

Pengaruh Faktor Pendidikan, Pelatihan, Motivasi dan Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Kepala Desa (Studi pada Kepala Desa di Kecamatan Pakis dan Tumpang Kabupaten Malang)

Bambang Warsito

Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan - Universitas Kanjuruhan Malang

Abstract: *This research aim to know and analysis influence of education factor, training, job experience and motivation to performance lead countryside (study at Head Countryside in District of Fern and Join with others unlucky Sub-Province). This research is conducted by in Unlucky Sub-Province, taken sample counted 30 responders of head Countryside in District of Fern and Join With Others Unlucky Sub-Province. To test influence of education factor, training, job experience and motivation to performance lead countryside used by analysis of regression doubled linear. Result analysis Doubled linear regression show result of R^2 equal to 0.696 or equal to 69,6%. This result indicate that counted 69,6% variable of dependent can be explained by independent variable. While counted 30,4% ad for explained by other variable which do not the included in this research. Result of Uji-T show that any free variables that is education, training, motivation, and job experience, by partial have an effect on isn't it to performance Lead Countryside [in] District of Fern and Join With Others Unlucky Sub-Province. Variable Experience by partial is most dominant variable (of) influence of to performance of countryside, thereby accepted (both/ second) hypothesis. Experience factor have an effect on dominant to performance lead Countryside. This matter is proved by level of coefficient of regression discipline variable work bigger than coefficient of regression other variable (0,696 0,639 0,574 0,242). Thereby, hypothesis expressing that job experience have an effect on dominant to performance lead countryside have proven statistically.*

Keywords: *Education, Training, Motivation and Job Experience*

Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi kebutuhan dan langkah strategik bagi setiap pemerintahan daerah. Substansi penting pengembangan SDM menghadapi otonomi daerah dan *good governance* adalah perubahan paradigma, sikap, nilai dan perilaku para aparatur pemerintah (Ambat, 2004). Mereka harus berubah dari paradigma proyek ke paradigma *entrepreneur*, perilaku terkotak-kotak ke *team work*, kemampuan kepemimpinan yang demokratis dan dengan SDM yang mampu melayani konsumen (dan atau semua *stakeholder*), SDM yang mampu memberikan kepuasan pelanggan (*customer*

satisfaction), SDM yang memiliki *customer focus* dan sebagainya.

Peningkatan dan pengembangan SDM aparatur pemerintah harus dapat mengembangkan dua dimensi kemampuan aparatur, baik secara teknis maupun budaya. Dimensi teknis mengkaji keahlian yang harus dimiliki aparatur birokrasi untuk menjalankan peranan mereka dengan baik sebagai *public of service*. Dimensi budaya lebih menjelaskan seperangkat nilai yang harus menjadi pegangan setiap aparatur di dalam menjalankan tugasnya sehingga kemampuan teknisnya dapat dimanfaatkan secara maksimal. Dengan kata lain akan terjadi profesionalisme aparatur (Nazaruddin, 1995).

Dalam konteks keorganisasian, termasuk organisasi desa, kepala desa memegang peranan yang sangat strategis. Berhasil tidaknya birokrasi publik

Alamat Korespondensi:

Bambang Warsito, Universitas Kanjuruhan Jl. Supriyadi Malang

menjalankan tugas-tugasnya sangat ditentukan kualitas kepemimpinan (baca; kepala desa). Oleh karena, kedudukan pemimpin sangat mendominasi semua aktivitas yang dilakukan.

Pada konteks birokrasi publik kita yang sangat paternalistik, di mana para staf (bawahan) bekerja selalu tergantung pimpinan. Apabila pimpinan tidak memiliki kemampuan kepemimpinan manajerial, maka tugas-tugas yang sangat kompleks tidak dapat dikerjakan dengan baik. Dalam kenyataannya tidak sedikit pemimpin birokrasi publik diberbagai tingkat (level) yang tidak memiliki kemampuan untuk menjadi pemimpin yang baik.

Berbagai kajian kepemimpinan birokrasi, termasuk kepala desa menunjukkan masih lemahnya kepemimpinan dalam berbagai level atau tingkatan. Tingkat penguasaan kepemimpinan manajerial pada umumnya masih rendah. Selain itu, kapasitas dan kesadaran pemimpin yang memiliki kewajiban untuk melayani, sangat terbatas bahkan tidak sedikit mereka sebaliknya minta dilayani. Kewenangan formal menjadi senjata ampuh dalam menggerakkan bawahan. Akibatnya, bawahan bekerja bukan atas kesadaran sendiri, tetapi karena tekanan atasan, sehingga hubungan yang harmonis antara atasan dengan bawahan tidak lagi terjalin. Padahal keduanya merupakan satu kesatuan tim kerja yang harus dipelihara dalam menjalankan misi dan tujuan organisasi.

Secara khusus penelitian ini bertujuan; (a) Untuk menganalisis pengaruh secara simultan faktor pendidikan, pelatihan, motivasi, dan pengalaman kerja, terhadap kinerja Kepala Desa, (b) Untuk menganalisis pengaruh secara parsial faktor pendidikan, pelatihan, motivasi, dan pengalaman kerja, terhadap kinerja Kepala Desa, (c) Untuk mengetahui dan menganalisis faktor mana yang dominan pengaruhnya terhadap kinerja Kepala Desa.

Pendidikan merupakan proses pembelajaran melalui proses dan prosedur yang sistematis yang terorganisir baik teknis maupun manajerial yang berlangsung dalam waktu yang relatif lama. Menurut Zainun (1996:73) pendidikan pada dasarnya dimaksudkan untuk mempersiapkan SDM sebelum memasuki pasar kerja. Dengan pengetahuan yang diperoleh dari pendidikan dalam proporsi tertentu diharapkan sesuai dengan syarat-syarat yang dituntut oleh suatu pekerjaan.

Pendidikan mempunyai fungsi sebagai penggerak sekaligus pemacu terhadap potensi kemampuan SDM dalam meningkatkan prestasi kerjanya (Irianto, 2001: 75), ia juga mengatakan bahwa nilai kompetensi seorang pekerja dapat dipupuk melalui program pendidikan, pengembangan dan pelatihan.

Pendidikan dengan berbagai programnya mempunyai peranan penting dalam proses memperoleh dan meningkatkan kualitas kemampuan profesional individu. Melalui pendidikan seseorang dipersiapkan untuk memiliki bekal agar siap tahu, mengenal dan mengembangkan metode berpikir secara sistematis agar dapat memecahkan masalah yang akan dihadapi dalam kehidupan dikemudian hari (Sedarmayanti, 2001:32).

Latihan menyiapkan para karyawan untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan sekarang (Handoko, 1999). Sementara menurut H. John Bernandian & Joyce E.A. Russell dalam Gomes (2000), pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki *performance* pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya, atau suatu pekerjaan yang ada hubungannya dengan pekerjaannya. Supaya efektif, pelatihan biasanya harus mencakup pengalaman belajar (*learning experience*) aktivitas-aktivitas terencana (*be a planed organization activity*) dan didesain sebagai jawaban atau kebutuhan-kebutuhan yang berhasil diidentifikasi.

Pelatihan akan bermanfaat bagi sebuah organisasi apabila kebutuhan pelatihan itu dianalisis pada saat dan waktu yang tepat (Irianto, 2001:87). Karena pelatihan hanya bermanfaat dalam situasi pada saat para pegawai kekurangan kecakapan dan pengetahuan (Gomes, 2000:198). Sedangkan menurut Tovey, analisis kebutuhan pelatihan merupakan upaya pemahaman analitis tentang situasi tempat kerja untuk secara spesifik menentukan kebutuhan pelatihan apa yang harus dipenuhi sehingga dana, waktu dan segala usaha tidak terbuang percuma (dalam Irianto, 2001:87).

Untuk memahami motivasi pegawai dalam penelitian ini digunakan teori motivasi dua arah yang dikemukakan oleh Herzberg. Adapun pertimbangan peneliti adalah: *Pertama*, teori yang dikembangkan oleh Herzberg berlaku mikro yaitu, untuk karyawan atau pegawai pemerintahan di tempat ia bekerja saja. Sementara teori motivasi Maslow misalnya berlaku makro yaitu, untuk manusia pada umumnya. *Kedua*, teori Herzberg lebih eksplisit dari teori hierarki

kebutuhan Maslow, khususnya mengenai hubungan antara kebutuhan dengan performa pekerjaan.

Teori ini dikemukakan oleh Frederick Herzberg tahun 1966 yang merupakan pengembangan dari teori hierarki kebutuhan menurut Maslow. Teori Herzberg memberikan dua kontribusi penting bagi pimpinan organisasi dalam memotivasi karyawan. *Pertama*, teori ini lebih eksplisit dari teori hierarki kebutuhan Maslow, khususnya mengenai hubungan antara kebutuhan dalam performa pekerjaan. *Kedua*, kerangka ini membangkitkan model aplikasi, pemerdayaan pekerjaan (Leidecker and Hall dalam Timpe, 1999: 13).

Adapun yang merupakan faktor motivasi menurut Herzberg adalah: pekerjaan itu sendiri (*the work it self*), prestasi yang diraih (*achievement*), peluang untuk maju (*advancement*), pengakuan orang lain (*ricognition*), tanggung jawab (*responsible*). Sedangkan faktor *hygienis* terdiri dari: kompensasi, kondisi kerja, status, supervisi, hubungan antara manusia, dan kebijaksanaan perusahaan.

Pengalaman adalah banyaknya jenis pekerjaan atau jabatan yang pernah diemban oleh seseorang, serta lamanya mereka bekerja pada masing-masing pekerjaan (Sunuharyo, 1997). Dengan pengalaman kerja akan lebih mudah melaksanakan pekerjaan, jika dibandingkan dengan karyawan lama dan baru tidaklah bisa disamakan. Semakin banyak pengalaman kerja seseorang maka akan semakin banyak manfaat yang berdampak pada luasnya wawasan pengetahuan dibidang pekerjaannya serta semakin meningkatkan keterampilan seseorang. Hal ini didukung oleh pendapat Yulianto (1990), bahwa untuk menjadikan seseorang profesional haruslah mampu menguasai dan memahami pelaksanaan bidang tugas sesuai dengan profesinya di samping terhadap pemahaman masalah aspek kehidupan lainnya, seperti etika, moral dan budaya.

Menurut Cahyono (1995) pengalaman kerja akan mempengaruhi keterampilan karyawan dalam melaksanakan tugas juga membuat kerja lebih efisien. Pendapat OG Stahl (1976,) dalam Islamy (2001) bahwa "*the job itself formidable instruments for training*" setiap pegawai bisa belajar ditempat kerjanya masing-masing, misalnya dengan pindah tugas dari bagian satu ke bagian yang lainnya agar memperoleh tanggung jawab lain yang lebih besar. Bentuk lain dari

penambahan pengalaman adalah ketika pegawai mengerjakan pekerjaannya sendiri atau ketika memperoleh pelimpahan tanggung jawab dari atasannya sehingga ia bisa belajar dari pengalamannya sendiri untuk tumbuh dan berkembang.

Pengalaman pernah/lama menjadi Kepala Desa akan memudahkan bagi Kepala Desa untuk melakukan tugas dan fungsinya sesuai dengan kewenangannya. Karena dengan adanya pengalaman tersebut maka Kepala Desa sudah terlatih untuk mengembangkan kecakapan untuk memecahkan masalah-masalah dalam masyarakat desanya. Di samping itu, juga Kepala Desa sudah terlatih dalam mengungkapkan pendapat yang dapat meyakinkan pihak lain untuk membentuk kesepakatan dalam menentukan kebijaksanaan pemerintahan desa. Pengalaman kerja yang gagal ataupun berhasil merupakan suatu pelajaran yang sangat berguna dikemudian hari.

Dimensi kinerja mencakup semua unsur yang akan dievaluasi dalam pekerjaan masing-masing pegawai/karyawan dalam suatu organisasi. Dimensi ini mencakup berbagai kriteria yang sesuai untuk digunakan dalam mengukur hasil pekerjaan yang telah diselesaikan. Dharma (1985) mengemukakan bahwa seluruh cara pengukuran kinerja mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut: kuantitas (jumlah yang harus diselesaikan), kualitas (mutu yang dihasilkan), ketepatan waktu (kesesuaian dengan waktu yang telah direncanakan).

Bernardin dan Russel (1995), mengajukan enam kriteria primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja:

- *Quality*, merupakan tingkat sejauhmana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan
- *Quantity*, merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.
- *Timeliness*, adalah tingkat sejauhmana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan koordinasi *output* lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.
- *Cost-effectiveness*, adalah tingkat sejauhmana penggunaan sumber daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, material)

dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi, atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.

- *Need for supervision*, merupakan tingkat sejauhmana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.
- *Interpersonnal impact*, merupakan tingkat sejauhmana karyawan memelihara harga diri, nama baik dan kerja sama antara rekan kerja dan bawahan.

METODE

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Kepala Desa yang ada di Kecamatan Pakis dan Tumpang, Kabupaten Malang Propinsi Jawa Timur. Kepala Desa yang dimaksud tersebar di dua Kecamatan yang ada di Kabupaten Malang. Dua Kecamatan yang dimaksud adalah Kecamatan Pakis dan Kecamatan Tumpang. Berdasarkan observasi awal bahwa jumlah Desa yang tersebar di dua Kecamatan tersebut adalah masing-masing 15 Desa. Dengan demikian, jumlah populasi total adalah sebanyak 30 Desa.

Mengingat jumlah populasinya yang sedikit, maka pengambilan sampel dilakukan secara sensus atau keseluruhan. Sehingga jumlah sampel yang diamati adalah sebanyak 30 Desa yang berarti terdapat 30 responden/kepala desa.

Untuk mengetahui pengaruh dari variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat digunakan model analisis regresi linear berganda (*mupltiple regression anailysis*). Adapun formula dari model Regresi Linear Berganda tersebut adalah sebagai berikut:

$$Y_i = b_0 + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + b_4x_4 + e$$

HASIL

Dari hasil analisis regresi linier berganda, maka maka hasil penelitian ini dapat ditunjukkan pada Tabel 1.

Tabel 1 Analisis Regresi Linier Berganda

Variabel	Koef. Regresi	T _{hitung}	Sig
X ₁	0.574	4,094	0.000
X ₂	0.639	4,366	0.000
X ₃	0,242	1,150	0.000
X ₄	0,696	3,040	0.000
Constanta	: 0,804		
R	: 0,834		
R ²	: 0,696		
F	: 14.313		
Sig	: 0.0000		

(Sumber: Pengolahan Data)

Hasil analisa regresi linier Berganda menunjukkan hasil R² sebesar 0.696 atau sebesar 69,6%. Hasil ini menunjukkan bahwa sebanyak 69,6% variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel independen. Sedangkan sebanyak 30,4% lainnya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini. Dari tabel regresi linier sederhana diatas menunjukkan persamaan regesi yang dapat dibentuk adalah:

$$Y = 0,804 + 0,574 X_1 + 0,639 X_2 + 0,242 X_3 + 0,440 X_4 + e$$

a1 = 0,804 merupakan konstanta dari persamaan regresi. Nilai a menunjukkan jika Variabel pendidikan (X₁), variabel pelatihan (X₂), variabel motivasi (X₃), dan variabel pengalaman (X₄) mempunyai nilai nol maka kinerja (Y) sebesar 8,04%.

b1 = 0.574 artinya setiap ada perubahan pendidikan (X₁) sebesar 1%, maka kinerja (Y) akan meningkat sebesar 57,4%. Dengan asumsi Variabel lain dianggap Konstan.

b2 = 0.639 artinya setiap ada peningkatan pelatihan (X₂) sebesar 1%, maka kinerja (Y) akan meningkat sebesar 63,9%. Dengan asumsi Variabel lain dianggap Konstan.

b3 = 0.242 artinya setiap ada perubahan motivasi (X₃) sebesar 1%, maka kinerja (Y) akan meningkat sebesar 24,2%. Dengan asumsi Variabel lain dianggap Konstan.

b4 = 0.440 artinya setiap ada peningkatan pelatihan (X₄) sebesar 1%, maka kinerja (Y) akan meningkat sebesar 44,0%. Dengan asumsi Variabel lain dianggap Konstan.

PEMBAHASAN

Pengujian Hipotesis

Uji F (F Test)

Uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas secara bersama-sama atau simultan terhadap variabel terikat yaitu, dengan membandingkan antara nilai F_{hitung} dengan F_{tabel} .

Dari perhitungan regresi seperti yang ditampilkan pada tabel nilai F_{hitung} sebesar 14,313 sedangkan dengan menggunakan tingkat kepercayaan 95% ($p < 0,05$; $df_1 = 2$; $df_2 = 47$) maka diperoleh nilai F_{tabel} sebesar 1,92 oleh karena F_{hitung} lebih besar dari F_{tabel} maka hipotesis H_0 ditolak dan menerima H_a . Hal ini dapat disimpulkan bahwa variabel pendidikan (X_1), variabel pelatihan (X_2), variabel motivasi (X_3), dan variabel pengalaman (X_4) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y).

Uji t/parsial

Uji ini digunakan untuk melihat secara parsial pengaruh dari tiap-tiap variabel bebas terhadap variabel terikat. Hasil t_{hitung} dan t_{tabel} dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 2 Hasil Perhitungan t_{tabel} dan t_{hitung}

Variabel	T_{hitung}	T_{tabel}	Status
X_1	3,108	1,671	H_0 ditolak H_a diterima
X_2	2,763	1,671	H_0 ditolak H_a diterima
X_3	3,415	1,671	H_0 ditolak H_a diterima
X_4	3,681	1,671	H_0 ditolak H_a diterima

- Pengaruh pendidikan (X_1) terhadap Kinerja (Y) signifikan. Jika dilihat nilai t_{hitung} sebesar 3,108 sedangkan dengan tingkat kepercayaan 95% ($p < 0,05$ $df = 47$) diperoleh nilai t_{tabel} sebesar 1,671, oleh karena t_{hitung} lebih kecil besar dari t_{tabel} maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan demikian disimpulkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara variabel pendidikan dengan Kinerja.
- Pengaruh pelatihan (X_2) terhadap Kinerja (Y) signifikan. Jika dilihat nilai t_{hitung} sebesar 2,763 sedangkan dengan tingkat kepercayaan 95% ($p < 0,05$ $df = 47$) diperoleh nilai t_{tabel} sebesar 1,671. Oleh karena t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel}

maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan demikian, disimpulkan bahwa secara partial ada pengaruh yang signifikan antara variabel pelatihan (X_2) dengan Kinerja (Y).

- Pengaruh motivasi (X_3) terhadap Kinerja (Y) signifikan. Jika dilihat nilai t_{hitung} sebesar 3,415 sedangkan dengan tingkat kepercayaan 95% ($p < 0,05$ $df = 47$) diperoleh nilai t_{tabel} sebesar 1,671, oleh karena t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan demikian disimpulkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara variabel motivasi dengan Kinerja.
- Pengaruh pengalaman (X_4) terhadap Kinerja (Y) signifikan. Jika dilihat nilai t_{hitung} sebesar 3,681 sedangkan dengan tingkat kepercayaan 95% ($p < 0,05$ $df = 47$) diperoleh nilai t_{tabel} sebesar 1,671. Oleh karena t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan demikian, disimpulkan bahwa secara partial ada pengaruh yang signifikan antara variabel pengalaman (X_4) dengan Kinerja (Y).

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan pada Bab terdahulu, maka dapat disimpulkan sebagai berikut: Hasil Uji-F dapat membuktikan bahwa pendidikan, pelatihan, motivasi, dan pengalaman kerja, secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja kepala Desa di Kecamatan Pakis dan Tumpang Kabupaten Malang. Dengan demikian, hipotesis pertama dalam penelitian ini diterima.

Hasil Uji-t menunjukkan bahwa semua variabel bebas yaitu pendidikan, pelatihan, motivasi, dan pengalaman kerja, secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja Kepala Desa di Kecamatan Pakis dan Tumpang Kabupaten Malang. Variabel Pengalaman secara parsial merupakan variabel yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja Kepala desa, dengan demikian hipotesis kedua diterima.

Saran

Dengan melihat prospek kedepan, terutama mengenai mutu dan kualitas sumber daya manusia (SDM) khususnya di Kabupaten Malang, maka peneliti menyarankan hal-hal sebagai berikut: Dengan

besarnya pengaruh dari variabel pendidikan, pelatihan, motivasi, dan pengalaman kerja, di Kecamatan Pakis dan Tumpang Kabupaten Malang pada penelitian ini sebesar 0,834 atau 83,4% yang berarti masih bersisa 16,6% lagi dipengaruhi oleh faktor lain diluar model, dan untuk itu kepada para peneliti disarankan untuk memasukkan variabel lain yang masih mempengaruhi kinerja Kades di Kabupaten Malang ini.

Disarankan kepada Pemerintah Daerah Kabupaten Malang agar meningkatkan kepedulian terhadap pengembangan sumber daya manusia di daerahnya melalui pendidikan, pelatihan dan memberikan motivasi yang lebih baik lagi dimasa depan.

Disarankan kepada para Kepala Desa baik yang berada di Kabupaten Malang maupun diluarnya agar meningkatkan prestasi kerjanya melalui upaya memperbanyak pelatihan, kursus atau studi banding ke daerah lain untuk menambah keahlian, pengetahuan dan kemampuan berkinerja tinggi dibidang pemerintahan Desa. Kepada para pembaca yang melihat masih banyaknya kelemahan-kelemahan dalam penelitian ini untuk memberikan kritik, sumbang saran yang dapat dijadikan masukan dalam penyempurnaan penulisan ini.

DAFTAR RUJUKAN

- Ambar, T., Sulitayani., dan Rosidah. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia; Konsep Teori; dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*, Cet-1. Yogyakarta: Penerbit Graha Ilmu.
- Cahyono, T.B. 1995. *Pendidikan dan Pelatihan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: IPWI.
- Cushway, B. 1994. *Manajemen Sumber Daya Manusia; Perencanaan Analisis, Kinerja, Penghargaan*. Terjemahan, Paleopi, R, Tyas, Jakarta: PT Elex Media Komputindo, Kelompok Gramedia.
- Gomes, C., Faustino. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Handoko, T.H. 1995. *Manajemen Personalial dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Islamy, M.I. 2001. *Manajemen Sumber Daya Aparatur*, seri Monograf Manajemen Publik, FIA Unibraw.
- Luthans, F., Paul, R., and Baker, D. 1981. *An Experimental Analysis of The Impact of Contingent Reinforcement Intervention on Salesperson Performance Behavior*. Journal of Applied Psychology.
- Robinson, P.B., and Sexton, E.A. 1994. The Effect of Education and Experience on Self Employment Success. *Journal of Business Venturing*, Vol. 9, pp.141-156.
- Sedarmayanti. 1999. *Restrukturisasi dan Pemberdayaan Organisasi; Untuk Menghadapi Dinamika perubahan Lingkungan*. Bandung: Penerbit Mandar Maju.
- Siagian, S.P. 1988. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: PT Rineka Cipta
- Simamora, H. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit STIE YKPN.
- Sunuharyo. 1997. *Pengembangan Sumber Daya Manusia sebagai Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan*. Malang: FIA Unibraw.
- Syamsuddin, N. 1993. *Dinamika Sistim Politik Indonesia*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Timpe, A.D. 1991. *Performance: Seri Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Elix Media Komputindo.
- Wahjosumidjo. 1984. *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: Penerbit Galia Indonesia.
- Widayat., dan Amirullah. 2002. *Riset Bisnis*. Yogyakarta: Penerbit Graha Ilmu.
- Zainun, B. 1992. *Manajemen dan Motivasi*. Jakarta: Balai Aksara.