

## IKLIM ORGANISASI DAN MOTIVASI BERPRESTASI TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA GURU

Yuyuk Liana

STIE Malangkecewara Malang

**Abstract:** Purpose of this study was to determine the effect of achievement motivation. Organizational climate and job satisfaction as well as the indirect effect of organizational climate, achievement motivation on the performance of employees through job satisfaction. By purposive random sampling amounting 103 teacher. The result showed that all paths are significant. The path to the value of X1 to X3 0.042, the path to the value of X2 to X3 0.005, the path to the value of X1 to X4 0.045, the path to the value of X2 to X4 0.000 and the path to the value of X3 to X4 0.022. With indirect influence that has the greatest values is the value is the influence of achievement motivation on employee performance through employee satisfaction by 0.094

**Keyword:** Organizational Climate, Motivation, Satisfaction, Performance

Indonesia merupakan salah satu negara yang dewasa ini sedang giat-giatnya membangun. Salah satu sektor penting dalam pembangunan adalah sektor pendidikan. Undang-undang Dasar tahun 1945 menyatakan bahwa setiap warga negara Indonesia berhak mendapatkan pendidikan. Pemerintah Indonesia melalui Departemen Pendidikan Nasional telah melakukan usaha-usaha perbaikan dalam pencapaian pendidikan yang ada dan untuk mempersiapkan sumber daya manusia yang berkualitas.

Pada awal abad 21 ini, dunia pendidikan di Indonesia menghadapi tiga tantangan besar. Pertama, sebagai akibat dari krisis ekonomi dunia pendidikan dituntut untuk dapat mempertahankan hasil-hasil pembangunan pendidikan yang telah dicapai. Kedua, untuk mengantisipasi era global dunia pendidikan dituntut untuk mempersiapkan sumber daya manusia yang kompeten agar mampu bersaing di pasar kerja global. Ketiga, sejalan dengan berlakunya otonomi daerah, perlu dilakukan perubahan dan penyesuaian sistem pendidikan nasional sehingga dapat mewujudkan proses pendidikan yang lebih demokratis ([www.depdiknas.go.id](http://www.depdiknas.go.id)).

Dari ketiga tantangan tersebut di atas, maka kinerja guru sangatlah diperlukan untuk meningkatkan kualitas pendidikan di Indonesia. Kinerja guru merupakan faktor penting dalam menentukan prestasi belajar siswa. Keberhasilan pendidikan terutama ditentukan oleh mutu gurunya. Pada umumnya pekerjaan guru dibagi dua yaitu : pekerjaan yang berhubungan dengan tugas-tugas mengajar dan mendidik, serta tugas-tugas kemasyarakatan (sosial). Sebagai pengajar, guru memberikan pengetahuan (*kognitif*), sikap dan nilai (*afektif*) dan ketrampilan (*psikomotorik*). Baik buruknya kinerja guru ditentukan oleh berbagai faktor, antara lain : iklim organisasi, motivasi berprestasi dan kepuasan kerja guru (Warsidi, 2005 ; Falahy, 2005).

Iklim organisasi merupakan sarana bagi guru untuk melakukan pendekatan dengan lingkungan kerjanya dengan pandangan yang positif. Iklim organisasi mempunyai kaitan dengan prestasi, motivasi, kepuasan dan kinerja guru. Jika iklim organisasi kondusif, suasana lingkungan manusia yang familiar maka akan membuat guru menjadi termotivasi karena puasnya guru terhadap organisasi. Dan sebaliknya jika iklim tidak kondusif maka mengakibatkan guru kurang bergairah dalam bekerja (Falahy, 2005).

Iklim dapat mempengaruhi motivasi, prestasi dan kepuasan kerja. Para pegawai mengharapkan imbalan, kepuasan, frustrasi atas dasar persepsi mereka terhadap iklim organisasi. Iklim organisasi di sekolah bisa bergerak dari yang menyenangkan ke netral, sampai dengan tidak menyenangkan. Tetapi pada umumnya kepala sekolah, guru dan pegawai menginginkan iklim yang menyenangkan karena menyangkut keuntungan seperti prestasi yang lebih baik, kepuasan kerja dan dapat menimbulkan kinerja yang lebih baik lagi (Falahy, 2005).

Menurut Steers (1980), terdapat sepuluh dimensi iklim pada tingkat organisasi secara keseluruhan, yaitu: (1) Struktur tugas, (2) Hubungan imbalan-hukum, (3) Sentralisasi keputusan, (4) Tekanan pada prestasi, (5) Tekanan pada latihan dan pengembangan, (6) Keamanan vs risiko, (7) Keterbukaan vs tertutupan, (8) Status dan semangat, (9) Pengakuan dan umpan balik, (10) Kompetensi dan keluwesan organisasi secara umum.

Iklim yang timbul merupakan arena penetapan keputusan mengenai prestasi. Jika iklim bermanfaat bagi kebutuhan individu (misalnya: memperhatikan kepentingan pekerja dan berorientasi pada prestasi), maka kita dapat mengharapkan tingkah laku – ke arah tujuan yang tinggi (Falahy, 2005). Sebaliknya jika iklim yang timbul bertentangan dengan tujuan, kebutuhan dan motivasi pribadi, dapat diharapkan bahwa prestasi maupun kepuasan kerja akan berkurang.

Menurut Steers (1980), unsur khas yang membentuk iklim yang menyenangkan adalah: (1) Kualitas kepemimpinan (2) Kadar kepercayaan (3) Komunikasi ke atas dan ke bawah (4) Perasaan melakukan pekerjaan yang bermanfaat (5) Tanggung jawab (6) Imbalan yang adil (7) Tekanan pekerjaan yang nalar (8) Kesempatan (9) Pengendalian, struktur dan birokrasi yang nalar (10) Keterlibatan pegawai dan keikutsertaan.

Faktor lain yang juga mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja guru adalah motivasi berprestasi. Motivasi berprestasi merupakan suatu karakteristik kepribadian yang penting dalam lingkungan organisasi, yang ditandai dengan adanya dorongan pada individu untuk mengungguli orang lain, berprestasi sesuai dengan seperangkat standar yang berlaku dan berjuang untuk sukses (Herlina, 2005). Motivasi merupakan komoditi yang sangat diperlukan oleh semua orang termasuk guru. Motivasi berprestasi bisa terjadi jika guru mempunyai kebanggaan akan keberhasilan.

Motivasi berprestasi dalam dunia pendidikan merupakan kombinasi dari tiga faktor yaitu : (a) faktor keberhasilan pendidikan; (b) keberhasilan dalam melaksanakan tugas; dan (c) pengalaman sukses/gagal dalam pelaksanaan tugas (Falahy, 2005). Berdasarkan dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi berprestasi adalah dorongan yang berasal dari dalam diri orang-orang untuk berprestasi dan

berusaha berprestasi dalam upaya untuk mencapai tujuan. Guru-guru akan bekerja lebih baik jika mereka sungguh-sungguh diberi motivasi. Guru-guru yang berhasil karena adanya motivasi berprestasi akan memberikan sumbangan yang berharga kepada pendidikan.

Kuat lemahnya motivasi berprestasi tergantung pada besarnya harapan yang ingin dicapai, kuatnya dasar yang menimbulkan motivasi serta besarnya kepuasan yang diperoleh. Orang yang memiliki kebutuhan berprestasi tinggi adalah senang memikul tanggungjawab, senang pekerjaan menantang, tidak menghindari dari persaingan, bangga atas hasil kerjanya dan yakin akan kemampuannya (Sihombing, 2001).

Menurut Hasibuan (1996), tujuan pemberian motivasi adalah sebagai berikut : (1) Mendorong gairah dan semangat kerja bawahan (2) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan (3) Meningkatkan produktivitas kerja karyawan (4) Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan (5) Meningkatkan disiplin dan menurunkan tingkat absensi karyawan (6) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik (7) Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan (8) Meningkatkan kesejahteraan karyawan (9) Mempertinggi rasa tanggungjawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.

Arifin (2003) berpendapat bahwa pimpinan perlu melakukan motivasi bawahannya karena alasan : (1) Untuk mengamati dan memahami tingkah laku bawahan (2) Mencari dan menentukan sebab-sebab tingkah laku bawahan (3) Memperhitungkan, mengawasi dan mengubah serta mengarahkan tingkah laku bawahan.

Manfaat dari suatu pekerjaan dapat menjadi motivasi pada seseorang untuk menunjukkan hasil terbaiknya dengan menunjukkan potensi kreativitas yang ada pada dirinya (Sihombing, 2001). Motivasi berprestasi sebagai dasar dalam membangkitkan gairah untuk memberikan yang terbaik dari suatu pekerjaan memiliki beberapa unsur di antaranya: (1) Dorongan untuk berprestasi (2) Usaha berprestasi.

Menurut Moekijat (1989) ada beberapa langkah untuk mengembangkan motivasi berprestasi yaitu: (1) Tujuan atau hasil akhir daripada kegiatan harus bersifat khusus dan ditentukan dengan tegas (2) Tujuan atau hasil yang diinginkan untuk dicapai harus menunjukkan suatu tingkat resiko yang sedang untuk individu-individu yang terlibat (3) Tujuan harus mempunyai sifat sedemikian rupa sehingga tujuan tersebut sewaktu-waktu dapat disesuaikan sebagai jaminan situasi, terutama apabila tujuan-tujuan tersebut berbeda banyak (4) Individu-individu harus diberi umpan balik yang seksama dan jujur mengenai prestasi mereka (5) Individu-individu diberi tanggungjawab untuk suksesnya hasil daripada kegiatan-kegiatan mereka (6) Penghargaan dan hukuman dengan hasil kerja yang sukses atau gagal harus dihubungkan dengan selayaknya dengan tujuan hasil kerja.

Kepuasan dalam menjalankan tugas merupakan hal penting bagi kinerja atau produktivitas seseorang. Suatu gejala yang dapat membuat rusaknya kondisi organisasi sekolah adalah rendahnya kepuasan guru dimana timbul gejala seperti : kemangkiran, malas bekerja, banyaknya keluhan guru, rendahnya prestasi kerja, rendahnya kualitas pengajaran, indiscipliner guru, dan lain-lain (Falahy, 2005).

Meningkatkan kepuasan kerja guru merupakan hal yang penting karena menyangkut masalah hasil kerja (kinerja) guru yang merupakan salah satu langkah dalam meningkatkan mutu pelayanan kepada siswa. Guru dituntut untuk bekerja dengan memberikan pelayanan sebaik-baiknya kepada *stakeholder* (pemakai sekolah) yaitu siswa, orang tua dan masyarakat.

Kepuasan kerja adalah tingkat dimana seseorang merasa positif atau negatif tentang berbagai segi dari pekerjaan, tempat kerja, dan hubungan dengan teman kerja (Donely, 1991). Sedangkan Robbins (1989) menyatakan bahwa kepuasan kerja merujuk pada sikap umum seorang individu yang menilai perbedaan antara jumlah imbalan yang diterima dengan yang diyakininya seharusnya diterima. Individu yang mempunyai kepuasan kerja yang tinggi mempunyai sikap yang positif terhadap kerja itu, individu yang tidak berpuas hati dengan kerja mempunyai sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu. Davis dan Newstrom (2000) mengatakan kepuasan kerja adalah cara seorang pekerja merasakan pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan generalisasi sikap-sikap terhadap pekerjaan yang didasarkan atas aspek-aspek pekerjaannya bermacam-macam (Wexley dan Yukl, 1992).

Ward and Sloane (dalam Koesmono, 2005) menyatakan bahwa *element of job satisfaction*: (1) *relationship with colleagues*; (2) *relationship with head of department*; (3) *ability and efficiency of head of department*; (4) *hours of work*; (5) *opportunity to use initiative*; (6) *promotion prospects*; (7) *salary*; (8) *job security*; (9) *actual work undertaken*; and (10) *overall job satisfaction*.

Gibson *et al* (1991) berpendapat bahwa ada lima hal yang mempunyai karakteristik penting yaitu: (1) Pembayaran (2) Pekerjaan (3) Sampai sejauh mana tugas kerja dianggap menarik dan memberikan kesempatan untuk belajar dan untuk menerima tanggung jawab (4) Kesempatan promosi (5) Penyelia (6) Rekan sekerja.

Dimensi tersebut juga telah dikembangkan oleh para peneliti dari Cornell University dalam *Job Descriptive Index* (JDI) untuk menilai kepuasan kerja seseorang dengan dimensi kerja berikut : (1) pekerjaan; (2) upah; (3) promosi; (4) rekan sekerja; dan (5) pengawasan. Sekelompok karakteristik yang umumnya ditemukan dalam analisis statistik dari beberapa daftar pertanyaan sikap, meliputi : (1) gaji/upah; (2) kondisi kerja; (3) pengawasan; (4) teman kerja; (5) isi pekerjaan; (6) jaminan kerja; dan (7) kesempatan promosi (Falahy, 2005).

Menurut Davis dan Newstrom (1985) ada tiga faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yang biasa terjadi di dunia kerja/industri, yaitu: (1) Usia (2) Tingkat pekerjaan (3) Ukuran organisasi. Sedangkan menurut Hasibuan (2001) kepuasan kerja karyawan dipengaruhi faktor-faktor berikut : (1) Balas jasa yang adil dan layak (2) Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian (3) Berat ringannya pekerjaan (4) Suasana dan lingkungan pekerjaan (5) Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan (6) Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya (7) Sifat pekerjaan monoton atau tidak.

Kreitner dan Kinicki (dalam Hasibuan, 2001) menyatakan ada lima model kepuasan kerja yang menonjol akan menggolongkan penyebabnya, yaitu : (1) Pemenuhan kebutuhan (2) Ketidakcocokan (3) Pencapaian nilai (4) Gagasan yang melandasi pencapaian nilai adalah bahwa kepuasan berasal dari persepsi bahwa

suatu pekerjaan memungkinkan untuk pemenuhan nilai-nilai kerja yang penting dari seorang individu (5) Persamaan (6) Komponen watak / genetik.

Wexley *et al* (1992) telah mengkategorikan teori-teori kepuasan kerja pada tiga kumpulan utama yaitu: (1) Teori Ketidaksesuaian (*discrepacy*).Teori yang dikembangkan oleh Locke ini menekankan selisih antara kondisi yang diinginkan dengan kondisi aktual (kenyataan). (2) Teori Keadilan (*Equity Theory*).Teori yang dikembangkan oleh Adam ini memerinci kondisi-kondisi yang mendasari seorang bekerja akan menganggap fair dan masuk akal insentif dan keuntungan dalam pekerjaannya. (3) Teori Dua Faktor (*Two Factors Theory*).Teori yang dikembangkan oleh Frederick Herzberg tahun 1959 ini menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan dapat dikelompokkan menjadi dua kategori yaitu: (1) *Disatisfier (hygiene factor)*; dan (2) *Satisfier (motivator)*. *Hygiene factors* meliputi: gaji/upah, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja dan status. Sedangkan *satisfier* meliputi: pekerjaan yang menarik dan penuh tantangan, kesempatan berprestasi, penghargaan dan promosi.

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberik kontribusi kepada organisasi (Andraeni, 2005). Perbaikan kinerja baik untuk individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi (Mathis dan Jackson, 2002).

Sedangkan Mangkunegara (2001) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Maier (dalam As'ad, 1991) menyatakan bahwa kinerja atau prestasi kerja dapat diartikan sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan

Menurut Vroom (dalam As'ad, 1991), tingkat sejauhmana keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya disebut "*level of performance*". Biasanya orang yang *level of performance*-nya tinggi disebut sebagai orang yang produktif. Dan sebaliknya orang yang *level of performance*-nya tidak mencapai standar dikatakan sebagai tidak produktif atau *berperformance* rendah.

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberik kontribusi kepada organisasi (Andraeni, 2005). Perbaikan kinerja baik untuk individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi (Mathis dan Jackson, 2002).

Sedangkan Mangkunegara (2001) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Maier (dalam As'ad, 1991) menyatakan bahwa kinerja atau prestasi kerja dapat diartikan sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan

Menurut Vroom (dalam As'ad, 1991), tingkat sejauhmana keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya disebut "*level of performance*". Biasanya orang yang *level of performance*-nya tinggi disebut sebagai orang yang produktif. Dan sebaliknya orang yang *level of performance*-nya tidak mencapai standar dikatakan sebagai tidak produktif atau *berperformance* rendah.

Rosset dan Arwady (dalam Haryono, 2000) mengemukakan bahwa ada empat faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu : (1) Kurangnya ketrampilan dan pengetahuan (2) Kurangnya insentif atau tidak tepatnya insentif yang diberikan (3) Lingkungan kerja yang tidak mendukung (4) Tidak adanya motivasi.

Menurut pendapat Listianto dan Setiaji (2005), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah : (1) Efektifitas dan efisiensi (2) Otoritas (wewenang) (3) Otoritas Disiplin (4) Disiplin (5) Inisiatif. Para pimpinan organisasi sangat menyadari adanya perbedaan kinerja antara satu karyawan dengan karyawan lainnya yang berada di bawah pengawasannya. Walaupun karyawan-karyawan bekerja pada tempat yang sama namun produktifitas mereka tidaklah sama (Andraeni, 2005). Secara garis besar perbedaan kinerja ini disebabkan oleh dua faktor yaitu : faktor individu dan situasi kerja (As'ad, 1991).

Penilaian kinerja adalah salah satu tugas penting yang dilakukan oleh seorang manajer atau pimpinan. Walau demikian pelaksanaan kinerja yang obyektif bukanlah tugas yang sederhana. Penilaian harus dihindarkan adanya “*like* dan *dislike*” dari penilai, agar obyektifitas penilaian dapat terjaga. Kegiatan penilaian ini penting karena dapat digunakan untuk memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang kinerja mereka (Andraeni, 2005).

Adapun dimensi penilaian kinerja adalah : (1) pencapaian sasaran kerja mereka; (2) inisiatif; (3) kerjasama; (4) sumbangan kepada kemajuan karyawan; dan (5) perilaku lain (Kusuma, 2004). Sedangkan Ruky (2001) menetapkan sejumlah faktor untuk menentukan penilaian, yaitu : kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, kejujuran, ketaatan dan inisiatif. Selanjutnya menurut Handoko (dalam Andraeni, 2005) ada enam metode penilaian kinerja karyawan : (1) *Rating Scale* (2) *Checklist* (3) *Critical incident method* (metode peristiwa kritis) (4) *Field Review Method* (Metode peninjauan lapangan) (5) Tes dan observasi prestasi kerja (6) *Method Ranking*.

Adapun manfaat penilaian kinerja menurut Handoko (dalam Andraeni, 2005) adalah: (1) Perbaikan prestasi kerja atau kinerja (2) Penyesuaian-penyesuaian kompensasi (3) Keputusan-keputusan penempatan (4) Perencanaan kebutuhan latihan dan pengembangan (6) Perencanaan dan pengembangan karir (7) Mendeteksi penyimpangan proses staffing (8) Melihat ketidakakuratan informasional (9) Mendeteksi kesalahan-kesalahan desain pekerjaan (10) Menjamin kesempatan kerja yang adil (11) Melihat tantangan-tantangan eksternal.

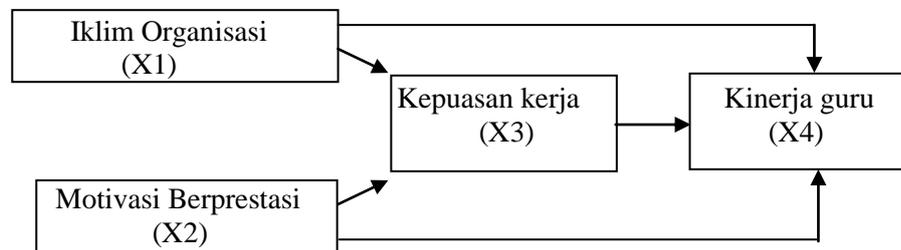
Ada beberapa alasan mengapa kinerja guru dalam tugasnya sebagai pendidik perlu dikaji lebih lanjut, yaitu: (1) Guru memainkan peran yang begitu besar dalam negara; (2) Adanya fenomena mengenai penurunan kinerja guru; dan (3) Guru berperan dalam meningkatkan mutu pendidikan.(Falahy, 2005). Adapun beberapa hal yang dapat menurunkan kinerja dan kepuasan guru antara lain: kerja yang menjenuhkan, suasana lingkungan kerja yang tidak kondusif, siswa yang tingkah lakunya menjengkelkan, pimpinan yang kurang bijak, pendapatan dan insentif yang dirasa masih kurang serta menurunnya semangat dalam mengajar, merasa bosan dan jenuh dengan pekerjaan. Adapun rumusan masalah penelitian ini adalah:

(1) Apakah terdapat pengaruh antara iklim organisasi terhadap kepuasan kerja?

- (2) Apakah terdapat pengaruh antara motivasi berprestasi terhadap kepuasan kerja?  
 (3) Apakah terdapat pengaruh antara kepuasan kerja terhadap kinerja guru?  
 (4) Apakah terdapat pengaruh antara iklim organisasi terhadap kinerja guru?  
 (5) Apakah terdapat pengaruh antara motivasi berprestasi terhadap kinerja guru?

## METODE

**Gambar 1**  
**Model Penelitian**



- H1 : Terdapat pengaruh iklim organisasi dan motivasi berprestasi terhadap kepuasan kerja.  
 H2 : Terdapat pengaruh iklim organisasi dan motivasi berprestasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

### Peubah dan Pengukuran

Beberapa peubah yang digunakan dalam penelitian ini adalah: (1) Iklim Organisasi (X1) dengan item-item sbb : (a) Struktur organisasi (b) Standar kerja (c) Kebijakan dan praktek manajemen (d) Rasa tanggung jawab (e) Keterlibatan dan keikutsertaan dalam organisasi (f) Komitmen dan konsistensi dalam mengemban tugas (g) Perasaan sudah melakukan pekerjaan yang bermanfaat. (2) Motivasi Berprestasi (X2), dengan Item-itemnya : (a) Tujuan / target yang ingin dicapai (b) Kepercayaan diri dalam bekerja (c) Dorongan untuk menghadapi persaingan (e) Rasa bangga (f) Berusaha menjalankan tugas dengan baik (g) Umpan balik (h) Resiko pekerjaan (i) Kebutuhan perasaan diterima dan dihormati orang lain (j) Kebutuhan untuk maju dan tidak gagal. (3) Kepuasan Kerja (X3) dengan item-itemnya: (a) Hubungan dengan rekan kerja (b) Hubungan dengan pimpinan (c) Gaji, insentif dan imbalan lain (d) Suasana dan lingkungan kerja (e) Jam kerja (f) Peralatan kerja untuk menunjang pelaksanaan pekerjaan (g) Kesempatan menggunakan inisiatif (h) Promosi / kenaikan pangkat (i) Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya (j) Penghargaan dari pimpinan. (4) Kinerja Guru (X4), dengan item-itemnya : (a) Kualitas kerja, (b) Hasil kerja (c) Ketrampilan dan pengetahuan

(d) Perencanaan kerja (e) Pencapaian sasaran organisasi (f) Ketaatan dan disiplin kerja (g) Tingkat pengalaman (h) Metode kerja.

**Populasi dan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah guru SMA di Kabupaten Malang, baik SMA Negeri maupun SMA Swasta. Sampel adalah suatu himpunan bagian (subset) dari unit populasi (Kuncoro, 2003:103). Sesuai dengan pendapat Arikunto (1993:107) bahwa “untuk sekedar ancer-ancer apabila subyeknya kurang dari 100 lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Apabila lebih dari 100 maka dapat diambil 10-20% , 20 – 25% atau lebih dari jumlah populasi yang ada”, maka jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 103. Teknik pengambilan sampel *purposive random sampling*.

**Metode Analisis**

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis *path* (jalur) . Adapun pengujian Hipotesis Pertama adalah untuk mengetahui pengaruh iklim dan motivasi berprestasi organisasi terhadap kepuasan kerja. Persamaan regresinya adalah :  $X_3 = \beta_1X_1 + \beta_1X_2 \dots\dots\dots (1)$

Sedangkan untuk pengujian hipotesis yang kedua adalah

$X_4 = \beta_1X_1 + \beta_1X_2 + \beta_1X_3\dots\dots\dots (2)$

**HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

**Uji Validitas dan Reliabilitas**

Tujuan dari uji validitas dan reliabilitas adalah menguji item-item dari pertanyaan yang ada dalam sebuah luesioner, apakah isi dari item pertanyaan tersebut sudah valid dan reliabel. Hal tersebut adalah 2 syarat penting yang berlaku pada sebuah angket. Berikut ini akan ditampilkan hasil pengujian tersebut.

**Tabel 1. Uji Validitas Variabel Iklim Organisasi**

Hubungan antar item	Koef. Korelasi	Probabilitas	Keterangan
Skor X1.1 – total X1	0.556	0.000	Valid
Skor X1.2 – total X1	0.681	0.000	Valid
Skor X1.3 – total X1	0.607	0.000	Valid

Dari tabel 1 di atas dapat diketahui semua item kurang dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa item-item dalam variabel X1 adalah valid

**Tabel 2. Uji Validitas Variabel Motivasi Berprestasi**

Hubungan antar item	Koef. Korelasi	Probabilitas	Keterangan
Skor X2.1 – total X2	0.781	0.000	Valid
Skor X2.2 – total X2	0.722	0.000	Valid
Skor X2.3 – total X2	0.692	0.000	Valid
Skor X2.4 - total X2	0.708	0.000	Valid
Skor X2.5 – total X2	0.694	0.000	Valid

Dari tabel 2 di atas dapat diketahui semua item kurang dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa item-item dalam variabel X2 adalah valid

**Tabel 3. Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja**

Hubungan antar item	Koef. Korelasi	Probabilitas	Keterangan
Skor X3.1 – total X3	0.640	0.000	Valid
Skor X3.2 – total X3	0.584	0.000	Valid
Skor X3.3 – total X3	0.679	0.000	Valid

Dari tabel 3 di atas dapat diketahui semua item kurang dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa item-item dalam variabel X1 adalah valid

**Tabel 4. Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan**

Hubungan antar item	Koef. Korelasi	Probabilitas	Keterangan
Skor X4.1 – total X4	0.780	0.000	Valid
Skor X4.2 – total X4	0.821	0.000	Valid
Skor X4.3 – total X4	0.747	0.000	Valid
Skor X4.4 – total X4	0.735	0.000	Valid
Skor X4.5 – total X4	0.795	0.000	Valid
Skor X4.6 – total X4	0.747	0.000	Valid
Skor X4.7 – total X4	0.687	0.000	Valid

**Tabel 5. Uji Reliabilitas**

Variabel	Nilai alpha	Keterangan
Iklm Organisasi (X1)	0.763	Reliabel
Motivasi Berprestasi (X2)	0.783	Reliabel
Kepuasan Kerja (X3)	0.753	Reliabel
Kinerja Karyawan (X4)	0.786	Reliabel

**Uji Hipotesis 1 (pertama)**

Dalam penelitian ini hipotesis 1 adalah terdapat pengaruh antara iklim organisasi dan motivasi berprestasi terhadap kepuasan kerja. Dari hasil regresi diperoleh data sebagai berikut ini:

**Tabel 6: Hasil Regresi Antara Iklim Organisasi dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Keterangan	B	Sig
Konstanta	7.186	-
X1	0.135	0.005
X2	0.279	0.042
F sig	0.002	-
R square	0.116	-

Dari hasil perhitungan pada model di atas didapat model persamaan sebagai berikut ini:

$$\text{Kepuasan kerja (X3)} = \beta_1 \text{ iklim organisasi (X1)} + \beta_2 \text{ motivasi berprestasi (X2)}$$

**Jadi:** Kepuasan kerja (X3) = 0.135 iklim organisasi (X1) + 0.279 motivasi berprestasi (X2) Atau Kepuasan kerja (X3) = 0.135 iklim organisasi(X1) + 0.279 motivasi berprestasi (X2)

Pengujian secara simultan yaitu variabelnya iklim organisasi dan motivasi berprestasi terhadap kepuasan kerja. Dengan berdasarkan hasil perhitungan regresi pada tabel diatas didapatkan suatu persamaan garis regresi sebagai berikut:

$$X3 = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \varepsilon_2$$

$$X3 = 0.135 X_1 + 0.279 X_2 + \varepsilon_2$$

Hasil uji secara simultan digunakan menggunakan uji F tabel dapat diperoleh nilai F sebesar 6.583 dengan nilai probabilitas (sig. F) = 0.002. Karena nilai sig. F < 0.05 maka keputusan terhadap Ho ditolak dan pengujian secara simultan dapat dilakukan atau dilanjutkan.

### Pengujian Secara Parsial

Pengujian secara parsial digunakan uji t dengan hasil seperti disajikan pada tabel di atas: iklim organisasi (X1) berkontribusi secara signifikan terhadap kepuasan kerja (X3), hal ini dapat dilihat dengan nilai sig. 0.042 kurang dari 0.05 maka Ho ditolak dan Ha diterima, artinya koefisien analisis jalur adalah signifikan. Jadi, iklim organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya motivasi berprestasi juga berkontribusi secara signifikan terhadap kepuasan kerja, hal ini dapat dilihat dari nilai sig sebesar 0.005 yang berarti koefisien analisis jalur adalah signifikan. Jadi, motivasi berprestasi berkontribusi secara signifikan terhadap kepuasan kerja.

### Pengujian Hipotesis 2

Dalam penelitian ini hipotesis 2 adalah terdapat pengaruh tidak langsung antara iklim organisasi dan motivasi berprestasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja Dari hasil regresi diperoleh data sebagai berikut ini :

**Tabel 7. Hasil Regresi Iklim Organisasi, Motivasi Berprestasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Keterangan	B	Sig
Konstanta	16.078	-
X1	0.280	0.045
X2	0.428	0.000
X3	0.360	0.022
R square	0.286	-

Kinerja karyawan (X4) =  $\beta_0 + \beta_1$  iklim organisasi (X1) +  $\beta_2$  motivasi berprestasi (X2) +  $\beta_3$  kepuasan kerja (X3)

Kinerja karyawan (X4) = 16.078 + 0.280 iklim organisasi (X1) + 0.428 motivasi berprestasi (X2) + 0.360 kepuasan kerja (X3) Atau Kinerja karyawan (X4) = 0.280 iklim organisasi (X1) + 0.428 motivasi berprestasi (X2) + 0.360 kepuasan kerja (X3).

Berdasarkan model-model pengaruh tersebut maka dapat disusun model lintas pengaruh analisis path di mana pengaruh error ditentukan sebagai berikut ini:

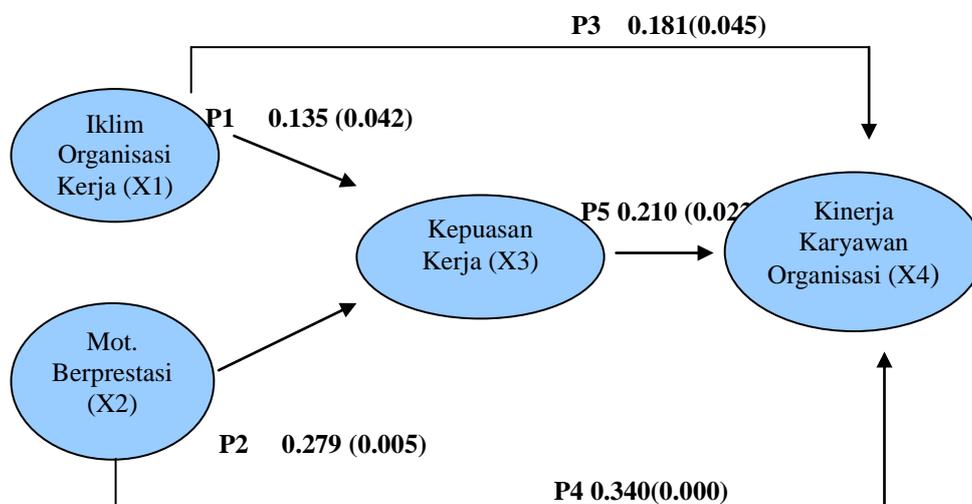
$$Pe_i = \sqrt{1 - R^2_i}$$

$$Pe_1 = \sqrt{1 - R^2_{i1}} = \sqrt{1 - 0.116} = \sqrt{0.633} = 0.940$$

$$Pe_2 = \sqrt{1 - R^2_{i2}} = \sqrt{1 - 0.286} = \sqrt{0.714} = 0.844$$

Dengan demikian dapat ditentukan besarnya pengaruh masing-masing dari jalur persamaan sebagai berikut:

**Gambar 2**  
**Hasil Uji Analisis Path**



Dari hasil analisis maka selanjutnya akan dilakukan uji validitas model di dalam analisis path yaitu menggunakan koefisien determinasi dan teori trimming.

**Koefisien Determinasi**

Total keragaman data dijelaskan dengan menggunakan formula sebagai berikut ini:

$$R^2_m = 1 - P^2_{e1}P^2_{e2} \dots P^2_{ep}$$

Berdasarkan perhitungan maka dapat ditentukan koefisien determinasi total sebagai berikut ini:

$$R^2_m = 1 - (0.940)^2 \cdot (0.844)^2$$

$$R^2_m = 1 - 0.689$$

$$R^2_m = 0.311$$

Artinya keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model tersebut adalah sebesar 31,1% atau dengan kata lain informasi yang terkandung dalam data adalah sebesar 31,1 % dapat dijelaskan oleh model tersebut. Sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain yan belum ada di dalam model dan error.

Berdasarkan uraian hasil analisis di atas, diperoleh nilai koefisien jalur iklim organisasi (X1) terhadap kepuasan kerja dengan nilai sig sebesar 0.042 yang berarti iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Selain itu, koefisien jalur motivasi berprestasi (X1) terhadap kepuasan kerja (X3) dengan nilai sig sebesar 0.042 yang berarti motivasi berprestasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya koefisien jalur motivasi berprestasi terhadap Kinerja karyawan (X4) dengan nilai sig 0,000, koefisien jalur antara iklim organisasi(X1) terhadap kinerja karyawan (X4) dengan nilai sig 0.045, selanjutnya koefisien jalur antara kepuasan kerja (X3) terhadap kinerja karyawan (X4) dengan nilai sig 0,022. Hal ini menunjukkan bahwa semua jalur adalah signifikan.

### **Interpretasi Hipotesis 1**

Hipotesis pertama adalah terdapat pengaruh langsung antara iklim organisasi, motivasi berprestasi terhadap terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hasil analisis regresi diperoleh *beta unstandardized* untuk mengetahui pengaruh variabel iklim organisasi terhadap kepuasan kerja sebesar 0.135 dan  $p = 0.042$ . Jika iklim organisasi kondusif dan suasana lingkungan manusia yang familiar maka akan membuat guru menjadi termotivasi karena puasnya guru terhadap organisasi, namun sebaliknya jika iklim tidak kondusif maka mengakibatkan guru kurang bergairah dalam bekerja.

Kepuasan kerja guru bisa terjadi jika guru merasa memperoleh perasaan keadilan dalam melakukan pekerjaan. Adanya iklim organisasi yang dirasa adil akan mendorong guru untuk segera mencapai kepuasan dalam bekerja. Iklim merupakan gambaran yang obyektif mengenai lingkungan kerja sedangkan kepuasan mereka tanggapan perasaan (negatif ataupun positif) mengenai lingkungannya. Pernyataan tersebut diperkuat dengan adanya penelitian Falahy (2005) terhadap guru SMK di Samarinda. Hasil penelitian membuktikan bahwa iklim organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru. Penelitian lain yang serupa juga dilakukan oleh Basir (2005) dan Prasetyo (2005), yang hasil penelitian mereka membuktikan bahwa iklim organisasi berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja.

Selanjutnya guru sebagai tenaga pendidik dalam bekerja dan bertingkah laku dipengaruhi oleh motivasi berprestasi yang dimilikinya. Guru yang memiliki motivasi berprestasi tinggi akan melaksanakan tugas-tugasnya dengan penuh tanggungjawab dan akan berusaha menunjukkan produktivitas yang tinggi karena dia akan bangga dengan pekerjaannya. Pendapat tersebut senada dengan penelitian yang dilakukan Falahy (2005) bahwa motivasi berprestasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Penelitian serupa dilakukan oleh Sihombing (2001) terhadap pamong belajar pada Balai Pengembangan Kegiatan Belajar. Hasil penelitian membuktikan bahwa motivasi berprestasi pamong belajar berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

### **Interpretasi Hipotesis 2**

Hipotesis kedua adalah terdapat pengaruh tidak langsung antara iklim organisasi, motivasi berprestasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Secara simultan di peroleh nilai signifikansi sebesar 0.000. Hal ini menunjukkan bahwa secara bersama-sama iklim organisasi, motivasi berprestasi dan kepuasan kerja

berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Iklim organisasi yang kondusif akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Sumartiningih (2004) dan Prasetyo (2005) membuktikan bahwa iklim organisasi berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun pada penelitian Kusnan (2005) terhadap prajurit dan pegawai sipil di Garnisun Tetap III Surabaya membuktikan bahwa iklim organisasi tidak signifikan berpengaruh pada kinerja prajurit. Selanjutnya motivasi berprestasi guru akan terlihat dari usaha-usaha guru dalam mengemban tugasnya dan akan berupaya untuk memberikan yang terbaik, serta berusaha secara maksimal. Hal ini tercermin dalam kinerja mereka yang tinggi. Oleh karena itu motivasi berprestasi guru erat hubungannya dengan kinerja guru. Penelitian yang dilakukan oleh Sueno (2005) terhadap guru SMK Negeri di Bandung, penelitian Kusuma (2004) terhadap Kepala Sekolah di Lingkungan Yayasan BPK PENABUR Jakarta, serta penelitian Mulyadi (2002) menunjukkan bahwa motivasi berprestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Sedangkan kepuasan kerja guru merupakan sasaran penting dalam manajemen sumber daya manusia karena secara langsung maupun tidak langsung akan mempengaruhi kinerja guru. Kepuasan kerja yang tinggi diharapkan oleh pimpinan (Kepala Sekolah) karena dikaitkan dengan hasil positif yang mereka harapkan. Penelitian yang dilakukan oleh Dianingrum (2006), Koesmono (2005), Parwanto dan Wahyudin (2005), Listianto dan Setiaji (2005), Warsidi (2005) dan Wuviani (2005) membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.

Sedangkan pengaruh tidak langsung antara iklim organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja diperoleh hasil sebesar  $(P1 \times P3) = 0.135 \times 0.181 = 0.024$  sedangkan pengaruh tidak langsung antara motivasi berprestasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja adalah sebesar  $(P2 \times P4) = 0.279 \times 0.340 = 0.094$  Jadi dari hasil perhitungan di atas diperoleh pengaruh yang paling besar adalah pengaruh tidak langsung antara motivasi berprestasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Dengan adanya motivasi berprestasi yang dimiliki oleh guru maka diharapkan akan banyak pekerjaan atau tugas memberikan materi serta mendidik siswa dapat dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab, selain itu pekerjaan yang dilakukan dengan disiplin di mana kondisi ini akan memperkuat kinerja karyawan dalam organisasi, namun untuk itu kepuasan kerja karyawan juga perlu mendapatkan perhatian supaya semua variabel tersebut dapat terlaksana dengan baik.

## SIMPULAN

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh iklim organisasi dan motivasi berprestasi terhadap kepuasan kerja dan untuk mengetahui pengaruh iklim organisasi dan motivasi berprestasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Sampel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 103 guru-guru di Kabupaten Malang, dengan menggunakan metode purposive random sampling. Hasil penelitian membuktikan bahwa semua jalur adalah signifikan dan pengaruh tidak langsung yang paling besar adalah pengaruh motivasi berprestasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Adapun saran yang dalam penelitian ini adalah: (1) Iklim organisasi perlu diperhatikan sehingga guru-guru akan termotivasi dan mempunyai semangat kerja yang lebih baik karena hal ini akan berdampak tingkat kinerja guru. Apabila sekolah dengan iklim yang sangat kondusif maka akan menciptakan situasi dan kondisi yang menyenangkan sehingga diharapkan kinerja guru juga akan meningkat dimana anak-anak didik juga akan tertangani dengan baik dalam proses belajar mengajar. (2) Guru-guru juga perlu mempertahankan motivasi berprestasi karena akan menciptakan kreatifitas guru dalam mengajar sehingga siswa tidak bosan atau jenuh dalam belajar di sekolah selain itu dengan motivasi berprestasi yang tinggi maka akan menciptakan rasa tanggung jawab yang besar dalam menjalankan tugas, sehingga kinerjanya secara tidak langsung akan meningkat dari waktu ke waktu. (c) Motivasi berprestasi juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kondisinya sudah bagus, tetapi perlu adanya perbaikan, misalnya dengan melakukan pelatihan – pelatihan yang materi berkaitan dengan proses belajar mengajar sehingga mereka memiliki ketrampilan dan akan meningkatkan kemampuan mereka dalam mengajar. (d) Iklim organisasi yang kondusif juga akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru-guru sehingga diharapkan iklim organisasi juga harus dipertahankan. (e) Kinerja terhadap kepuasan kerja juga harus dipertahankan karena dengan kinerja yang tinggi maka akan meningkatkan kepuasan kerja guru-guru.

#### DAFTAR RUJUKAN

- Alhadza, Abdullah. 2002. Pengaruh Motivasi Berprestasi dan Perilaku Komunikasi Antarpribadi Terhadap Efektivitas Kepemimpinan Kepala Sekolah (Survei pada Kepala SLTP Provinsi Sulawesi Tenggara). *Jurnal Manajemen Publik dan Bisnis*: vol 1, no 1, September 2002.
- Andraeni, Ni Nyoman Novitasari. 2005. *Pengaruh Stres Kerja Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan pada PT HM Sampoerna Surabaya*, Tesis dipublikasikan ([www.damandiri.or.id](http://www.damandiri.or.id)). Universitas Airlangga Surabaya.
- Azwani, Cut. 2001. *Pengaruh Program Pelatihan, Motivasi Berprestasi, dan Persepsi Terhadap Kepemimpinan Kepala SKB Dengan Kinerja Pamong Belajar dalam Mengelola Keaksaraan Fungsional di Jawa Barat*. Penelitian dipublikasikan ([www.pages-yourfavorite.com/ppsupi](http://www.pages-yourfavorite.com/ppsupi)).
- Basir, Honesti. 2005. *Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Kelompok Karyawan (Studi kasus di Garuda Maintenance Facility)*. Tesis dipublikasikan ([www.digilib.ti.itb.ac.id](http://www.digilib.ti.itb.ac.id)). Institut Tehnologi Bandung.
- Dianingrum, Melia. 2006. *Pengaruh Pengembangan Karir, Pengawasan, Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Kantor Terminal Petikemas Bandung Gedebage)*. Tesis dipublikasikan ([www.pasca-unsoed.or.id](http://www.pasca-unsoed.or.id)). Universitas Soedirman.

- Dutka, Mela A. 2002. *The Relationship Between Job Satisfaction and The Organizational Climate for Women Higher Education Administrators at Five Institution*. Boston College.
- Falahy. 2005. *Studi Korelasi Antara Iklim Organisasi dan Motivasi Berprestasi dengan Kepuasan Kerja Guru (Studi pada guru SMK Samarinda)*. Tesis dipublikasikan ([www.geocities.com/guruvalah](http://www.geocities.com/guruvalah)).
- Fakih, Ahmad. 2005. *Sekilas Tentang Motivasi Berprestasi*.
- Herlina. 2005. *Hubungan Antara Iklim Organisasi Dengan Motivasi Berprestasi Pada Karyawan (Studi pada PT Kemasindo Indah Triutama)*, Penelitian dipublikasikan ([www.psikologi-untar.com](http://www.psikologi-untar.com)). Universitas Tarumanegara.
- Koesmono, H.Teman. 2005. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur*, Penelitian dipublikasikan ([www.puslit.petra.ac.id](http://www.puslit.petra.ac.id)). Universitas Kristen Petra Surabaya.
- Kusnan, Ahmad. 2005. *Analisis Sikap Iklim Organisasi, Etos Kerja dan Disiplin Kerja Dalam Menentukan Efektifitas Kinerja Organisasi di Garnisun Tetap III Surabaya*. Tesis dipublikasikan ([www.damandiri.or.id](http://www.damandiri.or.id)). Universitas Airlangga Surabaya.
- Kusuma, Imma Helianti. 2004. *Studi Korelasional Antara Kecerdasan Adversity dan Motivasi Berprestasi Dengan Kinerja Kepala Sekolah di Lingkungan Yayasan BPK Penabur Jakarta*. *Jurnal Pendidikan Penabur*: No 02/ thn III/ Maret 2004.
- Listianto, Tony dan Setiaji, Bambang. 2005. *Pengaruh Motivasi, Kepuasan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus di Lingkungan Pegawai Kantor PDAM Surakarta)*. Tesis dipublikasikan ([www.ums.ac.id](http://www.ums.ac.id)). Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Mulyadi, Edi. 2002. *Pengaruh Sikap dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Karyawan*. *Jurnal Manajemen Publik dan Bisnis*: Vol. 1, no 1, September 2002.
- Parwanto dan Wahyudin. 2005. *Pengaruh Faktor-faktor Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pusat Pendidikan Komputer Akuntansi IMKA di Surakarta*. Tesis dipublikasikan ([www.ums.ac.id](http://www.ums.ac.id)), Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Peni, Kunto. 2005. *Pengaruh Imbalan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada RS di Cimahi)*. Tesis dipublikasikan ([www.digilib.ti.itb.ac.id](http://www.digilib.ti.itb.ac.id)). Institut Teknologi Bandung.
- Prasetyo, Ari.2005. *Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi pada PT "X" di Driyorejo Gresik)*, Tesis dipublikasikan ([www.digilib.unair.ac.id](http://www.digilib.unair.ac.id)). Universitas Airlangga Surabaya.

- Sedianingsih. 2001. *Pengaruh Serikat Pekerja Terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja*. Tesis dipublikasikan ([www.digilib.unair.ac.id](http://www.digilib.unair.ac.id)). Universitas Airlangga Surabaya.
- Sihombing, Umberto. 2001. *Pengaruh Keterlibatan Dalam Pengambilan Keputusan, Penilaian pada Lingkungan Kerja dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kepuasan Kerja Pamong Belajar*. Tesis dipublikasikan ([www.depdiknas.go.id](http://www.depdiknas.go.id)).
- Suena, I Wayan. 2005. *Pengaruh Motivasi Berprestasi dan Latar Belakang Pendidikan Terhadap Kinerja Guru (Studi pada SMK Negeri Kelompok Teknologi dan Industri Kota Bandung tahun 2004)*. Penelitian dipublikasikan ([www.pages-yourfavorite.com/ppsupi](http://www.pages-yourfavorite.com/ppsupi)).
- Sumantri, Yeni. 2004. *Pengaruh Motif Kebutuhan Individu Terhadap Motivasi Kerja Dengan Iklim Organisasi Sebagai Variabel Moderator (Studi Pada RS Al Islam Bandung)*. Tesis dipublikasikan ([www.digilib.ti.itb.ac.id](http://www.digilib.ti.itb.ac.id)). Institut Teknologi Bandung.
- Sumartiningsih, Fr. Maria Susila. 2004. *Pengaruh Kompetensi Profesional dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Dosen (Studi pada Akademi Keperawatan Budi Luhur dan Ahmad Yani Cimahi)*. Penelitian dipublikasikan ([www.pages-favorite.com](http://www.pages-favorite.com)).
- Warsidi. 2005. *Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru (Studi pada Guru SD di Kabupaten Indragiri Hulu Propinsi Riau)*. Penelitian dipublikasikan ([www.pages-yourfavorite.com/ppsupi](http://www.pages-yourfavorite.com/ppsupi)).
- Wuviani, Via. 2005. *Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Guru (Pengaruh Kualifikasi, Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru SMAN Kota Bandung)*. Penelitian dipublikasikan ([www.pages-yourfavorite.com/ppsupi](http://www.pages-yourfavorite.com/ppsupi)).