

ANALISIS KINERJA KARYAWAN PT. PRUDENTIAL LIFE ASSURANCE DALAM UPAYA PENINGKATAN MUTU PELAYANAN

Endang Kustini
Dosen Fakultas Manajemen Universitas Pamulang
abiyufay@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini dibatasi pada masalah yang terkait dengan pengaruh motivasi, budaya organisasi, kompensasi dan disiplin terhadap kinerja staf PT. Prudential Life Assurance dalam upaya peningkatan mutu pelayanan.

Penelitian dilakukan melalui metoda kualitatif. Metoda ini menunjukkan bentuk kualitas obyek penelitian yang dilakukan dengan observasi/pengamatan, wawancara (survei opini dan media kuesioner) dan dokumentasi. Informan penelitian yang dijadikan sebagai informan pokok melalui purposive sampling adalah 10 user/analys /pengambil keputusan di Departmen Policy Holder Services PT Prudential.

Kesimpulan dalam penelitian ini adalah pentingnya motivasi secara konsisten, budaya organisasi yang harus selalu diterapkan, pentingnya kompensasi dalam meningkatkan prestasi kerja, memotivasi dan meningkatkan kinerja karyawan, serta dibutuhkannya disiplin patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku.

Kata Kunci: Motivasi, Budaya Organisasi, Kompensasi, Disiplin.

ABSTRACT

This research is limited to problems related to the influence of motivation, organizational culture, compensation and discipline against the performance of the staff of PT.Prudential Life Assurance in an effort to increase the quality of service.

The research was done through qualitative methods.This method shows the form of the quality of research conducted with the object of observation/observation, interviews (survey of opinions and media questionnaire) and documentation.Informant research serve as the principal informant through purposive sampling is 10 user on The Policy Holder Services PT Prudential.

Conclusions in this study is the importance of motivation consistently, the organizational culture should always be applied, the importance of compensation in raising work achievement, motivate and increase employee performance, as well as the need the discipline of wayward and disobedient against regulations that apply.

Keywords: Motivation, Organizational Culture, Compensation, Discipline.

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Perusahaan asuransi merupakan lembaga keuangan non bank yang mempunyai peranan yang tidak jauh berbeda dengan bank, yaitu bergerak dalam bidang layanan jasa yang diberikan kepada masyarakat dalam mengatasi risiko yang terjadi di masa yang akan datang. Perkembangan perusahaan asuransi di Indonesia mengalami perkembangan yang cukup pesat setelah pemerintah mengeluarkan deregulasi pada tahun 1980 an dan diperkuat dengan keluarnya Undang-undang No. 2 Tahun 1992 tentang usaha Perasuransian. Dengan adanya deregulasi tersebut, pemerintah memberikan kemudahan dalam hal perijinan, sehingga mendorong tumbuhnya perusahaan-perusahaan baru, dan pada gilirannya akan meningkatkan hasil produksi nasional.

Setiap organisasi maupun instansi akan berusaha untuk meningkatkan kinerja pegawai untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Berbagai cara ditempuh untuk meningkatkan kinerja karyawannya, karena tujuan instansi dapat tercapai hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku yang terdapat dalam instansi tersebut. Manusia sebagai salah satu unsur pengendali, merupakan faktor paling penting dan utama didalam segala bentuk organisasi. Faktor penting disini sifatnya sangat kompleks, sehingga perlu mendapatkan perhatian, penanganan dan perlakuan khusus disamping faktor manfaat yang lainnya. Sumber daya manusia mempunyai peranan yang besar dalam suatu organisasi, terutama untuk mencapai tujuan organisasi. Keberhasilan mencapai tujuan organisasi didukung sepenuhnya dari perilaku karyawan. Oleh karena itu, karyawan mempunyai peranan penting dalam membentuk/mengelola organisasi dan memanfaatkan teknologi yang ada. Lagi pula, karyawan mempunyai berbagai tanggapan yang bervariasi dari tekanan lingkungan organisasi. Dalam kenyataannya, keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh kinerja karyawannya dalam melaksanakan tugasnya untuk mencapai tujuan organisasi tersebut.

Berdasarkan hasil wawancara didapatkan hasil bahwa, budaya organisasi di PT. *Prudential Life Assurance* dimaksudkan agar dapat meningkatkan komunikasi dan rasa kekeluargaan dengan sesama karyawan. Namun tujuan budaya organisasi tersebut dalam pelaksanaannya kurang efektif, dikarenakan setiap karyawan mempunyai tugas dan pekerjaannya masing-masing sehingga kurang terjadi komunikasi yang baik antar karyawan. Kurangnya rasa memiliki (*sense of belonging*) dari setiap karyawan pada perusahaan. Rasa kekeluargaan yang diharapkan kurang begitu erat terjalin dari setiap karyawan. PT. *Prudential Life Assurance*, dalam menjalankan operasional perusahaannya menitik beratkan pada kualitas dan kuantitas sumber daya manusia (SDM) sebagai roda penggerak atau asset vital perusahaan. Dalam merealisasikan tujuannya masih kurang sesuai dengan yang diharapkan kemungkinan masih banyak faktor yang dapat mempengaruhi prestasi kerja karyawan, diantaranya faktor motivasi dan budaya organisasi yang ditetapkan perusahaan.

Tercapainya tujuan instansi/organisasi tidak hanya tergantung pada peralatan modern, sarana dan prasarana yang lengkap, tetapi justru lebih tergantung pada manusia yang melaksanakan pekerjaan tersebut. Oleh karena itu karyawan yang berkualitas, adalah karyawan yang melaksanakan pekerjaannya dan mampu memberikan hasil kerja yang baik atau mempunyai prestasi kerja yang tinggi yang dibutuhkan oleh instansi/organisasi untuk mencapai tujuan. Karena pada dasarnya keberhasilan instansi/organisasi secara keseluruhan adalah kontribusi dari hasil kerja pegawainya. Kinerja suatu instansi tidak dapat berhasil atau tidak dapat tercapai dengan baik, hal ini disebabkan karena setiap karyawan atau para pelaku dalam suatu organisasi atau instansi belum meyumbangkan tenaga dan kemampuannya sesuai dengan kebutuhan instansi belum mengetahui bagaimana cara mengukur tingkat sumbangan tenaga kerja dalam bentuk kinerja karyawan

serta belum mengetahui kapan kinerja karyawan harus dinilai sehingga karyawan tidak bekerja secara optimal. Dalam hal ini sebenarnya terdapat hubungan yang sangat erat antara kinerja perorangan dengan kinerja instansi. Dengan perkataan lain bila kinerja perorangan/karyawan baik maka kemungkinan besar kinerja instansi akan baik pula. Kinerja karyawan akan baik bila dia mempunyai keahlian (*skill*) yang tinggi, bersedia bekerja karena digaji atau diberi upah sesuai dengan perjanjian dan mempunyai harapan untuk masa depan yang lebih baik. Kinerja karyawan merupakan hasil dari persepsi mereka tentang pekerjaan mereka. Selain itu kinerja karyawan merupakan hasil dari persepsi mereka tentang pekerjaan mereka. Berdasarkan beberapa faktor di lingkungan kerja, seperti kondisi kerja yang dialami karyawan, kebijakan dan prosedur, gaya kepemimpinan, hubungan kelompok kerja, dan tunjangan tambahan. Hakekatnya, manusia bekerja mempunyai tujuan untuk dapat memenuhi segala kebutuhan hidupnya. Namun itu bukan berarti bahwa mereka bekerja semata-mata hanya untuk mendapatkan uang, sebab kebutuhan manusia itu tidak hanya terbatas pada kebutuhan fisik dan biologis saja, dan semua kebutuhan ini perlu dipenuhi. Terpenuhinya semua kebutuhan pekerja maka akan dapat memacu semangat kerja karyawan.

B. Perumusan Masalah

Ada beberapa temuan awal masalah yang akan dikemukakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah motivasi kerja mempengaruhi kinerja staf PT. *Prudential Life Assurance* dalam upaya peningkatan mutu pelayanan?
2. Apakah budaya organisasi mempengaruhi kinerja staf PT. *Prudential Life Assurance* dalam upaya peningkatan mutu pelayanan?
3. Apakah kompensasi mempengaruhi kinerja staf PT. *Prudential Life Assurance* dalam upaya peningkatan mutu pelayanan?
4. Apakah disiplin mempengaruhi kinerja staf PT. *Prudential Life Assurance* dalam upaya peningkatan mutu pelayanan?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan Penelitian ini adalah untuk menganalisa seberapa besar pengaruh motivasi kerja, budaya organisasi, kompensasi dan disiplin karyawan terhadap kinerja staf di kantor PT. *Prudential Life Assurance*.

TINJAUAN PUSTAKA

A. Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia (SDM) di dalam sebuah perusahaan memiliki peran penting dalam menentukan kemajuan suatu perusahaan. Dalam hal ini yang menjadi faktor penentu bukanlah kuantitas sumber daya manusia tersebut, melainkan kualitasnya sebagai individu. Karena sumber daya manusia yang berkualitas akan menunjang kinerja perusahaan dan menjadi penentu apakah sebuah perusahaan tersebut akan mengalami kemajuan atau hanya menjadi perusahaan biasa yang pada akhirnya tidak dapat bersaing di pasar dan kemudian mengalami kebangkrutan.

Aset paling penting yang harus dimiliki oleh organisasi atau perusahaan dan harus diperhatikan dalam manajemen adalah tenaga kerja atau manusia (sumber daya manusia). Terminologi sumber daya manusia (*human resources*) merujuk kepada orang-orang yang bekerja di dalam organisasi. Signifikansi upaya sumber daya manusia bermuara pada kenyataan bahwa manusia merupakan elemen yang senantiasa ada di dalam setiap organisasi. Mereka inilah yang bekerja membuat tujuan, mengadakan inovasi, dan mencapai tujuan organisasi.

Sumber daya manusia adalah orang-orang yang merancang dan menghasilkan barang atau jasa, mengawasi mutu, memasarkan produk, mengalokasikan sumber daya finansial, serta merumuskan seluruh strategi dan tujuan organisasi. Tanpa orang-orang yang memiliki keahlian atau kompeten maka mustahil bagi organisasi untuk mencapai tujuannya. Sumber daya manusia inilah yang membuat sumber daya lainnya berjalan. Banyak keunggulan yang dimiliki organisasi atau perusahaan, tidak akan dapat memaksimalkan produktivitas dan laba usaha tanpa adanya komunitas karyawan yang berkeahlian, kompeten, dan berdedikasi tinggi terhadap organisasi atau perusahaan.

B. Mutu Pelayanan

Pelayanan merupakan suatu sikap (rencana tindakan) / cara pengelola dalam melayani pelanggan secara memuaskan (Tjiptono, 1996; 127). Sedangkan menurut Simamora (2001, 172), pelayanan adalah suatu kegiatan atau manfaat yang ditawarkan suatu pihak kepada pihak lain, yang pada dasarnya tidak berwujud dan tidak mengakibatkan kepemilikan apapun. Kualitas pelayanan sendiri menurut Kotler (dalam Supranto 1997; memiliki 5 determinan, yaitu:

1. Keandalan (*reliability*) yaitu kemampuan melaksanakan jasa yang dijanjikan secara tepat dan terpercaya.
2. Koresponsifan (*responsiveness*) yaitu kemampuan untuk membantu pelanggan dalam memberikan jasa dengan cepat tanggap.
3. Keyakinan (*confidence*) yaitu pengetahuan dan kesopanan karyawan serta kemampuan mereka untuk menimbulkan kepercayaan dan keyakinan "*assurance*".
4. Empati (*emphaty*). yaitu syarat untuk peduli, memberi perhatian secara personal kepada pelanggan.
5. Berwujud (*tangible*) yaitu penampilan fisik, peralatan, personil dan media komunikasi.

Menurut Engel (dalam Tjiptono, 1996; 126) berpendapat bahwa kepuasan pelanggan sebagai evaluasi purna beli dimana alternatif yang dipilih sekurang-kurangnya memberikan hasil (*outcome*) yang sama atau melampaui harapan pelanggan. Pada Hakikatnya tujuan bisnis adalah untuk menciptakan dan mempertahankan para pelanggan. Oleh karena itu hanya dengan memahami proses dan pelanggan maka organisasi dapat menyadari dan menghargai makna kualitas. Apa pun yang dilakukan manajemen tidak akan ada gunanya bila akhirnya tidak menghasilkan peningkatan kepuasan pelanggan (Tjiptono & Diana, 2001; 102).

C. Motivasi Kerja

Menurut Robbins (2007, 216) motivasi merupakan proses yang berperan pada intensitas, arah, dan lamanya berlangsung upaya individu ke arah pencapaian sasaran. Pengertian motivasi juga datang dari Sopiah (2008, 67) dengan definisi sebagai keadaan di mana usaha dan kemauan keras seseorang diarahkan kepada pencapaian hasil-hasil atau tujuan tertentu. Hasil-hasil yang dimaksud bisa berupa produktivitas, kehadiran atau perilaku kerja kreatif lainnya.

Beberapa teori motivasi yang dikenal dan dapat diterapkan dalam organisasi akan diuraikan sebagai berikut:

- a) Teori Dua Faktor Herzberg
- (1) *Hygiene Factor*
(2) *Satisfier Factor*

Menurut teori ini faktor-faktor yang mendorong aspek motivasi adalah keberhasilan, pengakuan, sifat pekerjaan yang menjadi tanggung jawab seseorang, kesempatan meraih kemajuan, dan pertumbuhan. Sedangkan faktor-faktor hygiene yang

menonjol adalah kebijaksanaan perusahaan, supervisi, kondisi pekerjaan, upah dan gaji, hubungan dengan rekan kerja sekerja, kehidupan pribadi, hubungan dengan para bawahan, status, dan keamanan.

b) Tiga Jenis Motivasi David McClelland

- (1) Kebutuhan Akan Prestasi (*n-ACH*)
- (2) Kebutuhan Akan Kekuasaan (*n-pow*)
- (3) Kebutuhan Untuk Berafiliasi atau Bersahabat (*n-affil*) Kebutuhan akan Afiliasi adalah hasrat untuk berhubungan antar pribadi yang ramah dan akrab.

c) Teori Motivasi Kebutuhan Maslow

Hipotesis Maslow mengatakan bahwa lima jenjang kebutuhan yang bersemayam dalam diri manusia terdiri dari :

- (1) Fisiologis, antara lain kebutuhan akan sandang, pangan, papan dan kebutuhan jasmani lain.
- (2) Keamanan, antara lain kebutuhan akan keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.
- (3) Sosial, antara lain kasih sayang, rasa saling memiliki, diterima-baik, persahabatan.
- (4) Penghargaan, antara lain mencakup faktor penghormatan diri seperti harga diri, otonomi, dan prestasi, serta faktor penghormatan diri luar seperti misalnya status, pengakuan dan perhatian.
- (5) Aktualisasi Diri, merupakan dorongan untuk menjadi seseorang atau sesuai ambisinya yang mencakup pertumbuhan, pencapaian potensi, dan pemenuhan kebutuhan diri.

Menurut Alaminsyah Dan Padji (2003 : 268) adalah sebagai berikut “piutang dagang kadang – kadang disebut juga piutang usaha yaitu tagihan kepada langganan untuk barang dan jasa yang dijual dengan kredit .” Dari pengertian piutang diatas dapat disimpulkan didalam perusahaan, piutang dapat terjadi karena adanya transaksi yang dilakukan secara kredit, baik yang berhubungan atau tidak ,yang umumnya dilakukan untuk memperoleh laba atau memperbesar omset penjualan. Piutang juga dapat diubah menjadi kas selama operasional perusahaan dan transaksi. Sehingga piutang adalah salah satu aktiva lancar perusahaan yang merupakan hak penagihan kepada pelanggan, sebagai akibat pembelian kredit kepada perusahaan.

D. Budaya Organisasi

Budaya organisasional adalah sistem makna, nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi rujukan untuk bertindak dan membedakan organisasi satu dengan organisasi lain (Mas'ud, 2004;178). Budaya organisasi selanjutnya menjadi identitas atau karakter utama organisasi yang dipelihara dan dipertahankan (Mas'ud, 2004;89). Budaya organisasi dapat digambarkan sebagai nilai, norma dan artefak yang diterima oleh anggota organisasi sebagai iklim organisasi ia akan mempengaruhi dan dipengaruhi strategi organisasi, struktur dan sistem organisasi (Amstrong, 1994; 89).

Penelitian Chatman Jennifer dan Bersade (1997), mengambil sampel 102 perusahaan jasa di Amerika. Hasil temuan berkaitan dengan budaya organisasi kuat adalah : (1) Budaya organisasi yang kuat membantu kinerja organisasi bisnis karena menciptakan suatu tingkatan yang luar biasa dalam diri para karyawan; (2) Budaya organisasi yang kuat membantu kinerja organisasi karena memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada birokrasi formal yang kaku dan yang dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi. Hasil penelitian Chatman Bersade (1997) juga didukung oleh penelitian Abdul Rashid et.al (2003) yang juga menunjukkan pengaruh positif budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan.

E. Kompensasi

Malayu S.P. Hasibuan (2002, 121) terdapat beberapa pengertian kompensasi dari beberapa tokoh yaitu :

1. Menurut William B. Werther dan Keith Davis, kompensasi adalah apa yang seorang pekerja terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya. Baik upah per jam ataupun gaji periodik didesain dan dikelola oleh bagian personalia.
2. Menurut Andrew F. Sikula, kompensasi adalah segala sesuatu yang dikonstitusikan atau dianggap sebagai suatu balas jasa atau ekuivalen.

Salah satu cara manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja, memotivasi dan meningkatkan kinerja para karyawan adalah melalui kompensasi (Mathis dan Jackson, 2000). Kompensasi acap kali juga disebut penghargaan dan dapat didefinisikan sebagai setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi (Mutiara S. Panggabean, 2002; 88).

F. Disiplin

Disiplin merupakan tindakan manajemen untuk mendorong para anggota organisasi memenuhi tuntutan berbagai ketentuan tersebut. Siagian (2006, 305) menyebutkan pendisiplinan pegawai adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku karyawan sehingga para karyawan tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan para karyawan yang lain serta meningkatkan prestasi kerjanya.

Siswanto Sastrohadwiryo (2005, 291) mendefinisikan disiplin kerja sebagai : “Suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya”.

G. Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2004, 7) : Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya Adapun menurut August W. Smith yang dikutip oleh Sedarmayanti (2001, 50) : Performance atau kinerja adalah output drive from processes or otherwise jadi kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses. Berdasarkan pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah merupakan suatu hasil kerja seorang pegawai dalam suatu proses atau melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawabnya dan seberapa banyak pengaruhnya terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis, yang dikutip oleh Mangkunegara (2004, 67) : $Human\ Performance = Ability + Motivation$, $Motivation = Attitude + Situation$

$$Ability = Knowledge + Skill$$

Menurut Sutemeister dalam srimulyo (1999, 40-41) mengemukakan pendapatnya, bahwa kinerja dipengaruhi oleh dua faktor yaitu:

- 1) Faktor Kemampuan
 - a) Pengetahuan: pendidikan, pengalaman, latihan dan minat
 - b) Ketrampilan: kecakapan dan kepribadian
- 2) Faktor Motivasi

- a) Kondisi sosial: organisasi formal dan informal, kepemimpinan
- b) Senkai kerja kebutuhan individu: fisiologistikis, sosial dan egoistic
- c) Kondisi fisik: lingkungan kerja.

Dari beberapa teori tentang kinerja karyawan dari beberapa pakar diatas maka penulis dapat menyimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan karya nyata atau hasil kerja yang telah dilakukan oleh setiap individu karyawan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien sesuai dengan beban kerja yang tealh ditetapkan oleh organisasi dimana dia berkerja.

METODOLOGI PENELITIAN

A. Metode Penelitian

Dalam rumusan masalah ini penulis menggunakan Metode Kualitatif. Penelitian ini pada dasarnya adalah mengawasi aktivitas karyawan dalam lingkungan kerjanya, berinteraksi dengan mereka, berusaha memahami keterkaitan aktivitas mereka dengan berbagai kebijakan yang dikeluarkan manajemen perusahaan yang berkenaan dengan Sumber Daya Manusia. Sumber data dan teknik pengumpulan data adalah sebagai berikut:

1. Data Primer
 - a. Proses pengamatan langsung terhadap kondisi kerja karyawan
 - b. Wawancara secara langsung dengan individu-individu yang menguasai permasalahan yaitu user/pengambil keputusan di tiap unit.
2. Data Sekunder
 - a. Mempelajari dokumen-dokumen lain yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia.
 - b. Mempelajari literatur yang berhubungan dengan manajemen sumber daya manusia.

Metoda pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan menggunakan metod kualitatif, yaitu melalui teknik pengumpulan data sebagai berikut:

1. Obsevasi

Dalam penelitian ini observasi yang dilakukan meliputi beberapa macam teknik observasi, yaitu:

 - a. Observasi partisipatif, yang tergolong observasi partisipatif pasif. Menurut Sugiyono (2005, 64), dengan observasi partisipatif ini, maka data yang diperoleh akan lebih lengkap, tajam dan sampai mengetahui pada tingkat mana dari setiap perilaku yang nampak.
 - b. Observasi terus terang atau tersamar. Dalam hal ini, peneliti dalam melakukan pengumpulan data menyatakan terus terang kepada sumber data, bahwa sedang melakukan penelitian. Tetapi dalam suatu saat, juga melakukan observasi tersamar (*ghost shopper*) untuk mencari data yang dirahasiakan.
 - c. Observasi tak berstruktur dan observasi berstruktur.
2. Wawancara

Wawancara yang dilakukan dalam penelitian ini adalah wawancara semiterstruktur (termasuk dalam kategori *in-depth interview*/wawancara mendalam) melalui survei opini dan kuesioner, yaitu mengajukan beberapa pertanyaan terbuka yang ditanyakan secara langsung untuk mendapatkan informasi dari responden tentang masalah yang sedang diteliti. Tujuan wawancara ini adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, di mana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat, dan ide-idenya, menurut Sugiyono (2005, 73).

3. Analisis Tekstual

Tekstual adalah membahas apa yang ada dalam tulisan, seperti prosedur dan peraturan tertulis lain, Biasanya dinamai analisis tekstual. Analisis ini tentu dikaitkan dengan topik bahasan artinya yang terkait dengan aturan atau perundangan yang terkait dengan pokok bahasan tentu tidak menampilkan semuanya melainkan ada pada ringkasan yang berupa kesimpulan.

4. Transkrip

Transkrip artinya ada pengubahan dan/menjadi tulisan (skrip). Jadi yang dimaksud adalah risalah rapat, arahan pimpinan, pidato pada acara penting dan tulisan yang berasal dari kebijakan dalam bentuk lain. Transkrip ini sama halnya dengan analisis tekstual harus merujuk kepada risalah rapat, pidato atau tulisan yang berasal dari kebijakan organisasi yang mendukung instrumen bahasan dalam tesis ini.

5. Dokumen

Dalam penelitian ini studi dokumen dilakukan melalui analisis tekstual dan analisis transkrip. Analisis tekstual dalam penelitian ini meliputi Visi dan Misi perusahaan, Slogan perusahaan, Tujuan perusahaan, Struktur Organisasi, peraturan-peraturan tertulis seperti *Standard Operating Procedure* (SOP) atau kebijakan perusahaan dan sebagainya. Analisis transkrip meliputi arahan atau perubahan dari manager, peraturan baru yang belum dibakukan, surat elektronik melalui media internet dan sebagainya.

B. Subjek Penelitian

Situasi sosial pada penelitian ini adalah karyawan PT. Prudential Life Assurance yang berjumlah 10 dan rangkaian aktivitas yang dikerjakan. Menurut Spradley dalam Sugiyono (2005, 49), dalam penelitian kualitatif tidak menggunakan istilah populasi, tetapi oleh Spradley dinamakan “*social situation*” atau situasi sosial yang terdiri atas tiga elemen yaitu: tempat (*place*), pelaku (*actors*), dan aktivitas (*activity*) yang berinteraksi secara sinergis.

1. Populasi Subjek Penelitian/ Situasi Sosial Penelitian

Situasi sosial pada penelitian ini adalah karyawan PT. Prudential Life Assurance yang berjumlah 10 dan rangkaian aktivitas yang dikerjakan.

Menurut Spradley dalam Sugiyono (2005, 49), dalam penelitian kualitatif tidak menggunakan istilah populasi, tetapi oleh Spradley dinamakan “*social situation*” atau situasi sosial yang terdiri atas tiga elemen yaitu: tempat (*place*), pelaku (*actors*), dan aktivitas (*activity*) yang berinteraksi secara sinergis.

2. Penentuan Subjek Penelitian

Sugiyono (2005, 50) menyatakan sampel dalam penelitian kualitatif bukan dinamakan responden, tetapi sebagai informan, nara sumber, atau partisipan, teman dan guru dalam penelitian.

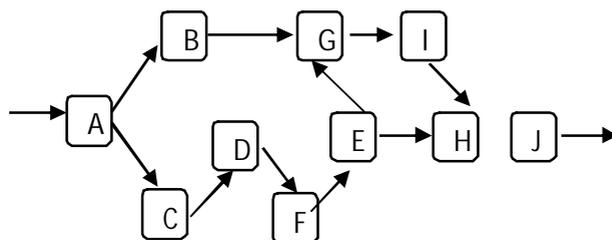
Adapun informan-informan yang peneliti tentukan merupakan orang-orang yang memiliki informasi karena informan itu sendiri berhubungan langsung dengan masalah yang sedang diteliti oleh peneliti. Adapun informan yang digunakan dalam penelitian ini diantaranya adalah assistant corespondence, senior assistant project support, executive minor, senior executive quality control dan senior executive project.

3. Teknik Pengambilan Subjek Penelitian

Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *Nonprobability Sampling* yaitu teknik pengambilan sampel/subjek penelitian yang tidak memberi

peluang/ kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Teknik sampel dalam penelitian ini yaitu meliputi *purposive sampling*, dan *snowball sampling*. Pengambilan sampel dengan *purposive sampling* dan *snowball sampling*.

Purposive sampling adalah teknik pengambilan sumber data dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan tertentu ini karena orang tersebut dianggap paling tahu tentang apa yang diharapkan oleh peneliti, atau mungkin dia sebagai penguasa sehingga akan memudahkan peneliti menjelajahi obyek atau situasi sosial yang diteliti. *Snowball sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data, yang pada awalnya jumlahnya sedikit, lama-lama menjadi besar.



Sumber: Sugiyono (2005:56)
 Proses Pengambilan sampel sumber data
 dalam penelitian kualitatif,
purposive sampling
 dan *snowball*.

C. Teknik Pemeriksaan dan Keabsahan Data

Menurut Sugiyono (2005, 209-211), teknik pemeriksaan keabsahan data dilakukan melalui:

1. Perpanjangan pengamatan

Waktu penelitian telah berlangsung selama kurang lebih 1 (satu) tahun, yaitu sejak Juni 2013, Dalam periode pertama, saya melakukan penelitian dengan pengamatan/observasi tak berstruktur, secara resmi atau tersamar, untuk dapat melakukan deskripsi terhadap semua yang dilihat, didengar, dan dirasakan untuk menghasilkan kesimpulan pertama, sehingga dapat menggali dan menemukan masalah-masalah yang ada dalam perusahaan.

Setelah melakukan pengamatan tak terfokus, akhirnya saya mendapatkan permasalahan. Dengan observasi yang terfokus dan berstruktur dalam tahap ini saya berusaha untuk menggali dan menemukan informasi yang sebanyak-banyaknya untuk mendapatkan informasi yang lengkap dan sesuai dengan kebutuhan penelitian.

2. Meningkatkan ketekunan

Meningkatkan ketekunan berarti melakukan pengamatan secara lebih cermat dan berkesinambungan. Dengan cara tersebut maka saya dapat mengetahui dinamika seputar isu/masalah yang sedang diteliti dan menangkap perspektif informan sesuai dengan tujuan penelitian.

Pengujian kredibilitas dengan meningkatkan ketekunan ini dilakukan dengan cara membaca seluruh catatan hasil penelitian secara cermat, dan mentelaah dengan baik setiap jawaban dari para informan untuk mengetahui hubungan jawaban informan terhadap rumusan masalah dan menemukan secara bebas hal yang dianggap penting terhadap penelitian sehingga dapat diketahui kesalahan dan kekurangannya.

3. Triangulasi

Pemeriksaan keabsahan data dalam penelitian ini juga dilakukan dengan cara triangulasi, yaitu melalui triangulasi teknik, sumber data dan waktu. Teknik triangulasi ini dilakukan bersamaan dengan proses pengumpulan data.

Menurut Sugiyono (2005, 83), dengan melakukan triangulasi, maka peneliti sebenarnya telah mengumpulkan data sekaligus mengecek kredibilitas data dengan berbagai teknik pengumpulan data dan berbagai sumber data. Dengan triangulasi dalam pengumpulan data tersebut, maka dapat diketahui apakah nara sumber memberikan data yang sama atau tidak. Kalau informan memberikan data yang berbeda, maka berarti datanya belum kredibel.

4. Diskusi teman sejawat
 - a. Diskusi teman sejawat dilakukan dengan mendiskusikan hasil penelitian yang masih bersifat sementara kepada teman-teman mahasiswa S2. Diskusi dengan teman sejawat dilakukan ketika telah diperoleh jawaban dari seluruh informan penelitian tentang rumusan masalah dan diperoleh kesimpulan pertama.
 - b. Dengan hasil diskusi ini, saya juga dapat memutuskan apakah penelitian/kunjungan perlu dilakukan kembali untuk mencari jawaban agar data semakin lengkap dan jelas.
5. Analisis Kasus Negatif
 - a. Kasus negatif adalah kasus yang tidak sesuai atau berbeda dengan hasil penelitian hingga pada saat tertentu. Melakukan analisis kasus negatif berarti mencari data yang berbeda atau bertentangan dengan data yang telah ditemukan, berarti data yang ditemukan sudah dapat dipercaya.
 - b. Dengan menganalisis kasus negatif, saya dapat mengumpulkan data dengan lebih tepat dengan tujuan penelitian dan sesuai dengan rumusan masalah yang diteliti, juga membantu saya untuk mempermudah proses reduksi data agar dapat menyajikan data tersebut sesuai dengan rumusan masalah penelitian.
6. *Member check* (Pengecekan Anggota)
 - a. Pengujian keabsahan data dengan *member check*, dilakukan dengan cara mendiskusikan hasil penelitian kepada sumber-sumber data yang telah memberikan data.
 - b. Pengujian keabsahan data dengan *member check* dilakukan terhadap seluruh informan penelitian setelah saya melakukan analisis data dari data yang telah diperoleh (setelah saya melakukan reduksi data dan menyimpulkan analisis data dalam matriks pembahasan). Hal ini dilakukan karena diperoleh kesamaan jawaban terhadap kesimpulan rumusan masalah pertama dan kedua, yaitu fokus pelanggan dan perbaikan terus-menerus, dimana seluruh informan menyatakan setuju bahwa fokus pelanggan dan perbaikan terus-menerus sama-sama berpengaruh terhadap budaya kualitas.

D. Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini berlangsung melalui tiga tahapan model alir dari Miles dan Huberman (1992, 20) dalam Bungin (2001, 229), yaitu reduksi data, penyajian data, dan kesimpulan (verifikasi). Langkah-langkah yang ditempuh adalah sebagai berikut:

1. Tahap Reduksi Data

Reduksi data menurut Sugiyono (2005, 93) merupakan proses berpikir sensitif yang memerlukan kecerdasan, keluasan dan kedalaman wawasan yang tinggi.

Pada tahap ini perhatian dipusatkan pada data lapangan yang telah terkumpul. Data lapangan tersebut selanjutnya dipilih untuk menentukan derajat relevansinya dengan maksud penelitian.

2. Tahap Penyajian Data
Pada tahap ini melakukan penyajian informasi melalui bentuk teks naratif. Selanjutnya hasil teks naratif tersebut diringkas dalam bentuk tabel. Masing-masing kolom dalam tabel merupakan abstraksi dari teks naratif data di lapangan.
3. Tahap kesimpulan (verifikasi)
Pada tahap ini melakukan uji kebenaran setiap makna yang muncul dari data. Selain klarifikasi data, juga memfokuskan pada abstraksi data yang tertuang dalam tabel. Setiap data yang menunjang komponen tabel, diklarifikasi kembali: baik dengan informan di lapangan maupun melalui diskusi-diskusi dengan sejawat. Apabila klarifikasi memperkuat simpulan data, maka pengumpulan data untuk komponen tersebut dihentikan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Objek Penelitian

Asal Usul Perusahaan

PT. Prudential Life Assurance Indonesia didirikan pada tahun 1995 *PT. Prudential Life Assurance* (Prudential Indonesia) merupakan bagian dari Prudential plc, grup jasa keuangan yang berbasis di Inggris. Dengan memanfaatkan pengalaman Grup Prudential selama 165 tahun di industri asuransi jiwa, Prudential Indonesia berkomitmen untuk menyediakan solusi investasi terbaik, tabungan, dan solusi proteksi asuransi yang paling baik kepada nasabah di tanah air.

Pada 31 Desember 2012 Prudential Indonesia memiliki kantor pusat di Jakarta dan kantor pemasaran di Medan, Surabaya, Bandung, Denpasar, Batam, dan Semarang dengan 290 kantor keagenan (termasuk di Jakarta, Surabaya, Medan, Bandung, Yogyakarta, Batam, dan Bali) di seluruh nusantara.

a. Logo Prudential

Simbol utama serta asal mula nama Prudential diambil dari figur Dewi Prudence (Dewi Kebijaksanaan). Dewi Prudence merupakan ciri khas dan memiliki keterkaitan yang kuat dengan Prudential sejak pendiriannya pada tahun 1848. Sosok ini mewakili salah satu dari empat kebajikan utama dan mengandung arti perilaku bijaksana. Dewi Prudence selalu tampil dengan panah, ular dan cermin.

- Anak panah melambangkan kemampuan seorang pemanah yang jitu dan penuh perhitungan
- Ular merupakan lambang dari kearifan
- Cermin menggambarkan kemampuan seseorang untuk melihat dirinya apa adanya.

b. Misi dan Kredo Prudential Indonesia

Empat Pilar Misi, sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari Misi, PT. Prudential Life Assurance memiliki empat pilar, yaitu fondasi yang meupakan dasar berdiri dan berkembangnya perusahaan serta yang membedakannya dengan perusahaan-perusahaan lain. Berikut ini adalah empat pilar:

- Semangat untuk selalu menjadi yang terbaik.
- Organisasi yang memberikan kesempatan belajar. ☐
- Bekerja sebagai suatu keluarga.
- Integritas dan keuntungan yang merata bagi semua pihak yang terkait dengan perusahaan.

c. Nilai-nilai inti Prudential:

PT. Prudential Life Assurance menjalankan “Core Values” (nilai-nilai inti) yang dikembangkan oleh Prudential Corporation Asia (PCA) sebagai panduan kepada setiap orang di perusahaan dalam bekerja:

- Berinovasi dan menciptakan peluang – kita terus berinovasi dan menantang diri untuk menciptakan peluang.
- Bekerja sama – kita menegakkan keterbukaan, saling percaya dan kerja sama tim di seluruh tingkatan organisasi.
- Memberikan yang terbaik, kita memenuhi janji kita dan memberikan yang terbaik berdasarkan harapan yang jelas dari stakeholder, sambil dengan jelas dan memberikan pendapatan penghasilan.

d. Kredito Prudential:

“Hanya dengan mendengarkan, kami dapat memahami apa yang dibutuhkan masyarakat, dan hanya dengan memahami apa yang dibutuhkan masyarakat, kami dapat memberikan produk dan tingkat pelayanan sesuai dengan yang diharapkan.

Prestasi PT. Prudential Indonesia

2010 -. *Investor Awards 2010, Best Syariah Life Insurance Award, Star Performer Award, Best Life Insurance*

- *Karim Consulting, Islamic Finance Award 2010, The Most Profitable Investment, The Most Expansive Insurance, The Best Islamic Life Insurance*
- *SWA Awards 2010, Top Brand Life Insurance, Indonesian Customer*

- *Digital Marketing Award 2010* untuk situs korporat dalam kategori asuransi jiwa dari majalah Digital Marketing bekerja sama dengan lembaga riset *Survey One* dari *Marketing Group. Indonesia's Most Favorite Netizen Brand 2010*, untuk kategori asuransi jiwa dari *Marketeers* bekerja sama dengan lembaga riset *Mark Plus Insight*.

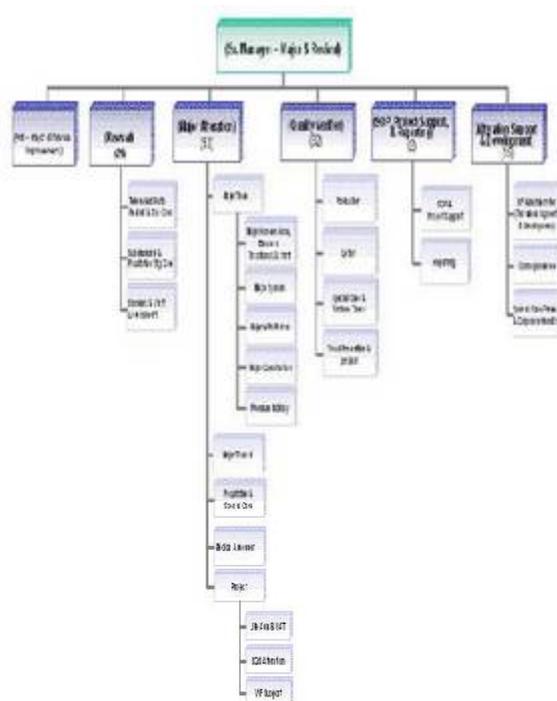
2011 -. *Top Brand Award 2011* untuk kategori asuransi jiwa dari Majalah Marketing bekerja sama dengan lembaga riset *Frontier Consulting Group*.

- *The Best Islamic Life Insurance* dalam penganugerahan 'Islamic Finance Award 2011' dengan aset di atas Rp 100 miliar, diselenggarakan oleh Karim Business Consulting.
- *The Most Expansive Insurance* dalam penganugerahan 'Islamic Finance Award 2011' dengan aset di atas Rp 100 miliar, diselenggarakan oleh Karim Business Consulting.
- *Diamond'* untuk kategori *Life Insurance Services* dalam ajang *Service Quality Award 2011* dari Majalah *Service Excellence* bekerja sama dengan konsultan kualitas pelayanan, Carre-CCSL.
- *Piagam Penghargaan MURI (World Record Museum) Indonesia* dalam kategori *Pemrakarsa dan Penyelenggara Pembuatan Screen Terluas*.

2012 -. *Gold Brand Champion of Health Insurance Brand 2012* untuk kategori 'Merek Paling Ternama' dari *Marketeers* dan *MarkPlus Insight*.

- *Gold Brand Champion of Life Insurance Brand 2012* untuk kategori 'Merek Pilihan Nasabah Terbaik' dari *Marketeers* dan *MarkPlus Insight*
- *58 Gold Brand Champion of Unit Link Insurance Brand 2012* untuk kategori 'Merek Paling Ternama' dari *Marketeers* dan *MarkPlus Insight*.
- *Gold Brand Champion of Unit Link Insurance Brand 2012* untuk kategori 'Merek Pilihan Nasabah Terbaik' dari *Marketeers* dan *MarkPlus Insight*.
- *Asuransi Jiwa Terbaik 2012'* untuk kategori Perusahaan Asuransi Jiwa dengan Aset di Atas Rp 15 Triliun dalam acara *Investor Awards 2012* dari Majalah *Investor*.
- *Indonesia Insurance Award 2012* untuk kategori *The Most Innovative Life Insurance Company in Developing Unit Link Products* oleh majalah *Business Review*
- *World Quality Achievement 2011* untuk kategori Asuransi Jiwa – Prudential dengan predikat Bintang 5

- *World Quality Achievement 2011* untuk kategori Unit Link – Prudential dengan predikat Bintang 5.



Departemen Policy Holder Services (PHS)

Deskripsi Informan Penelitian

dalam penelitian mengenai Analisis Kinerja Karyawan PT.Prudential Life Assurance Dalam Upaya Peningkatan Mutu Pelayanan, dalam penentuan informannya peneliti menggunakan *purposive* (bertujuan). Adapun informan-informan yang peneliti tentukan merupakan orang-orang yang menurut peneliti memiliki informasi yang dibutuhkan dalam penelitian ini. Karena informan itu sendiri berhubungan langsung dengan masalah yang sedang diteliti oleh peneliti.selanjutnya perlu diketahui, adapun informan yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 10.

Penyajian Data Hasil Penelitian

Dengan melakukan penelitian melalui pengamatan (observasi), wawancara dan analisis dokumentasi (analisis tekstual dan transkrip), pada awalnya diperoleh data-data yang sangat banyak dan belum terfokus.

Kemudian menarik kesimpulan kecil dari data yang diperoleh dan menyajikan informasi yang berkaitan dengan rumusan masalah tersebut dalam bentuk tabel.

Analisis dan Pembahasan

Menurut Bogdan dan Sugiyono (2005, 88), analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil pengamatan, wawancara, catatan-catatan lapangan dan bahan-bahan lain, sehingga dapat mudah dipahami dan hasil temuan dapat diinformasikan kepada orang lain.

Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan sejak sebelum memasuki lapangan, selama di lapangan dan setelah selesai di lapangan.

Bila informasi dan data yang diperoleh dirasa belum memuaskan maka saya melanjutkan kembali pengamatan dan menanyakan kembali pertanyaan sampai tahap tertentu.

Setelah selesai mengumpulkan data dan menganalisis data selama di lapangan, kemudian saya melakukan analisis setelah selesai di lapangan dengan menganalisa

dokumen yang ada, analisis kasus negatif (yang tidak sesuai dengan bahasan penelitian), dan melakukan diskusi bersama teman-teman dan informan penelitian, sekaligus untuk mengecek kembali terhadap data yang dianalisis kepada informan yang bersangkutan. Maka dapat dilakukan analisis data dan pembahasan terhadap rumusan masalah dan hipotesis, yaitu:

1. Motivasi

Hasil analisis penelitian melalui penyajian data yang telah disajikan dengan melakukan pengamatan, wawancara dan dokumentasi terhadap motivasi menyatakan bahwa: Motivasi sangat dibutuhkan karyawan secara terus menerus untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam peningkatan mutu pelayanan. Maka 100% informan peneliti setuju bahwa perusahaan harus dapat memotivasi karyawan secara terus menerus melalui fasilitas yang dirancang khusus untuk kenyamanan karyawan.

2. Budaya Organisasi

Hasil analisis penelitian melalui penyajian data yang telah disajikan dengan melakukan pengamatan, wawancara dan dokumentasi terhadap budaya organisasi menyatakan bahwa: Manajemen memang telah berkomitmen untuk memberdayakan karyawannya melalui pendidikan dan pelatihan/training untuk menjaga kualitas kerja karyawan. 100% informan peneliti menyatakan setuju bahwa budaya organisasi harus lebih dapat ditingkatkan.

3. Kompensasi

Hasil analisis penelitian melalui penyajian data yang telah disajikan dengan melakukan pengamatan, wawancara dan dokumentasi terhadap kompensasi menyatakan bahwa: kompensasi sebagai kepuasan kerja bagi karyawan dalam memenuhi kebutuhan pribadi dan memotivasi karyawan dalam bekerja sangat diharapkan sesuai dengan kebutuhan karyawan. Salah satu cara manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja, memotivasi dan meningkatkan kinerja karyawan melalui kompensasi. Kompensasi sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan dalam meningkatkan mutu pelayanan. Selain itu, 100% informan peneliti telah menyatakan setuju bahwa perusahaan harus lebih memperhatikan kompensasi yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan mutu pelayanan kepada Pemegang Polis.

4. Disiplin

Hasil analisis penelitian melalui penyajian data yang telah disajikan dengan melakukan pengamatan, wawancara dan dokumentasi terhadap disiplin menyatakan bahwa: Disiplin terhadap kinerja karyawan dalam meningkatkan mutu pelayanan sangat diperlukan agar tercipta kerjasama dan koordinasi yang lebih baik sehingga dapat menciptakan suasana dan lingkungan yang kondusif dalam menciptakan budaya kualitas. 70% informan penelitian menyatakan bahwa disiplin karyawan sangat berpengaruh dalam peningkatan mutu pelayanan, namun pengaruh itu lebih terlihat jelas dalam pelaksanaan kegiatan sehari-hari kegiatan operasional, tidak dalam seluruh aktivitas perusahaan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Setelah menyimpulkan data yang telah disajikan dengan melakukan analisis data selama penelitian dan setelah penelitian, maka diperoleh kesimpulan terhadap rumusan masalah dan hipotesis, yaitu:

1. Motivasi kerja terhadap kinerja staf PT.Prudential Life Assurance dalam upaya peningkatan mutu pelayanan, motivasi tersebutlah yang membangkitkan dorongan dalam diri untuk melakukan pekerjaan dengan baik, oleh karena itu motivasi dapat meningkatkan kinerja staf.

2. Budaya Organisasi terhadap kinerja staf PT.Prudential Life Assurance, dapat meningkatkan kinerja yang optimal untuk mencapai tujuan organisasi dalam upaya peningkatan mutu pelayanan.
3. Kompensasi terhadap kinerja staf PT.Prudential Life Assurance dengan penerimaan kompensasi yang baik, baik finansial maupun non finansial akan meningkatkan kinerja dalam upaya peningkatan mutu pelayanan.
4. Disiplin terhadap kinerja staf PT.Prudential Life Assurance, sangat diperlukan untuk kelangsungan kerja perusahaan terjaga dan produktivitas mencapai target yang diharapkan dalam upaya peningkatan mutu pelayanan.
5. Motivasi kerja, budaya organisasi, kompensasi, dan disiplin terhadap kinerja staf PT. Prudential Life Assurance merupakan salah satu alasan untuk bekerja dalam mendapatkan imbalan dari perusahaan dan akan beradaptasi terhadap budaya organisasi yang ada di perusahaan tersebut dalam upaya untuk meningkatkan mutu pelayanan.

Saran

Berdasarkan identifikasi masalah, rumusan masalah dan hipotesis di atas, maka saya dapat memberikan saran kepada PT. Prudential Life Assurance sebagai berikut:

1. Perusahaan harus meningkatkan usaha-usaha dalam memotivasi karyawan karena semuanya berpengaruh terhadap kinerja dalam upaya peningkatan mutu pelayanan.
2. Berorientasi kepada Pemegang Polis untuk melakukan perbaikan/perubahan yang lebih baik dengan tujuan dapat memuaskan pemegang Polis
3. Memaksimalkan peran serta karyawan untuk usaha meningkatkan kualitas perusahaan secara keseluruhan
4. Memberikan pujian dan penghargaan kepada karyawan yang turut dalam usaha peningkatan kualitas perusahaan.
5. Meningkatkan suasana dan lingkungan yang kondusif untuk terwujudnya budaya kerja yang mengutamakan kualitas yaitu budaya kualitas.
6. Diberlakukannya sanksi atas pelanggaran aturan yang tidak sesuai.
7. Pemberian kompensasi harus sesuai dengan prestasi dan masa kerja
8. Tunjangan yang ada saat ini sebaiknya dapat ditingkatkan untuk kesejahteraan karyawan.
9. Bonus tahunan harus lebih sesuai dengan KPI yang dicapai.
10. Fasilitas kerja harus dapat dinikmati oleh semua karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anwar Prabu Mangkunegara. (2004). Manajemen Sumber Daya Manusia. Perusahaan cetakan pertama, penerbit PT. Remaja Rsodakarya. Bandung
- Armstrong, Michael. (1994). Manajemen Sumber Daya Manusia: A Handbook Of Human Resource Management. PT Elex Mediakomputindo. Jakarta
- Bungin Burhan (2001), Metodologi Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif, Gajah Mada Press, Yogyakarta.
- Chatman, Jennifer, dan Bersade. (1997). Employee Satisfaction, Factor Associated with Company Performance, Journal of Applied Psychology. New York.
- Fandy Tjiptono, (1996), Manajemen Jasa, Penerbit Andi, Yogyakarta
- Fandi Tjiptono. (2001). Kualitas Jasa: Pengukuran, Keterbatasan dan Implikasi Manajerial, majalah
- Fuad Mas'ud. (2004), Survai Diagnosis Organisasional, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Hasibuan, Malayu S.P. (2002). Manajemen Sumber Daya Manusia. Bumi Aksara. Jakarta
- Hasibuan Malayu SP. (2003), Manajemen Sumber Daya Manusia, PT Bumi Aksara, Jakarta

- Mathis, Robert L., Jacson, John H. (2000), Manajemen Sumber Daya Manusia, Salemba Empat, Jakarta
- Miles, B. Mathew dan Michael Huberman. 1992. Analisis Data Kualitatif Buku Sumber Tentang Metode-metode Baru. Jakarta: UIP
- Mutiara S. Panggabean. (2002). Manajemen Sumber Daya Manusia. Bogor: Ghalia Indonesia
- Robbins, Stephen, P. (2007), Behavior Organization. New York : San Diego State University
- Sastrohadiwiryo, B. Siswanto. (2005). Manajemen Tenaga Kerja Indonesia, PT. Bumi Aksara, Jakarta
- Sedarmayanti. (2001).Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil, Refika Aditama, Jakarta.
- Siagian, Sondang P. (2006). Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan Ketigabelas, PT. Bumi Aksara, Jakarta
- Sopiah. (2008). Perilaku Organisasional, Penerbit Andi, Yogyakarta
- Srimulyo, Koko, (1999). Analisis Pengaruh Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Perpustakaan di Kotamadya Surabaya, Tesis, PPS-Universitas Airlangga, Surabaya
- Sugiyono, (2005), Metode Penelitian Administrasi, Alfabeta, Bandung