

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi, Kompensasi Finansial Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada PT Telkom Cabang Banjarmasin, Kantor Grha Witel Kalsel)

Yizreel Junus Kende¹, Hairudinor², Nurul Wahyuni²

1. Mahasiswa Magister Ilmu Administrasi Bisnis, Fisip Unlam Banjarmasin

2. Dosen Magister Administrasi Bisnis, Fisip Unlam Banjarmasin

Jl. Brigjen Hasan Basri Banjarmasin 70123

Telp/Fax: 0511-33049689

ABSTRACT

This study aims to examine how much influence Transformational Leadership, Kompensi and Financial Compensation Against Employee Motivation and Performance. Each organization is always in need of employees to run its operations. Given the organization's employees is an important asset, so many things that need to be associated with an increased performance. The good performance is one of the objectives of the organization in achieving high productivity. Thus achieving a good performance can not be separated from human resource quality is also good. As with any other organization, PT Telkom Branch of Banjarmasin, South Kalimantan Witel Office requires qualified human resources in order to support, to realize the vision and mission of the organization's goals. The conclusion of this study are: the performance of employees of PT Telkom Branch of Banjarmasin, South Kalimantan Witel Grha Office.

Keywords: *Transformational Leadership, Competencies, Financial Compensation, Employee Motivation and Performance.*

1. Latar Belakang

PT Telkom Cabang Banjarmasin dalam lemahnya sumber daya manusia pada kantor Grha Witel Kalsel, dengan penelitian dengan menggunakan analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Oportunities, Threats*) khususnya pola karier karyawan dalam bidang SDM yang dianggap menjadi lemah dalam perkembangan 5 (lima) tahun berjalan berakibat percepatan jenjang karir ini terjadi penumpukan (penggelembungan) pada level tengah (*middle management*). Penggelembungan level tengah ini mengakibatkan struktur organisasi tidak sesuai dengan hirarki pyramid, sehingga di khawatirkan dalam beberapa tahun ke depan visi, dan misi tujuan organisasi tidak tercapai, diharapkan perusahaan berperan dalam menyediakan fasilitas pengembangan kompetensi dan karir karyawan sesuai prinsip manajemen SDM seperti persyaratan pekerjaan (*job requirement*) jenjang dan jalur karir, pengembangan kompetensi karyawan, pengelolaan kinerja karyawan pegawai, konseling pengembangan karier, *assessment* dan evaluasi dan sistem informasi manajemen SDM. Sejalan dengan itu dalam penelitian Christilia O.Pasuma (2013) kompetensi dan

kompensasi finansial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan karyawan.

2. Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang dikemukakan sebelumnya, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Untuk menguji besar pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja karyawan PT Telkom Cabang Banjarmasin, Kantor Grha Witel Kalsel.
- 2) Untuk menguji besar pengaruh kompetensi terhadap motivasi kerja karyawan PT Telkom Cabang Banjarmasin, Kantor Grha Witel Kalsel.
- 3) Untuk menguji besar pengaruh kompensasi finansial terhadap Motivasi kerja PT Telkom Cabang Banjarmasin, Kantor Grha Witel Kalsel.
- 4) Untuk menguji besar pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT Telkom Cabang Banjarmasin, Kantor Grha Witel Kalsel.
- 5) Untuk menguji besar pengaruh kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan PT Telkom Cabang Banjarmasin, Kantor Grha Witel Kalsel.

- 6) Untuk menguji besar pengaruh motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Telkom Cabang Banjarmasin, Kantor Grha Witel Kalsel.

3. Tinjauan Pustaka

Menurut Robins, Stephen P. (2006) mengidentifikasi Jenis Kepemimpinan Transformatif, Jika kepemimpinan transaksional mendasarkan diri pada prinsip pertukaran maka kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) berdasarkan prinsip pengembangan bawahan (*follower development*). Pemimpin transformasional mengevaluasi kemampuan dan potensi masing – masing bawahan untuk menjalankan suatu tugas/pekerjaan.

Menurut Gordon, Aderson (1992) Kompetensi adalah kemampuan *performa* individu dalam melaksanakan suatu tugas yang ditentukan oleh kombinasi dua unsur yaitu :

- 1) Keterampilan teknik yaitu, kemampuan manusia untuk menggunakan prosedur, teknik dan pengetahuan mengenai bidang khusus.
- 2) Keterampilan manusia yaitu, kemampuan untuk bekerja sama, memahami dan memotivasi kerja orang lain sebagai individu atau kelompok.
- 3) Keterampilan konseptual yaitu, kemampuan untuk mengkoordinasikan dan mengintegrasikan semua kepentingan dan aktivitas organisasi, termasuk melihat organisasi secara keseluruhan, memahami bagaimana bagian – bagiannya saling tergantung, dan mengantisipasi bagaimana perubahan dalam suatu bagian tersebut akan mempengaruhi seluruh organisasi.

Menurut Panggabean Mutiara. S. (2002) kompensasi acap kali juga disebut penghargaan dan didefinisikan sebagai setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi. Motivasi kerja adalah suatu dorongan kehendak yang menyebabkan seseorang melakukan suatu perbuatan untuk mencapai tujuan tertentu. Motivasi kerja adalah memberikan kegairahan bekerja kepada karyawan. Dengan memberikan motivasi kerja dimaksudkan pemberian daya perangsang kepada pegawai yang bersangkutan

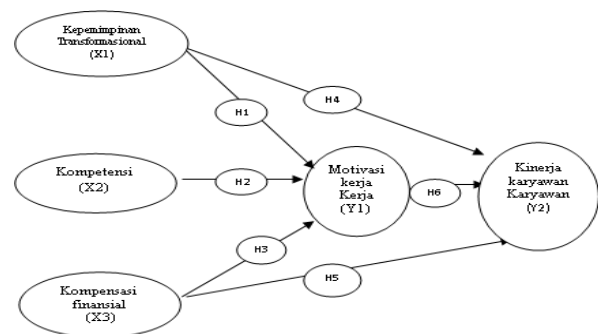
agar pegawai tersebut bekerja dengan segala daya dan upaya.

Indikator dalam variabel motivasi kerja (Y1) menurut Mc Clelland antara lain:

- 1) Kebutuhan pencapaian (need for achievement)
- 2) Kebutuhan akan kekuatan (need for power)
- 3) Kebutuhan hubungan (need for affiliation) : Hasrat untuk hubungan antar pribadi yang ramah dan akrab.

Menurut Veithzal Rivai (2005) kinerja karyawan merupakan perilaku nyata yang di tampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Menurut Malayu, S.P. Hasibuan, (2003) Kinerja karyawan atau prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas – tugas yang dibebankan.

4. Model Penelitian



Berdasarkan kerangka pemikiran penelitian, maka dirumuskan hipotesis kerja sebagai berikut :

- H₁ : Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan PT Telkom Cabang Banjarmasin, Kantor Grha Witel Kalsel.
- H₂ : Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan PT Telkom Cabang Banjarmasin, Kantor Grha Witel Kalsel.
- H₃ : Kompensasi finansial berpengaruh signifikan terhadap Motivasi kerja PT Telkom Cabang Banjarmasin, Kantor Grha Witel Kalsel.
- H₄ : Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja

karyawan PT Telkom Cabang Banjarmasin, Kantor Grha Witel Kalsel.

H₅ : Kompensasi finansial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Telkom Cabang Banjarmasin, Kantor Grha Witel Kalsel.

H₆ : Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan PT Telkom Cabang Banjarmasin, Kantor Grha Witel Kalsel.

5. Metode peneletian

Pendekatan di dalaam penelitian ini, penulis menggunakan metode penelitian kuantitatif, yang menurut pendapat Sugiyono (2012:23) mengatakan bahwa metode kuantitatif karena data penelitian berupa angka-angka dan analisis menggunakan statistic. Sedangkan Tipe pada penelitian ini menggunakan Tipe penelitian explanatory research. Umar (2002) penelitian eksplanatori (*explanatory reaserch*) adalah penelitian yang bertujuan untuk menganalisis hubungan – hubungan antara satu variabel dengan variabel lainya atau bagaimana suatu variabel

mempengaruhi variabel lainnya, dengan penjelasan yang menyoroti hubungan kausal antara variabel – variabel penelitian dan menguji hipotesis yang telah di rumuskan sebelumnya.

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan pada PT. Telekomunikasi Indonesia Cabang Banjarmasin (Kantor Grha Witel Kalsel) yang berjumlah sebanyak 27 orang. Pengambilan sampel penelitian ini menggunakan teknik *Sampling Jenuh* yaitu teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi di gunakan menjadi sampel.

6. Hasil Dan Pembahasan

Apabila nilai t hitung > t tabel maka terbukti terdapat pengaruh signifikan antara variabel eksogen ke endogen, sebaliknya apabila nilai t hitung < tabel tabel maka terbukti tidak terdapat pengaruh signifikan antara variabel eksogen ke endogen. Hasil t statistik dapat dilihat pada tabel 5.45 pada kolom t statistik. Ringkasan hasil pengujian hipotesis seperti diatas dapat dilihat pada tabel

Tabel T Statistik Inner Model Struktural Fit

	Pengaruh Langsung antar Variabel	Path Koefisien	T Statistics	T Tabel (0,05; 26)	T Statistics
H1	Kepemimpinan Transformasional - > Motivasi Kerja	-0.04232	0.540144	2,064	Berpengaruh Tidak signifikan
H2	Kompetensi -> Motivasi Kerja	0.651552	8.367829	2,064	Berpengaruh signifikan
H3	Kompensasi Finansial -> Motivasi Kerja	0.081779	0.870125	2,064	Berpengaruh tidak signifikan
H4	Kepemimpinan Transformasional - > Kinerja Karyawan	0.322765	5.341605	2,064	Berpengaruh signifikan
H5	Kompensasi Finansial -> Kinerja Karyawan	0.214824	3.962991	2,064	Berpengaruh signifikan
H6	Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	0.521412	8.716456	2,064	Berpengaruh signifikan

Sumber: Diolah dari Output smartPLS, 2015

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) Terhadap Motivasi Kerja (Y1)

Diketahui nilai nilai t hitung < t tabel, yaitu: 0.540 < 2,064. Hal ini dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan Transformasional (X1) terbukti berpengaruh tidak signifikan terhadap variabel Motivasi Kerja (Y1) pada taraf signifikansi 5%,

dengan besar pengaruh (-0.0423) atau (-4,23%).

Koefisien arah hubungan berbentuk negatif, artinya semakin menonjol Kepemimpinan Transformasional oleh pemimpin (X1) maka akan semakin turun Motivasi Kerja (Y1). Kekuatan pengaruh termasuk dalam kategori sangat lemah karena berada diantara 0,0 sampai 0,199 (Sugiono, 2013:215)

Hasil ini tidak mendukung temuan dari beberapa penelitian terdahulu, antara karena membuktikan sebaliknya, yaitu terdapat pengaruh signifikan Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja dan pola pengaruhnya berbentuk positif.

2. Pengaruh Kompetensi (X2) Terhadap Motivasi Kerja (Y1)

Diketahui nilai t hitung $> t$ tabel, yaitu: $8,37 > 2,064$. Hal ini dapat disimpulkan bahwa Kompetensi (X2) terbukti berpengaruh signifikan terhadap variabel Motivasi Kerja (Y1) pada taraf signifikansi 5%, dengan besar pengaruh 0,6515 atau 65,15%.

Koefisien arah hubungan berbentuk positif, artinya semakin tinggi Kompetensi (X2) maka akan semakin tinggi pula Motivasi Kerja (Y1). Kekuatan pengaruhnya berada dalam kategori sangat kuat karena berada diantara 0,6 - 0,799 (Sugiono, 2013:215).

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Prasastono (2012), yang membuktikan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi terhadap motivasi kerja dengan pengaruh sebesar 38,1%. Urumwanti (2012) juga membuktikan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dengan besar pengaruh 22,1%. Selain itu, Ika, Rinawati, dan Ingsih juga membuktikan hal yang sama dengan besar pengaruh 52,1%.

3. Pengaruh Kompensasi Finansial (X3) Terhadap Motivasi Kerja (Y1)

Diketahui nilai t hitung $< t$ tabel, yaitu: $0,87 < 2,064$. Hal ini dapat disimpulkan bahwa Kompensasi Finansial (X3) terbukti berpengaruh tidak signifikan terhadap variabel Motivasi Kerja (Y1) pada taraf signifikansi 5%, dengan besar pengaruh 0,0818 atau 8,187%.

Koefisien arah hubungan berbentuk positif, artinya semakin tinggi Kompensasi Finansial (X3) maka akan semakin tinggi pula Motivasi Kerja (Y1). Kekuatan pengaruhnya berada dalam kategori sangat lemah karena berada diantara 0,0 - 0,199 (Sugiono, 2013:215)

Hasil penelitian ini mendukung Riyadi, (2011) yang juga membuktikan tidak terdapat pengaruh signifikan kompensasi

finansial terhadap motivasi kerja. Namun, tidak mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Prasastono, (2012), Urumwanti, (2012) yang membuktikan sebaliknya, yaitu terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi terhadap motivasi kerja sebesar 38,1% dan 44,5%.

4. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional (X1) Terhadap Kinerja Karyawan (Y2)

Pengujian hipotesis ketiga dilakukan untuk menguji pengaruh variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y2). Pembuktian ada tidaknya pengaruh yang signifikan dilakukan dengan membandingkan nilai t -statistik hasil dari bootstrapping dengan t -tabel. Berdasarkan tabel 5.35, diketahui nilai t hitung $> t$ tabel, yaitu: $5,34 > 2,064$. Hal ini dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan Transformasional (X1) terbukti berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y2) pada taraf signifikansi 5%, dengan besar pengaruh 0,3228 atau 32,28%.

Koefisien arah hubungan berbentuk positif, artinya semakin menonjol Kepemimpinan Transformasional (X1) maka akan semakin tinggi pula Kinerja Karyawan (Y2). Kekuatan pengaruhnya berada dalam kategori lemah karena berada diantara 0,2 - 0,399 (Sugiono, 2013:215).

5. Pengaruh Kompensasi Finansial (X3) Terhadap Kinerja Karyawan (Y2)

Diketahui nilai t hitung $> t$ tabel, yaitu: $3,96 > 2,064$. Hal ini dapat disimpulkan bahwa Kompensasi Finansial (X3) terbukti berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y2) pada taraf signifikansi 5%, dengan besar pengaruh 0,2148 atau 21,48%.

Koefisien arah hubungan berbentuk positif, artinya semakin tinggi Kompensasi Finansial (X3) maka akan semakin tinggi pula Kinerja Karyawan (Y2). Kekuatan pengaruhnya berada dalam kategori lemah karena berada diantara 0,2 - 0,399 (Sugiono, 2013:215)

Hasil penelitian lainnya mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh: Posuma, (2013), Riyadi, (2011), Dhermawan, Sudibya, dan Utama Hadiyatno yang juga membuktikan

Kompensasi/Kompensasi Finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Namun hasil ini tidak mendukung kesimpulan penelitian Keran (2012) dan Mondiani yang membuktikan tidak terdapat pengaruh signifikan Kompensasi Finansial terhadap Kinerja Karyawan.

6. Pengaruh Motivasi Kerja (Y1) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Diketahui nilai t hitung $> t$ tabel, yaitu: $9,644 > 2,064$. Hal ini dapat disimpulkan bahwa Motivasi Kerja (Y1) terbukti berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y2) pada taraf signifikansi 5%, dengan besar pengaruh 0.5214 atau 52,14%. Koefisien arah hubungan berbentuk positif, artinya semakin baik Motivasi Kerja (Y1) maka akan semakin baik pula Kinerja Karyawan (Y2). Kekuatan pengaruhnya berada dalam kategori cukup kuat karena berada diantara 0,40-0,599 (Sugiono, 2013:215).

7. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional (X1) Terhadap Kinerja Karyawan (Y2) melalui Motivasi Kerja (Y1)

Kepemimpinan Transformasional (X1) berpengaruh tidak signifikan secara langsung terhadap Motivasi Kerja (Y1) dengan koefisien jalur sebesar -0.042 atau -4,2% dan nilai t statistik sebesar $0,54 < 2,064$ (tidak signifikan). Motivasi Kerja (Y1) berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Kinerja Karyawan (Y2) dengan koefisien jalur sebesar 0.521 dan nilai t statistik sebesar $8,72 > 2,064$ (signifikan).

Karena pengaruh langsungnya terdapat yang tidak signifikan, maka dengan demikian pengaruh Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y2) melalui Motivasi Kerja (Y1) terbukti tidak signifikan. Kekuatan pengaruhnya adalah 0,022, berada dalam kategori sangat lemah karena berada diantara 0,0 - 1,99 (Sugiono, 2013:215)

Sebaliknya, pengaruh langsung Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y2) diperoleh koefisien sebesar 0,322, dengan t hitung $5,34 > 2,064$ (signifikan). Besar pengaruh langsung lebih besar dibandingkan pengaruh

tidak langsung ($52,1\% > 2,2\%$) dan pengaruh langsung signifikan sedangkan pengaruh tidak langsung tidak signifikan. Ini menunjukkan pengaruh Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y2) lebih bersifat langsung atau bukan bersifat tidak langsung.

8. Pengaruh Kompensasi Finansial (X3) Terhadap Kinerja Karyawan (Y2) melalui Motivasi Kerja (Y1)

Kompensasi Finansial (X3) berpengaruh tidak signifikan secara langsung terhadap Kinerja Karyawan (Y2) dengan koefisien jalur sebesar 0,082 dan nilai t statistik sebesar $0,87 < 2,064$ (tidak signifikan). Kemudian, Motivasi Kerja (Y1) berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Kinerja Karyawan (Y2) dengan koefisien jalur sebesar 0.521 dan nilai t statistik sebesar $8,72 > 2,064$ (signifikan).

Karena salah satu pengaruh langsungnya tidak signifikan, maka dengan demikian, pengaruh tidak langsung Kompensasi Finansial (X3) Terhadap Kinerja Karyawan (Y2) melalui Motivasi Kerja (Y1) terbukti tidak signifikan. Kekuatan pengaruhnya adalah 0,042, berada dalam kategori sangat sangat lemah karena berada diantara 0,00 - 1,99 (Sugiono, 2013:215)

Sebaliknya, pengaruh langsung Kompensasi Finansial (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Y2) diperoleh koefisien sebesar 0,215, dengan t hitung $3,96 > 2,064$ (signifikan). Besar pengaruh langsung lebih besar dibandingkan pengaruh tidak langsung ($21,5\% > 4,2\%$) dan pengaruh langsung signifikan sedangkan pengaruh tidak langsung tidak signifikan. Ini menunjukkan pengaruh Kompensasi Finansial (X3) Terhadap Kinerja Karyawan (Y2) lebih bersifat langsung atau bukan bersifat tidak langsung.

7. Keterbatasan Penelitian

Adapun keterbatasan dalam penelitian ini ialah

1. Hasil ini merupakan penilaian sesaat ketika penelitian mengambil data dari responden, sehingga bisa terjadi perubahan setiap saat untuk situasi dan kondisi yang berbeda karena program-program pengembangan sumber daya manusia,

pengembangan kompetensi yang terus berkembang, perubahan motivasi kerja, serta adanya dinamika tinggi atas variabel yang diteliti dan variabel-variabel lain yang juga mempengaruhi yang selalu berubah seiring adanya perubahan lingkungan.

2. Kompleksitas untuk menilai kinerja karyawan masih banyak yang belum tercakup dalam penelitian ini, sebab variabel yang digunakan untuk memprediksinya hanya Kepemimpinan Transformatif, Kompetensi, Kompensasi Finansial dan Motivasi Kerja, padahal masih banyak variabel-variabel lain yang dapat menjadi prediktor yang lebih baik.

8. Kesimpulan

Berdasarkan analisis studi dan pembahasan, maka kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Transformatif berpengaruh tidak signifikan terhadap Motivasi Kerja karyawan
2. Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja karyawan
3. Kompensasi Finansial berpengaruh tidak signifikan terhadap Motivasi Kerja
4. Kepemimpinan Transformatif berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan
5. Kompensasi Finansial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan
6. Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Daftar Pustaka

- Dessler, Gary. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 1*. Jakarta : PT. Indeks
- Dessler. Gary, (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi ke sepuluh. PT Intan Sejati. Klaten.
- Dreher, George F., and Dougherty, Thomas W. (2001). *Human Resource Strategy A Behavioural Perspective for The General Manager*. New York: Mc Graw Hill, inc.
- Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Cetakan Pertama, Penerbit Kencana, Jakarta
- Ferdinand A, (2002). *Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen*. Edisi 2, Seri Pustaka Kunci 03/BP UNDIP
- Gordon, Anderson, (1992). *Managing Performance Appraisal System*. UK. Strathclyde Business School.
- Gibson, Ivancevich dan Donnelly, (2004), *Organisasi*. PT Erlangga, Jakarta.
- Hasibuan, Melayu (2007). *Organisasi dan Motivasi*. PT Bumi Aksara, Jakarta
- Husein Umar. (2002). *Metode Riset Bisnis* PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta hal 274
- Humphreys, J.H. (2005). *Contextual Implications for Transformational and Servant Leadership : A Historical Investigation*. Management Decision, Vol. 43, No 10, pp. 1410-1431
- Humphreys, J.H. (2002). Transformational leader behavior, proximity and successful services marketing. *Journal of Services Marketing*, Vol. 16,
- Hani. Handoko. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Salemba Empat. Hal 114-118
- Hasibuan, M. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Hasibuan, Melayu, (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Erlangga, Jakarta.
- Mathis. Jackson. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia* Jakarta. Salemba Empat.
- Mathis and Jackson, (2003). *Human Resource Management*. Australia-South-Western
- Mathis, R. L dan Jackson, (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Salemba Empat, Jakarta.
- Mathis, Robert L. dan John H. Jackson. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama Salemba Empat, Jakarta
- Malhotra, N. K. (1996), *Marketing Research An Applied Oriented Second Edition*, Prentice Hall, Inc., New Jersey.
- Moh., Nazir, (1999), *Metode Penelitian*, Cetakan Ketiga, Jakarta, Ghalia Indonesia.
- Mangkuprawia, S., (2009). *Bisnis Manajemen dan Sumber Daya Manusia* IPB. Bogor.
- Mangkuprawira, S.Safri, (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi*. PT. Ghalia Indonesia. Jakarta
- Malayu, S.P. Hasibuan., (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi.

- Notoatmodjo, Soekidjo, (2009). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Rineka Cipta hal.142
- Panggabean. Mutiara. S. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia* Jakarta. Ghalia Indonesia
- Veithzal, Rival, (2004) *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, PT. Rajagrafindo Persada Jakarta, hal 198
- Veithzal, Rival, dan Ella, Jauvani, (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. PT Rajagrafindo Persada, Jakarta.