
PENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN MOTIVASI, KEPUASAN KERJA, DAN DISIPLIN KERJA

HARDONO

STIE IEU Yogyakarta

Email: hardonoshmm@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk melihat kinerja karyawan menggunakan pendekatan motivasi, kepuasan kerja, dan disiplin kerja. Hasil penelitian di PT. Manggala Pratama Yogyakarta menunjukkan bahwa variabel motivasi, kepuasan kerja, dan disiplin kerja secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Manggala Pratama Yogyakarta.

Hasil uji regresi menunjukkan bahwa variabel motivasi (X_1), memiliki nilai signifikansi sebesar 0,038. Nilai signifikansi ini dibawah 0.05 Sehingga dari uji tersebut menunjukkan bahwa variabel motivasi (X_1) mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja (Y) karyawan di PT. Manggala Pratama Yogyakarta. Sedangkan variabel kepuasan kerja (X_2) mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja (Y) karyawan di PT. Manggala Pratama Yogyakarta karena nilai signifikansinya dibawah 0,05 yaitu 0,001. Dalam penelitian ini variabel disiplin kerja (X_3) mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja (Y) karyawan di PT. Manggala Pratama Yogyakarta dengan nilai signifikansi sebesar 0,040

Kata kunci: Kinerja, Motivasi, Kepuasan Kerja, Disiplin Kerja

PENDAHULUAN

Setiap perusahaan akan selalu berusaha meningkatkan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan. Konsep tentang kinerja diungkapkan oleh Dessler (1992) sebagai prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja yang secara nyata dengan standar kerja yang ditetapkan. Dengan demikian, kinerja menfokuskan pada hasil kerjanya. Bernaders dan Russel (1993 : 379) menyatakan kinerja sebagai *“performance is defined as the record of outcomes produced on specified job function or activity during a specified time period”*. Hal tersebut berarti bahwa kinerja dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau hasil dari suatu aktivitas selama periode waktu tertentu. Hasibuan (2003) juga menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas–tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu.

Menurut Amstrong (1994), hubungan antara motivasi dan kinerja adalah positif karena karyawan yang memiliki motivasi yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang tinggi pula. Untuk meningkatkan kinerja para karyawannya, perusahaan harus mampu memberikan motivasi yang baik dan tepat bagi karyawan. Motivasi itu sendiri adalah kemauan untuk memberikan upaya

lebih untuk meraih tujuan perusahaan, yang disebabkan oleh kemauan untuk memuaskan kebutuhan individual (Robbins, 1996). Dengan adanya motivasi yang tepat diharapkan para karyawan akan terdorong untuk berbuat semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugasnya karena meyakini bahwa dengan keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan dan berbagai sasarannya, kepentingan-kepentingan pribadi para anggota organisasi tersebut akan tercakup pula. Dengan motivasi yang tinggi akan menciptakan sebuah komitmen terhadap apa yang menjadi tanggung jawabnya dalam menyelesaikan setiap pekerjaan (McNeese-Smith, 1995). Dalam penelitian Luthans (1995), menunjukkan bahwa motivasi ekstrinsik di Amerika Serikat memiliki dampak positif pada kinerja karyawan Rusia.

Hasil penelitian Luthans (1995) menunjukkan bahwa terdapat juga hubungan yang jauh lebih kuat antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Kaitan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan juga dikemukakan oleh Ostroff (1992) yang ditunjukkan oleh keadaan perusahaan dimana karyawan yang lebih terpuaskan cenderung lebih efektif daripada perusahaan-perusahaan dengan karyawan yang kurang terpuaskan. Dessler (2000) menyatakan bahwa kepuasan kerja antara lain mempunyai peran untuk mencapai produktivitas dan kualitas standar yang lebih baik, menghindari terjadinya kemungkinan membangun kekuatan kerja yang lebih stabil, serta penggunaan sumber daya manusia yang lebih efisien.

Menurut Dole, Schroeder and Richard (2001), kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai perasaan dan reaksi individu terhadap lingkungan pekerjaannya, sedangkan Testa (1999) mendefinisikan kepuasan kerja merupakan kegembiraan atau pernyataan emosi yang positif hasil dari penilaian salah satu pekerjaan atau pengalaman-pengalaman pekerjaan. Locke (dalam Testa, 1999) juga menjelaskan bahwa kepuasan kerja mencerminkan kegembiraan atau sikap emosi positif yang berasal dari pengalaman kerja seseorang. Kegembiraan yang dirasakan oleh karyawan akan memberikan dampak sikap yang positif bagi karyawan.

Disiplin bisa mendorong produktifitas kerja atau dengan kalimat lain, disiplin merupakan sarana yang penting untuk mencapai produktifitas kerja para pegawai dalam birokrasi (Sulistiyani, 2004 : 324). Dalam kaitannya dengan motivasi, maka disiplin kerja juga berperan penting bagi peningkatan kinerja para pegawai. Disiplin secara etimologis mengandung makna akan ketaatan terhadap norma, ketentuan dan kaidah yang berlaku dalam organisasi. Kedisiplinan sebenarnya erat kaitannya dengan motivasi, karena pegawai akan disiplin apabila motivasi mereka tinggi. Sebaliknya, disiplin akan rendah apabila motivasi juga rendah. Dengan demikian, disiplin dan motivasi merupakan dua elemen penting dalam peningkatan kinerja.

Di samping itu disiplin juga mempunyai peran sentral dalam membentuk pola kerja dan etos kerja yang produktif. Menurut Sinungan Muchdarsyah (2000 : 146,) disiplin didefinisikan

secara berbeda-beda. Disiplin dapat dilihat dari segi (terminologis) berasal dari kata latin “*discipline*” yang berarti pengajaran, latihan dan sebagainya (berawal dari kata *discipulus* yaitu seorang yang belajar). Jadi secara etimologis terdapat hubungan pengertian antara *discipline* dengan *disciple*.

Disiplin dapat juga diartikan sebagai latihan (yang mengembangkan pengendalian diri, watak, atau ketertiban dan efisiensi), kepatuhan atau ketaatan (terhadap ketentuan dan peraturan pemerintah atau etik, norma dan kaidah yang berlaku dalam masyarakat), serta dapat diartikan sebagai penghukuman (*punishment*) yang dilakukan melalui koreksi dan latihan untuk mencapai perilaku yang dikendalikan (*control behavior*).

Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah maka dapat dirumuskan masalahnya yaitu:

1. Apakah motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah disiplin kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan?

LANDASAN TEORI

Kinerja Karyawan

Setiap perusahaan ingin agar semua karyawannya memiliki kemampuan menghasilkan suatu kinerja yang tinggi. Hal ini sangat sulit dicapai apabila karyawan yang bekerja di dalamnya merupakan orang – orang yang tidak produktif. Perusahaan kadang kala tidak memiliki kemampuan untuk membedakan mana karyawan yang produktif atau mana karyawan yang tidak produktif. Perusahaan yang sangat berorientasi pada profit, banyak yang memandang bahwa karyawan adalah mesin pencetak uang sehingga perusahaan lupa untuk memberikan *maintenance* dengan baik. Padahal karyawan itu sendiri adalah sebuah investasi yang perlu untuk selalu dipelihara agar dapat memproduksi dengan semaksimal mungkin.

Konsep tentang kinerja diungkapkan oleh Dessler (1992) yang mendefinisikan kinerja sebagai prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja yang secara nyata dengan standar kerja yang ditetapkan. Dengan demikian, kinerja menfokuskan pada hasil kerjanya. Bernaders dan Russel (1993 : 379) menyatakan kinerja sebagai “*performance is defined as the record of outcomes produced on specified job function or activity during a specified time period*”. Hal tersebut berarti bahwa kinerja dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau hasil dari suatu aktivitas selama periode waktu tertentu. Hasibuan (2003) juga menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas–tugas yang

dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu. Lebih lanjut, Hasibuan mengungkapkan bahwa kinerja merupakan gabungan tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi pekerja. Apabila kinerja tiap individu atau karyawan baik, maka diharapkan kinerja perusahaan akan baik pula.

Beragam penilaian kinerja telah diteliti sebelumnya. Tsui *et al* dalam Mas'ud (2004) melakukan penilaian terhadap kinerja sumber daya manusia berdasarkan perilaku yang spesifik (*judgement performance evaluation*) dengan menggunakan sebelas kriteria, yaitu : kuantitas kerja karyawan, kualitas kerja karyawan, efisiensi karyawan, standar kualitas karyawan, usaha karyawan, standar profesional karyawan, kemampuan karyawan terhadap pekerjaan inti, kemampuan karyawan menggunakan akal sehat, ketepatan karyawan, pengetahuan karyawan dan kreativitas karyawan.

Motivasi

Motivasi adalah masalah yang penting dalam setiap usaha sekelompok orang yang bekerjasama dalam rangka pencapaian suatu tujuan tertentu (Handoko, 1994). Motivasi merupakan fungsi inti dalam manajemen. Motivasi dapat diartikan sebagai bagian integral dari hubungan industrial dalam rangka proses pembinaan, pengembangan dan pengarahan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan dan di dalam lingkungan perusahaan sangat dibutuhkan motivasi kerja untuk meningkatkan kinerja para karyawan.

Pada hakekatnya motivasi karyawan dan pengusaha berbeda karena ada perbedaan kepentingan, maka perlu diciptakan motivasi yang searah untuk mencapai tujuan bersama dalam rangka kelangsungan usaha dan ketenangan kerja, sehingga apa yang menjadi kehendak dan dicita-citakan oleh kedua belah pihak, yaitu pekerja dan pengusaha dapat diwujudkan (Vest dan Markham, 1994). Mas'ud (2004 : 39) mendefinisikan motivasi sebagai pendorong atau penggerak yang ada dalam diri seseorang untuk bertindak. Untuk dapat melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan baik membutuhkan motivasi dari setiap karyawan. Karyawan yang memiliki motivasi yang tinggi akan dapat melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik, dibandingkan dengan karyawan yang tidak memiliki motivasi. Setiap orang mempunyai sesuatu yang dapat memicu atau menggerakkan, baik itu berupa kebutuhan material, emosional, spiritual, maupun nilai-nilai atau keyakinan tertentu.

Konsep motivasi dari berbagai literatur seringkali ditekankan pada rangsangan yang muncul dari seseorang baik dari dalam dirinya (motivasi intrinsik), maupun dari luar dirinya (motivasi ekstrinsik). Faktor intrinsik adalah faktor – faktor dari dalam yang berhubungan dengan

kepuasan, antara lain keberhasilan mencapai sesuatu dalam karir, pengakuan yang diperoleh dari institusi, sifat pekerjaan yang dilakukan, kemajuan dalam berkarir, serta pertumbuhan profesional dan intelektual yang dialami oleh seseorang. Menurut Amabile *et al* (1994 : 950), elemen-elemen dari motivasi intrinsik terdiri dari: *self-determination, task involvement, competence, curiosity, dan interest*. Sedangkan elemen – elemen motivasi intrinsik menurut Kinman *et al*, (2001) meliputi: ketertarikan pada pekerjaan, keinginan untuk berkembang, senang pada pekerjaannya, dan menikmati pekerjaannya

Munculnya ketidakpuasan pada umumnya dikaitkan dengan faktor-faktor motivasi yang sifatnya ekstrinsik atau bersumber dari luar seperti kebijakan organisasi, pelayanan administrasi, supervisi dari atasan, hubungan dengan teman sekerja, kondisi kerja, gaji yang diperoleh dan ketenangan kerja (Cooke, 1999). Iklim kerja yang sehat dapat mendorong sikap keterbukaan baik dari pihak karyawan maupun pihak pengusaha sehingga mampu menumbuhkan motivasi kerja yang searah antara karyawan dengan pengusaha dalam rangka menciptakan ketentraman kerja dan kelangsungan usaha ke arah peningkatan produksi dan produktivitas kerja (Grant, *et al*, 2001).

Menurut Amabile *et al* (1994), elemen-elemen dari motivasi ekstrinsik meliputi : *competition, evaluation, status, money or other tangible incentive, the avoidance of punishment, the dictates of other people*. Sedangkan menurut Kinman *et al*, (2001), elemen – elemen dari motivasi ekstrinsik terdiri dari: persaingan, evaluasi, status, uang dan penghargaan lainnya, dan menghindari hukuman dari atasan.

Motivasi seorang berawal dari kebutuhan, keinginan dan dorongan untuk bertindak demi tercapainya kebutuhan atau tujuan. Hal ini menandakan seberapa kuat dorongan, usaha, intensitas, dan kesediaannya untuk berkorban demi tercapainya tujuan. Dalam hal ini semakin kuat dorongan atau motivasi dan semangat akan semakin tinggi kinerjanya. Hal ini sesuai dengan pendapat Robbins (1996) yang menyatakan bahwa motivasi didefinisikan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual.

Menurut Amstrong (1994), hubungan antara motivasi dan kinerja adalah positif karena karyawan yang memiliki motivasi yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang tinggi pula. Hal ini berarti, semakin tinggi motivasi maka semakin tinggi pula kinerja karyawan. Doyle dan Wong (1998) mengemukakan kaitan antara motivasi berprestasi dan kinerja. Doyle dan Wong menyebutkan bahwa kesuksesan suatu bisnis tidak terlepas dari besarnya motivasi yang muncul dalam pribadi karyawan.

Pendapat yang serupa dikemukakan oleh Munandar. Menurut Munandar (2001 : 87) : “ Kinerja adalah hasil interaksi antara motivasi kerja, kemampuan (*abilities*) dan peluang (*opportunities*) ”. Selanjutnya menurut Munandar (2001 : 104), “ ada hubungan positif antara motivasi dan kinerja dengan pencapaian prestasi, artinya manajer yang mempunyai motivasi prestasi yang tinggi cenderung mempunyai kinerja tinggi, sebaliknya mereka yang mempunyai kinerja rendah dimungkinkan karena motivasinya rendah”.

Dalam penelitian Luthans (1995), menunjukkan bahwa motivasi ekstrinsik di Amerika Serikat memiliki dampak positif pada kinerja karyawan Rusia. Studi yang dilakukan oleh Luthans (1995) menemukan bahwa kondisi psikologis positif dari karyawan di perusahaan milik negara China menunjukkan harapan dan resiliensi secara signifikan berhubungan dengan kinerja mereka, namun ciri evaluasi diri tidak berhubungan dengan kinerja. Hasil penelitian Obisuru (2008) dan Devi (2009) juga menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.

Kepuasan Kerja

Seorang karyawan akan merasa nyaman dan tinggi loyalitasnya pada perusahaan apabila memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan. Menurut Dole, Schroeder, and Richard (2001), kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai perasaan dan reaksi individu terhadap lingkungan pekerjaannya, sedangkan Testa (1999) mendefinisikan kepuasan kerja merupakan kegembiraan atau pernyataan emosi yang positif hasil dari penilaian salah satu pekerjaan atau pengalaman–pengalaman pekerjaan. Locke (dalam Testa, 1999) juga menjelaskan bahwa bahwa kepuasan kerja mencerminkan kegembiraan atau sikap emosi positif yang berasal dari pengalaman kerja seseorang. Kegembiraan yang dirasakan oleh karyawan akan memberikan dampak sikap yang positif bagi karyawan.

Robbins (1996 : 170) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima. Menurut Lawler (dalam Robbins, 1996), ukuran kepuasan sangat didasarkan atas kenyataan yang dihadapi dan diterima sebagai kompensasi usaha dan tenaga yang diberikan. Kepuasan kerja tergantung kesesuaian atau keseimbangan antara yang diharapkan dengan kenyataan. Faktor–faktor yang menentukan kepuasan kerja menurut Robbins (1996 : 181-182) adalah : (1). Pekerjaan yang secara mental menantang. Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik. Pekerjaan yang terlalu kurang menantang akan menciptakan kebosanan, tetapi pekerjaan yang terlalu banyak menantang akan menciptakan frustrasi dan

perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan. (2). Gaji atau upah yang pantas. Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Promosi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak dan status sosial yang ditingkatkan. Oleh karena itu, individu-individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat secara adil, kemungkinan besar karyawan akan mengalami kepuasan dalam pekerjaannya. (3). Kondisi kerja yang mendukung. Karyawan peduli akan lingkungan yang baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk mempermudah mengerjakan tugas yang baik. Studi-studi membuktikan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar yang aman, tidak berbahaya dan tidak merepotkan. Di samping itu, kebanyakan karyawan lebih menyukai bekerja dekat dengan rumah, dalam fasilitas yang bersih dan relatif modern dan dengan alat-alat yang memadai. (4). Rekan sekerja yang mendukung. Bagi kebanyakan karyawan, bekerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu, tidaklah mengejutkan apabila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung akan mengarah pada kepuasan kerja yang meningkat. Perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan kerja karyawan. (5). Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan. Teori “ kesesuaian kepribadian-pekerjaan ”, Holland menyimpulkan bahwa kecocokan yang tinggi antara kepribadian seorang karyawan dan okupasi akan menghasilkan seorang individu yang lebih terpuaskan. Orang-orang dengan tipe kepribadian yang sama dengan pekerjaannya memiliki kemungkinan yang besar untuk berhasil dalam pekerjaannya, sehingga mereka juga akan mendapatkan kepuasan yang tinggi.

“ Kontroversi kepuasan – kinerja ”, telah muncul sejak lama. Meskipun banyak orang mengasumsikan hubungan yang positif, tidak demikian halnya dengan penelitian saat ini. Studi yang dinilai menurut meta-analisis mengindikasikan adanya hubungan yang lemah antara kepuasan dan kinerja. Akan tetapi, analisis konseptual, metodologi empiris dan praktis mempertanyakan dan memperdebatkan hasil yang lemah tersebut. Meta-analisis yang lebih rumit dilakukan oleh Tim Jugde dan rekannya pada 312 sampel dengan kombinasi N 54,417 menemukan korelasi sebenarnya menjadi 0,30. Dengan demikian hasil analisis ini menunjukkan hubungan yang jauh lebih kuat antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan (Luthans, 1995).

Kaitan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan juga dikemukakan oleh Ostroff (1992) yang ditunjukkan oleh keadaan perusahaan dimana karyawan yang lebih terpuaskan cenderung lebih efektif daripada perusahaan-perusahaan dengan karyawan yang kurang

terpuaskan. Dessler (2000) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja antara lain mempunyai peran untuk mencapai produktivitas dan kualitas standar yang lebih baik, menghindari terjadinya kemungkinan membangun kekuatan kerja yang lebih stabil, serta penggunaan sumber daya manusia yang lebih efisien. Hasil penelitian dari McNeese–Smith (1995) menunjukkan hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Dalam penelitiannya, kepuasan kerja dan komitmen organisasional merupakan variabel independen yang berpengaruh signifikan dan positif terhadap sikap manajemen terhadap strategi perusahaan yang tercermin melalui kinerja karyawan.

Disiplin Kerja

Dalam kaitannya dengan motivasi, maka disiplin kerja juga berperan penting bagi peningkatan kinerja para pegawai. Disiplin secara etimologis mengandung makna akan ketaatan terhadap norma, ketentuan dan kaidah yang berlaku dalam organisasi. Kedisiplinan sebenarnya erat kaitannya dengan motivasi, karena pegawai akan disiplin apabila motivasi mereka tinggi. Sebaliknya, disiplin akan rendah apabila motivasi juga rendah. Dengan demikian, disiplin dan motivasi merupakan dua elemen penting dalam peningkatan kinerja.

Di samping itu disiplin juga mempunyai peran sentral dalam membentuk pola kerja dan etos kerja yang produktif. Menurut Sinungan Muchdarsyah (2000 : 146,) disiplin didefinisikan secara berbeda-beda. Dari sejumlah pendapat, disiplin dapat disarikan ke dalam beberapa pengertian sebagai berikut : (1). Kata disiplin dari segi (terminologis) berasal dari kata latin “*discipline*” yang berarti pengajaran, latihan dan sebagainya (berawal dari kata *discipulus* yaitu seorang yang belajar). Jadi secara etimologis terdapat hubungan pengertian antara *discipline* dengan *disciple*. (2). Latihan yang mengembangkan pengendalian diri, watak, atau ketertiban dan efisiensi. (3). Kepatuhan atau ketaatan (*obedience*) terhadap ketentuan dan peraturan pemerintah atau etik, norma dan kaidah yang berlaku dalam masyarakat. (4). Penghukuman (*punishment*) yang dilakukan melalui koreksi dan latihan untuk mencapai perilaku yang dikendalikan (*control behavior*).

Disiplin bisa mendorong produktifitas kerja atau dengan kalimat lain disiplin merupakan sarana yang penting untuk mencapai produktifitas kerja para pegawai dalam birokrasi (Sulistiyani, 2004 : 324). Sehingga berdasar uraian-uraian tersebut di atas dapat dirumuskan bahwa disiplin adalah sikap mental yang tercermin dalam perbuatan atau tingkah laku perorangan, kelompok, atau masyarakat yang berupa ketaatan (*obedience*) terhadap peraturan yang ditetapkan pemerintah atau etik, norma, dan kaidah yang berlaku dalam masyarakat untuk

tujuan tertentu. Disiplin dapat pula diartikan sebagai pengendalian diri agar tidak melakukan sesuatu yang bertentangan dengan falsafah suatu bangsa/negara.

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa disiplin mengacu pada pola tingkah laku dan ciri-ciri yang meliputi: (1). Adanya hasrat yang kuat untuk melaksanakan sepenuhnya apa yang sudah menjadi norma, etik dan kaidah yang berlaku dalam masyarakat. (2). Adanya perilaku yang dikendalikan. (3). Adanya ketaatan (*obedience*).

Dari ciri-ciri pola tingkah laku pribadi disiplin, jelaslah bahwa disiplin membutuhkan pengorbanan, baik itu perasaan, waktu, kenikmatan dan lain-lain. Disiplin bukanlah tujuan, melainkan sarana yang ikut memainkan peranan dalam pencapaian tujuan.

Hipotesis

Berdasarkan penjabaran landasan teori tersebut maka dalam penelitian ini memunculkan 3 hipotesis sebagai berikut:

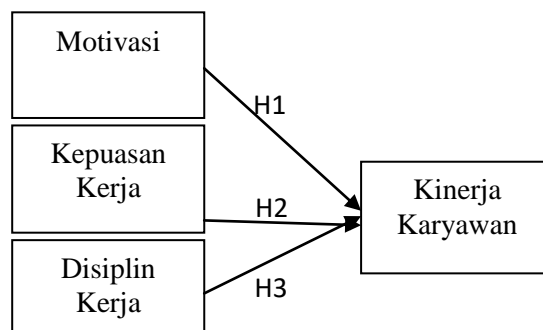
H1. Motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

H2. Kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

H3. Disiplin kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Model Penelitian

Sumber daya manusia mempunyai peran penting dalam keberhasilan dan kelancaran pelaksanaan pekerjaan/program organisasi. Untuk dapat menjalankan fungsinya dengan baik SDM memerlukan perhatian khusus terutama pada hal-hal yang dapat mempengaruhi hasil kerja mereka, diantaranya faktor motivasi, kepuasan kerja, dan disiplin kerja. Berdasarkan pada faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja tersebut, maka kerangka pemikiran penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut :



Gambar 1
Model Penelitian

METODE PENELITIAN

Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data adalah suatu langkah dalam penelitian untuk mendapatkan data yang relevan dan obyektif agar dapat digunakan sebagai bahan analisis untuk mencapai tujuan penelitian.

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Data Primer. Sumber data diperoleh melalui Angket (*Questionare*), Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya.

Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi adalah sekelompok orang, kejadian, atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu (Indriantoro & Supomo, 1999, hal. 115). Dengan kata lain populasi merupakan kumpulan individu atau obyek penelitian yang mempunyai kualitas–kualitas serta ciri–ciri yang telah ditetapkan. Berdasarkan kualitas dan ciri tersebut, populasi dapat dipahami sebagai sekelompok individu atau obyek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik (Cooper dan Emory, 1998, hal . 254). Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2012). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Manggala Pratama Yogyakarta yang berjumlah 60 orang. PT. Manggala Pratama Yogyakarta beralamat di Jl Janti 332, Banguntapan, Yogyakarta 55198

2. Sampel

Sampel adalah sekelompok atau sebagian dari populasi. Dengan mempelajari sampel, akan mampu menarik kesimpulan yang dapat digeneralisasikan terhadap populasi penelitian (Sekaran, 2006:123). Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Non Probability Sampling* yaitu besarnya peluang elemen untuk terpilih sebagai subjek tidak diketahui. Teknik *Non Probabilitas Sampling* yang digunakan adalah sampel jenuh. Istilah lain sampel jenuh adalah sensus, dimana semua anggota populasi dijadikan sampel (Sugiono, 2009).

Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini terdapat dua macam variabel yaitu variabel independen atau variabel bebas (X) yang terdiri dari Motivasi (X_1), Kepuasan Kerja (X_2), dan Disiplin Kerja (X_3), serta variabel dependen atau variabel terikat (Y) yaitu Kinerja Pegawai.

Skala Pengukuran

Dalam penelitian ini skala pengukuran yang digunakan adalah skala *likert*. Skala *likert* didesain untuk menelaah seberapa kuat subjek setuju atau tidak setuju dengan pernyataan pada skala 5 titik dengan susunan : sangat tidak setuju, tidak setuju, tidak berpendapat, setuju, sangat setuju. Respon terhadap sejumlah *item* yang berkaitan dengan konsep atau variabel tertentu kemudian disajikan kepada tiap responden. Ini adalah skala interval dan perbedaan dalam respon antara dua titik tetap sama (Sekaran, 2006).

Uji Instrumen Penelitian

1. Uji Validitas

Validitas adalah instrumen yang dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya dapat diukur (Sugiyono 2012). Validitas digunakan untuk mengetahui kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti, sehingga terdapat data yang valid. Tipe validitas adalah validitas konstruk (*construcy Validity*) menentukan validitas alat pengukur dengan mengkorelasikan antara skor yang diperoleh masing-masing item yang berupa pertanyaan atau pertanyaan dengan skor totalnya, skor total ini merupakan nilai yang diperoleh dari hasil penjumlahan semua skor item korelasi antara skor item dengan skor totalnya harus signifikan berdasarkan ukuran statistik tertentu. Bila semua item yang disusun berdasarkan dimensi konsep berkorelasi dengan skor totalnya, maka dapat disimpulkan bahwa alat pengukur tersebut mempunyai validitas. Dalam penelitian ini dapat digunakan validitas dengan teknik korelasi *Pearson Produk Moment*.

2. Uji Reliabilitas

Uji ini dilakukan untuk mengetahui tingkat konsistensi hasil pengukuran bila dilakukan pengukuran data dua kali atau lebih gejala yang sama. Hasilnya ditunjukkan oleh sebuah indeks yang menunjukkan seberapa jauh suatu alat ukur dapat dipercaya. Uji ini diterapkan untuk mengetahui apakah responden telah menjawab pertanyaan-pertanyaan secara konsisten atau tidak, sehingga kesungguhan jawabannya dapat dipercaya. Untuk melihat realibilitas instrumen akan dihitung *Alpha Cronbach* masing-masing instrumen.

Menurut Arikunto variabel dikatakan realibel jika memiliki nilai Alpha Cronbach $\geq 0,60$ (Arikunto, 2002 : 171).

Analisis Data

Data yang terkumpul akan dianalisis dengan menggunakan teknik analisis statistik dengan menggunakan program SPSS. Analisis regresi berganda untuk menghitung besarnya pengaruh secara kuantitatif dari suatu perubahan kejadian (variable x) terhadap kejadian lainnya (variable y) dimana rumus statistik yang digunakan adalah *Linier Multiple Regression* (regresi linier berganda), (Sugiyono, 2012). Dalam penelitian ini, analisis regresi berganda berperan sebagai teknik statistik yang digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh motivasi, kepuasan kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Hipotesis akan didukung apabila nilai signifikansi hasil regresi $< 0,05$.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Karakteristik responden yang dipakai dalam penelitian ini meliputi umur, jenis kelamin, status perkawinan dan tingkat pendidikan terakhir.

1. Karakteristik Responden Menurut Kelompok Umur

Tabel 1
Distribusi Responden Menurut Kelompok Umur

Umur (tahun)	No.	Frekuensi	Persentase (%)
21 – 25	1.	3	5,00
26 - 30	2.	20	33,33
31- 35	3.	17	28,33
36 – 40	4.	11	18,33
> 40	5.	9	15,00
Total		60	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2020.

Dari tabel 1 dapat dilihat distribusi kelompok umur, secara keseluruhan responden merupakan kelompok usia produktif. Dari 60 responden ini kelompok umur yang terbanyak adalah dari kelompok umur 26-30 tahun, yaitu sebanyak 20 orang atau dengan dengan persentase sebesar 33,33 %. Kemudian dari kelompok umur 31-35 tahun sebanyak 17 orang dengan persentase sebesar 28,33 %. Kelompok umur 36-40 tahun sebanyak 11 orang, dengan persentase sebesar 18,33 %. Untuk kelompok umur lebih dari 40 tahun sebanyak 9 orang

dengan persentase sebesar 15 % dan yang paling sedikit adalah dari kelompok umur 21-25 tahun sebanyak 3 orang dengan persentase sebesar 5%.

2. Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin.

Tabel 2

Distribusi Responden Menurut Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Laki-laki	47	78,33
2.	Perempuan	13	21,66
	Total	60	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2020.

Dari tabel 2 dapat diketahui bahwa dari 60 responden, ternyata yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 13 orang dengan persentase sebesar 21,66 %, sedangkan untuk responden yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 47 orang dengan persentase sebesar 78,33 %. Hal ini menunjukkan bahwa jenis kelamin laki-laki merupakan jumlah responden yang terbanyak, sedangkan untuk responden yang berjenis kelamin perempuan merupakan jumlah responden yang sedikit.

3. Karakteristik Responden Menurut Status Perkawinan.

Tabel 3

Distribusi Responden Menurut Status Perkawinan

No.	Status Perkawinan	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Menikah	44	73,33
2.	Tidak Menikah	12	20,00
3.	Lajang	4	6,66
	Total	60	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2020.

Dari Tabel 3 dapat diketahui bahwa distribusi responden menurut status perkawinan yang paling dominan adalah kelompok responden yang sudah menikah, yaitu sebanyak 44 orang dengan persentase sebesar 73,33 %, kemudian untuk kelompok responden dengan kategori tidak menikah terdiri dari 12 orang dengan persentase sebesar 20 %. Untuk kategori responden dengan status lajang terdapat 4 orang dengan persentase sebesar 6,66 %.

4. Karakteristik Responden Menurut Tingkat Pendidikan.

Tabel 4
Distribusi Responden Menurut Tingkat Pendidikan

No.	Tingkat Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
1.	SMU	3	5,00
2.	DIII	24	40,00
3.	S1	33	55,00
	Total	60	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2020.

Dari tabel 4 dapat diketahui bahwa dari 60 responden ternyata yang berpendidikan terakhir SMU sebanyak 3 orang dengan persentase sebesar 5 %, responden yang berpendidikan terakhir D.III sebanyak 24 orang dengan persentase sebesar 40 % dan responden yang berpendidikan SI atau sarjana sebanyak 33 orang dengan persentase sebesar 55 %. Hal ini menunjukkan bahwa responden yang berpendidikan terakhir S.1 atau sarjana merupakan jumlah responden yang paling banyak, sehingga PT. Manggala Pratama Yogyakarta mempunyai potensi untuk mengembangkan SDM yang lebih baik di masa yang akan datang.

Uji Instrumen Penelitian

Uji instrumen digunakan untuk menguji instrumen apakah layak digunakan untuk menghimpun data atau tidak. Uji tersebut meliputi:

1. Uji Validitas

Uji validitas terhadap responden dilakukan dengan jumlah item pada skala motivasi yang diujikan sebanyak 11 item dan berdasarkan hasil uji validitas yang dilakukan, seluruh item valid dan tidak ada item yang gugur, dengan tolok ukur r hitung $>$ r tabel, maka kuesioner ini dapat dipakai untuk penelitian. Hasilnya penelitian variabel motivasi tampak pada tabel berikut ini :

Tabel 5
Uji Validitas Variabel Motivasi

	R hitung	R tabel	Keterangan
Motivasi 1	.880	.361	Valid
Motivasi 2	.936	.361	Valid
Motivasi 3	.759	.361	Valid
Motivasi 4	.787	.361	Valid
Motivasi 5	.593	.361	Valid

Motivasi 6	.962	.361	Valid
Motivasi 7	.953	.361	Valid
Motivasi 8	.949	.361	Valid
Motivasi 9	.907	.361	Valid
Motivasi 10	.949	.361	Valid
Motivasi 11	.708	.361	Valid

Jumlah item pada skala kepuasan kerja yang diujikan sebanyak 9 item dan berdasarkan hasil uji validitas, maka seluruh item valid dan tidak ada item yang gugur dengan acuan bahwa r hitung $>$ r tabel, maka kuesioner ini dapat dipakai untuk penelitian. Hasil penelitian berdasarkan uji validitas untuk variabel kepuasan kerja tampak pada tabel berikut ini :

Tabel 6
Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja

	R hitung	R tabel	Keterangan
Kepuasan 1	.475	.361	valid
Kepuasan 2	.710	.361	valid
Kepuasan 3	.942	.361	valid
Kepuasan 4	.455	.361	valid
Kepuasan 5	.704	.361	valid
Kepuasan 6	.766	.361	valid
Kepuasan 7	.475	.361	valid
Kepuasan 8	.832	.361	valid
Kepuasan 9	.742	.361	valid

Untuk kuesioner variabel disiplin kerja yang diujikan sebanyak 6 item dan berdasarkan hasil uji validitas, maka seluruh item dinyatakan valid dan tidak ada item yang gugur dimana nilai r hitung $>$ r tabel, maka kuesioner ini dapat dipakai untuk penelitian dan hasilnya tampak pada tabel berikut ini :

Tabel 7
Uji Validitas Variabel Disiplin Kerja

	R hitung	R tabel	Keterangan
Disiplin 1	.855	.361	valid
Disiplin 2	.479	.361	valid
Disiplin 3	.718	.361	valid

Disiplin 4	.796	.361	Valid
Disiplin 5	.427	.361	Valid
Disiplin 6	.849	.361	Valid

Sedangkan untuk variabel kinerja karyawan, yang diujikan sebanyak 8 item, berdasarkan hasil uji validitas, maka seluruh item valid dan tidak ada item yang gugur dengan r hitung $>$ r tabel, maka kuesioner ini dapat dipakai untuk penelitian, hasilnya tampak pada tabel berikut ini :

Tabel 8
Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan

	R hitung	R tabel	Keterangan
Kinerja 1	.798	.361	Valid
Kinerja 2	.800	.361	Valid
Kinerja 3	.703	.361	Valid
Kinerja 4	.553	.361	Valid
Kinerja 5	.780	.361	Valid
Kinerja 6	.487	.361	Valid
Kinerja 7	.464	.361	Valid
Kinerja 8	.548	.361	Valid
Kinerja 9	.500	.361	Valid
Kinerja 10	.798	.361	Valid
Kinerja 11	.857	.361	Valid
Kinerja 12	.556	.361	Valid

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas terhadap responden pada skala motivasi kerja diperoleh nilai Cronbach Alpha sebesar 0,971, yang berarti sudah handal atau reliabel oleh karena $0,971 > 0,6$ dan siap digunakan untuk penelitian. Pada skala kepuasan kerja diperoleh Cronbach Alpha sebesar 0,903 yang berarti sudah handal atau reliabel oleh karena $0,903 > 0,6$ dan siap digunakan untuk penelitian. Untuk skala disiplin kerja diperoleh Cronbach Alpha sebesar 0,876 yang berarti sudah handal atau reliabel oleh karena $0,876 > 0,6$ dan siap digunakan untuk penelitian.

Analisis Regresi Linear

Dari hasil penelitian kuesioner yang dibagikan kepada para karyawan PT. Manggala Pratama Yogyakarta, dengan sampel yang diambil sebanyak 60 responden. Dalam penganalisaan data-data yang ada penulis menggunakan bantuan komputer dengan menggunakan program SPSS.

Bentuk dari regresi linear berganda yang digunakan dalam penelitian ini ditunjukkan dengan model $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$ dan hasil perhitungan regresinya adalah sebagai berikut :

Tabel 9
Tabel Regresi dan Korelasi

Variabel	Standardized Coefficients (Beta)	t	Sig.
MOTIVASI	.672	2.504	0.038
KEPUASAN	1.188	3.397	0.001
DISIPLIN	.739	-2.104	0.040

Hasil uji regresi menunjukkan bahwa variabel motivasi (X_1), memiliki nilai signifikansi sebesar 0,038. Nilai signifikansi ini dibawah 0,05 Sehingga dari uji tersebut menunjukkan bahwa variabel motivasi (X_1) mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja (Y) karyawan di PT. Manggala Pratama Yogyakarta.

Sedangkan variabel kepuasan kerja (X_2) mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja (Y) karyawan di PT. Manggala Pratama Yogyakarta karena nilai signifikansinya dibawah 0,05 yaitu 0,001.

Dalam penelitian ini variabel disiplin kerja (X_3) mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja (Y) karyawan di PT. Manggala Pratama Yogyakarta dengan nilai signifikansi sebesar 0,040

Hasil uji F di Tabel 10 menunjukkan bahwa model yang digunakan dalam penelitian ini sudah tepat untuk memprediksi variabel dependen. Sehingga dapat dikatakan bahwa variabel motivasi (X_1), variabel kepuasan kerja (x_2) dan variabel disiplin kerja (X_3) memiliki kemampuan untuk menjelaskan variabel kinerja (Y).

Tabel 10
ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	212.459	4	53.115	6.723	.000 ^a
Residual	434.524	55	7.900		
Total	646.983	59			

- a. Predictors : (constant), motivasi, kepuasan, disiplin
 b. Dependent variable : kinerja karyawan

Berdasarkan Tabel 11, diketahui besarnya *Adjusted R Square* sebesar 0,280. Dimana nilai *Adjusted R Square* mengukur seberapa besar kontribusi atau peran variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,280 berarti 28% variabel dependen yaitu variansi kinerja (Y) karyawan di PT. Manggala Pratama Yogyakarta dapat dijelaskan oleh variabel motivasi (X_1), kepuasan kerja (X_2) dan disiplin kerja (X_3). Sedangkan sisanya ($100\% - 28\% = 72\%$) dijelaskan variansinya oleh variabel lain. Dengan kata lain 28% sumbangan pengaruh variabel motivasi (X_1), kepuasan kerja (x_2), dan variabel disiplin kerja (X_3) terhadap variabel dependen yaitu kinerja (Y).

Tabel 11
Model Summary

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
.573 ^a	.328	.280	2.811

a. Predictors : (constant), motivasi, kepuasan, disiplin

Pembahasan

Variabel motivasi, kepuasan kerja, dan disiplin kerja masing-masing berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Manggala Pratama Yogyakarta. Sesuai dengan Fuad Mas'ud (2004 : 39) mendefinisikan motivasi sebagai pendorong atau penggerak yang ada dalam diri seseorang untuk bertindak. Untuk dapat melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan baik membutuhkan motivasi dari setiap karyawan. Karyawan yang memiliki motivasi yang tinggi akan dapat melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik, dibandingkan dengan karyawan yang tidak memiliki motivasi.

Selanjutnya menurut Munandar (2001 : 104), “ ada hubungan positif antara motivasi dan kinerja dengan pencapaian prestasi, artinya manajer yang mempunyai motivasi prestasi yang tinggi cenderung mempunyai kinerja tinggi, sebaliknya mereka yang mempunyai kinerja rendah dimungkinkan karena motivasinya rendah”.

Hasil perhitungan koefisien regresi memperlihatkan nilai koefisien disiplin kerja sebesar 0,318 dengan nilai t hitung sebesar 3,388 dan nilai signifikannya sebesar 0,001 karena nilai signifikan $< 0,1$ maka variabel disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Manggala Pratama Yogyakarta. Disiplin bisa mendorong produktifitas kerja atau disiplin

merupakan sarana yang penting untuk mencapai produktifitas kerja para pegawai dalam birokrasi (Ambar Teguh Sulistiyani, 2004 : 324). Di samping itu disiplin juga mempunyai peran sentral dalam membentuk pola kerja dan etos kerja yang produktif. Menurut Sinungan Muchdarsyah (2000 : 146,) disiplin didefinisikan secara berbeda-beda.

Koefisien kepuasan kerja adalah sebesar 0,304 dengan nilai t hitung sebesar 3,108 dan nilai signifikannya sebesar 0,003 karena nilai signifikan $< 0,1$ maka variabel kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Manggala Pratama Yogyakarta. Kaitan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan juga dikemukakan oleh Ostroff (1992) yang ditunjukkan oleh keadaan perusahaan dimana karyawan yang lebih terpuaskan cenderung lebih efektif daripada perusahaan-perusahaan dengan karyawan yang kurang terpuaskan. Dessler (2000) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja antara lain mempunyai peran untuk mencapai produktivitas dan kualitas standar yang lebih baik, menghindari terjadinya kemungkinan membangun kekuatan kerja yang lebih stabil, serta penggunaan sumber daya manusia yang lebih efisien.

Hasil penelitian dari McNeese–Smith (1996) menunjukkan hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Dalam penelitiannya, kepuasan kerja dan komitmen organisasional merupakan variabel independen yang berpengaruh signifikan dan positif terhadap sikap manajemen terhadap strategi perusahaan yang tercermin melalui kinerja karyawan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan dapat di ambil kesimpulan bahwa hasil pengujian terhadap hipotesis 1 yang menyatakan ada pengaruh yang signifikan motivasi terhadap kinerja karyawan terbukti. Hasil pengujian terhadap hipotesis 2 yang menyatakan ada pengaruh yang signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan juga terbukti. Hasil pengujian terhadap hipotesis 3 yang menyatakan ada pengaruh yang signifikan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan juga terbukti.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan maka saran yang dapat kami berikan antara lain :

1. Ada hal yang cukup menarik dari hasil penelitian ini bahwa disiplin kerja ternyata memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Sehingga Manajemen SDM PT. Manggala Pratama Yogyakarta hendaknya lebih memperhatikan kebijakan yang berkaitan dengan disiplin kerja ini. Terutama ketika berkaitan dengan aspek sanksi dan hukuman, karena

kedisiplinan merupakan salah satu faktor penting untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan sehingga pada akhirnya akan meningkatkan produktivitas dan kinerja dari PT. Manggala Pratama Yogyakarta secara menyeluruh.

2. Motivasi karyawan PT. Manggala Pratama Yogyakarta hendaknya lebih ditingkatkan lagi meskipun termasuk dalam kategori baik, agar para pekerja mendapat motivasi yang optimal sehingga dapat meningkatkan efisiensi dan kinerja karyawan PT. Manggala Pratama Yogyakarta.
3. Agar kinerja karyawan tetap berada pada posisi yang optimal maka PT. Manggala Pratama Yogyakarta harus mempertahankan atau bahkan meningkatkan lagi kepuasan kerja dari para karyawannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong, Michael, 1994, *“Handbook of Personal Management Practise”*, 4th Edition, Kopan Page Ltd., London
- Cooke, Ernest F., 1999, *“Control and Motivation in Sales Management through The Compensation Plan”*, Journal of Marketing Theory and Practise Dessler, Gary, 1992, *“Manajemen Sumber Daya Manusia”*, PT Prenhalindo, Jakarta.
- Dole, Carol and Schroeder, Richard G., 2001, *“The Impact of Various Factors on The Personality, Job Satisfaction and Turnover Intention of Profesional Accountants”*, Managerial Auditing Journal, Vol. 16, No. 4, p. 234 – 245
- Doyle, P. and Wong, V., 1998, *“Marketing and Competitive Performance: An Empirical Study”*, European Journal of Marketing, Vol. 32 No. 5/6, page 514-535
- Fuad Mas’ud, 2004, *Survai Diagnosis Organisasional*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Handoko, T. Hani, 1994, *Manajemen Personalia dan Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bagian Penerbit Fakultas Ekonomi UGM, Yogyakarta.
- Hasibuan, Melayu, S.P, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi revisi, Bumi Aksara, Jakarta.
- Luthans, Fred, 1995, *“Organizational Behavior”*, Seventh Edition, Boston : McGraw-Hill, Inc.
- McNeese –Smith, Donna, 1995, *“Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction, and Organizational Commitment ”* Hospital & Health Services Administration, Vol. 41 : 2, p. 160-175
- Robbins, S.P., 1996, *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Prenhallindo, Jakarta.
- Sekaran, Uma. 2006. *Metodologi Penelitian Untuk Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.

Sugiyono, (2012), *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung: Alfabeta.

Sulistiyani, T. Ambar. (2004). *Memahami Good Governance dalam perspektif Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Gava Media.