

ANALISIS PENGARUH KEPUASAN KOMPENSASI DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN

(Studi Pada Kantor Pusat Bank Jateng Semarang)

Riski Suprana, Intan Ratnawati¹

Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50239, Phone: +622476486851

ABSTRACT

Performance is an overview of the level of achievement of the implementation of an action or policy in achieving the goals, objectives, vision and mission of the organization. In the achievement of corporate goals is usually the company experienced a high turnover rate, with a high turnover rate can affect the performance of the organization and lead to ineffective organizations. One step is to prevent the release of employee compensation that is intended to provide a sense of satisfaction will be compensation given by the organization to realize the goals, vision and mission.

Research conducted at the headquarters of the Bank of Central Java is intended to analyze the effect of variable compensation satisfaction and organizational commitment on employee performance. The research was conducted at the Bank's headquarters in Semarang in Central Java. The number of samples is set as 96 respondents using judgment samples and methods of data analysis is the analysis of path (jalur) with the help of SPSS program.

The results of the testing of the hypothesis, suggesting that the variable compensation satisfaction and organizational commitment have a positive impact on employee performance. The variable that has the most impact is organizational commitment. The implications of this study are compensated satisfaction and organizational commitment have an equally important role, both individually and together in improving employee performance.

Keywords: Banking Industry, Compensation Satisfaction, Organizational Commitment, Employee Performance, Bank Jateng

PENDAHULUAN

Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi Mahsun, (2006; dalam Sitanggang 2010). Dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan selain komitmen, menurut Hani (2000) faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya adalah kepuasan kompensasi karena kepuasan kompensasi dapat mempengaruhi perilaku karyawan untuk bekerja lebih bersemangat dan memacu tingginya kinerja.

Organisasi pada umumnya percaya bahwa untuk mencapai keunggulan harus mengusahakan kinerja individual yang setinggi-tingginya, karena pada dasarnya kinerja individu mempengaruhi kinerja tim atau kelompok kerja pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Kinerja menurut Prawirosentono (2000; dalam Purnomo 2008) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenangnya dan tanggung jawabnya masing-masing untuk mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral etika.

Setiap karyawan atau individu yang bekerja dalam suatu perusahaan mempunyai keinginan untuk mendapatkan gaji yang sesuai dan cocok dengan harapannya jika mereka mendapatkan gaji yang sesuai dengan harapannya maka mereka akan lebih bersemangat dalam bekerja. Menurut Handoko (2000), mengatakan departemen personalia merancang dan mengadministrasikan

¹ Penulis penanggung jawab

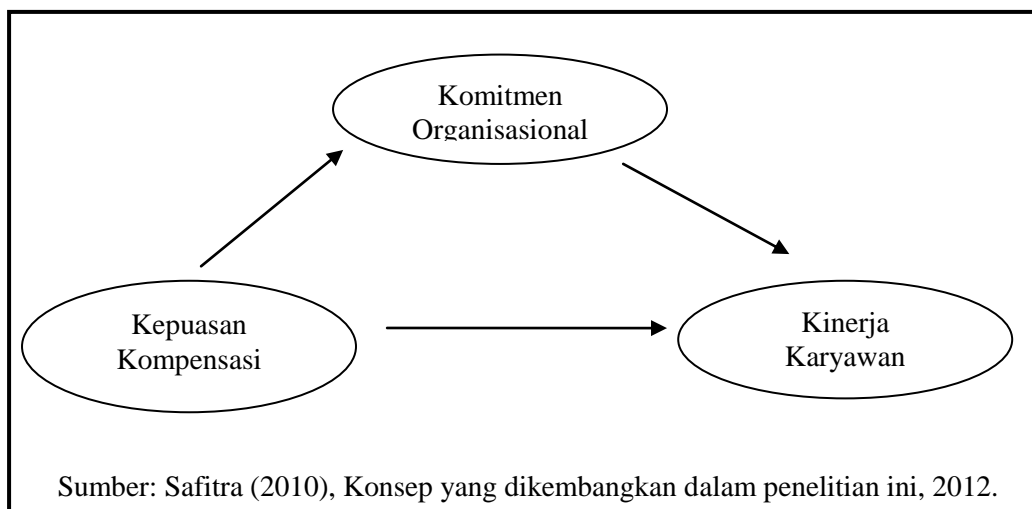
kompensasi karyawan. Bila kompensasi yang diberikan secara benar, para karyawan lebih terpuaskan dan termotivasi untuk mencapai sasaran organisasi. Bila para karyawan memandang kompensasi tidak memadai, prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja karyawan akan turun secara dramatis Handoko (1996; dalam Yoyok 2005).

Simamora (2004) menyatakan bahwa kompensasi yang baik adalah sistem kompensasi yang tanggap terhadap situasi dan sistem yang dapat memotivasi karyawan-karyawan. Sistem kompensasi hendaknya memuaskan kebutuhan karyawan, memastikan perlakuan adil terhadap mereka dalam hal kompensasi dan memberikan imbalan terhadap kinerja mereka. Apabila sistem kompensasi telah mampu menciptakan kondisi seperti di atas maka karyawan akan senang hati memenuhi permintaan pihak manajemen untuk bekerja secara optimal. Secara sederhana kepuasan kompensasi akan menimbulkan peningkatan kinerja bagi karyawan. Dalam pemberian kompensasi, ada dua filosofi yang mendasar, yang dapat dilihat sebagai titik berlawanan dari suatu garis lurus yaitu filosofi kelayakan dan pada titik lainnya adalah berorientasi kinerja (Mathis and Jackson, 2000). Filosofi kelayakan ini dapat dilihat di banyak organisasi yang secara tradisional telah memberikan kenaikan otomatis kepada karyawannya setiap tahun dan masih memperhatikan senioritas dalam kenaikan gaji. Rivai (2005) mengemukakan bahwa kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan karyawan.

Fenomena *turnover* yang tidak dapat dihindari oleh perusahaan bila terjadi terus-menerus akan mengakibatkan kerugian besar bagi perusahaan karena produktivitas perusahaan akan menurun. Dimana fenomena yang ada ini diindikasikan oleh adanya rasa kurang puas karyawan terhadap kompensasi yang diberikan perusahaan, misal kurang adanya bonus lebih yang diberikan akan pekerjaan yang telah diselesaikan karyawan.

KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Kerangka pemikiran yang diajukan untuk penelitian ini berdasarkan pada latar belakang permasalahan dan penelitian terdahulu. Untuk lebih memudahkan pemahaman tentang kerangka pemikiran penelitian ini, maka dapat dilihat dalam gambar-gambar berikut ini:



Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi MSDM yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian (Rivai, 2005). Tanpa adanya kompensasi, kebutuhan-kebutuhan lanjutan tidak dapat berfungsi sesuai dengan kaidah Maslow bahwa kebutuhan yang lebih tinggi hanya dapat berfungsi jika kebutuhan yang lebih rendah telah terpenuhi. Sistem kompensasi tidak hanya memuaskan kebutuhan fisik melainkan juga merupakan pengakuan dan rasa mencapai sesuatu. Berbagai jenis kebutuhan manusia akan dicerminkan dari berbagai keinginan para karyawan terhadap pekerjaannya, termasuk diantaranya keinginan untuk mendapatkan upah yang layak (Ranupandjoyo dan Rusman, 1983). Keberhasilan pengelolaan organisasi sangatlah

ditentukan oleh keberhasilan dalam mengelola SDM. Seberapa jauh komitmen karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja, sangatlah menentukan organisasi itu dalam mencapai tujuannya. Dalam dunia kerja, komitmen karyawan terhadap organisasi sangatlah penting. Mathis and Jackson (2004) menyatakan bahwa komitmen organisasional adalah tingkat sampai di mana karyawan yakin dan menerima tujuan organisasional, serta berkeinginan untuk tinggal bersama organisasi tersebut. Berbagai studi penelitian menunjukkan bahwa orang-orang yang relatif puas dengan pekerjaannya akan sedikit lebih berkomitmen terhadap organisasi.

Pengaruh Kepuasan Kompensasi terhadap Komitmen Organisasi

Bragg (dalam Coetzee, 2005) mengatakan bahwa karyawan yang berkomitmen melakukan pekerjaan lebih baik dibandingkan dengan karyawan yang tidak berkomitmen dan organisasi dengan pekerja yang berkomitmen lebih baik secara finansial daripada organisasi yang tidak berkomitmen.

Penelitian menunjukkan bahwa terdapat banyak jenis penghargaan yang dapat menyebabkan kinerja dan loyalitas yang tinggi. Salah satu yang mendapat perhatian makin besar adalah penghargaan terhadap kenyataan bahwa banyak karyawan memiliki tanggung jawab atas pekerjaan dan keluarga, dan ketika organisasi membantu mereka menangani kewajiban tersebut, loyalitas mereka pun meningkat (dalam Luthans, 2006).

H1 : Kepuasan kompensasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi

Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan

Kinerja adalah suatu ukuran tertentu untuk mengindikasikan hasil capaian suatu pihak terhadap tugas organisasional. Menurut Morrison (1994; dalam Sitty Yuwalliantin, 2006) komitmen dianggap penting bagi organisasi karena: (1) pengaruhnya pada turn over. (2) Hubungannya dengan kinerja yang mengasumsikan bahwa individu yang memiliki komitmen cenderung mengembangkan upaya yang lebih besar pada pekerjaan.

H2 : Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Pengaruh Kepuasan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Mitchel dan Harold (1993; dalam Pantja Djati, 2003) menyatakan bahwa kepuasan kompensasi adalah kepuasan karyawan terhadap kompensasi yang diterima dari perusahaan sebagai balas jasa atas kerja mereka.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Andhi (2005) menemukan kepuasan kompensasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi kepuasan kompensasi yang diterima oleh seorang karyawan maka akan semakin membuat kinerja karyawan lebih baik dalam bekerja dan sebaliknya semakin rendah kepuasan kompensasi maka kinerja karyawan akan semakin menurun.

H3 : Kepuasan Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

METODE PENELITIAN

Variabel independen yang digunakan dalam studi ini adalah kepuasan kompensasi dan komitmen organisasional. Sedangkan variabel dependennya adalah persepsi kinerja karyawan. Metode penarikan sampling yang digunakan dalam studi ini menggunakan rumus *Slovin*.

Rumus *Slovin*. Populasi dari keseluruhan obyek penelitian ini adalah sebanyak 2452 karyawan. Melalui perhitungan jumlah penarikan sampling diatas, dengan rumus *slovin* di dapat jumlah sampel berjumlah 96 karyawan. Metode penarikan sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah *judgement sample*: Teknik pengujian data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi uji normalitas dengan grafik, uji validitas dengan perbandingan R_{hitung} dan R_{tabel} , uji reliabilitas dengan menggunakan koefisien alpha (*Alpha Cronbach*), uji F dan uji intervening.

HASIL PENELITIAN

Studi ini dilakukan dengan menggunakan tiga penelitian sesuai dengan kerangka pemikiran teoritis yang telah diajukan, yaitu:

Hasil uji F menunjukkan bahwa nilai F dengan signifikansi 0,00, nilai tersebut < 0,05 sehingga variabel kepuasan kompensasi dan komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja.

Hasil akhir perhitungan untuk variabel komitmen karyawan menggunakan uji hipotesis yang menggunakan probabilitas atau signifikansi.

Uji t digunakan untuk menghitung signifikansi besarnya pengaruh secara parsial antara variabel independen terhadap variabel dependen. Dalam model regresi tahap pertama, uji t digunakan untuk menguji pengaruh secara parsial dari variabel kepuasan kompensasi terhadap variabel komitmen organisasional. Tabel 4.13 menunjukkan nilai t hitung sebesar 5,462 dengan angka signifikansi sebesar 0,000. Nilai signifikansi yang dihasilkan tersebut lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti variabel Kepuasan Kompensasi positif dan signifikan terhadap variabel Komitmen Organisasional. Berdasarkan penghitungan Uji t dapat dilihat bahwa terlihat bahwa uji t variabel kepuasan kompensasi terhadap komitmen organisasional sebesar 0,491 dengan taraf signifikansi dibawah 5%, artinya H1 diterima dan Ho di tolak. Dengan demikian variabel kepuasan kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

Uji t digunakan untuk menghitung signifikansi besarnya pengaruh secara parsial antara variabel independen terhadap variabel dependen. Dalam model regresi tahap pertama, uji t digunakan untuk menguji pengaruh secara parsial dari variabel komitmen organisasional terhadap variabel kinerja karyawan. Tabel 4.15 menunjukkan nilai t hitung sebesar 5,378 dengan angka signifikansi sebesar 0,000. Nilai signifikansi yang dihasilkan tersebut lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti variabel Komitmen Organisasional positif dan signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan. Berdasarkan penghitungan Uji t dapat dilihat bahwa terlihat bahwa uji t variabel komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan sebesar 0,485 dengan taraf signifikansi dibawah 5%, artinya H2 diterima dan Ho di tolak. Dengan demikian variabel komitmen organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Uji t digunakan untuk menghitung signifikansi besarnya pengaruh secara parsial antara variabel independen terhadap variabel dependen. Dalam model regresi tahap ketiga, uji t digunakan untuk menguji pengaruh secara parsial dari variabel kepuasan kompensasi terhadap variabel kinerja karyawan. Tabel 4.17 menunjukkan nilai t hitung sebesar 4,160 dengan angka signifikansi sebesar 0,000. Nilai signifikansi yang dihasilkan tersebut lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti variabel Kepuasan Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan. Berdasarkan penghitungan Uji t dapat dilihat bahwa terlihat bahwa uji t variabel kepuasan kompensasi terhadap kinerja karyawan sebesar 0,394 dengan taraf signifikansi dibawah 5%, artinya H3 diterima dan Ho di tolak. Dengan demikian variabel kepuasan kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

$$Y = 0,491 X_1 + 0,485 X_2 + 0,334 X_3$$

PEMBAHASAN

Hasil pengujian hipotesis 1 yang diajukan dalam penelitian ini bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kompensasi terhadap komitmen organisasional karyawan. Kepuasan kompensasi dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,491 dengan arah positif. Semakin tinggi tingkat kepuasan kompensasi yang dirasakan karyawan maka semakin tinggi pula komitmen organisasional seorang karyawan di Bank Jateng.

Hal ini sesuai dengan penelitian sebelumnya (S. Pantja Djati, 2003) yang menyatakan bahwa kepuasan kompensasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

Kepuasan kompensasi merupakan kondisi emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana rasa karyawan terhadap kompensasi dari pekerjaannya. Pengaruh

kepuasan kompensasi terhadap komitmen organisasional telah terbukti secara signifikan dan positif, maka untuk dapat mencapai komitmen organisasi dan individu karyawan dapat menggunakan indikator-indikator dalam kepuasan kompensasi sehingga kepuasan kompensasi akan berdampak pada perilaku karyawan terhadap organisasi.

Adanya kebutuhan seorang karyawan yang didapatkan dari hasil pendapatan finansial akan mendorong karyawan tersebut untuk lebih giat dalam melakukan kegiatan tersebut, ketika seorang individu telah merasa puas dengan kompensasi-kompensasi yang diberikan perusahaan maka karyawan tersebut akan merasa sangat dihargai dalam bekerja dan akan terus menghabiskan sisa karirnya dalam perusahaan tersebut

Hasil pengujian pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja menunjukkan signifikansi di bawah 0,05 dengan koefisien regresi sebesar 0,485 dengan arah positif. Hal ini berarti bahwa komitmen yang dimiliki karyawan memiliki pengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya (Safitri Kurnia Hardianti, 2011) yang menyatakan bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Komitmen orang-orang dalam organisasi penting untuk menjamin keberhasilan pelaksanaan kebijakan dan rencana organisasi. Komitmen organisasi adalah keadaan psikologis yang menunjukkan hubungan karyawan dengan organisasi. Seorang karyawan berkomitmen adalah salah satu bentuk kesetiaan bersama organisasi dalam keadaan apapun, kondisi baik atau buruk yang sedang dialami perusahaan.

Adanya komitmen yang diukur melalui indikator rasa bangga, rasa kepemilikan dan loyalitas membuat karyawan mempunyai rasa memiliki organisasi yang tinggi sehingga mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Dengan bekerja lebih baik maka akan tercapai pekerjaan yang berkualitas, produktivitas dan waktu pencapaian sesuai standar yang telah ditetapkan.

Hasil pengujian pengaruh Kepuasan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan menunjukkan bahwa kepuasan kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Arah koefisien positif berarti bahwa karyawan yang memiliki kepuasan kompensasi yang lebih tinggi cenderung memiliki kinerja yang lebih baik. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Andhi Supriyadi (2005) dimana menemukan bahwa kepuasan kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Karena kebutuhan finansial seringkali merupakan tujuan utama dari karyawan maka kepuasan atas kompensasi dapat menjadi motivator utama dalam menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas kerja meningkat. Disisi lain apabila kita bekerja dengan orang – orang yang termotivasi akan pekerjaan yang di kerjakannya maka pekerjaan tersebut dapat diselesaikan dengan cepat dan tepat. Hal ini berarti bahwa pekerjaan diselesaikan sesuai dengan standar yang benar sebagaimana ditentukan.

Kebutuhan dan keinginan individu yang dapat terpenuhi melalui pendapatan finansial dari pekerjaan yang dilakukannya akan menimbulkan motivasi karyawan yang akan memberikan pengaruh besar terhadap dalam melakukan aktivitas kerjanya. Karyawan yang memiliki kepuasan yang besar akan merasa senang dan bahagia dalam melaksanakan pekerjaan dan tidak berusaha mengevaluasi alternatif pekerjaan lain. Sebaliknya, karyawan yang merasa tidak memiliki kepuasan dari pekerjaannya cenderung mempunyai pikiran untuk memperlambat tujuan kerja. Dengan demikian produktivitas pekerjaan yang dilakukan karyawan yang memiliki motivasi akan cenderung lebih banyak. Demikian pula kepuasan kompensasi yang dimiliki karyawan akan menyebabkan perasaan senang yang semakin besar yang dapat menyumbang pada kesungguhan karyawan dalam melakukan pekerjaan yang pada akhirnya memberikan kualitas kerja yang semakin baik.

Kepuasan kompensasi merupakan bagian penting dalam kehidupan kerja. Hal ini mudah dipahami sebab kepuasan kompensasi yang tidak baik bisa mempunyai dampak yang luas terhadap kehidupan kerja, misalnya keinginan untuk keluar dari pekerjaan, dan sebaliknya kepuasan kompensasi yang tinggi dapat meningkatkan keinginan untuk mengerjakan pekerjaan agar lebih cepat terselesaikan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis jalur (path analysis) dapat disimpulkan bahwa variabel yang memiliki pengaruh terbesar terhadap kinerja karyawan adalah variabel komitmen organisasional, dalam hal ini dapat disimpulkan bahwa komitmen dari karyawan Bank Jateng adalah modal utama dalam kemajuan kinerja karyawan itu sendiri

Dari hasil penelitian karyawan kantor pusat Bank Jateng Semarang perlu melakukan upaya untuk meningkatkan kepuasan kompensasi dengan cara : 1) Pemberian bonus yang diberikan sesuai dengan apa yang dikerjakannya dengan pemberian bonus yang sesuai dengan apa yang dikerjakannya, maka karyawan akan merasa dihargai dalam melakukan pekerjaannya di perusahaan, hal ini bisa dimaksudkan bahwa pihak manajemen diharapkan lebih menyesuaikan beban kerja karyawan dengan pemberian bonus. 2) Kesejahteraan karyawan melalui jaminan kesehatan yang layak maka karyawan dalam melakukan pekerjaannya akan fokus dan tenang tanpa memikirkan hal hal diluar diluar pekerjaannya karena karyawan diharapkan untuk terus fokus dan tenang guna menunjang produktivitas perusahaan. 3) Penghargaan yang diberikan oleh pihak manajemen kepada karyawan diharapkan sesuai dengan pengorbanannya agar karyawan lebih merasa lebih diperhatikan oleh pihak manajemen organisasi dengan penyesuain ini diharapkan mampu memberikan stimulus bagi karyawan untuk lebih meningkatkan kinerjanya. 4) perusahaan diharapkan mampu dalam memberikan promosi jabatan kepada karyawan yang memiliki kualitas, karena dengan promosi jabatan diharapkan karyawan dapat bekerja lebih keras dan lebih termotivasi dalam melakukan tujuan perusahaan. Dengan demikian diharapkan karyawan dan pihak manajemen dapat bersama-sama meningkatkan kinerja perusahaan.

Sesuai hasil penelitian karyawan kantor pusat Bank Jateng Semarang, perlu melakukan upaya peningkatan komitmen organisasi dengan melakukan : 1) menumbuhkan rasa bangga dari karyawan terhadap perusahaan, dengan dimilikinya rasa bangga karyawan akan perusahaannya maka karyawan tersebut akan setia terhadap perusahaannya karena karyawan merasa sangat bangga untuk bekerja di perusahaan tersebut. 2) menumbuhkan rasa royal karyawan dengan ikatan kuat terhadap organisasi dan tetap setia terhadap perusahaan, berkaitan dengan fasilitas dan tunjangan yang diberikan, hal ini akan membuat karyawan merasa nyaman dalam organisasi karena karyawan merasa apa yang dibutuhkan di tempat kerja tersebut telah dipenuhi oleh pihak manajemen. 3) menumbuhkan rasa rela berkorban karyawan terhadap perusahaannya supaya setiap karyawan ikut merasa memiliki perusahaan dengan rasa ikut memiliki perusahaan. 4) membangun nilai kekeluargaan dan analisa karyawan (mengetahui kondisi dan tingkat kebutuhan karyawan). Agar komitmen organisasi dalam perusahaan menjadi tinggi dan kinerja perusahaan dapat meningkat karena dengan membangun nilai kekeluargaan di perusahaan, karyawan akan merasa sangat dihargai dan nyaman dalam bekerja dimana hal ini diharapkan karyawan akan dapat menghabiskan sisa karirnya di perusahaan tersebut.

REFERENSI

- Andhi. 2005. *Analisis Pengaruh Kepuasan Kompensasi, Pemberdayaan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan*. Jurnal Manajemen dan Bisnis. UNDIP
- Coetzee, M. 2005. *Employee Commitment*. University of Pretoria etd. <http://upetd.up.ac.za/thesis/available/etd-04132005>
- Djati, Pantja (2003). *Kajian Terhadap Kepuasan Kompensasi, Komitmen Organisasi dan Prestasi Kerja*. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan Vol. 5, No. 1, Hal 25-41. Surabaya : Universitas Kristen Petra
- Handoko, Hani. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta BPFE.
- Kurnia, Safitra. 2011. *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Bitratex Industries Semarang)*. Skripsi yang tidak dipublikasikan. Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro. Semarang
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. The McGraww-Hill Companies
- Mathis, Robert L dan Jackson, John H. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Salemba Empat.
- Purnomo, Joko. 2008. *Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Jepara*. Jurnal Daya Saing
- Ranupandjoyo dan rusman. 1983. *Manajemen Personalialia, Cetakan ke-2*. Yogyakarta. BPFE.
- Rivai. 2005. *A Review of organizational Commitment Concept and its Developing into Three Components of Commitment*. Jurnal Telaah Bisnis
- Simamora. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ke-3. STIE YKPN. Yogyakarta
- Sitanggang, P. 2010. Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja. Jurnal USU
- Soesatyo, Yoyok. 2005. "Persepsi Keadilan Kompensasi dan Kepuasan Kompensasi Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan PT. HM Sampoerna Tbk". Jurnal Aplikasi Manajemen. Vol. 3 No 3
- Yuwaliatin, Sitty. 2006. "Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Komitmen terhadap Kinerja serta pengaruhnya terhadap Keunggulan Kompetitif Dosen UNISSULA Semarang". EKOBIS vol. 7 No. 2. Juni