menyimpulkan bahwa motivasi merupakan dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan. Sedangkan elemen yang terkandung dalam motivasi meliputi unsur membangkitkan, mengarahkan, menjaga, menunjukkan intensitas, bersifat terus menerus dan tujuan.

Menurut Sutrisno (2009:116) Motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor- faktor tersebut dapat dibedakan atas faktor intern dan ekstern yang berasal dari karyawan.

1. Faktor intern

Faktor intern yang dapat mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain:

- a. Keinginan untuk dapat hidup

Keinginan untuk dapat hidup merupakan kebutuhan untuk setiap manusia yang hidup yang dimuka bumi ini. Untuk mempertahankan hidup ini orang akan melakukan apa saja, apakah pekerjaan itu baik atau jelek, apakah halal atau haram dan sebagainya. Misalnya untuk mempertahankan hidup manusia perlu makan dan untuk memperoleh makan tersebut, manusia

akan mengerjakan apa saja asal hasilnya dapat memenuhi kebutuhan untuk makan. Keinginan untuk dapat hidup meliputi kebutuhan untuk:

- b. Memperoleh kompensasi yang memadai
- c. Pekerjaan yang tetap walau penghasilan tidak begitu memadai, dan
- d. Kondisi kerja yang aman dan nyaman
- e. Keinginan untuk dapat memiliki  
Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan. Hal ini banyak kita alami dalam kehidupan kita sehari-hari, bahwa keinginan yang keras untuk dapat memiliki itu dapat mendorong orang untuk mau bekerja
- f. Keinginan untuk memperoleh penghargaan  
Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain. Untuk memperoleh status social yang lebih tinggi, orang mau mengeluarkan uangnya, untuk memperoleh uang itupun ia harus bekerja keras. Jadi harga diri, nama baik, kehormatan yang dimiliki itu harus diperankan sendiri, mungkin dengan bekerja keras memperbaiki nasib, mencari rizki, sebab status untuk diakui sebagai orang yang terhormat tidak mungkin diperoleh bila yang bersangkutan termasuk pemalas, tidak mau bekerja dan sebagainya.
- g. Keinginann untuk memperoleh pengakuan  
Bila kita perinci, maka keinginan untuk memperoleh pengakuan itu dapat meliputi hal-hal berikut:
  - i. Adanya penghargaan terhadap prestasi
  - ii. Adanya hubungan yang harmonis dan kompak
  - iii. Pimpinan adil dan bijaksana, dan
  - iv. Perusahaan tempat bekerja dihargai oleh masyarakat
- h. Keinginan untuk berkuasa  
Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja. Kadang-kadang keinginan untuk berkuasa ini dipenuhi dengan cara-cara tidak terpuji, namun cara-cara yang dilakukannya itu termasuk bekerja juga. Apabila keinginan untuk berkuasa atau jadi pimpinan itu dalam arti positif, yaitu ingin dipilih menjadi ketua atau kepala, tentu sebelumnya si pemilih telah melihat dan menyaksikan sendiri bahwa orang itu benar-benar mau bekerja, sehingga ia pantas untuk dijadikan penguasa dalam organisasi.

## Metode Penelitian

Dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Data yang digunakan adalah data primer yang berasal dari responden yang diperoleh dari hasil penggunaan kuesioner dalam bentuk pernyataan-pernyataan secara terstruktur yang dikualifikasikan menggunakan skala *likert*. Setelah data dikumpulkan, kemudian pengolahan data dilakukan dengan menghitung setiap jawaban pernyataan dari responden mengenai kompetensi, komitmen pegawai, dan promosi jabatan yang dihubungkan dengan produktivitas.

Penelitian ini menggunakan 4 (empat) variabel yaitu dua variabel dapat ditentukan sebagai variabel eksogen murni yaitu: kompensasi ( $X_1$ ) dan lingkungan kerja ( $X_2$ ), sedangkan motivasi ( $X_3$ ) sebagai variabel intervening. Variabel endogen adalah kinerja guru ( $Y$ ).

## Hasil dan Pembahasan

Koefisien korelasi jalur pengaruh Kompensasi ( $X_1$ ) dengan Motivasi kerja ( $X_3$ ) mempunyai nilai koefisien *unstandard/estimated* sebesar 0,495 dan  $t_{hitung}$  sebesar 7,974 . Nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan  $H_1$  yaitu nilai  $t_{hitung}$  yang lebih besar dari  $t_{tabel}$  ( $t_{kritis} = 1,982$ ). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Kompensasi ( $X_1$ ) terbukti dapat mempengaruhi Motivasi kerja ( $X_3$ ) secara positif dan langsung. Jadi semakin tinggi kompensasi, maka akan berimplikasi pada semakin tingginya motivasi kerja guru di sekolah kanaan Jakarta.

Dengan demikian hasil uji t, mengandung makna analisis yakni menunjukkan secara statistik bahwa, tolak  $H_0$  dan terima  $H_a$ , atau Hipotesis yang diajukan dapat diterima. Hasil ini membuktikan bahwa variabel kompensasi berpengaruh nyata atau secara signifikan terhadap motivasi kerja guru di Sekolah Kanaan Jakarta.

Koefisien korelasi jalur pengaruh Lingkungan kerja ( $X_2$ ) dengan Motivasi kerja ( $X_3$ ) mempunyai nilai koefisien *unstandard/estimated* sebesar 0,328 dan  $t_{hitung}$  sebesar 6,430. Nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan  $H_1$  yaitu nilai  $t_{hitung}$  yang lebih besar dari  $t_{tabel}$  ( $t_{kritis} = 1,982$ ). Dengan

demikian dapat disimpulkan bahwa Lingkungan kerja ( $X_2$ ) terbukti dapat mempengaruhi Motivasi kerja ( $X_3$ ) secara positif dan langsung. Jadi semakin baik lingkungan kerja, maka akan berimplikasi pada semakin tingginya motivasi kerja Guru di Sekolah Kanaan Jakarta.

Dengan demikian hasil uji t, mengandung makna analisis yakni menunjukkan secara statistik bahwa, tolak  $H_0$  dan terima  $H_a$ , atau Hipotesis yang diajukan dapat diterima. Hasil ini membuktikan bahwa variabel lingkungan kerja berpengaruh nyata atau secara signifikan terhadap motivasi kerja guru di Sekolah Kanaan Jakarta.

Koefisien korelasi jalur pengaruh Kompensasi ( $X_1$ ) dan Kinerja (Y) mempunyai nilai koefisien *unstandard/estimated* sebesar 0,183 dan  $t_{hitung}$  sebesar 4,248. Nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan  $H_1$  yaitu nilai  $t_{hitung}$  yang lebih besar dari  $t_{tabel}$  ( $t_{kritis} = 1,982$ ). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Kompensasi ( $X_1$ ) terbukti dapat mempengaruhi Kinerja (Y) secara positif dan langsung. Jadi semakin baik pemberian kompensasi, maka akan berimplikasi pada semakin tingginya kinerja guru di sekolah Kanaan Jakarta.

Dengan demikian hasil uji t, mengandung makna analisis yakni menunjukkan secara statistik bahwa, tolak  $H_0$  dan terima  $H_a$ , atau Hipotesis yang diajukan dapat diterima. Hasil ini membuktikan bahwa variabel kompensasi berpengaruh nyata atau secara signifikan terhadap kinerja guru di Sekolah Kanaan Jakarta.

Koefisien korelasi jalur pengaruh Lingkungan kerja ( $X_2$ ) dengan Kinerja (Y) mempunyai nilai koefisien *unstandard/estimated* sebesar 0,092 dan  $t_{hitung}$  sebesar 2,651. Nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan  $H_1$  yaitu nilai  $t_{hitung}$  yang lebih besar dari  $t_{tabel}$  ( $t_{kritis} = 1,982$ ).

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Lingkungan Kerja ( $X_2$ ) terbukti dapat mempengaruhi Kinerja (Y) secara positif dan langsung. Jadi semakin baik Lingkungan tempat bekerja dalam proses belajar dan mengajar, maka akan berimplikasi pada semakin tingginya Kinerja Guru di Sekolah Kanaan.

Koefisien korelasi jalur pengaruh Motivasi Kerja ( $X_3$ ) dengan Kinerja (Y) mempunyai nilai koefisien *unstandard/estimated* sebesar 0,210 dan  $t_{hitung}$  sebesar 3,917. Nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan  $H_1$  yaitu nilai  $t_{hitung}$  yang lebih besar dari  $t_{tabel}$  ( $t_{kritis} = 1,982$ ). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Motivasi Kerja ( $X_3$ ) terbukti dapat mempengaruhi Kinerja (Y) secara positif dan langsung. Jadi semakin baik Motivasi Kerja, maka akan berimplikasi pada semakin tingginya Kinerja guru di Sekolah Kanaan Jakarta.

Dengan demikian hasil uji t, mengandung makna analisis yakni menunjukkan secara statistik bahwa, tolak  $H_0$  dan terima  $H_a$ , atau Hipotesis yang diajukan dapat diterima. Hasil ini membuktikan bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh nyata atau secara signifikan terhadap kinerja guru di Sekolah Kanaan Jakarta..

Adapun nilai koefisien jalur tidak langsung / *indirect effect* diperoleh dari perkalian antara  $X_1 \rightarrow X_3$  yaitu sebesar 0,495 dengan  $X_3 \rightarrow Y = 0,210$  sehingga  $0,495 \times 0,210 = 0,103$ . Jalur antara  $X_1 \rightarrow X_3$  dan jalur  $X_3 \rightarrow Y$  keduanya signifikan.

Dengan demikian hasil uji t, mengandung makna analisis yakni menunjukkan secara statistik bahwa, tolak  $H_0$  dan terima  $H_a$ , atau Hipotesis yang diajukan dapat diterima. Hasil ini membuktikan bahwa variabel kompensasi berpengaruh nyata atau secara signifikan terhadap lingkungan kerja melalui motivasi kerja guru di Sekolah Kanaan Jakarta.

Adapun nilai koefisien jalur tidak langsung / *indirect effect* diperoleh dari perkalian antara  $X_2 \rightarrow X_3$  yaitu sebesar 0,328 dengan  $X_3 \rightarrow Y = 0,210$  sehingga  $0,328 \times 0,210 = 0,068$ . Jalur antara  $X_2 \rightarrow X_3$  dan jalur  $X_3 \rightarrow Y$  keduanya signifikan.

Dengan demikian hasil uji t, mengandung makna analisis yakni menunjukkan secara statistik bahwa, tolak  $H_0$  dan terima  $H_a$ , atau Hipotesis yang diajukan dapat diterima. Hasil ini membuktikan bahwa variabel lingkungan berpengaruh nyata atau secara signifikan terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja guru di Sekolah Kanaan Jakarta.

Pengaruh langsung Kompensasi terhadap Motivasi kerja berdasarkan nilai koefisien standard adalah sebesar 0,495 dan  $t_{hitung}$  sebesar 7,974 atau naik turunnya motivasi kerja mampu dijelaskan oleh Kompensasi sebesar  $(0,495^2 \times 100\%) = 24,5\%$ , sedangkan sisanya 75,5% dipengaruhi faktor lain. Dapat dinyatakan bahwa kompensasi dapat meningkatkan motivasi guru di Sekolah Kanaan.

Dengan demikian hasil uji t, mengandung makna analisis yakni menunjukkan secara statistik bahwa, tolak  $H_0$  dan terima  $H_a$ , atau Hipotesis yang diajukan dapat diterima. Hasil ini membuktikan bahwa variabel kompensasi berpengaruh nyata atau secara signifikan terhadap motivasi kerja guru di Sekolah Kanaan

Dengan demikian hasil uji t, mengandung makna analisis yakni menunjukkan secara statistik bahwa, tolak  $H_0$  dan terima  $H_a$ , atau Hipotesis yang diajukan dapat diterima. Hasil ini membuktikan bahwa variabel kompensasi berpengaruh nyata atau secara signifikan terhadap motivasi kerja guru di Sekolah Kanaan

Dengan demikian hasil uji t, mengandung makna analisis yakni menunjukkan secara statistik bahwa, tolak  $H_0$  dan terima  $H_a$ , atau Hipotesis yang diajukan dapat diterima. Hasil ini membuktikan bahwa variabel lingkungan kerja fisik berpengaruh nyata atau secara signifikan terhadap motivasi kerja guru di Sekolah Kanaan

Pengaruh langsung Kompensasi terhadap Kinerja berdasarkan nilai koefisien standard adalah sebesar 0,183 dan  $t_{hitung}$  sebesar 4,248, atau naik turunnya Kinerja guru mampu dijelaskan oleh kompensasi sebesar  $(0,183^2 \times 100\%) = 3,34\%$ , sedangkan sisanya 96,66% dipengaruhi faktor lain. Dapat dinyatakan bahwa dengan Kompensasi yang diikuti maka akan berpengaruh terhadap Kinerja Guru di Sekolah Kanaan

Dengan demikian hasil uji t, mengandung makna analisis yakni menunjukkan secara statistik bahwa, tolak  $H_0$  dan terima  $H_a$ , atau Hipotesis yang diajukan dapat diterima. Hasil ini membuktikan bahwa variabel kompensasi berpengaruh nyata atau secara signifikan terhadap kinerja guru di Sekolah Kanaan Jakarta.. Variabel kompensasi dengan dimensi kompensasi langsung dengan total butir sebesar 3958 dengan indikator gaji dan upah dengan nilai skors butir pertanyaan 1 sebesar 4,5 sudah baik untuk mendorong kinerja guru dalam proses belajar dan mengajar di Sekolah Kanaan

Pengaruh langsung Lingkungan Kerja terhadap Kinerja berdasarkan nilai koefisien standard adalah sebesar 0,092 dan  $t_{hitung}$  sebesar 2,651 atau naik turunnya Kinerja mampu dijelaskan oleh Lingkungan Kerja sebesar  $(0,092^2 \times 100\%) = 0,84\%$ , sedangkan sisanya 99,16% dipengaruhi faktor lain. Dengan demikian semakin baik Lingkungan Kerja yang dimiliki oleh Guru dalam proses belajar dan mengajar di Sekolah Kanaan Jakarta, maka akan semakin tinggi pula Kinerja

Dengan demikian hasil uji t, mengandung makna analisis yakni menunjukkan secara statistik bahwa, tolak  $H_0$  dan terima  $H_a$ , atau Hipotesis yang diajukan dapat diterima. Hasil ini membuktikan bahwa variabel lingkungan kerja fisik berpengaruh nyata atau secara signifikan terhadap kinerja guru di Sekolah Kanaan Jakarta. Variabel lingkungan sangat mempengaruhi kinerja guru dengan dimensi lingkungan fisik yang baik dengan total nilai butir sebesar 3681 dengan indikator pengaturan suhu udara dengan butir pertanyaan 1 dengan nilai skors 4,6, sudah baik dalam menunjang proses belajar dan mengajar di Sekolah Kanaan Jakarta.

Pengaruh langsung Motivasi Kerja terhadap Kinerja berdasarkan nilai koefisien standard adalah sebesar 0,210 dan  $t_{hitung}$  sebesar 3,917 atau naik turunnya Kinerja mampu dijelaskan oleh Motivasi Kerja sebesar  $(0,210^2 \times 100\%) = 4,41\%$ , sedangkan sisanya 95,59% dipengaruhi faktor lain. Dengan demikian semakin tinggi Motivasi Kerja yang dimiliki oleh Guru dalam proses belajar dan mengajar di Sekolah Kanaan Jakarta, maka akan semakin baik pula Kinerja Guru

Dengan demikian hasil uji t, mengandung makna analisis yakni menunjukkan secara statistik bahwa, tolak  $H_0$  dan terima  $H_a$ , atau Hipotesis yang diajukan dapat diterima. Hasil ini membuktikan bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh nyata atau secara signifikan terhadap kinerja guru di Sekolah Kanaan Jakarta.. Variabel motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru dengan dimensi yang paling baik motivasi internal dengan total butir sebesar 1889 dengan indikator kesempatan pada butir pertanyaan 10 dengan nilai 4,7 sudah baik dalam meningkatkan karir untuk menunjang kinerja guru dalam proses belajar dan mengajar di Sekolah Kanaan

Adapun nilai koefisien jalur tidak langsung / *indirect effect* diperoleh dari perkalian antara  $X_1 \rightarrow X_3$  yaitu sebesar 0,495 dengan  $X_3 \rightarrow Y = 0,210$  sehingga  $0,495 \times 0,210 = 0,103$ . Jalur antara  $X_1 \rightarrow X_3$  dan jalur  $X_3 \rightarrow Y$  keduanya signifikan.

Dengan demikian hasil uji t, mengandung makna analisis yakni menunjukkan secara statistik bahwa, tolak  $H_0$  dan terima  $H_a$ , atau Hipotesis yang diajukan dapat diterima. Hasil ini membuktikan bahwa variabel kompensasi berpengaruh nyata atau secara signifikan terhadap kinerja guru di Sekolah Kanaan Jakarta secara tidak langsung melalui motivasi kerja.

Adapun nilai koefisien jalur tidak langsung / *indirect effect* diperoleh dari perkalian antara  $X_2 \rightarrow X_3$  yaitu sebesar 0,328 dengan  $X_3 \rightarrow Y = 0,210$  sehingga  $0,328 \times 0,21 = 0,068$ . Jalur antara  $X_2 \rightarrow X_3$  dan jalur  $X_3 \rightarrow Y$  keduanya signifikan

Dengan demikian hasil uji t, mengandung makna analisis yakni menunjukkan secara statistik bahwa, tolak  $H_0$  dan terima  $H_a$ , atau Hipotesis yang diajukan dapat diterima. Hasil ini membuktikan bahwa variabel lingkungan kerja berpengaruh nyata atau secara signifikan terhadap kinerja guru di Sekolah Kanaan Jakarta secara tidak langsung melalui motivasi kerja

### **Kesimpulan**

- a. Kompensasi secara langsung berpengaruh terhadap Motivasi Kerja Guru di Sekolah Kanaan Jakarta. Kompensasi yang diberikan semakin tinggi dan baik maka dapat meningkatkan motivasi kerja Guru. Kompensasi yang diberikan disesuaikan dengan latar belakang pendidikan dan keahliannya.
- b. Lingkungan Kerja secara langsung berpengaruh terhadap Motivasi Kerja Guru di Sekolah Kanaan Jakarta. Lingkungan Kerja yang bagus dan nyaman dengan rasa tanggung jawab, kepatuhan dan kesetiaan serta pengabdian maka lingkungan kerja akan berpengaruh positif terhadap Motivasi Kerja.
- c. Kompensasi secara langsung berpengaruh terhadap kinerja Guru di Sekolah Kanaan Jakarta. Kompensasi yang tinggi dan semakin baik diberikan kepada Guru dapat meningkatkan Kinerja. Dengan diberikan kompensasi yang tinggi maka Guru dapat meningkatkan potensi diri dalam mendorong kinerja dalam proses belajar dan mengajar.
- d. Lingkungan Kerja secara langsung berpengaruh terhadap Kinerja Guru di Sekolah Kanaan Jakarta. Tinggi rendahnya Kinerja Guru dipengaruhi secara positif oleh Lingkungan Kerja terbukti dengan semangat pengabdian pada organisasi belum baiknya lingkungan kerja dalam proses belajar dan mengajar di sekolah Kanaan Jakarta.
- e. Motivasi Kerja secara langsung berpengaruh terhadap Kinerja Guru di Sekolah Kanaan Jakarta. Motivasi Kerja mampu untuk melakukan tugas dan tanggung jawab mereka secara efektif dan meningkatkan standar kualitas profesional dalam pekerjaan proses belajar dan mengajar. Motivasi Kerja yang baik dapat meningkatkan Kinerja.
- f. Kompensasi ( $X_1$ ) berpengaruh tidak Langsung terhadap Kinerja (Y) melalui Motivasi Kerja di Sekolah Kanaan Jakarta.
- g. Lingkungan Kerja ( $X_2$ ) berpengaruh tidak Langsung terhadap Kinerja (Y) melalui Motivasi Kerja ( $X_3$ ) Guru di Sekolah Kanaan Jakarta.

## Daftar Pustaka

- Ahmad, Komarudin 2013, *Dasar-dasar Manajemen Modal Kerja*, PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Aryani, Yunita., Ratih Maria Dhewi, dan Sjafri Mangkuprawira 2010, “*Analisis Pengaruh Sistem Promosi Jabatan terhadap Kinerja Karyawan pada Divisi Human Resources and General Affairs PT Indocement Tunggul Prakarsa, Tbk Citeureup*”. Jurnal Manajemen dan Organisasi Vol I, No. 3, Desember 2010.
- Arikunto, Suharsimi 2013, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Aditama S. 1997. *Sistem dan Prosedur Kerja*. Jakarta: Bumi Aksara Sule, Erni. 2005. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Kencana
- Amstrong dan Baron 2012, *A Handbook of Human Resource Management Practice, 10<sup>th</sup> Edition*, Kogan Page Limited, London.
- Budiono, A.M. Sugeng 2003, *Bunga Rampai Hiperkes dan Kesehatan Kerja*, Badan Penerbit UNDIP, Semarang.
- Cressida, Farda Dwi dkk 2011, “*Pengaruh Prestasi Kerja Karyawan Terhadap promosi Jabatan.*” Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
- Edison, Emron dkk 2016, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Alfabeta, Bandung.
- Fahmi, Irham 2016, *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep dan Kinerja*, Mitra Wacana Media, Jakarta.
- Fatima, Kiran dan Samreen Lodhi 2015, “*Impact of Employees Performance on Achievement of Organization Goals: A Case of Karachi, Pakistan*”. The International Journal of Business & Management (ISSN 2321–8916) Vol 3 Issue 11. November, 2015. www.theijbm.com.
- Flippo B. Edwin 2012, *Manajemen Personalia*, (Alih bahasa Moh Masud), Erlangga, Jakarta.
- Greenberg, Jerald dan Baron, Robert A 2012, *Perilaku Organisasi*, Prentice Hall, Jakarta.
- Hanggraeni, Dewi. 2011. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Hasibuan, SP. Malayu 2016, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan kesembilanbelas, Bumi Aksara. Jakarta.
- Handoko T. H, 2001. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta
- Hasibuan, M. S.P. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara Kurniati Laili. 2007.
- Murgiyono, Paradigma Manajemen Pegawai Negeri Sipil. *Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS. 4, (1), Juni 2014*
- Martoyo, S.2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE
- Mathis, R L dan Jackson. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Salemba Empat
- Mangkunegara, A.P. 2011. *Manajemen Sumber Daya manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa. 2011. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung : Remaja Rosdakarya
- McShane, Steven L. and Mary Ann Von Glinow 2010, *Organizational Behaviour*, McGraw-Hill, New York.
- Naveed, Asvir., Ahmad Usman dan Fatima Bushra 2011, “*Promotion: A Predictor of Job Satisfaction A Study of Glass Industry of Lahore (Pakistan)*”. International Journal of Business and Social Science. Vol. 2 No. 16; September 2011. Centre for Promoting Ideas, USA. www.ijbssnet.com.
- Palan, R 2013, *Competency Management*, PPM, Jakarta.
- Peraturan Menteri Petahanan Nomor: 58 Tahun 2014 Bab VII Pasal 392 tentang kedudukan, tugas dan fungsi Direktorat Jenderal Perencanaan Pertahanan Kementrian Pertahanan (Ditjen Renhan Kemhan)
- Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000, tentang Pengertian Kompetensi
- Robbins S.T. 2008. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat Saodi. 2010. *Etika Profesi Keguruan*. Bandung: PT Refika
- Prayitno, Widodo dan Suprpto 2013, *Standarisasi Kompetensi Pegawai Negeri*

- Robbins, Stephen P. & A. Judge, Timothy 2011, *Organizational behavior*, Fourteenth Edition. Pearson Education, New Jersey.
- Ruky, Achmad. S 2014, *Sistem Manajemen Kinerja*, PT Bumi Aksara, Jakarta.
- Siagian, Sonang P. 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Sinungan, Muchdarsyah 2012, *Produktivitas, Apa dan Bagaimana*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Sugiyono 2013, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, Alfabeta, Bandung.
- Sutrisno, Edy 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Undang-undang Republik Indonesia No 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen. 2006. Surabaya: Kesindo Utama
- Wibowo 2013, *Perilaku dalam Organisasi*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Widodo, Untung 2009, *Pengaruh Kepercayaan pada Atasan, Komitmen Organisasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Karyawan (Studi Kasus pada Tenaga Penjualan PT. Nyonya Meneer Semarang)*. Fokus Manajemen Sumber Daya Manusia Vol. 4 No. 2 Desember 2009: 24 – 39.
- Zaim, Halil., Mehmet Fatih Yaşar, dan Ömer Faruk Ünal 2013, *Analyzing the Effects of Individual Competence on Performance: A field Study in Service Industries in Turkey*. Journal of Global Strategic Management, V. 7, N. 2, 2013-December, isma.info, 67-77, DOI: 10.20460/JGSM.201371566