

## **PENGARUH PENILAIAN KINERJA TERHADAP MOTIVASI KERJA PEGAWAI**

**Oleh : Thoriq Palembang dan Samsul Arifin**

### **ABSTRACT**

*Employee performance evaluation as human resources must be carried out correctly, objectively and fairly. This research is to analyze and determine the effect of the performance appraisal of work motivation. The survey results revealed that the significant effect on the performance assessment work motivation. Determinant coefficient of 0.470 indicates that the regression model has contributed 47% to the formation of the dependent variable. While the remaining 53% is determined by other factors*

*Key words: the assessment of the achievement, work motivation*

### **ABSTRAK**

Penilaian kinerja pegawai sebagai sumber daya manusia harus dilakukan secara tepat, objektif dan adil. Penelitian ini untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh penilaian kinerja terhadap motivasi kerja. Dari hasil penelitian diketahui bahwa penilaian kinerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Koefisien determinan sebesar 0,470 menunjukkan bahwa model regresi telah memberikan kontribusi sebesar 47% terhadap pembentukan variabel terikat. Sedangkan sisanya sebesar 53% ditentukan oleh faktor-faktor lain

Kata – kata kunci : penilaian kinerja, motivasi kerja

## **I. PENDAHULUAN**

### **Latar Belakang Masalah**

Peran sumber daya manusia di suatu organisasi sangat dominan. Oleh karena itu perlu dilakukan pembenahan berbagai aspek di bidang SDM yang menunjang penyiapan dan pengembangan sumber daya manusia yang berkualitas dan profesional serta memiliki integritas yang tinggi. Pegawai perlu memiliki motivasi yang tinggi agar mereka selalu memberikan yang terbaik bagi organisasi.

Sasaran yang ingin dicapai organisasi sangat bergantung pada kualitas pegawainya. Organisasi sangat mengharapkan pegawainya mampu menjalankan tugas-tugasnya dengan motivasi yang benar. Untuk mewujudkan kondisi demikian diperlukan suatu upaya memantau, memelihara dan mengembangkan kinerja pegawai dengan melakukan penilaian kinerja.

Pekerjaan yang diinginkan oleh organisasi terhadap para pekerja memiliki standar kualitas untuk mengukur keberhasilan kerja. Kualitas kerja dari beberapa pekerja tidak selamanya sesuai dengan standar mutu yang diberlakukan. Suatu saat situasi dan kondisi tidak memungkinkan untuk mencapai tujuan dan harapan organisasi tersebut, sehingga menyebabkan penilaian terhadap kinerja yang dihasilkan menjadi menurun. Penilaian kinerja merupakan usaha yang dilakukan manajemen untuk mengevaluasi hasil-hasil kegiatan yang telah dilaksanakan oleh masing-masing pusat pertanggungjawaban yang dibandingkan dengan tolak ukur yang telah ditetapkan sebagai refleksi dari kemampuan organisasi dalam mengelola dan mengoptimalkan sumber dayanya.

Tulisan ini mengkaji pengaruh penilaian kinerja sebagai variabel yang menunjang kehidupan dan perilaku organisasi dimana akan diamati pengaruhnya terhadap motivasi kerja pegawai.

### **Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian pada latar belakang masalah sebelumnya, maka rumusan masalah di penelitian ini adalah sebagai berikut apakah penilaian kinerja berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja?

### **Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah ditetapkan sebelumnya, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh penilaian kinerja terhadap motivasi kerja.

## **II. KAJIAN TEORITIS**

### **Penilaian Kinerja**

Kinerja merupakan istilah yang sering dianggap mudah untuk dipahami, namun kenyataannya tidak demikian. Penilaian kinerja merupakan tahapan penilaian kinerja individu secara periodik berdasarkan tolak ukur tertentu yang dinilai. Pengembangan sumber daya manusia merupakan tahapan dari hasil evaluasi kinerja, sehingga akan diketahui sejauh mana perbaikan yang perlu dilakukan kepada pegawai atas target kinerja yang dicapai. Evaluasi kinerja, sebagai tahapan dari manajemen kinerja. Penilaian atau evaluasi kinerja dapat diketahui sejauh mana pencapaian target kinerja pegawai sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Menurut Sondang (2003) bila ditinjau dari sisi individu itu sendiri, bahwa penilaian tersebut berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, keletihan, kekurangan dan potensinya yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karirnya. Sedangkan bila ditinjau dari sisi organisasi, hasil penilaian kinerja para pegawai sangat penting artinya dan perannya untuk mengambil keputusan tentang berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutimen, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan dan berbagai aspek lain dari keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia secara efektif.

Menurut Mangkunegara (2006) penilaian kinerja adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan pegawai dan kinerja organisasi. Selain itu, juga

untuk menentukan kebutuhan pelatihan kerja secara tepat, memberikan tanggung jawab yang sesuai kepada pegawai sehingga dapat melaksanakan pekerjaan yang lebih baik di masa mendatang dan sebagai dasar untuk menentukan kebijakan dalam hal promosi jabatan atau penentuan imbalan.

Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson. (2006) penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi seberapa baik pegawai melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengomunikasikan informasi tersebut kepada pegawai. Penilaian kinerja juga disebut pemeringkatan pegawai, evaluasi pegawai, tinjauan kinerja, evaluasi kinerja, dan penilaian hasil.

Penilaian kinerja berkenaan dengan seberapa baik seseorang melakukan pekerjaan yang ditugaskan atau diberikan. Menurut Veithzal Rivai (2004) penilaian kinerja adalah proses organisasi mengevaluasi pelaksanaan kerja individu dan penilaian kinerja merupakan analisis dan interpretasi keberhasilan atau kegagalan pencapaian kinerja. Penilaian kinerja merupakan sistem formal dan struktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifatsifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil termasuk tingkatketidakhadiran.

Menurut Gomes (2003) mengemukakan dimensi-dimensi penilaian kinerja yang biasanya menjadi perhatian, yaitu :

- a. *Quantity of work*, yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
- b. *Quality of work*, yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
- c. *Job knowledge*, yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan ketrampilannya.
- d. *Creativeness*, yaitu keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
- e. *Cooperation*, yaitu kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain (sesama anggota organisasi)
- f. *Dependability*, yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal-hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
- g. *Initiative*, yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
- h. *Personal qualities*, yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahtamahan, dan integritas pribadi.

### **Motivasi Kerja**

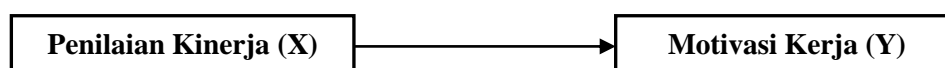
Motivasi merupakan kondisi psikologis dari hasil interaksi kebutuhan pegawai dan faktor luar yang mempengaruhi perilaku seorang pegawai. (Danim, 2001). Motivasi adalah keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan dan mengarahkan perilaku ke arah mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan. (Berelson dan Stainer, 2002)

Menurut Ishak (2003) mengemukakan bahwa pentingnya motivasi pegawai sebagai berikut:

- a. Rasa hormat (*respect*), yaitu memberikan rasa hormat dan penghargaan secara adil. Adil bukan berarti sama rata. Seperti dalam hal prestasi kerja, atasan tidak mungkin memberikan penghargaan pada semua orang. Penghargaan diberikan berdasarkan prestasi, kepangkatan, pengalaman, dan sebagainya.
- b. Informasi, yaitu dengan memberikan informasi kepada pegawai mengenai aktivitas organisasi, terutama tentang apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya.
- c. Perilaku. Dengan adanya aturan maka pegawai berperilaku atau berbuat sesuai dengan apa yang diharapkan oleh organisasi
- d. Hukuman. Hukuman kepada pegawai disesuaikan dengan tingkat kesalahan dengan efek jera namun sesuai dengan norma dan memandang martabat.
- e. Perasaan. Tanpa mengetahui bagaimana harapan pegawai dan perasaan apa yang ada dalam diri mereka, sangat sulit bagi pimpinan untuk memotivasi bawahan. Perasaan dimaksud seperti rasa memiliki, rasa partisipasi, rasa bersahabat, rasa diterima dalam kelompok, dan rasa mencapai prestasi.

### Kerangka Pemikiran dan Hipotesis Penelitian

Kerangka pemikiran di penelitian ini ditunjukkan pada Gambar 1 berikut ini.



Gambar 1  
Kerangka Pemikiran

Berdasarkan kerangka pemikiran pada Gambar 1 maka hipotesis di penelitian ini adalah penilaian kinerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.

### III. METODE PENELITIAN

#### Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian merupakan rencana untuk memilih sumber-sumber dan jenis informasi yang dipakai untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan peneliti (Kuncoro, 2003). Berdasarkan definisi tersebut peneliti menggunakan rancangan penelitian sebagai berikut. Pertama penelitian ini merupakan penelitian formal, karena jika berdasarkan tingkat perumusan masalah, penelitian ini dilakukan untuk menguji hipotesis atau menjawab pertanyaan-pertanyaan yang diajukan peneliti. Kedua, dilihat dari metode pengumpulan data, maka penelitian ini merupakan metode survey yang dilakukan dengan menyebarkan kuesioner

#### Populasi dan Sampel

Populasi merupakan objek secara keseluruhan dari penelitian yang memiliki kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk diteliti dan diambil kesimpulannya.

Sampel penelitian ini diambil di salah satu sekolah swasta di Kota Sidoarjo, dimana sampel diambil dari kalangan guru yang berjumlah 22 orang.

### **Definisi Operasional Variabel**

Untuk memudahkan pemahaman dan lebih memperjelas apa yang dimaksud dengan variabel penelitian yang telah diidentifikasi, maka diberikan definisi operasional sebagai berikut :

- A. Variabel Penilaian Kinerja (X). Penilaian Kinerja merupakan proses mengevaluasi atau menilai kinerja pegawai. Indikator berdasarkan dari pendapat Sedarmayanti (2008) yaitu :
- a. Tanggung Jawab
  - b. Ketaatan
  - c. Kejujuran
  - d. Kerjasama
  - e. Prestasi Kerja
- B. Variabel Motivasi Kerja (Y). Motivasi Kerja merupakan keinginan dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak. Biasanya orang bertindak karena suatu alasan untuk mencapai tujuan. Indikatornya berdasarkan teori Abraham Maslow yaitu :
- a. Kebutuhan untuk aktualisasi diri
  - b. Kebutuhan untuk dihargai
  - c. Kebutuhan untuk disayangi
  - d. Kebutuhan akan rasa aman
  - e. Kebutuhan fisiologis dasar

### **Metode Pengumpulan Data**

Untuk memperoleh data yang diperlukan dalam penelitian ini maka penulis melakukan pengumpulan data dengan cara pengamatan di lapangan (*Field Research*). Penelitian yang dilakukan dengan cara peninjauan langsung pada obyek penelitian untuk memperoleh data primer, yaitu dengan cara wawancara (*interview*) serta penyebaran kuesioner.

Kuesioner dinilai dengan menggunakan skala likert. Pilihan Kategori “Sangat Setuju” (SS) dengan Bobot Nilai Kuisisioner 5, Pilihan Kategori “Setuju” (S) dengan Bobot Nilai Kuisisioner 4, Pilihan Kategori “Netral” (N) dengan Bobot Nilai Kuisisioner 3, Pilihan Kategori “Tidak Setuju” (TS) dengan Bobot Nilai Kuisisioner 2, Pilihan Kategori “Sangat Tidak Setuju” (STS) dengan Bobot Nilai Kuisisioner 1.

### Teknik Analisis Data

Di penelitian ini ada dua jenis variabel, yaitu variabel X = Penilaian Kinerja, dan variabel Y = Motivasi kerja. Analisa data menggunakan rumus statistik, yaitu Persamaan Regresi Linier Sederhana dengan Rumus :  $Y = a + bX$

Dimana : X = Variabel bebas, Y = Variabel Terikat, a = Konstanta, b = Koefisien Regresi

## IV. ANALISIS HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Analisis Hasil Penelitian

#### Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur seberapa akurat daftar pertanyaan menangkap semua pernyataan dari para responden.

Tabel 1  
Item-Total Statistics X (Penilaian Kinerja)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1	15.4387	15.692	.631	.713	.772
X2	15.4012	15.612	.773	.827	.853
X3	15.5823	14.576	.782	.813	.876
X4	15.4019	14.342	.658	.774	.785
X5	15.6723	14.325	.623	.749	.713

Sumber hasil olah SPSS

Pada penelitian ini ditetapkan batas setiap item pertanyaan dinyatakan valid bila nilai corrected item total correlation lebih besar dari nilai 0,3. Diketahui bahwa setiap item pernyataan dari berada di atas batas 0,3. Dengan demikian tidak ada item pertanyaan yang digugurkan dari format asalnya. Kesimpulannya adalah setiap item pertanyaan pada kuesioner dinyatakan valid.

Tabel 2  
Item-Total Statistics Y (Motivasi Kerja)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1	11.8223	10.417	.584	.657	.689
Y2	11.6163	10.247	.668	.693	.751
Y3	11.7642	10.193	.635	.617	.657
Y4	11.5394	10.953	.614	.602	.691
Y5	10.3138	10.693	.532	.589	.734

Sumber hasil olah SPSS

Dalam pengujian reliabilitas ini digunakan untuk menunjukkan sejauh mana alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Instrumen dikatakan reliabel apabila dipergunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama akan menghasilkan data yang sama.

Tabel 3  
Reliability Statistics

Variables	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
X	.714	.733	5
Y	.607	.628	5

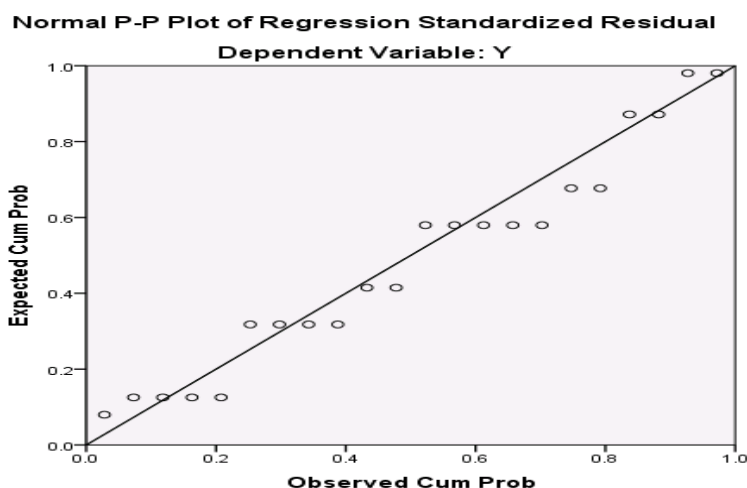
Sumber hasil olah SPSS

Untuk variabel bebas yaitu penilaian kinerja (X) diperoleh nilai alpha sebesar 0.714 seperti ditunjukkan pada Tabel 3. Untuk variabel terikat yaitu motivasi kerja (Y) diperoleh nilai alpha sebesar 0.607. Dengan demikian, item-item pertanyaan yang berhubungan dengan variabel penilaian kinerja dan motivasi kerja dinyatakan reliabel. Daftar pertanyaan tentang variabel penilaian kinerja dan motivasi kerja dapat diandalkan untuk menganalisis data selanjutnya.

**Uji Normalitas**

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya memiliki distribusi normal atau tidak. Jika distribusi data adalah normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya. Berdasarkan penjelasan tersebut maka dapat dibandingkan pada Gambar berikut.

Pada Gambar menunjukkan bahwa titik-titik mengikuti garis diagonal. Distribusi normal akan membentuk suatu garis lurus diagonal dan plotting data akan dibandingkan dengan garis normal. Dengan demikian dapat dikatakan distribusi data adalah normal.



Gambar 2  
Normality Plot  
Sumber hasil olah SPSS

## Uji Hipotesis

Uji t digunakan untuk membuktikan atau menguji pengaruh parsial dari variabel bebas terhadap variabel terikat. Adapun hasil perhitungan dengan menggunakan software SPSS versi 20.0 seperti terlihat pada Tabel berikut ini.

Tabel 4  
ANOVA<sup>a</sup>

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.848	1	6.859	17.741	.000 <sup>b</sup>
	Residual	7.721	20	.387		
	Total	14.582	21			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X

Sumber hasil olah SPSS

Berdasarkan hasil dari uji t ini dilakukan dengan membandingkan nilai Probability sig. Variabel bebas dengan batas yang ditentukan yaitu 0,05. Dari hasil perbandingan diperoleh nilai P Sig. pada Tabel 5 diperoleh nilai 0,000 untuk variabel bebas penilaian kinerja (X), nilai 0,000 yang berarti berada di bawah batas 0,05. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa pada taraf nyata  $\alpha=0,05$ , variabel bebas mempunyai pengaruh yang signifikan secara parsial terhadap variabel terikat, atau dengan perkataan lain bahwa pada taraf nyata 5%, hipotesis yang menyatakan variabel bebas penilaian kinerja berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat motivasi kerja, diterima (terbukti). Persamaan regresi adalah :  $Y = 1.681 + 0.512X$ .

Tabel 5  
Coefficients<sup>a</sup>

	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.681	.522		3.720	.001
	X	.512	.128	.675	4.212	.000

a. Dependent Variable: Y

Sumber hasil olah SPSS

## Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi sebenarnya mengukur sejauh mana peranan variabel bebas terhadap variabel terikat. Koefisien determinasi berfungsi sebagai ukuran ketepatan atau kecocokan suatu jenis regresi terhadap kelompok data hasil observasi  $R^2$  mengukur proporsi atau prosentasi total variasi dalam Y yang dijelaskan oleh model regresi. Koefisien determinasi bergerak dari 0 sampai 1, semakin mendekati 1 semakin baik.



Tabel 6  
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.686 <sup>a</sup>	.470	.444	.62178

a. Predictors: (Constant), X

Sumber hasil olah SPSS

Berdasarkan pada hasil penghitungan di atas, koefisien R sebesar 0,686 menunjukkan adanya pengaruh yang cukup kuat antara variabel bebas dengan variabel tidak bebas (terikat). Koefisien determinan sebesar 0,470 menunjukkan bahwa model regresi telah memberikan kontribusi sebesar 47% terhadap pembentukan variabel terikat. Sedangkan sisanya sebesar 53% ditentukan oleh faktor-faktor lain.

**Pembahasan**

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa penilaian kinerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja telah terbukti benar. Hal tersebut ditunjukkan berdasarkan hasil uji t dengan tingkat signifikansi dibawah 0,05, yaitu 0,00. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa penilaian kinerja merupakan hal yang mendasar dalam pembentukan motivasi kerja. Menurut Veithzal Rivai (2008) bahwa penilaian kinerja tidak saja mengevaluasi kinerja pegawai, tetapi juga mengembangkan dan memotivasi pegawai. Hal ini senada dengan pernyataan Darmawan (2009) bahwa dua variabel dalam penelitian ini dapat dijadikan dasar bahwa komponen-komponen perilaku organisasi merupakan pondasi bagi setiap perilaku anggota-anggotanya.

Pengakuan terhadap usaha individual dengan media penilaian kinerja dapat dipahami sebagai alat untuk meningkatkan semangat kerja pegawai dan juga dapat mengirimkan pesan positif bagi pegawai lain, yang pada gilirannya akan dapat menciptakan efektivitas organisasi. Bila hal-hal yang dapat menjadi motivator bagi pegawai itu diabaikan, maka efisiensi pegawai akan menurun dan akan diikuti dengan penurunan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Upaya organisasi untuk mengakui dan menghargai pentingnya “usaha” yang dilakukan pegawai untuk meningkatkan kinerja organisasi, orientasi terhadap kinerja dalam organisasi sebaiknya dilakukan dengan lebih memperhatikan “hasil”. Hal ini disebabkan sangat sulit untuk mengukur “usaha” dan mudah sekali digunakan sebagai alibi bagi adanya hasil yang kurang memuaskan.

Dengan demikian penilaian kinerja yang tepat didasarkan pada tujuan organisasi, aturan-aturan yang jelas dan konsisten diterapkan kepada semua anggota organisasi, serta pengawasan secara manajerial terhadap kinerja pegawai sehingga menghasilkan informasi yang objektif.

**V. PENUTUP**

**Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dianalisis sebelumnya maka dapat diambil simpulan penilaian kinerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.

## Saran-Saran

Pemahaman mengenai kinerja yang diharapkan menjadi *starting point* dalam penilaian kinerja. Seluruh pegawai harus memahami konsep kinerja yang diterapkan dan memahami apa yang diharapkan dari mereka. Kemudian, seluruh pihak yang terkait dengan penilaian kinerja harus memahami aspek-aspek yang akan dijadikan penilaian kinerja. Melalui pemahaman ini, kesalahpahaman mengenai penilaian kinerja dapat diminimalisir. Masih banyak organisasi yang secara tidak konsisten dan tidak tepat melakukan penilaian sehingga memunculkan masalah-masalah baru perihal pengembangan sumber daya manusia. Penilaian kinerja yang dilaksanakan secara tepat, objektif dan adil akan menghasilkan umpan balik yang positif dari pegawai. Mereka akan termotivasi untuk memberikan kinerja yang lebih baik karena menyadari adanya penilaian kinerja yang dilakukan secara berkesinambungan.

Untuk penelitian selanjutnya yang sejenis sebaiknya mengambil variabel-variabel selain penilaian kinerja untuk mengamati terbentuknya variabel motivasi kerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Berelson Bernard dan Stainer Gary, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Danim, Sudarman. 2001. *Motivasi, Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*. Jakarta: Penerbit Rineka Cipta.
- Darmawan, Didit. 2009. *"Perilaku dan Kinerja Karyawan"*. Surabaya : Metromedia Education
- Gomes. F. Cardoso, 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Yogyakarta : Andi Offset.
- Ishak. 2003. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Kuncoro, Mudrajad. 2003. *"Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi : Bagaimana Meneliti dan Menulis tesis"*. Jakarta : Erlangga.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Cetakan Keenam. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya
- Mathis, Robert. L & Jackson, John. H. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi :ke – 10. Jakarta : Penerbit Salemba Empat.
- Rivai, Veithzal. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan : Dari teori ke praktek*. Edisi Pertama. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Sedarmayanti. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung : Refika Aditama