

**PENGARUH PENGAWASAN, LINGKUNGAN KERJA, DAN
KOMITMEN KERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA GURU**

**(Studi Kausal di Sekolah Menengah Pertama Swasta
Kota Administrasi Jakarta Selatan)**

Oleh: Dr. Gopur

Guru SMPN 177 Jakarta

Email: gopurpur63@gmail.com

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh langsung pengawasan, lingkungan kerja, dan komitmen kerja terhadap produktivitas kerja guru. Penelitian ini menggunakan pendekatan dengan survei. yang melibatkan sampel 91 guru dari target populasi yang berjumlah 1044 dari guru SMP Swasta Jakarta Selatan. Analisis jalur digunakan untuk mengetahui pengaruh signifikan antara variabel. Hasil penelitian ini menemukan adanya pengaruh langsung positif pengawasan, lingkungan kerja dan komitmen kerja terhadap produktivitas kerja guru. Berdasarkan hasil penelitian, hal ini mengindikasikan adanya peran penting pengawasan, lingkungan kerja, dan komitmen kerja terhadap produktivitas kerja. Implikasinya bahwa peningkatan produktivitas kerja guru SMP Swasta se Jakarta Selatan dapat dilakukan dengan peningkatan pengawasan, lingkungan kerja, dan komitmen kerja. Temuan ini mengisyaratkan bahwa pengawasan, lingkungan kerja, dan komitmen kerja merupakan faktor penting dalam peningkatan produktivitas kerja guru.

Kata kunci : pengawasan, lingkungan kerja, komitmen kerja, produktivitas kerja

PENDAHULUAN

Untuk negara-negara di Asia Tenggara, posisi Indonesia berada pada urutan ke enam di atas negara Vietnam, Kamboja, dan Myanmar (Harian Media Indonesia, 4 November 2011). Padahal, banyak yang telah dilakukan pemerintah untuk meningkatkan IPM ini. Beberapa diantaranya adalah menetapkan program wajib belajar (Wajar) 9 tahun, jaminan kesehatan masyarakat (Jamkesmas), dan jaminan persalinan (Jampersal). Meskipun demikian, hal ini belum dapat mengangkat IMP negara ini. Kenyataan ini menggambarkan bahwa pengelolaan pendidikan nasional belum berjalan secara efektif.

Potret mutu pendidikan di Indonesia tergolong suram di bandingkan mutu pendidikan di negara tetangga, apalagi potret mutu pendidikan di Indonesia

setelah krisis multidimensi yang terjadi pada kurun waktu 1997-1998. Menurut laporan Bank Dunia yang disampaikan oleh Saverino, dalam laporannya berjudul “*Indonesia Education : From Crisis to Recovery*”, mutu pendidikan di Indonesia sangat tertinggal dari negara tetangga seperti Singapura dan Malaysia bahkan Thailand (Saverino et.al., 1999: 24). Pada masa krisis ini, nilai rata-rata siswa dalam pelajaran bahasa menempati urutan terendah dibandingkan negara tetangga.

Berbagai usaha telah dilaku-kan, tetapi mutu pendidikan tetap saja pada kedudukan semula. Dalam Program Perencanaan Nasional (Propenas) di bidang pendidikan tahun 2000-2004 dinyatakan bahwa hasil studi yang dilakukan oleh organisasi *Internasional Educational Achievement* (IEA) menyatakan bahwa posisi Indonesia untuk pelajaran matematika di tingkat Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama (SLTP) berada pada urutan ke-39 dari 42 negara, dan untuk mata pelajaran Ilmu Pengetahuan Alam (IPA) berada pada urutan ke-40 dari 42 negara peserta (Propenas, 1999: vii-2).

Adapun permasalahan yang ada dapat dirumuskan sebagai berikut;

1)Apakah pengawasan berpengaruh langsung terhadap produktivitas kerja? 2) Apakah lingkungan kerja berpengaruh langsung terhadap produktivitas kerja? 3) Apakah komitmen kerja berpengaruh langsung terhadap produktivitas kerja? 4) Apakah pengawasan berpengaruh langsung terhadap komitmen kerja? 5) Apakah lingkungan kerja berpengaruh langsung terhadap komitmen kerja?.

Tujuan utama penelitian ini adalah untuk: pertama mengkonfirmasi pengaruh variabel pengawasan, lingkungan kerja dan komitmen kerja terhadap produktivitas kerja guru secara langsung. Kedua, mengetahui besaran : (1) pengaruh pengawasan terhadap produktivitas kerja guru; (2) pengaruh

lingkungan kerja terhadap produktivitas kerja guru; (3) pengaruh komitmen kerja terhadap produktivitas kerja guru; (4) pengaruh pengawasan terhadap komitmen kerja guru; (5) pengaruh lingkungan kerja terhadap komitmen kerja guru.

TINJAUAN PUSTAKA

1. Pengertian Produktivitas Kerja

Menurut Snell dan Bohlander (2013: 20), *“employee productivity is the result of a combination of employees’ abilities, motivation and work environment, and the technology that they have to work with.”* Produktivitas karyawan merupakan hasil dari perpaduan kemampuan karyawan, motivasi dan lingkungan kerja, serta teknologi yang digunakan.

Menurut Robbins (2001 : 26) mendefinisikan produktivitas sebagai unjuk kerja yang di dalamnya terukur secara efektif dan efisien. Efektif yaitu tepat sasaran dan efisien merupakan rasio output yang efektif pada input yang tepat.

Menurut Robbins dan Judge, (2008: 61) *“Productivity an organization is productive if it achieves its goals and does so' by transferring inputs to outputs at the lowest cost. As such, productivity implies a concern for both effectiveness and efficiency”*. Sebuah organisasi produktif jika ia mencapai tujuan demikian juga mengubah input menjadi output dengan biasa yang paling rendah. Jadi produktivitas meliputi efektivitas dan efisiensi.

2. Pengertian Pengawasan

Pengawasan Muliins (2005: 832) mengartikan pengawasan bagian dari integral dari proses manajemen ,dengan demikian pengawasan tidak dapat terpisahkan dari kegiatan atau fungsi manajemen, yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan.

Selanjutnya menurut Bateman dan Snell (2009:59), sistem peng-awasan yang efektif memaksimalkan manfaat potensi (*maximize potential*) dan mengurangi penyimpangan fungsi (*minimize dysfunctional*) perilaku. Untuk mencapai ini, manajemen membutuhkan, antara lain: (1) menetapkan standar prestasi kerja yang syah (*valid*); (2) menyediakan informasi yang cukup/ memadai pada pegawai; (3) memastikan/menjamin dapat diterima oleh para pegawai; (4) memelihara komunikasi terbuka; dan (5) menggunakan berbagai pendekatan (*multiple approaches*).

3. Pengertian Lingkungan Kerja

Menurut Robbins (1998:180) menyatakan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang berada di luar organisasi yang secara potensial mempengaruhi pegawai dalam bekerja dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi. Batasan ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja merupakan semua hal yang di luar batas organisasi, namun memberikan dukungan bagi produktivitas kerja.

Menurut pendapat John W. Newstrom (2007 : 93). Bahwa lingkungan kerja yang menyenangkan memiliki keistimewaan: (1) mudah dikenali, dengan cara meng-observasi orang-orang yang tertawa, tersenyum; (2) Dia berarti hal-hal yang berbeda bagi orang-orang yang bermacam-macam; (3) Secara relatif mudah tercipta pada saat bekerja; (4) Dia mendapat, mendatangkan jarak yang luas bagi pribadi dan pembayaran gaji yang terorganisir.

4. Pengertian Komitmen Kerja

Menurut Morrow yang dikutip Naquin dan Holton (2002:357-376) berikut:
Work commitment is a function of personal karacteristics, including dispositional qualities, and presents a facet design of work commitment that includes work ethic, career commitment, organizational commitment (affective and continuance), and job involvement. Konsep tersebut menunjukkan bahwa komitmen kerja adalah fungsi dari karakteristik pribadi, termasuk kualitas disposisional dan desain faset komitmen kerja saat ini yang meliputi etos kerja, komitmen karir, komitmen organisasi dan keterlibatan kerja. Dari penjelasan ini, maka komitmen kerja memiliki cakupan yang cukup luas, karena mencakup berbagai jenis komitmen.

Menurut McFarlin dan Sweeney (2011 : 180) berikut: “*Work commitment refers to the importance of work in one’s life, the extent to which it is an importance value or motivator relative to other general life activities (e.g., money, family, leisure time).*”

Komitmen kerja berarti mengacu pada pentingnya bekerja dalam kehidupan seseorang, yaitu sejauhmana bekerja itu sebagai nilai penting atau sebagai motivator relatif terhadap aktivitas kehidupan umum lainnya, seperti uang, keluarga dan waktu luang. Selanjutnya Cheung dan Ngai dengan mengutip pendapat Meeus dan Dekovic (2010: 298-305) mengungkapkan “*work commitment refers to favorable behavior for work or employment, concerning putting one’s effort into work.*” Hal ini berarti bahwa komitmen kerja adalah perilaku mendukung untuk bekerja atau pekerjaan yang berhubungan dengan meletakkan suatu upaya dalam bekerja.

Selanjutnya Menurut Porter *et al.* yang dikutip oleh Armstrong (2006: 271-272) menjelaskan bahwa komitmen organisasi terdiri dari tiga faktor utama. Ketiga faktor tersebut, yaitu: (1) keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi, (2) kepercayaan yang kuat dan penerimaan atas nilai-nilai dan tujuan organisasi, dan (3) kesediaan untuk melakukan upaya-upaya besar atas nama organisasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian dilakukan pada guru SMP Swasta Kota Administrasi Jakarta selatan. Penelitian ini dilaksanakan dengan menggunakan metode survei dan kausal dengan menggunakan teknik analisis jalur (*part analysis*) yang menjelaskan akan menjelaskan keterkaitan antar variabel dengan variabel lainnya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru SMP Swasta se kota Administrasi Jakarta selatan. Untuk mengambil sampel menggunakan sampel acak sederhana (*simple random sampling*) sampel sebanyak 91 orang guru. Pernyataan yang diajukan kepada responden untuk diisi dengan menggunakan penilaian Skala Likert, dengan bantuan komputer program “Window Excel”, yang menggunakan rumus *product Moment dari Pearson*. Untuk mengetahui hasil pengukuran dapat dipercaya (*reliabilitas*) instrumen dari empat variabel dihitung dengan menggunakan rumus Alpha Cronbach dilakukan dengan cara membuang butir-butir yang tidak valid jika ada yang drop.

Pengujian Hipotesis

Untuk pengujian hipotesis, dalam penelitian ini digunakan analisis jalur (*path analysis*) yang perhitungannya menggunakan program SPSS dan LISREL. Uraian hasil perhitungan statistik dijelaskan sebagai berikut.

1. Persamaan Struktural 1

Dalam penelitian ini, persamaan struktural 1 digunakan untuk variabel endogen produktivitas kerja dengan variabel eksogennya pengawasan, integritas, pemberdayaan dan komitmen kerja. Persamaan struktur 1 digunakan untuk mencari koefisien jalur β_{Y1} , β_{Y2} , dan β_{Y3} . Persamaannya yaitu: $Y = \beta_{Y1}X_1 + \beta_{Y2}X_2 + \beta_{Y3}X_3$. Hasil perhitungan koefisien jalur dengan program SPSS didapatkan hasil sebagai berikut:

Tabel 1 Koefisien Jalur Persamaan Struktural 1

Variabel	Koefisien Jalur	t-hitung	Sig.
Pengawasan	0,343	4,258	0,000
Lingkungan kerja	0,348	4,073	0,000
Komitmen kerja	0,276	3,195	0,002

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, maka persamaan struktural 1 dapat dituliskan sebagai berikut:

$$Y = 0,343X_1 + 0,348X_2 + 0,276X_3$$

2. Persamaan Struktural 2

Persamaan struktural 2 adalah untuk variabel endogen komitmen kerja dengan variabel eksogen pengawasan, integritas, dan pemberdayaan. Persamaan struktural 2 digunakan untuk mencari koefisien jalur β_{31} , dan β_{32} . Persamaannya yaitu: $Y = \beta_{31}X_1 + \beta_{32}X_2$. Hasil perhitungan koefisien jalur dengan program SPSS didapatkan hasil sebagai berikut:

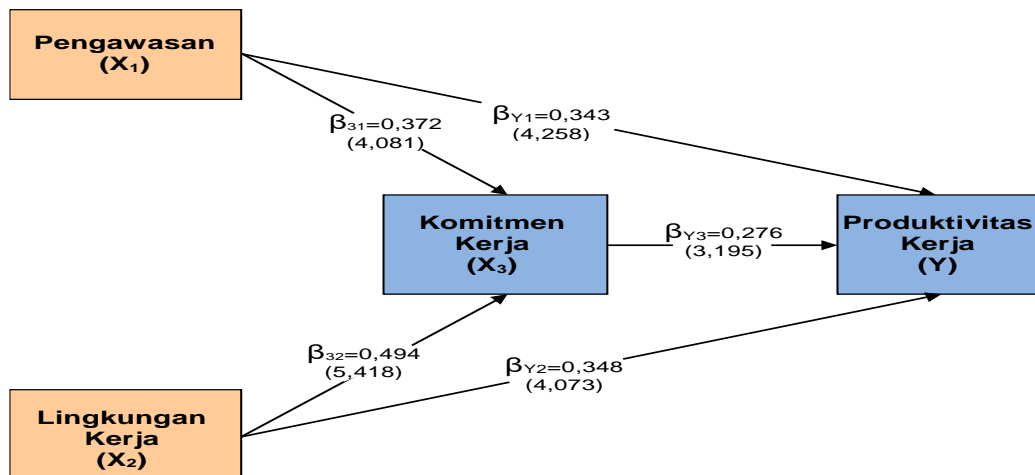
Tabel 2 Koefisien Jalur Persamaan Struktural 2

Variabel	Koefisien Jalur	t-hitung	Sig.
Pengawasan	0,372	4,081	0,000
Lingkungan kerja	0,494	5,418	0,000

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, maka persamaan struktural 2 dapat dituliskan sebagai berikut:

$$Y = 0,372X_1 + 0,494X_2$$

Berdasarkan hasil analisis dan pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kelima hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini telah terbukti terdapat pengaruh langsung secara positif, seperti tampak pada analisis jalur berikut ini:



HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pengujian hipotesis pertama membuktikan bahwa pengawasan berpengaruh langsung positif terhadap produktivitas kerja guru. Hasil ini menunjukkan bahwa

tinggi rendahnya produktivitas kerja guru sangat ditentukan oleh pengawasan. Temuan ini memferifikasi temuan sebelumnya yang dilakukan oleh Neti Karnati (2011 : 135) yang menunjukkan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitiannya menunjukkan ada pengaruh yang signifikan pengawasan terhadap produktivitas kerja dengan koefisien korelasi sebesar 0,392.

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh langsung positif terhadap produktivitas kerja guru. Temuan menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang tinggi akan dapat meningkatkan produktivitas kerja guru. Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa perilaku supervisor seperti penghargaan, menjaga hubungan baik dengan bawahan, berorientasi prestasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Temuan yang sebelumnya oleh Ibok dan Sunday (2013 : 118-124) yang menunjukkan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa komitmen kerja berpengaruh langsung positif terhadap produktivitas kerja. Hal ini memberikan makna bahwa perbaikan komitmen kerja akan berpengaruh pada peningkatan produktivitas kerja guru. Hal ini tersebut relevan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan Dost dan Shafi (2011) bahwa komitmen seseorang selalu memainkan peran kunci dalam pengembangan kinerja. Sambasivan dan Johari (2003) Menemukan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja. Demikian pula hasil penelitian Khan *et al* (2010 : 292) membuktikan hubungan positif antara komitmen organisasi dengan kinerja karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Demetm Leblebici (2012 : 38 - 39) Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa komitmen karyawan baik afektif, normatif maupun rasional berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan.

Temuan dalam penelitiannya antara lain menunjukkan bahwa komitmen berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil pengujian hipotesis keempat menunjukkan bahwa pengawasan berpengaruh langsung terhadap komitmen kerja. Dengan adanya kualitas pengawasan yang baik, maka akan berkontribusi bagi peningkatan komitmen kerja guru. Hal ini sesuai dengan penelitian Robina David Madriaga (2014 : 53-60) Hasil penelitian menunjukkan bahwa aspek-aspek supervisi instruksional yang terdiri dari inspeksi, bantuan dan dukungan, pengamatan bertanggungjawab, keterampilan kepemimpinan, pengembangan profesional dan kolaborasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen.

Hasil pengujian hipotesis kelima menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh langsung terhadap komitmen kerja. Dengan adanya kualitas lingkungan yang baik, maka akan berkontribusi bagi peningkatan komitmen kerja guru. Hal ini sesuai dengan penelitian Roy dan Ghose (1997: 380-386) Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi dipengaruhi oleh kesadaran terhadap lingkungan internal dan lingkungan eksternal organisasi. Demikian pula hasil penelitian Mellisa L Gruys dan Michael C. Helford (2007 :1) Hasil penelitiannya membuktikan bahwa lingkungan kerja organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka kesimpulan penelitian dapat direkomendasikan sebagai berikut: (1) Terdapat pengaruh langsung positif pengawasan terhadap produktivitas kerja guru. Artinya, pengawasan mengalami

peningkatan, akan meningkatkan produktivitas kerja guru, (2) Terdapat pengaruh langsung positif lingkungan kerja terhadap produktivitas kerja guru. Artinya, lingkungan kerja mengalami peningkatan, akan meningkatkan produktivitas kerja guru, (3) Terdapat pengaruh langsung positif komitmen kerja terhadap produktivitas kerja guru. Artinya, komitmen kerja mengalami peningkatan, akan meningkatkan produktivitas kerja guru, (4) Terdapat pengaruh langsung positif pengawasan terhadap disiplin kerja guru. Artinya, pengawasan mengalami peningkatan, akan meningkatkan komitmen kerja guru. (5) Terdapat pengaruh langsung positif lingkungan kerja terhadap komitmen kerja guru. Artinya, lingkungan kerja mengalami peningkatan, akan meningkatkan komitmen kerja guru.

SARAN

Berdasarkan simpulan, saran penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Para guru di Sekolah Menengah Pertama Swasta Kota Administrasi Jakarta Selatan harus meningkatkan produktivitas kerja guru dengan meningkatkan komitmen kerja.
2. Kepala Sekolah harus meningkatkan pengawasan melalui Supervisi terhadap guru.
3. Sekolah harus membuat program yang dapat membangun lingkungan kerja yang positif dan nyaman.
4. Dinas Pendidikan Provinsi DKI harus mengadakan pengawasan yang ketat dan terarah kepada para guru dalam meningkatkan produktivitas kerjanya.

UCAPAN TERIMA KASIH

Peneliti mengucapkan terimakasih kepada para kepala Sekolah dan guru di Sekolah Menengah Pertama Swasta Kota Administrasi Jakarta Selatan.

DAFTAR PUSTAKA

- A.L Berry, J. Broadbent, & D. Otley, (eds), (1995). *Management Control: Theories, Issues, and Practice*, Macmilan.
- Aroef, Matthias,(1995). *Produktivitas: Kunci Kemenangan Global*, Bandung: Independent Society Foundation.
- Brookfield, Kenneth L., (1993). *Production*, Jakarta: Gramedia Asrimedia.
- Cahyani, AT, (2003). *Dasar-dasar Organisasi dan Manajemen*, Jakarta: PT Gramedia Widayarsana Indonesia, Jakarta.
- Cahyani, Ati, (2005). *Strategi dan Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Indeks.
- Cardoso, Faustino gomes, (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: CV Andi.
- Daft, Richard L.. (2010). *New Era Of Management, ninth edition*, International edition: South Western.
- David, Sumanth, (1985). *Productivity Engineering and Management*. New Jersey: McGraw-Hill Book Company.
- Doh, (2009). *International Management Culture, Strategy, and Behavior, 7th Edition*, New York: McGraw-Hill Irwin.
- Drucker, Peter F.,(2002). *Professionals Productivity*, Copyright @ by Proquest Company.
- E. Mulyasa, (2004). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Kontek Menyukkseskan MBS dan KBK*, Bandung: Rosdakarya.
- Elizabeth A. Smith, (1995). *The Productivity Manual: Methods and Activities for Involving Employees in Productivity Improvement*, Houston Texas: by Gulf Publishing Company.
- Fred Luthans & Jonathan P.
- Gibson, James L, John M Ivancevich & James M Donnelly, (1997). *Organizations Behavior, Structure and Processes*, Chicago: Irwin.

- Greenberg, Gerald & Robert A. Baren, (1995). *Behavior in Organizations Understanding Managing the Human Side of Work, Fifth Edition*, New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Guilford J.P & Fricther B. (1973). *Fundamental Statistics in Psychology and Education*, New York : McGraw-Hill.
- Gupta, Atul, (2002). *Productivity Measurement in Service Operations: A Case Study From The Healthcare Environment*, Copyright @ By Proquest Company. Harian Media Indonesia, 4 November 2011
- Harris, Douglass H., (1994). *Organizational Linkages: Understanding the Productivity Paradox*, (Washington: National Academy of Sciences Press.
- Heinz Weihich & Harold Koontz, (1994). *Management, a Global Perspective*, 10th Edition, (Singapore: McGraw-Hill International.
- Imam Chourmain, (2008). *Acuan Normatif Penelitain untuk Penulisan Skripsi, Tesis dan Disertasi*, Jakarta: Al-Haramain Publishing House.
- James A.F. Stoner & R. Edward Freeman, (1992). *Management, 5th Edition*, New Jersey: Prentice-Hall Interntional.
- John W. Kendrik, John B. Kendrik, (1988). *Personal Productivity: How to Increase your Satisfaction in Living*, New York: by M. E. Sharpe, Inc.
- John W. New Strom, (2007). *Organizational Behavior the Human Behavior Work*, New York: Mc Graw Hill.
- Johnson, C. Ray, (1998). *Geologic*. New Jersey: Career Press.
- Joseph Prokopenka, (1987). *Productivity Management: A Practical handbook*, Geneva, Interna-tional Labour Office.
- Joseph Prokopenko, (1987). *Productivity Management*, Geneva: International Labor Office.
- Jujun S, Suriasumantri, (2009). *Pedoman Penulisan Tesis dan Disertasi*, Jakarta: PPs UNJ.
- Kadir. (2010). *Statistika untuk Penelitian Ilmu-ilmu Sosial*. Jakarta: Rosemata Sampurna.
- Kendrick, John W. (1981). *Productivity Trends in The United State*, New York: National Bureau of Economic Research, Inc.
- Koontz, Harold, Heinz Weihrich, (1988). *Management, Singapore*: McGraw-Hill.

- Laurie J. Mullins, (2005). *Management and Organizational Behavior*, 7a' edition, Prentice Hall.
- Leslie W. Rue dan Lloyd L. (1990). *Byars, Supervision: Key Link to Productivity* Chicago: Times Mirror Book.
- Lewis Ralph G. & Douglas H. Smith, (2001). *Total Quality in Higher Education* Florida: St. Lucie Press.
- Malayu SP. Hasibuan, (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Margono, (2000). *Metodologi Penelitian Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Marion E. Haynes, (1984). *Managing Performance: A Comprehensive Guide to Effective Supervision*, Belmont, California: Lifetime Learning Publications.
- Mullins, Laurie J., (2005). *Management and Organizational Behavior*, 7th edition, Prentice Hall.
- Nana Sudjana dan Ibrahim, (2004). *Penelitian dan Penilaian Pendidikan*, Bandung: Sinar Baru Algesindo.
- Nawawi Hadari, (1998). *Manajemen Sumber Daya Manusia yang Kompetitif*, Yogyakarta: Gajah Mada Press.
- Nelson, Debra L. dan James (2006). *Campbell Quick, Organizational Behavior, Foundation, Realities, and Challenges, Fifth Edition*, South-Western: Thomson.
- Newell, Clarence, (1988). *Human Behavior in Educational Administration*, New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Nyoman, Pujawan, (1995). *Ekonomi Teknik*, Surabaya: Prima Printing.
- Owens, Robert G, (1991). *Organizational Behavior in Education*, Boston: Ally and Bacon.
- Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard, (1993). *Management of Organizational Behavior*, New Jersey: Simon & Schuster.
- Prabu, Mangkunegara A.A. Anwar, (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Cetakan kelima, Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Pribadiyoo, *Aplikasi Pengukuran Produktivitas Kaitannya dengan Pengupahan*, (Journals) [http:// www.petra.-ac.id/-puslit/journals/ dir.php?Departement ID=IND](http://www.petra.-ac.id/-puslit/journals/dir.php?DepartementID=IND)
- Propenas, Undang-undang No. 25

- Propopenko, Joseph, (1987). *Productivity Management Practical Handbook*, Geneva: International Labour Organisation.
- Rabbins, Stephen P. (1998). *Organizational Behavior*, New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Raymond A. Noe dkk, (2010). *Human Resource Management, Seventh Edition*, New York: McGraw Hill.
- Raymond McLeod, Jr., (1995). *Management Information System, e Edition*, New Jersey.
- RI tahun 2000-2004, (1999). Jakarta: Jalama Karya.
- Rivoi, Viethzal, (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. dan Marry Couker, (2007). *Management ninth edition*, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, Stephen P., (2001). *Organizational Behavior Concept, Controversies, Applications*, New Jersey: Prentice Hall International Inc.
- Robert J. Modcier, (1997). *Reading in Management Control, (New York: Appleton-Century-Crofts, 1970)*, p.14. Dikutip langsung oleh Samuel C. Certo, *Modern Management, 7th Edition*, New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.
- S. Nasution, (2009). *Metode Research Penelitian Ilmiah*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Saverino et.al. (1999). *Education in Indonesia : From Crisis to Recovery*, Jakarta: World Bank.
- Schermenhorn, John RJR., James G. Hunt, and Richard N. Osborn, (1994). *Managing Organizational Behavior*, New York: John Willey & Sons.
- Sedarmayanti, (2001). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Bandung: Mandar Maju.
- Sedarmayanti, (2009). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Bandung: Penerbit Mandar Maju.
- Sedarmayati, (1995). *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja*, Bandung: Mandar Maju.
- Stephen P. Robbins & Mary Coulter, (2007). *Management, 9th Edition*, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Stevenson, William J., (1996). *Production/ Operations Management, 5th edition*, Chicago: Irwin.

- Stoner, James A.F., R. Edward Freeman & Daniel R. Gilbert Ir., (1998). *Manajemen, Terjemhan Alexander Sindoro*, Jakarta: PT Prenhalindo.
- Sugiyono, (2008). *Metode Penelitian Pen-didikan*, Bandung.
- Suharyadi dan Purwanto. (2009). *Statistika untuk Ekonomi dan Keuangan Modern*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Sukardi. (2009). *Metodologi Penelitian Pendidikan, Kompetensi dan Praktiknya*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Suriasumantri, Yuyun S. (1992). *Berpikir Sistem: Konsep, Penerapan, teknologi dan Strategi Implementasi*, Jakarta: Program Pasca Sarjana IKIP Jakarta.
- Susan, Helper, Clifford Gorman Patricia & Rozwadowski Helen, (1997). *Can Green Be Lean?, Academy of Management Annual Meeting, Organizations and the Natural Environment*, Boston: Cardiff Business School.
- Taufik Bahaudin, (2001). *Brain ware Management: Generasi Kelima Manajemen Manusia*, Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Thomas S. Bateman & Scott A. (2009). *Snell, Management Leading and Collaborating In o Competitive World*, 80 Edition, New York: McGraw-Hill Irwin.
- Ulrich, Dave, (1997). *Human Resources Champions*, Boston: Harvard Business School Press.
- UUD RI No. 14 tahun 2005 (2006). *Tentang Guru dan Dosen*, Jakarta: Bina Karya.
- Veithzal Rival, dan Sylviana Murni, (2009). *Education Management, Analisis Teori don Praktik*, Jakarta: P7. Rajagrafindo Persada.
- Venhat, K. & Wokeland, W, (2006). *Is Lean Necessarily Green?, Proceeding of the 50th, Annual Meeting of the ISSS*, Portland: OR Publisher.