

**PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN KEMAMPUAN KERJA TERHADAP
KINERJA PEGAWAI
(Studi pada Pegawai Kecamatan Pakis Kabupaten Malang)**

Airin Ardiana
STIE Indonesia Malang
Email; aardiana89@gmail.com

Moh. Nasikh
STIE Indonesia Malang
Email; mohnasikhstiei@yahoo.co.id

ABSTRACK

In performing its duties and obligations as the districts, the employee is required to work in a professional manner. However, to achieve the expected direction, attention to the factors of motivation, ability and performance should be a serious concern. Without it, performance is expected to be difficult to achieve. Research that has been done is aimed at; 1) identify and explain the partial effect between motivation and work ability of employees to employee performance Pakis subdistrict; 2) identify and explain the simultaneous influence between motivation and work ability of employees to employee performance Pakis subdistrict; 3) to determine which variable between motivation and ability to work has a dominant influence on employee performance Pakis subdistrict.

In this study population is all employees of the District Office Pakis Malang Regency, totaling 26 people. Given the number of small population, the sampling is done by census or whole. This study showed no significant relationship between work motivation (X1) and employability (X2) on the performance (Y) Employees in District Pakis. Statistical test results also show that the ability to work (X2) the dominant influence on the performance (Y). This result also proves that the third hypothesis is accepted.

Keywords: *motivation, ability to work, performance*

Pendahuluan

Secara organisatoris, kecamatan adalah kesatuan masyarakat hukum yang memiliki batas-batas wilayah yang berwenang untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat, berdasarkan asal-usul dan adat istiadat setempat yang diakui dan dihormati dalam sistem Pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia (UU. N0. 32/2004: 12). Dari definisi tersebut mengandung kata kunci kesatuan masyarakat hukum, mengatur dan mengurus, asal-usul adat istiadat sehingga setiap kecamatan mempunyai potensi dan kemampuan yang berbeda untuk mengelola dan

mengembangkan kecamatan yang didukung oleh kelembagaan yang ada .

Dalam menjalankan tugas dan kewajibannya sebagai perangkat kecamatan, mereka dituntut bekerja secara profesional. Namun, untuk mencapai ke arah yang diharapkan, perhatian terhadap faktor-faktor motivasi, kemampuan dan kinerja harus menjadi perhatian yang serius. Tanpa itu, kinerja yang diharapkan akan sulit dicapai.

Motivasi Perangkat kecamatan timbul dari adanya kebutuhan, dalam hal ini kebutuhan diartikan sebagai suatu keadaan internal yang menyebabkan hasil-hasil tertentu tampak menarik (Robbins, 2001: 166). Menurut Alderfer dalam teori ERG sebagai

hasil revisi dari teori *hierarki* kebutuhan dari Maslow terdapat tiga kelompok kebutuhan inti, yaitu eksistensi (*excistence*), hubungan (*relatedness*), dan pertumbuhan (*growth*).

Kecerdasan dan kemampuan yang digolongkan di bawah label (“kemampuan”) harus dipertimbangkan disamping motivasi, jika kita akan menjelaskan dan meramalkan dengan akurat kinerja karyawan. Kemampuan (*ability*) merujuk pada suatu aktivitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Kemampuan terbagi menjadi 3, antara lain kemampuan internal, kemampuan emosi dan kemampuan spiritual (Agustian, 2004: 218). Sedangkan menurut Robbin (2001: 46) kemampuan terbagi menjadi 2 yaitu kemampuan Intelektual dan kemampuan fisik.

Dengan diberlakukan motivasi pada Perangkat kecamatan Pakis, pimpinan atau Kepala kecamatan mengharapkan setiap pegawai akan memiliki tingkat tanggung jawab yang tinggi sesuai dengan uraian jabatan yang diberikan serta memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan target-target kerja yang ditetapkan.

Perlu juga disadari bahwa kinerja yang berhasil bukan hanya tergantung pada motivasi yang diberikan kepada pegawai, melainkan juga pada kemampuan dan keterampilan yang dimiliki pegawai. Kemampuan dan keterampilan yang dimiliki pegawai, tentunya terkait dengan pendidikan dan pelatihan yang diberikan oleh organisasi kepadanya maupun yang telah ia terima sebelumnya di pendidikan formal. Hal ini tentunya menjadi kewajiban pihak pemerintah, baik di tingkat Kecamatan maupun Pemerintah Kabupaten, agar setiap perangkat kecamatan memiliki pengetahuan yang sama dibidang penguasaan tata cara kerja yang baik.

Agar sumber daya manusia dapat digerakkan dalam rangka mencapai tujuan organisasi maka perlu dipahami motivasi mereka dalam bekerja terutama untuk para pegawai adalah penekanan pada motivasi kerja mereka. Pemberian motivasi pimpinan desa maupun motivasi yang timbul dari

pegawai desa sendiri untuk bekerja sambil berprestasi akan mampu mencapai kepuasan kerjanya, tercapainya kinerja organisasi yang maksimal dan tercapainya tujuan organisasi. Pimpinan perlu melakukan motivasi terhadap bawahannya dikarenakan tiga alasan : 1) untuk mengamati dan memahami tingkah laku bawahan; 2) mencari dan menentukan sebab-sebab tingkah laku bawahan ; dan 3) memperhitungkan, mengawasi, dan mengubah serta mengarahkan tingkah laku bawahan (Rois, dkk, 2003:58).

Tetapi baik faktor ekstrinsik maupun faktor instrinsik motivasi timbul karena adanya rangsangan (Wahjosumidjo, 1984:72). Tingkah laku bawahan dalam kehidupan organisasi pada dasarnya berorientasi pada tugas. Artinya, bahwa tingkah laku bawahan biasanya di dorong oleh keinginan untuk mencapai tujuan harus selalu diamati, diawasi, dan diarahkan dalam kerangka pelaksanaan tugas dalam mencapai tujuan organisasi. Helleriegel dan Slocum mengklasifikasikan tiga faktor utama yang mempengaruhi motivasi meliputi perbedaan karakteristik individu, perbedaan karakteristik pekerjaan, dan perbedaan karakteristik lingkungan kerja atau organisasi (Abi Sujak, 1990:54). Karakteristik individu yang berbeda jenis kebutuhan, sikap dan minat menimbulkan motivasi yang bervariasi, misalnya pegawai yang mempunyai motivasi untuk mendapatkan uang sebanyak-banyaknya akan bekerja keras dengan resiko tinggi dibanding dengan pegawai yang mempunyai motivasi keselamatan, dan akan berbeda pada pegawai yang bermotivasi untuk memperoleh prestasi.

Adapun tujuan pemberian motivasi menurut Hasibuan, M (1999:109), antara lain: 1) Mendorong gairah dan semangat kerja bawahan, 2) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja pegawai; 3) Meningkatkan produktivitas kerja pegawai; 4) Mempertahankan loyalitas dan kestabilan pegawai perusahaan; 5) Meningkatkan disiplin dan menurunkan tingkatan absensi pegawai; 6) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik; 7) Meningkatkan kreativitas dan partisipasi pegawai; 8) Meningkatkan kesejahteraan pegawai; 9)

Mempertinggi rasa tanggung jawab pegawai terhadap tugas-tugasnya.

Seorang pimpinan dalam memotivasi harus menyadari bahwa orang akan mau bekerja keras dengan harapan ia akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan dan keinginan-keinginan dari hasil pekerjaannya. Menurut Peterson dan Plowman (*dalam* Hasibuan : 1999:113) menyatakan keinginan-keinginan itu adalah:

- 1) *The desire to live*, artinya keinginan untuk hidup merupakan keinginan utama dari setiap orang, manusia bekerja untuk dapat makan dan minum untuk dapat melanjutkan kehidupannya.
- 2) *The desire for possession*, artinya keinginan untuk memiliki sesuatu merupakan keinginan manusia yang kedua dan ini salah satu sebab mengapa manusia mau bekerja.
- 3) *The desire for power*, artinya keinginan akan kekuasaan merupakan keinginan selangkah di atas keinginan untuk memiliki, mendorong atau mau bekerja.
- 4) *The desire for recognition*, artinya keinginan terhadap pengakuan merupakan jenis terakhir dari kebutuhan juga mendorong orang untuk bekerja.

Faktor pemuas yang disebut juga motivator yang merupakan faktor pendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri seseorang tersebut (kondisi intrinsik) antara lain:

- 1) Prestasi yang diraih (*achievement*)
- 2) Pengakuan orang lain (*recognition*)
- 3) Tanggungjawab (*responsibility*)
- 4) Peluang untuk maju (*advancement*)
- 5) Kepuasan kerja itu sendiri (*the work it self*)
- 6) Kemungkinan pengembangan karir (*the possibility of growth*)

Sedangkan faktor pemelihara (*maintenance factor*) disebut juga *hygiene factor* merupakan faktor yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan untuk memelihara keberadaan karyawan sebagai manusia, pemeliharaan ketentraman dan kesehatan. Faktor ini juga

disebut *dissatisfier* (sumber ketidakpuasan) yang merupakan tempat pemenuhan kebutuhan tingkat rendah yang dikualifikasikan ke dalam faktor ekstrinsik, meliputi:

- 1) Kompensasi
- 2) Keamanan dan keselamatan kerja
- 3) Kondisi kerja
- 4) Status
- 5) Prosedur perusahaan
- 6) Mutu dari supevisi teknis dari hubungan interpersonal di antara teman sejawat, dengan atasan, dan dengan bawahan.

Kemampuan seorang karyawan dalam bekerja dapat dilihat dari hasil kerjanya, apabila karyawan dapat menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya dengan baik, efektif dan efisien maka karyawan dikatakan mempunyai kemampuan kerja yang baik. Jadi, seorang karyawan dapat mencapai hasil kerjanya dengan baik dan memuaskan tergantung pada kemampuannya, karena kemampuan yang dimiliki karyawan menunjukkan potensinya. Menurut Rao (1996) dan Robbins (1996) seorang karyawan yang sangat mampu, mungkin hanya membutuhkan usaha sangat sedikit untuk mencapai prestasi yang tinggi. Sebaliknya, karyawan dengan kemampuan rendah mungkin harus bekerja lebih keras untuk menghasilkan prestasi yang lebih baik. Berdasarkan hal tersebut jelas bahwa kemampuan dan keterampilan mempunyai pengaruh langsung terhadap prestasi kerja.

Siagian (1995) menjelaskan bahwa jika ditinjau dari teori motivasi dan aplikasinya, kemampuan dapat digolongkan pada dua jenis, yaitu kemampuan fisik dan kemampuan intelektual. Dua jenis kemampuan tersebut kemudian dikembangkan lagi menjadi kemampuan konseptual, kemampuan teknis dan kemampuan manajerial.

Kemampuan konseptual adalah kemampuan karyawan untuk menyusun program-program dan rencana-rencana kerja yang dituangkan dalam rencana dan strategi. Kemampuan konseptual juga dapat diartikan sebagai kemampuan untuk melihat situasi secara luas (*comprehensive*) serta mampu memecahkan persoalan yang akan memberikan manfaat

bagi mereka yang perlu diperhatikan (Amirullah dan Haris B : 2004).

Dimensi kinerja mencakup semua unsur yang akan dievaluasi dalam pekerjaan masing-masing pegawai/karyawan dalam suatu organisasi. Dimensi ini mencakup berbagai kriteria yang sesuai untuk digunakan dalam mengukur hasil pekerjaan yang telah diselesaikan. Dharma (1985) mengemukakan bahwa seluruh cara pengukuran kinerja mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut: kuantitas (jumlah yang harus diselesaikan), kualitas (mutu yang dihasilkan), ketepatan waktu (kesesuaian dengan waktu yang telah direncanakan).

Tidak semua kriteria pengukuran dipakai dalam suatu penilaian kinerja karyawan, hal ini tentu harus disesuaikan dengan jenis pekerjaan yang akan dinilai. Bernardin dan Russel (1995), mengajukan enam kriteria primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja :

- 1) *Quality*, merupakan tingkat sejauhmana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan
- 2) *Quantity*, merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yangdiselesaikan.
 - a) *Timeliness*, adalah tingkat sejauhmana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.
 - b) *Costt-effectiveness*, adalah tingkat sejauhmana penggunaan sumber daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi, atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.
 - c) *Need for supervision*, merupakan tingkat sejauhmana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang

supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.

- d) *Interpersonnal impact*, merupakan tingkat sejauhmana karyawan memelihara harga diri, nama baik dan kerja sama antara rekan kerja dan bawahan.

Metode Penelitian

Jenis penelitian ini termasuk jenis penelitian survei, yaitu penelitian yang mengambil sample dari satu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data yang pokok. Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh pegawai Kantor Kecamatan Pakis Kabupaten Malang yang berjumlah 26 orang. Mengingat jumlah populasi yang sedikit, maka pengambilan sampel dilakukan secara sensus atau keseluruhan.

Berdasarkan kajian teori dan penelitian terdahulu, maka variabel yang teridentifikasi dalam penelitian ini dibagi menjadi variabel independen (X) dan variabel dependen (Y). Variabel independen mencakup; Motivasi Kerja (X_1) dan Kemampuan Kerja (X_2). Sedangkan variabel dependen adalah kinerja pegawai (Y).

Untuk mengetahui pengaruh dari variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat digunakan model analisis regresi linear berganda (*multiple regression analysis*). Adapun formula dari model Regresi Linear Berganda tersebut adalah sebagai berikut :

$$Y_i = b_0 + b_1x_1 + b_2x_2 + e$$

Keterangan :

Y_i = Kinerja pegawai.

b_0 =Konstanta

b_1, b_2 , = Koefisien regresi parsial

e = Variabel eror (pengganggu)

X_1 = Motivasi kerja.

X_2 = Kemampuan kerja

Hasil dan Pembahasan

Analisa ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Dari hasil analisis

regresi linier berganda maka dapat ditunjukkan pada tabel di bawah ini:

Tabel 1: Analisis Regresi Linier Berganda

Variabel	Koef. Regresi	T- hitung	Sig	keterangan
X ₁	2.031	2.620	0.038	Sign.
X ₂	4.243	3.810	0.028	Sign.
Constanta : 11.297				
t _{tabel} : 1,671				
R : 0,300				
R ² : 0,897				
F : 12.514				
Sig F : 0.001				
F _{tabel} : 3,15				

Dari tabel di atas dapat disimpulkan bahwa:

- Dari Nilai F_{hitung} menunjukkan nilai sebesar 12,514 (signifikansi F= 0,001) jadi, F_{hitung} > F_{tabel} (12,514 > 3,15) atau sig F < 5% (0,000 < 0,05). Artinya bahwa variabel motivasi kerja dan kemampuan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai.
- Dari nilai R Square menunjukkan nilai sebesar 0,897 atau 89,7%. Artinya bahwa variabel Y dipengaruhi sebesar 89,7% oleh variabel motivasi kerja (X₁) dan kemampuan kerja (X₂) sedangkan sisanya 10,3% dipengaruhi oleh variabel lain diluar 2 variabel bebas yang diteliti.
- Persamaan regresi ;

$$Y = 11,297 + 2,031X_1 + 4,243X_2 + e$$

Uji hipotesis digunakan untuk melihat secara parsial pengaruh dari tiap-tiap variabel bebas terhadap variabel terikat. Hasil t_{hitung} dan t_{tabel} dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 2: Hasil Perhitungan t_{tabel} dan t_{hitung}

Variabel	T _{hitung}	T _{tabel}	Status
X ₁	2,620	1,671	Ho ditolak Ha diterima
X ₂	3,810	1,671	Ho ditolak Ha diterima

- Pengaruh motivasi kerja (X₁) terhadap kinerja (Y) signifikan. Jika dilihat nilai

t_{hitung} sebesar 2,620 sedangkan dengan tingkat kepercayaan 95% (p<0,05 df2 = 51) diperoleh nilai t_{tabel} sebesar 1,671, oleh karena t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} maka Ho ditolak dan Ha diterima. Dengan demikian disimpulkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara variabel motivasi kerja terhadap kinerja Pegawai.

- Pengaruh kemampuan kerja (X₂) terhadap kinerja (Y) signifikan. Jika dilihat nilai t_{hitung} sebesar 3,810 sedangkan dengan tingkat kepercayaan 95% (p<0,05 df2 = 51) diperoleh nilai t_{tabel} sebesar 1,671. oleh karena t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} maka Ho ditolak dan Ha diterima. Dengan demikian disimpulkan bahwa secara partial ada pengaruh yang signifikan antara variabel kemampuan kerja (X₂) terhadap kinerja Pegawai (Y).

Uji parsial juga dapat digunakan untuk melihat besarnya pengaruh dominan variabel. Berdasarkan data koefisien korelasi (α) pada tabel 5.9, variabel kemampuan kerja (X₂) berpengaruh dominan terhadap kinerja Pegawai (Y).

Berdasarkan hasil analisis statistik, sebenarnya sudah dapat diketahui hubungan pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat secara bersama-sama maupun secara parsial. Namun demikian, pembahasan ini akah difokuskan untuk menjawab hipotesis penelitian yang terklarifikasi atas tiga bagian utama, yaitu:

Berdasarkan hasil analisis statistik dengan menggunakan metode linear berganda, diketahui bahwa variabel motivasi kerja (X₁), dan kemampuan kerja (X₂), berpengaruh secara signifikan terhadap pengembangan kinerja Pegawai (Y). Taraf signifikansi pengaruh ini terlihat dari nilai t_{sig} dimana untuk variabel motivasi kerja (X₁) nilai t_{sig} sebesar 0,038 < α=0,05, variabel kemampuan kerja (X₂) dengan nilai t sig sebesar 0,028 < α=0,05. Dengan demikian, maka hipotesis pertama yang menyatakan bahwa “terdapat pengaruh yaang signifikan antara variabel motivasi kerja (X₁), dan kemampuan kerja (X₂) terhadap kinerja Pegawai (Y)” **diterima**.

Hasil uji hipotesis pertama diperoleh koefisien korelasi (R) sebesar 0,300, koefisien determinasi sebesar 0,897 atau 89,7%, yang berarti bahwa variabel-variabel bebas secara bersama-sama (simultan) berpengaruh terhadap kinerja sebesar 89,7%, sedangkan sisanya sebesar 10,3% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini. Signifikansi pengaruh ini dilihat dari nilai F_{hitung} sebesar 12,541 lebih besar dari F_{tabel} sebesar 3,15 dengan probabilitas 0,000 lebih kecil dari tingkat kesalahan yang ditolerir ($\alpha = 0,05$). Secara parsial, tingkat pengaruh yang dilihat dari kontribusi masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat bervariasi. Variabel yang paling besar pengaruhnya adalah variabel kemampuan kerja (X_2) dengan besar kontribusi 42,43%, yang kedua motivasi kerja (X_1) dengan besar kontribusi 20,31%

Hasil penelitian ini memberikan penegasan terhadap pernyataan yang disampaikan oleh Allred. Menurut Allred (1996), karir tanpa batas (*the boundaryless career*) memerlukan kompetensi, salah satunya adalah *self management skill* yang dapat diterjemahkan dengan kemampuan kerja. Kemampuan kerja merupakan kemampuan seorang karyawan/pegawai dalam menjalankan fungsi-fungsi organisasi. Salah satu fungsi organisasi yang penting adalah fungsi manajemen. Pegawai yang memiliki kemampuan kerja yang tinggi akan mampu menjalankan roda organisasi sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

Temuan lain dalam penelitian ini adalah adanya hubungan yang kuat antara kemampuan kerja terhadap kinerja. Kinerja merupakan salah satu tolok ukur seseorang dapat diromposikan pada jenjang yang lebih tinggi. Kinerja yang tinggi bisa disebabkan oleh adanya kemampuan kerja (X_2). Tanpa adanya kemampuan kerja yang cukup, rasanya tidak mungkin sebuah kinerja dapat diraih dengan berhasil. Dengan demikian, keterkaitan antara kemampuan kerja dan kinerja sangatlah erat hubungannya.

Simpulan

Berdasarkan uraian hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan sebagai berikut;

1. Penelitian ini menunjukkan ada pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja (X_1) dan kemampuan kerja (X_2) terhadap kinerja (Y) Pegawai di Kecamatan Pakis. Hal ini dapat dibuktikan dari hasil analisis secara statistik sebagai berikut:
 - a. Pembuktian hasil analisis secara statistik melalui pengujian hipotesis diketahui bahwa nilai $p = 0,001$ ($p < 0,05$), besarnya pengaruh motivasi kerja (X_1) dan kemampuan kerja (X_2) terhadap kinerja (Y) Pegawai adalah 89,7% atau 0,897. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan ada pengaruh signifikan motivasi kerja dan kemampuan kerja terhadap kinerja Pegawai **diterima**.
 - b. Berdasarkan uji t parsial diketahui bahwa motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja dan kemampuan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Hal ini diketahui dari tingkat signifikansi variabel motivasi kerja sebesar 0,038 dan kemampuan kerja sebesar 0,028 ($p < 0,05$).
2. Hasil uji statistik juga menunjukkan bahwa kemampuan kerja (X_2) berpengaruh dominan terhadap kinerja (Y). Hasil ini sekaligus membuktikan bahwa hipotesis ketiga **diterima**.

Referensi

- Agus Dharma. 1992. *Manajemen Perilaku Organisasi Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*, Edisi keempat.
- Ambar T. 2004. *Memahami Good Governance; Dalam Perspektif Sumber Daya Manusia*. Penerbit, Gava Media, Yogyakarta.
- Amirullah dan Haris B., 2004. *Pengantar Manajemen*, Penerbit Graha Ilmu Yogyakarta.
- Arep Isahak dan Tanjung Hendri. 2003. *Manajemen Motivasi*, Jakarta; PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- As'ad, M. 1998. *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia, Psikologi, dan Industri*, Cetakan Ketiga, Penerbit Liberty, Yogyakarta.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M. Donnelly Jr. J.H. 1996. *Organisasi dan Manajemen; Perilaku, Struktur dan Proses*. Alih

- bahasa: Wahid, Joerban, Jakarta: Erlangga.
- Hasibuan, M., 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit PT. Gunung Agung, Jakarta.
- Hersey, P & Blanchard, HB, 1986. *Manajemen Perilaku Organisasi; Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*, Terjemahan Agus Dharma, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Kreitner, R. and Kinicki, A. 2000. *Organizational Behavior*. The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Masithoh, Nurul. 1998. Pengaruh Unsur-Unsur Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Operasional Pada Perusahaan Sepatu yang Go Publik di Jawa Timur. Tesis tidak Dipublikasikan, Surabaya. Program Pascasarjana Ilmu Manajemen Universitas Airlangga.
- Mathis, Robert L., dan John H., Jackson., (2000). *Human Resource Management*. Nine Edition. South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio.
- Moekijat, 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Mandar Maju, Bandung.
- Nawawi, Hadari, 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*. Cetakan ketiga, UGM, Yogyakarta.
- Robbins, Stephen P. 2001. *Organization Theory: Structure, Design and Applications*. Third Edition. Prentice Hall International Inc, Singapore.
- Rois, Amirullah, dan Fauziah. 2003. *Perilaku Organisasi*. Penerbit Bayumedia Malang.
- Siagian, Sondang P. (1988). *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta; PT. Rineka Cipta.
- 1995. *Teori Motivasi dan Aplikasinya*, Penerbit PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Simamora, Henry, 1997. *Management Sumber daya Manusia*, STIE YKPN, Yogyakarta.
- Singarimbun, M. dan Effendi, S. 1995. *Metode Penelitian Survey*, LP3ES, Jakarta.
- Sujak, A. 1990. *Kepemimpinan Manajer; Eksistensinya dalam Perilaku Organisasi*, Pusdiklat Depdikbud, Penerbit Rajawali Jakarta.
- Swasto, B. 1995. *Pengembangan Sumber daya Manusia pengaruhnya terhadap kinerja dan imbalan*, Universitas Brawijaya, Malang.
- Wahjosumidjo, *Kepemimpinan dan Motivasi*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1984), p. 50.