

Pengaruh Motivasi, Kemampuan dan Lingkungan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. XYZ, Perusahaan Perkebunan Swasta Nasional di Pekanbaru, Riau)

H. Harlen

Fakultas Ekonomi Universitas Riau

Abstract: This research aim is to analyze and research motivation, ability, and environmental work to performance PT. XYZ Pekanbaru. The research method use is verificative and causality, and the population in this research is labour of national private plantation company (PT. XYZ Pekanbaru), based on staffing is 84 people. The technique of taken sample is Proportional Stratified Random Sampling, and the technique of data gathering use in this research is field and literature study, that consist of observation, interview and questionnaire. To determine the effect and relation of independent variable to dependent variable, is used multiple linier regression, and to test the hypothesis use statistical test. The results show that with statistical testing, the coefficient determination (Rsquare) is 71,18%, this mean that about 71,18% motivation, ability, and organizational environment have significant effect or by together significant to the labour performance of national private plantation company (PT.XYZ Pekanbaru). The result of partial testing show that organizational environment have dominant effect to the labour performance of national private plantation company (PT.XYZ). Based on the result, to increase the labour performance at national private plantation company (PT.XYZ Pekanbaru), management need to focus their attention to the organizational environment, and also motivation factor, ultimately in financial and non financial factors.

Keywords: Motivation, Ability, Organizational Environment, Labour Performance.

Dalam menghadapi era-globalisasi agro-bisnis termasuk perusahaan perkebunan swasta nasional, PT XYZ dapat unggul dalam menghadapi persaingan dimana kualitas produk, ketepatan waktu penyerahan produk, dan harga akan bersaing secara ketat pada pasar internasional. Untuk memenuhi tantangan tersebut, dituntut adanya kemampuan yang tinggi pada karyawan perusahaan. Oleh sebab itu, banyak langkah-langkah ke depan yang harus dilakukan PT. XYZ menjadi suatu perusahaan perkebunan yang terdepan dalam industri perkebunan di Indonesia. Hal ini di buktikan dengan terus-menerus meningkatkan pencapaian kinerja kebun yang telah ada, memperluas areal tanaman (khusus komoditi kelapa sawit), serta

mengembangkan industri hilir guna memperoleh nilai tambah yang lebih besar.

Peningkatan tersebut tidak lepas dari hasil dan kerja keras jajaran direksi dan seluruh karyawan, yang merupakan mitra terpenting perusahaan. Tersedianya sumber daya manusia yang profesional dalam setiap organisasi, adalah suatu *conditio sine quanon* atau suatu hal yang tidak mungkin dapat ditawar-tawar lagi. Pertimbangannya selain dalam memasuki era agro-bisnis juga menghadapi tantangan dan tuntutan era globalisasi yang baik secara kuantitatif maupun kualitatif makin meningkat kadarnya. Di samping itu, karyawan sebagai pelaksana harus memiliki komitmen terhadap organisasi, karena komitmen tersebut merupakan prinsip dan budaya yang fundamental bagi keberhasilan organisasi. Organisasi yang baik selalu menjaga interaksi dengan karyawan dalam *frame work* yang strategik. Organisasi memberikan kepada karyawan fasilitas, kompensasi, kesejahteraan, perlindungan dan kesempatan untuk mengembangkan diri.

Alamat Korespondensi:

H. Harlen, Fakultas Ekonomi Universitas Riau Pekanbaru HP. 08127531516

Sedangkan karyawan memberikan dukungan tidak hanya dalam keahlian dan kemampuan saja, melainkan juga komitmen individu kepada organisasi. Dengan komitmen yang dimiliki karyawan, maka karyawan memiliki hasrat yang tinggi untuk tetap bekerja dalam organisasi, dan adanya keyakinan, kekuatan dan kesungguhan karyawan dalam berupaya mencapai tujuan organisasi. Komitmen karyawan ini akan menjadikan suatu budaya dalam organisasi sehingga dapat menimbulkan kinerja yang baik.

Sehubungan dengan hal tersebut, maka sumber daya manusia tersebut pada hakikatnya harus memiliki wawasan ilmu pengetahuan dan teknologi yang cukup, keterampilan yang memadai dalam menghadapi dan melaksanakan suatu pekerjaan, etos kerja yang tinggi, kesanggupan dalam mengaplikasikan ilmu pengetahuan dan teknologi, dan memiliki sikap kemandirian.

Dengan demikian, efektivitas implementasi strategi organisasi terutama bergantung pada manajemen sumber daya manusia. Adalah tugas manajemen sumber daya manusia untuk mengelola unsur manusia seefektif mungkin agar diperoleh pekerja-pekerja yang merasakan kepuasan kerja yang pada akhirnya akan menimbulkan prestasi kerja serta bekerja secara memuaskan.

Menyadari pentingnya posisi sumber daya manusia tersebut, maka menurut Allen seperti yang dikutip oleh As'ad (1990:104) mengemukakan bahwa betapapun sempurnanya rencana, organisasi dan pengawasan, bila mereka tidak dapat menjalankan tugasnya maka tidak akan mencapai hasil baik yang sebenarnya dapat dicapai. Sehubungan dengan hal tersebut, maka sejalan dengan jenjang kebutuhan yang dikemukakan oleh Maslow, maka kebutuhan tingkat pertama pegawai yang diharapkan akan dipenuhi organisasi adalah kebutuhan fisiologis. Kebutuhan fisiologis tersebut terutama dipenuhi melalui imbalan kompensasi yang dibayarkan pihak manajemen.

Pengembangan sumber daya manusia di perusahaan perkebunan swasta nasional diarahkan pada peningkatan kualitas, efisiensi, dan efektivitas seluruh tatanan administrasi perusahaan tidak terkecuali hal ini berlaku pada PT XYZ, termasuk peningkatan kemampuan dan disiplin, pengabdian, keteladanan, dan kesejahteraan karyawannya, sehingga secara keseluruhan makin mampu melaksanakan tugas pekerjaan

dan mencapai tujuan perusahaan dengan sebaik-baiknya, khususnya dalam melayani, mengayomi, serta menumbuhkan prakarsa dan peran aktif mitra usaha dalam perencanaan dan pembangunan perkebunan kelapa sawit di wilayah usahanya, serta tanggap terhadap kepentingan dan aspirasi masyarakat di perkebunan.

Sehubungan dengan hal tersebut, pihak perusahaan dituntut untuk lebih berperan dalam menyiapkan kinerja karyawannya agar tercipta karyawan yang andal dan profesional serta mampu beradaptasi dengan berbagai gejolak yang terjadi di internal dan eksternal perusahaan sehingga mampu mencapai sasaran pencapaian tujuan perusahaan yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang telah ditetapkan. Oleh karenanya, merupakan kebutuhan yang mendasar dan penting serta menentukan bagi perusahaan untuk selalu meningkatkan mutu dan kualitas para karyawannya melalui pembinaan yang berkesinambungan. Dengan peningkatan kinerja para karyawan ini diharapkan dapat meningkatkan kinerja pada perusahaan yang bergerak di bidang agro-bisnis khususnya perkebunan kelapa sawit.

Dalam upaya meningkatkan para karyawan di lingkungan perusahaan, perlu dilaksanakan upaya peningkatan kualitas para karyawan perusahaan PT XYZ melalui sistem evaluasi kinerja yang terpadu dan berkesinambungan serta konsisten. Dalam sistem evaluasi kinerja yang demikian tersebut, diharapkan dapat tercipta para karyawan yang berkinerja tinggi dan mampu mendukung tujuan perusahaan, sehingga tujuan pembangunan perkebunan kelapa sawit dapat berjalan sesuai dengan tuntutan lingkungan dan tugas dari perusahaan dengan didukung pencapaian visi dan misi perusahaan secara umum.

Menurut, Marwansyah dan Mukaram (1999:3) menyatakan bahwa daya saing suatu perusahaan akan sangat ditentukan oleh kompetensi sumber daya manusia yang dimilikinya. Kemampuan karyawan yang dimiliki untuk memanfaatkan ilmu pengetahuan dan teknologi akan menjadi sumber keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) yang sangat penting.

Faktor kemampuan (*ability*) berhubungan dengan kemampuan atau kecakapan seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan, dan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam meningkatkan

produktivitas tenaga kerja, dalam artian sejauhmana seseorang dapat mencapai hasil yang memuaskan dalam bekerja bergantung dari kecakapan atau kemampuan yang dimilikinya. Ivancevich and Glueck (1989:68), menguraikan sebagai berikut bahwa karyawan atau tenaga kerja berbeda dalam melaksanakan tugas atau program-program yang ada di dalam perusahaan, hal ini disebabkan karena adanya perbedaan kemampuan dari masing-masing tenaga kerja. Kemampuan (*ability*) seseorang ada yang sukar untuk ditingkatkan dan ada pula yang dapat diubah ataupun ditingkatkan. *Skill* atau keterampilan adalah merupakan salah satu unsur yang dapat dipelajari melalui *training* dan dapat juga berdasarkan pengalaman kerja.

Sedangkan Robbins (1993:97) mengemukakan bahwa yang dimaksud dengan *ability* adalah *Ability refers to an individual's capacity to perform the various tasks in the job. It is a current assessment of what one can do. An individual's overall abilities are essentially made up of two sets of skills: intellectual and physical.*

Selanjutnya, Milkovich and Boudreau (1990:164) memberikan definisi tentang *ability*: *Abilities are capabilities to engage in some behaviour. Abilities derive from knowledge (awareness of information, techniques or facts), skills (proficiency at basic tasks necessary for achieving more complex behaviours) and aptitudes (potential abilities that have not yet been fully developed or applied).*

Dari pengertian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa *ability* adalah kemampuan manusia, baik yang nampak melalui pengetahuan dan keterampilan, maupun yang belum nampak, karena belum dikembangkan. Dengan demikian, sebenarnya *ability* menunjukkan kualitas kemampuan manusia yang seutuhnya baik jasmani maupun rohani.

Untuk melaksanakan aktivitas-aktivitas organisasi guna mencapai tujuan organisasi tersebut, maka diperlukan pegawai yang memiliki motivasi kerja dan *ability* atau kemampuan yang tinggi sehingga prestasi kerja akan meningkat pula.

Motivasi berasal dari kata dasarnya motif (*motive*) yang berarti dorongan, sebab atau alasan seseorang untuk melakukan sesuatu. Motivasi menurut Gibson, *et al.* (1996:185) merupakan konsep yang

digunakan untuk menggambarkan dorongan-dorongan yang timbul pada atau dalam diri seorang individu yang kemudian menggerakkan dan mengarahkan perilakunya.

Adapun teori motivasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori Hierarki kebutuhan Maslow.

Sebagaimana telah diuraikan di muka bahwa dalam pengembangan tenaga kerja, selain usaha memajukan tenaga kerja dari segi motivasi dan kemampuan (*ability*), maka dari segi lingkungan organisasi pun perlu diperhatikan. Lingkungan organisasi disini dimaksudkan adalah (1) kesempatan untuk berprestasi dalam pekerjaannya dan (2) kesempatan seseorang untuk mengembangkan diri. Mempunyai kesempatan untuk berprestasi sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya akan merupakan suatu dorongan bagi karyawan atau individu dalam organisasi untuk meningkatkan prestasinya atau bekerja lebih produktif. Hal tersebut sangatlah erat hubungannya dengan pengembangan karier seseorang dalam suatu bidang pekerjaan. Seseorang selama kariernya dapat maju dan berkembang jika ia mempunyai kesempatan. Misalnya, memperoleh penempatan yang sesuai, promosi jabatan ataupun transfer dan sebagainya.

Prestasi kerja merupakan gambaran dari kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan tingkat penerimaan penjelasan mengenai delegasi dan wewenang tugas dan tingkat motivasi seorang pegawai. Semakin tinggi faktor motivasi dan program diklat, maka semakin besar pengaruhnya terhadap prestasi kerja.

Kertonegoro (1994:225) menyatakan bahwa dalam mencapai tujuannya, organisasi sangat dipengaruhi oleh keberhasilan upaya yang dilakukan oleh anggotanya. Upaya tersebut tercermin dalam tugas yang diberikan kepadanya maupun upaya-upaya yang berasal dari dalam dirinya yang memiliki dorongan kuat untuk keberhasilan tercapainya tujuan organisasi tersebut.

Prestasi Kerja menurut Bernadin dan Russell (1993:378) adalah sebagai berikut: *"Performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period"*.

Penelitian yang dilakukan ini selain memilih aspek motivasi, aspek kemampuan dan lingkungan organisasi juga menjadi fokus permasalahan dalam mempengaruhi

prestasi kerja karyawan. Alasannya, karena kemampuan karyawan dan lingkungan organisasi merupakan salah satu kegiatan mengenai sumber daya manusia yang paling penting dalam menghadapi berbagai tantangan perusahaan, baik dewasa ini maupun di masa mendatang (Robbins, 1996). Terpilihnya faktor kemampuan, motivasi, dan lingkungan organisasi ini didasari oleh pertimbangan bahwa untuk dapat melakukan pekerjaan secara lebih baik, pekerjaan dapat dilakukan dengan lebih cepat, produk yang dihasilkan berkualitas, standar hasil kerja dapat terlampaui, profitabilitas optimal perusahaan tercapai maka diperlukan daya kemampuan, pengetahuan yang luas, kreativitas dan keterampilan serta kemauan karyawan untuk melakukan pekerjaan secara antusias dan bergairah.

Berdasarkan pada uraian dalam kerangka konsep penelitian yang berlandaskan pada tujuan penelitian, tinjauan pustaka dan dalam rangka menjawab permasalahan penelitian yang telah diajukan maka penulis dapat merumuskan suatu hipotesis penelitian ini sebagai berikut:

- Terdapat pengaruh signifikan dari faktor kemampuan, motivasi dan lingkungan organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan di PT XYZ Pekanbaru.
- Terdapat pengaruh signifikan dari faktor kemampuan secara parsial terhadap kinerja karyawan di PT. XYZ Pekanbaru.
- Terdapat pengaruh signifikan dari faktor motivasi secara parsial terhadap kinerja karyawan di PT XYZ Pekanbaru.
- Terdapat pengaruh signifikan dari faktor lingkungan organisasi secara parsial terhadap kinerja karyawan di PT. XYZ Pekanbaru.

METODE

Rancangan Penelitian

Adapun rancangan penelitian ini bersifat verifikatif dan deskriptif. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang bertujuan untuk memperoleh deskripsi tentang ciri-ciri variabel kemampuan, motivasi dan lingkungan organisasi (*opportunity*) terhadap kinerja atau prestasi kerja karyawan. Sifat penelitian verifikatif pada dasarnya ingin menguji kebenaran dari suatu hipotesis yang dilaksanakan melalui pengumpulan

data di lapangan. Di mana dalam penelitian ini akan diuji apakah ada pengaruh yang signifikan antara faktor kemampuan, motivasi dan lingkungan organisasi (*opportunity*) terhadap kinerja atau prestasi kerja karyawan perusahaan perkebunan swasta nasional. Dengan demikian, metode penelitian yang digunakan adalah metode *descriptive survey* dan metode *explanatory survey*. Informasi dari sebagian populasi (sampel responden) dikumpulkan langsung di tempat kejadian secara empirik, dengan tujuan untuk mengetahui pendapat dari sebagian populasi (sampel) terhadap objek yang sedang diteliti.

Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Sumber data primer diperoleh dari hasil penelitian secara empirik melalui penyebaran kuesioner kepada para karyawan perusahaan perkebunan swasta nasional (PT XYZ) selaku responden. Sedangkan sumber data sekunder di antaranya diperoleh dari laporan tahunan tentang profil sumber daya manusia karyawan perusahaan perkebunan swasta nasional, BPS, Bagian HRD perusahaan, jurnal-jurnal, bulletin dan majalah perkebunan kelapa sawit.

Populasi dan Sampel

Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah semua karyawan perusahaan perkebunan swasta nasional berdasarkan pada jenjang pendidikan yang terisi berjumlah 267 orang, yang terdiri dari jenjang pendidikan sarjana berjumlah 143 orang, pendidikan Sarjana muda berjumlah 25 orang, SLTA berjumlah 83 orang dan SLTP berjumlah 11 orang, SD berjumlah 5 orang.

Sampel

Sampel penelitian ini adalah karyawan perusahaan perkebunan swasta nasional yang mempunyai jenjang pendidikan atau SD sampai Sarjana. Pembatasan ini didasarkan karena penelitian ini mengukur pengaruh dan hubungan faktor kemampuan, motivasi dan lingkungan organisasi terhadap prestasi kerja karyawan berdasarkan pada jenjang *pendidikan* di perusahaan perkebunan swasta nasional.

Adapun teknik pengambilan sampel yang dipergunakan adalah *Stratified Random Sampling*. Metode ini digunakan karena populasinya heterogen dan jumlah karyawan dalam setiap strata tidak sama, maka langkah-langkah yang dipergunakan untuk pengambilan sampel adalah sebagai berikut: dari jumlah populasi sebesar 267 orang, maka diambil 15% (Arikunto, 1993:107) sehingga sampelnya berjumlah 40 orang.

HASIL

Pengujian Hipotesis

Dalam menganalisis data yang diperoleh dari hasil penelitian di lapangan, maka digunakan analisis kualitatif dan analisis kuantitatif. Analisis kuantitatif digunakan untuk pembuktian hipotesis yang telah diajukan dengan menggunakan model analisis regresi linier berganda. Sedangkan analisis kualitatif digunakan untuk mendukung pembuktian analisis kuantitatif. Adapun hasil pengujian regresi linier berganda untuk pengaruh motivasi, kemampuan, dan lingkungan organisasi terhadap kinerja karyawan PT XYZ Pekanbaru dapat dilihat pada Tabel 1.

Hasil perhitungan koefisien regresi yang diperoleh pada Tabel 5.1, didapat persamaan model sebagai berikut:

$$Y = 0,316X_1 + 0,312X_2 + 0,550X_3$$

Model persamaan linear di atas, menunjukkan hubungan positif antara variabel motivasi, kemampuan, dan lingkungan organisasi terhadap kinerja karyawan di PT XYZ Pekanbaru.

Uji Total

Uji F (ANOVA)

Untuk mengetahui apakah secara bersama-sama variabel independen mempengaruhi variabel dependen secara signifikan pada tingkat signifikansi 5%, digunakan uji F di mana nilai F_{hitung} akan dibandingkan dengan nilai F_{tabel} .

Berdasarkan hasil uji statistik hasil uji ANOVA untuk pengaruh variabel motivasi, kemampuan, dan lingkungan organisasi terhadap kinerja karyawan PT XYZ, diperoleh nilai F_{hitung} sebesar 21,611 dengan signifikansi 0.000. Karena probabilitas jauh lebih kecil dari 0.05 maka model regresi dapat digunakan untuk memprediksi kinerja karyawan.

Uji Koefisien Determinasi

Hasil pengujian determinan dari hubungan antara motivasi, kemampuan, dan lingkungan organisasi terhadap kinerja, ditunjukkan dengan nilai koefisien determinasi (*R Square*) sebesar 0.679 atau 67,9% kinerja karyawan sebagai variabel dependen dapat dipengaruhi secara bersama-sama oleh variabel-variabel independen tersebut, sisanya sebesar 32,1% dipengaruhi oleh variabel lain di luar variabel yang diteliti dan error.

Uji partial (Uji t)

Untuk melihat pengaruh masing-masing variabel independen terhadap kinerja, dilakukan uji secara

Tabel 1. Hasil Uji Pengaruh Motivasi, Kemampuan dan Lingkungan Organisasi terhadap Kinerja

No	Variabel	Koef.	t	Sig	Hasil
1	Kepuasan kompensasi	0,316	3.457	.001	Signifikan
2	Karakteristik individu	0,312	3.408	.002	Signifikan
3	Iklm organisasi	0,550	6.036	.000	Signifikan
R Square = 0,712					
Adj.R square = 0,679					
Fhit = 21,611					
Sig.F = 0,000					

(Sumber: Lampiran 6)

partial. Hasil pengujian secara partial untuk variabel independen, diuraikan sebagai berikut:

- Variabel motivasi (X_1). Analisis regresi secara parsial antara variabel motivasi (X_1) terhadap kinerja (Y) dengan menggunakan uji t menghasilkan nilai koefisien regresi (B) sebesar 0.316 dan nilai probabilitas = 0.001, dengan demikian dapat dikatakan bahwa secara parsial terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi dengan kinerja karyawan.
- Variabel kemampuan (X_2). Analisis regresi secara parsial antara variabel kemampuan dengan kinerja, menggunakan uji t menghasilkan nilai koefisien regresi (B) = 0.312 dan nilai probabilitas = 0.002, dengan demikian dapat dikatakan bahwa secara parsial terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kemampuan dengan kinerja.
- Variabel lingkungan organisasi (X_3). Analisis regresi secara parsial antara variabel lingkungan organisasi dengan kinerja, menggunakan uji t menghasilkan nilai koefisien regresi (B) = 0.550 dan nilai probabilitas = 0.000, dengan demikian dapat dikatakan bahwa secara parsial terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara lingkungan organisasi dengan kinerja.

PEMBAHASAN

Pengaruh Faktor Kemampuan, Motivasi dan Lingkungan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan secara Simultan

Pada bagian terdahulu telah dikemukakan secara teoretis bahwa variabel-variabel dalam pengembangan sumber daya manusia dari perusahaan yang terdiri dari motivasi, kemampuan dan lingkungan organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan perusahaan perkebunan swasta nasional (PT. XYZ Pekanbaru). Namun demikian, kesimpulan tersebut baru ditinjau secara teoritis, oleh karena itu perlu dukungan dan pembuktian secara empiris melalui penelitian yang dilakukan penulis.

Hasil perhitungan regresi linier berganda pada Tabel 1, menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara variabel motivasi, kemampuan, dan lingkungan organisasi terhadap kinerja. Hal ini menggambarkan adanya indikasi hubungan positif yang cukup kuat

antara variabel bebas (motivasi, kemampuan dan lingkungan organisasi) secara simultan dengan peningkatan kinerja karyawan perusahaan perkebunan swasta nasional (PT XYZ Pekanbaru).

Dengan demikian, maka hipotesis yang menyatakan bahwa Faktor motivasi, kemampuan dan lingkungan organisasi secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan perusahaan perkebunan swasta nasional (PT. XYZ Pekanbaru) dapat dibuktikan.

Pengaruh Faktor Motivasi, Kemampuan, dan Lingkungan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan secara Parsial

Pengaruh Faktor Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi merupakan suatu hal yang mutlak dimiliki oleh setiap orang dalam melakukan aktivitas atau kegiatan baik secara individual maupun dalam organisasi. Bahkan keberhasilan seorang pimpinan terletak pada sejauhmana kemampuannya memotivasi bawahan untuk melakukan kegiatan sesuai dengan sasaran atau target yang ingin dicapai.

Selanjutnya, dari hasil perhitungan yang telah dilakukan menunjukkan bahwa variabel motivasi (X_1) mempunyai tanda positif, yang mempunyai arti bahwa setiap peningkatan faktor-faktor motivasi akan meningkatkan kinerja karyawan perusahaan perkebunan swasta nasional (PT XYZ Pekanbaru) bila variabel bebas lainnya konstan. Secara teoritis memang benar bahwa setiap peningkatan faktor-faktor motivasi akan mendorong peningkatan prestasi kerja karyawan.

Motivasi merupakan suatu dorongan dalam diri manusia yang menyebabkan mampu dan mau berinteraksi untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Apabila motivasi kerja yang dimiliki kuat maka aktivitas yang dilakukan juga besar, sebaliknya jika motivasi kerja yang dimiliki lemah maka semua aktivitas yang dihadapi juga lemah.

Motivasi dalam penelitian ini diukur berdasarkan kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri. Berdasarkan jawaban responden, kebutuhan yang paling utama dalam memotivasi karyawan melaksanakan pekerjaan adalah kebutuhan fisiologis, berupa gaji dan tunjangan. Motivasi

karyawan belum sampai kepada hierarki kebutuhan tertinggi, yaitu aktualisasi diri.

Peralatan dan alat-alat kerja yang disediakan oleh perusahaan, menurut karyawan belum dirasa memadai, padahal fasilitas pendukung dalam melaksanakan pekerjaan juga menjadi pemicu karyawan dalam bekerja, karena tanpa tersedianya peralatan dan alat kerja yang memadai dalam mendukung pekerjaan, bukan tidak mungkin karyawan menjadi malas, dan acuh tak acuh.

Kebutuhan dan keinginan manusia beraneka ragam sifatnya, oleh karena itu seorang pimpinan harus dapat menyelaraskan antara kebutuhan individu dan kebutuhan organisasi. Dengan demikian, maka tingkah laku karyawan perusahaan perkebunan swasta nasional (PT. XYZ Pekanbaru) dapat diarahkan pada pencapaian tujuan bersama. Di samping itu, untuk mencapai tujuan tersebut, seorang pimpinan harus mampu memberikan daya motivasi yang dapat memenuhi harapan dan keinginan karyawan perusahaan perkebunan swasta nasional (PT XYZ Pekanbaru).

Temuan ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Nurhasan Syah (1997:32), yaitu bahwa dalam hal motivasi ditentukan pula oleh banyak hal, di antaranya aspek fisiologik dan aspek psikologik. Aspek fisiologik menyatakan proses yang *faal* yang terjadi dalam sistem syaraf manusia, sedang aspek psikologik antara lain dijumpai dalam motif pembentukan dan perubahan perilaku.

Secara psikologik, seseorang dalam berbuat sangat ditentukan oleh adanya tenaga dorong (*driving force*) atau motif yang ada pada orang tersebut. Di lain pihak dikatakan bahwa terjadinya perilaku disebabkan oleh adanya dorongan dan kemampuan yang dimiliki, sehingga hal ini menimbulkan motif untuk melakukan suatu tindakan (berbuat) dalam mencapai prestasi yang tinggi.

Dengan demikian, dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi dorongan diri dalam diri seorang karyawan untuk lebih profesional maka cenderung tindakannya dalam mewujudkan prestasinya akan semakin tinggi pula. Dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan ini sangat berkaitan dengan model hubungan manusia, di mana upaya profesional karyawan harus dibina atau ditempa melalui berbagai

kebijaksanaan dan tindakan keteladanan dari karyawan yang lebih senior.

Untuk itu, pihak perusahaan perlu memperhatikan beberapa aspek penting yang mampu memotivasi para karyawan, yakni; perlunya menentukan kebijakan di bidang kompensasi yang memenuhi syarat-syarat keadilan, baik keadilan internal, eksternal maupun individual, selain itu perlu diperhatikan peralatan dan alat kerja yang memadai.

Pengaruh Faktor Kemampuan terhadap Kinerja Karyawan

Dari hasil perhitungan menunjukkan bahwa variabel bebas kemampuan (X_2) diperoleh tanda positif, yang berarti bahwa setiap peningkatan faktor kemampuan akan mempunyai pengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan perusahaan perkebunan swasta nasional (PT. XYZ Pekanbaru) jika variabel bebas lainnya konstan.

Hasil perhitungan statistik menunjukkan bahwa variabel kemampuan (*Ability*) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan perusahaan perkebunan swasta nasional (PT XYZ Pekanbaru). Dengan demikian, maka apabila pihak perusahaan lebih meningkatkan kemampuan karyawannya baik kemampuan inteligensinya maupun kemampuan fisiknya maka prestasi kerja karyawan perusahaan perkebunan swasta nasional (PT XYZ Pekanbaru) lebih meningkat.

Program diklat untuk meningkatkan kemampuan karyawan merupakan sarana yang mampu meningkatkan peningkatan kinerja dan kualitas pelayanan para karyawan dalam melayani masyarakat terutama bagi karyawan khususnya para karyawan yang berpengalaman dan berbakat dalam bidang tertentu, namun pihak perusahaan belum sepenuhnya melaksanakan dengan baik.

Selanjutnya, kesehatan dan keselamatan kerja merupakan faktor pendorong dalam meningkatkan kinerja karyawan perusahaan perkebunan swasta nasional (PT XYZ Pekanbaru) sebab dengan badan yang sehat kemampuan fisik akan meningkat dan pekerjaan yang dihadapi juga lebih terjamin. Karena itu pihak manajemen perusahaan perlu mengupayakan fasilitas kesehatan yang cukup memadai. Apabila kemampuan fisik baik, maka prestasi kerja karyawan

perusahaan perkebunan swasta nasional (PT XYZ Pekanbaru) akan meningkat.

Hubungan dan pengaruh yang positif dan signifikan ini memberi arti bahwa bila tingkat kemampuan meningkat maka tingkat kinerja karyawan juga cenderung meningkat pula, demikian sebaliknya bila kemampuan karyawan menurun maka kinerjanya cenderung juga menurun.

Dalam prinsip-prinsip manajemen personalia terutama yang menyangkut sistem dan pola karir, maka setiap karyawan yang lebih senior memiliki relatif lebih tinggi kemampuan profesionalnya dibanding dengan karyawan yang lebih junior, serta akan semakin lebih tinggi dalam menduduki jabatan, sehingga tingkat prestasi kerjanya akan semakin tinggi pula.

Temuan penelitian ini sejalan dengan teori *operant conditioning* dari Skinner (1993:65) yang menyatakan bahwa hakikat dari sumber daya manusia adalah mekanisme yang dapat dibentuk. Dalam teori ini yang ditentukan adalah sasaran-sasaran berperilaku dan merekayasa respon yang tepat melalui suatu proses penempatan (*conditioning*).

Berdasarkan pada teori tersebut dapat diinterpretasikan bahwa perilaku karyawan dapat dibentuk atau diarahkan atau ditempa melalui berbagai pendidikan dan latihan. Dengan demikian, dengan semakin banyak penempatan (program diklat) yang diikuti maka kemampuan para karyawan akan semakin meningkat, yang pada gilirannya tingkat kinerjanya akan meningkat.

Selanjutnya, di perusahaan perkebunan swasta nasional (PT XYZ Pekanbaru) bahwa karyawan yang lebih senior dan telah mengikuti berbagai macam pendidikan dan latihan pada kenyataannya memiliki kemampuan profesional yang lebih cukup baik dan menduduki jabatan yang sesuai dan lebih tinggi, oleh karena itu semakin tinggi pula tingkat kinerjanya.

Untuk itu, pihak perusahaan harus memperhatikan beberapa pendekatan penting sebagai prasyarat untuk meningkatkan kemampuan karyawan antara lain dengan memperhatikan level pendidikan dan pengkaderan, sehingga perlu dilakukan rekrutmen dan seleksi yang ketat terhadap calon karyawan maupun pimpinan.

Pengaruh Faktor Lingkungan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan pada Tabel 1, maka diperoleh angka-angka hasil perhitungan pengujian statistik yang menunjukkan bahwa pada variabel bebas lingkungan dalam organisasi (X_3) diperoleh suatu tanda positif, yang berarti bahwa setiap peningkatan faktor lingkungan organisasi akan mempunyai pengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan perusahaan perkebunan swasta nasional (PT XYZ Pekanbaru) jika variabel bebas lainnya konstan.

Hubungan dan pengaruh yang positif dan signifikan ini memberi arti bahwa bila tingkat lingkungan karyawan meningkat maka tingkat kinerja karyawan juga cenderung meningkat pula, demikian sebaliknya bila lingkungan organisasi menurun maka kinerjanya cenderung juga menurun.

Dengan demikian, apabila pihak manajemen lebih meningkatkan dan memperhatikan pengembangan karir karyawan, pekerjaan yang dilakukan, hubungan antar karyawan, serta ruang lingkup kerja, maka kinerja karyawan perusahaan perkebunan swasta nasional (PT XYZ Pekanbaru) akan mengalami peningkatan.

Aspek lingkungan organisasi ini terlihat dan tercermin di dalam melaksanakan pekerjaan, dimana adanya lingkungan inisiatif individu dalam bekerja, toleransi terhadap tindakan berisiko, arah, integrasi, perkembangan dan manajemen/atasan, kontrol/rasa kebersamaan, identitas/tingkat disiplin karyawan, dan pola komunikasi antar karyawan dan atasan. Oleh karenanya, hal ini menjadi tantangan bagi segenap komponen organisasi perusahaan tersebut, maka seyogianya kondisi ini tetap diperhatikan dan bila mungkin untuk di tingkatkan, karena mencerminkan keberhasilan para pimpinan didalam melakukan pembinaan mental lingkungan karyawan terutama dalam hal lingkungan organisasinya.

Berdasarkan data penelitian, diperoleh bahwa persepsi karyawan akan peralatan dan alat kerja yang memadai dapat memperlancar pekerjaan sangat tinggi, sedangkan petunjuk pelaksanaan teknis dalam bekerja masih belum diperhatikan dan diterapkan oleh karyawan dalam bekerja. Hal ini patut menjadi perhatian pimpinan, karena apabila karyawan tidak bekerja sesuai petunjuk pelaksanaan kerja, maka akan

mengakibatkan pekerjaan tidak sesuai dengan yang diinginkan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan analisis dan pembahasan hasil penelitian yang telah diuraikan pada bab terdahulu, maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

- Faktor-faktor yang mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan perusahaan perkebunan swasta nasional (PT XYZ Pekanbaru) yang meliputi, motivasi, kemampuan dan lingkungan organisasi secara bersama-sama (simultan) berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan perusahaan perkebunan swasta nasional (PT XYZ Pekanbaru).
- Variabel motivasi, yang mencakup kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri, berpengaruh terhadap kinerja, terutama dalam hal pemenuhan kebutuhan fisiologis berupa gaji dan tunjangan, mempunyai pengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan perusahaan perkebunan swasta nasional (PT XYZ Pekanbaru). Sedangkan, peralatan dan alat kerja yang disediakan perusahaan dianggap belum memadai oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.
- Variabel kemampuan yang terdiri dari pendidikan dan latihan, kepemimpinan, komunikasi, keselamatan dan kesehatan, serta pengalaman kerja mempunyai pengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan perusahaan perkebunan swasta nasional (PT XYZ Pekanbaru), terutama dalam hal lingkungan kerja yang aman. Sedangkan, persepsi karyawan akan perlunya pengalaman kerja tidak terlalu penting dalam menentukan perpindahan tugas.
- Lingkungan organisasi perusahaan, dalam hal pengembangan, pekerjaan menarik, hubungan kerja, dan ruang lingkup mempunyai pengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan perusahaan perkebunan swasta nasional (PT XYZ Pekanbaru), terutama mengenai persepsi karyawan akan alat dan teknologi yang memadai dapat melancarkan pekerjaan. Sedangkan, nilai

terendah adalah pada kepatuhan karyawan terhadap petunjuk pelaksanaan teknis dalam bekerja.

Saran

Berdasarkan hasil analisis pembahasan penelitian yang telah diuraikan dimuka, serta bertitik tolak dari kesimpulan yang dikemukakan maka ada beberapa saran sebagai bahan pertimbangan selanjutnya yaitu:

- Dalam meningkatkan kinerja karyawan perusahaan perkebunan swasta nasional (PT XYZ Pekanbaru) hendaknya pihak manajemen lebih banyak menitik beratkan perhatiannya pada faktor motivasi, terutama dalam hal faktor finansial dan non finansial, karena faktor-faktor ini merupakan unsur utama dalam mendorong semangat pegawai untuk mau bekerja terutama dalam hal memenuhi kebutuhan fisiologisnya dan merupakan kebutuhan yang sangat mendasar bagi setiap manusia untuk mempertahankan hidup tentu saja yang berkaitan dengan kebutuhan materiel. Demikian pula, kebutuhan lainnya, berupa peralatan dan alat kerja yang memadai, hendaknya disediakan dengan cukup oleh perusahaan, karena dapat memperlancar karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.
- Dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan perusahaan perkebunan swasta nasional (PT XYZ Pekanbaru) hendaknya memberikan peluang dan kesempatan yang sama untuk pengembangan kariernya kepada setiap pegawainya guna bermanfaat yang baik untuk pegawai itu sendiri secara individu maupun untuk perusahaan secara keseluruhan. Dalam hal mengatasi adanya kejenuhan kerja yang dialami oleh pegawai sehingga perlu kiranya dilakukan rotasi kerja.
- Lingkungan kerja yang aman bagi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja, oleh sebab itu, perusahaan tetap memperhatikan upaya-upaya keselamatan dan kesehatan kerja karyawan.
- Karyawan hendaknya dimotivasi untuk mengikuti pendidikan dan latihan, serta memahami petunjuk pelaksanaan teknis dalam bekerja. Selanjutnya, perusahaan juga hendaknya menerapkan aturan yang ketat dalam pelaksanaan teknis pekerjaan pada karyawan.

DAFTAR RUJUKAN

- A. Usmara. 2006. *Motivasi Kerja: Proses, Teori dan Praktik*, Cetakan Pertama. Yogyakarta: Amara Books.
- A.A. Anwar, P.M. 2000. *Manajemen Sumberdaya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- A.S. Munandar. 1991. *Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Rangka Pembangunan Nasional*. Jakarta: LPPM.
- Achmad. 2003. *Pengaruh Kemampuan Pegawai dan Disiplin Kerja terhadap Efektivitas Pelayanan (Studi Pada Unit Umum Terpadu Kota Pekanbaru)*, Jurnal Ilmu Administrasi: Publik & Bisnis, Vol. 1 Nomor 1, Fisipol UNRI.
- Alex, S.N. 1991. *Manajemen Personalialia*, Cetakan III. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- . 1995. *Manajemen Personalialia (Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Ambar, T.S. 2004. *Memahami Good Governance; Dalam perspektif Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Gava Media.
- Anonimus. 1997. Himpunan Peraturan Kepegawaian, Biro Kepegawaian Pemda Tingkat I Riau.
- Anonimus. 2002. Media Indonesia, Selasa 10 Juli, Jakarta.
- Anonimus. 2002. Riau Dalam Angka, Propinsi Riau.
- Anonimus. 2002. Rencana Strategis (Renstra) Propinsi Riau Tahun 2001–2005, Pemerintah Propinsi Riau.
- Anthony, W.P., and Perrewew, Pamela, L., Kaemar, K., Michele. 1996. *Strategy Human Resource Management*, Florida State University.
- Armstrong, M. 1990. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- A.S. Moenir. 1990. *Pendekatan Manusiawi dan Organisasi Terhadap Pembinaan Kepegawaian*, Cetakan 2. Jakarta: PT Gunung Agung.
- Bambang, K. 1991. *Meningkatkan Produktivitas Karyawan*. Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo.
- Bennis, W., dan M. Mische. 1996. *Organisasi Abad 21-Reiventing Melalui Reengineering*. Jakarta: PT Pustaka Binamaan Pressindo.
- Bernadin, H., John, and Russel, Joice, E.A. 1993. *Human Resources Management*. New York: Mc Graw Hill, Inc.
- . 1996. *Human Resources Management*. New York: Mc Graw Hill, Inc.
- Bob, W. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Bowen, B.E., and Radhakrishna, R.B. 1991. *Job Satisfaction of Agricultural Education Faculty: A Constant Phenomena*, Journal of Agricultural Education, 32 (2). 16-22.
- Carrel, Michael, R., Elbert, Nortbest, F., Halfied, Robert, D. 1995. *Human Resources Management, Global Strategic for Managing A Diverse Workforce*, Fifth Edition New Jersey: Practice Hall, International Editions.
- Cascio, W.F. 1995. *Managing Human Resource*, Fourth Edition.
- Davis, K., dan John, W.N. 1990. *Human Behavior at Work, Terjemahan*. Jakarta: Erlangga.
- . 1993. *Human Behavior at Work Management*. London: Heinemann.
- . 1995. *Perilaku Dalam Organisasi*, Edisi Ketujuh, Jilid 1. Jakarta: Erlangga.
- Dessler, G. 1997. *Manajemen Sumberdaya Manusia, Terjemahan*. Jakarta: Erlangga.
- Dessler, K. 1983. *Human Behavior: Improving Performance at work*, Reston Publishing Co. Inc Virginia.
- Dwi, E. 2004. *Pengaruh Faktor Motivasi terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada Kantor Perum Perhutani Unit II Surabaya*, Tesis Pada Program Pascasarjana Unibraw, Malang.
- Feldman, Daniel, C., and Hugh, J.A. 1988. *Managing Individual and Group Bahavior in Organizations*. International Student Edition. Tokyo: McGraw-Hill International Book Company.
- Flippo, B.E. 1990. *Personnel Management*, Sixth Edition. New York: Mc.Graw Hill Book Company.
- Flippo, E.B. Alih Bahasa M.Masud, 1995, *Manajemen Personalialia*, Edisi Keenam Jilid 2.
- Gibson, Iv., dan Donnelly (alih bahasa Nunuk Adiarni). 1996. *Organisasi Perilaku Struktur dan Proses*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Gomes, F.C. 2000. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Gouzali, S. 1996. *Manajemen Sumberdaya Manusia; Suatu Pendekatan Mikro*. Jakarta: Penerbit Djambatan.
- Gujarati. 1995. *Ekonometrika Dasar*. Jakarta: Erlangga.
- Hadari, N. 1998. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Yoyakarta: Gajah Mada University Press,
- Hagemann, G. 1993. *The Motivation Manual*, Terjemahan, Cetakan Pertama. Jakarta: PT Prenhalindo.
- Handoko, T.H. 1993. *Manajemen Personalialia*. Yogyakarta: Erlangga, Surabaya, BPFE,
- . 1994. *Manajemen Personalialia dan Sumberdaya Manusia Edisi ke-2*. Yogyakarta: BPFE.
- . 1996. *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE-UGM.
- Hardijanto. 2003. *Peningkatan Kapasitas SDM Aparatur, Manajemen Sumberdaya Manusia Pemerintah Daerah*, Pusat Kajian Pemerintahan, STPDN, Bandung.

- Harpaz, I. 1990. *The Importance of Work Goals: An International Perspective*, Journal of International Business Studies, 21, 75-93.
- Heidjrachman, R., dan Suad, H. 1994. *Manajemen Personalia*. Edisi 4, Cetakan Ketiga. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Henry, S. 1995. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: STIE-YKPN.
- Hersey, P., dan Blanchard, K. 1996. *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumberdaya Manusia*, Terjemahan, Edisi Keempat. Jakarta: Erlangga.
- Husein, U. 2003. *Metode Riset Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Ishak, A., dan Hendri, T. 2003. *Manajemen Motivasi*. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia.
- James, R.L. 1998. *Understanding Employee Motivation*, Journal of Extension, Volume 36, Number 3, The Ohio State University.
- John, S. 1990. *Manajemen Sumber Daya Manusia II*. Jakarta: Karunika, Universitas Terbuka.
- Kertonegoro, S. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan 6. Jakarta: CV Haji Masagung.
- Kompas. 2002. *Indonesia dalam Krisis, 1997-2002*. Jakarta: Litbang Kompas.
- Lembaga Administrasi Negara. 1995. Keputusan Ketua Lembaga Administrasi No : 304 A/IX/6/4/1995 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, Jakarta.
- Malayu, S.P.H. 1994. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Dasar dan Kunci Keberhasilan*. Cetakan keenam. Jakarta: CV Haji Masagung.
- . 1996. *Organisasi dan Motivasi, Dasar Peningkatan Produktivitas*, Penerbit Bumi Akasara.
- . 2000. *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Marwansyah, dan Mukaram. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pusat Penerbit Administrasi Niaga, Politeknik Negeri.
- Masyitoh, N. 1998. *Pengaruh Unsur-Unsur Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Operasional Pada Perusahaan Sepatu Yang Go Public*. Tesis Pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga, Surabaya.
- Matutina, Domi, C., et al. 1992. *Manajemen Personalia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Michael, A. 1990. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Milkovich, George, T., and Boudreau, John, W. 1991. *Human Resource Management*. Boston: Irwin Home-wood.
- Milkovich, T., George, and Jerry, M.N. 1994. *Compensation*, 10th Edition, Irwin Mc Graw-Hill.
- Mitrani, A. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia Berdasarkan Kompetensi*. Jakarta: Pustaka Utama Grafiti.
- Moekijat. 1993. *Evaluasi Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Untuk Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV Mandar Maju.
- Moh. Agus, T., dkk. 1989. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Jakarta: Pusat Penelitian Unika Atmajaya.
- Moh. As'ad. 1990. *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Penerbit Liberty.
- Mulia, N. 1994. *Manajemen Personalia Aplikasi dalam Perusahaan*. Bandung: Penerbit PT Remaja Rosdakarya.
- . 1994. *Asas-Asas Kurikulum*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Musni, U. 2002. *Pembangunan Berpusat pada Rakyat Kunci Pemulihan Krisis Multi Dimensi*, Terobosan Pemulihan Ekonomi Indonesia. Jakarta: Forum Komunikasi Kuning.
- Osborne, D., dan Gaebler, T. 1996. *Mewirauahakan Birokrasi*, Cetakan Kedua. Jakarta: CV Teruna Grafica.
- Pamela, A.B. 2000. *Motivation Theory*, Division of Business & Economics, Parkersburg, West Virginia University.
- Piet, R., dan Lasmono, T.S. 1994. *87 Masalah Pokok Dalam Regresi Berganda*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Porter, dan Michael, E., Agus, M. 1993. *Strategi Bersaing: Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*. Jakarta: Erlangga.
- Radiq. 1998. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Modul, IPWI.
- Rao, T.V. 1992. *Penilaian Prestasi Kerja, Teori dan Praktek* (Terjemahan; Ny. L. Mulyana), Cetakan Kedua. Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo.
- Ranupandjojo, H., dan Husnan. 1986. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: BPFE.
- Rizky, F. 2004. *Pengaruh Motivasi Internal dan Eksternal Terhadap Kinerja Pegawai Administrasi di Universitas Tanjungpura Pontianak*, Tesis Pada Program Pascasarjana Unibraw, Malang.
- Ronald, W., and Raymond, M. 1990. *Probability and Statistics For Engineers and Scientists*. New York: Colier Mc Millan International Edition.
- Schuler, dan Randall, S. (alih bahasa Abdul Rosyid). 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad ke-21*, Edisi Keenam. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Sedarmayanti. 1995. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Ilham Jaya.
- Shika, S. 1995. *Motivation Theory*, Faculty of Information Studies. USA: University of Toronto.

- Sikula, and Andrew, F. 1981. *Personil and Administration Human Resource Management*. Santa Barbara. John Wiley & Sons, Inc.
- Smith, K.L. 1994. *The Future of Leaders in Extension*, Journal of Extension, 28 (1).
- Soeharsono, S. 1993. *Pokok-Pokok Pikiran Mengenai Kebijakan untuk Meningkatkan Produktivitas Tenaga Kerja dalam Produktivitas dan Mutu Kehidupan*. Jakarta: Kumpulan Kertas Kerja, LSIUP.
- Sockidjo, N. 1991. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- . 1992. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Renika Cipta.
- Sondang, P.S. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Ke tujuh. Jakarta: Bumi Aksara.
- . 1998. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Ketujuh. Jakarta: Bumi Aksara.
- Stephens, P.R. 1993. *Organizational Behavior*, Sixth Edition. New Jersey: Prentice-Hall Englewood Cliffs.
- . 1993. *Perilaku Organisasi; Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Jilid 1, Edisi Bahasan Indonesia. Jakarta: PT Prenhallindo.
- . 1996. *Perilaku Organisasi; Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Jilid 1, Edisi Bahasan Indonesia. Jakarta: PT Prenhallindo.
- Stoner, and James, A.F., Freeman, R.E., Gibert, Jr., Daniel, R. 1995. *Management*. Prentice Hall., Inc.
- Sudjana. 1991. *Metode Statistik*, Edisi Kelima. Bandung: Tarsito.
- . 1992. *Teknik Analisis Regresi dan Korelasi*, Edisi Pertama. Bandung: Tarsito.
- Suharsimi, A. 1993. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*, Edisi Revisi II. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sugiyono. 1999. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Suit, Y., dan Almasdi. 1996. *Aspek Sikap Mental Dalam Manajemen Sumberdaya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Syafaruddin, A. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi Keunggulan Kompetitif*, Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE.
- Syafri, M. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta: Ghalia.
- Terpstra, D.E. 1979. *Theories of Motivation: Borrowing The Best*, Personnel Journal, 58. 376.
- Taliziduhu, N. 1999. *Pengantar Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Wahana Komputer. 1997. *Panduan Lengkap SPSS 6.0 for Windows*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Walizer, M.H., dan Paul, L., Wiener. 1993. *Metode dan Analisis Penelitian: Mencari Hubungan*, Terjemahan. Jakarta: Erlangga.
- Walpole. 1990. *Introduction to Statistics*. London: Mc Millan.
- Werther, Jr., William, B., and Keith, D. 1993. *Human Resources and Personnel Management*, Fourth Edition. Milton: Mc. Graw-Hill International Edition.
- Woods, H.R. 1992. *Managing Hospitality Human Resources*, Educational Institute, Michigan.