

## ANALISA PENGARUH MOTIVASI, INISIATIF, KOMPENSASI, PENDIDIKAN DAN PELATIHAN TERHADAP KINERJA TENAGA PEMASAR PT BANK BRI SYARIAH TBK KANTOR CABANG SURABAYA DIPONEGORO

Eryca Putri Wahyu Listia Maya

Magister Manajemen, Universitas Airlangga dan erycapwlm14@gmail.com

### Abstrak

**Tujuan :** Mengetahui dan menganalisis pengaruh variabel motivasi, inisiatif, kompensasi, pendidikan dan pelatihan terhadap rendahnya kinerja tenaga pemasar PT Bank BRISyariah Tbk Kantor Cabang Surabaya Diponegoro. Serta mengetahui variabel manakah yang paling signifikan berpengaruh terhadap rendahnya kinerja tenaga pemasar.

**Desain/Metode :** Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, serta menggunakan analisis kausal yang bertujuan untuk mengetahui besarnya pengaruh atau efek variabel independen atas perubahan yang terjadi pada variabel dependen. Metode pengumpulan data yang digunakan melalui survei pendahuluan, kuesioner dan studi pustaka. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh tenaga pemasar yang berjumlah 38 orang dari 1 Kantor Cabang (KC) Diponegoro dan 6 Kantor Cabang Pembantu. Dan populasi untuk variabel kinerja merupakan pimpinan langsung masing-masing tenaga pemasar, yang terdiri dari 2 manajer cabang dan 6 pimpinan cabang pembantu.

**Temuan :** Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivation terhadap kinerja; inisiatif terhadap kinerja; kompensasi terhadap kinerja; pendidikan & pelatihan terhadap kinerja.

**Implikasi :** Diharapkan dapat menjadi salah satu sumber informasi untuk meninjau kembali terhadap manajemen SDM, yang berkaitan dengan evaluasi kinerja karyawan dan bisa membantu dalam merumuskan strategi peningkatan kinerja tenaga pemasar.

**Originalitas :** Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yaitu pendekatan yang lebih mementingkan metode pengukuran dan sampling karena menggunakan pola pikir deduktif dengan menekankan prioritas yang mendetail pada koleksi data dan analisis, menurut Hair, Bush dan Ortinau (2010).

**Jenis Penelitian :** Studi Empiris

**Kata Kunci :** performance, performance appraisal, measuring performance, performance management, motivasi, inisiatif, kompensasi, pendidikan dan pelatihan

### I. Pendahuluan

Persaingan global yang berlangsung saat ini menuntut perusahaan untuk meningkatkan produktivitasnya agar dapat terus bersaing dan melakukan pengembangan usaha. Dalam hal ini perusahaan harus mampu menciptakan strategi yang tepat sebagai competitive advantage. Memasuki era Masyarakat Ekonomi Asean (MEA) banyak industri melakukan ekspansi usaha yang membuat semakin ketatnya persaingan usaha, begitu pula dengan industri perbankan. Perbankan secara umum melakukan peningkatan berupa inovasi produk dan layanan yang lebih beragam untuk para konsumen. Dalam hal ini dukungan tenaga pemasar menjadi sangat penting mengingat

tenaga pemasar merupakan pelayanan garda depan dalam industri perbankan dan juga merupakan ujung tombak keberhasilan perusahaan dalam mencapai pangsa pasar yang telah ditargetkan.

Menurut Challagalla & Shervani (1996) kinerja tenaga penjualan merupakan suatu tingkat dimana tenaga penjualan dapat mencapai target penjualan yang ditetapkan pada dirinya. Barker (2004) menyatakan bahwa kinerja tenaga penjual dievaluasi menggunakan faktor-faktor yang dikendalikan oleh tenaga pemasar itu sendiri, yaitu berdasar pada perilaku tenaga pemasar dan hasil yang diperoleh tenaga pemasar. Penelitian yang dilakukan oleh Kohli et al. (1998) menemukan bahwa aktivitas penjualan atau pemasaran akan lebih efektif apabila tenaga pemasaran memiliki kemampuan dan pengalaman dibidangnya, sehingga keinginan pencapaian tujuan perusahaan akan lebih mudah dicapai.

Tenaga pemasar merupakan bagian dari sumber daya manusia dalam perusahaan yang memiliki peranan yang sangat penting, karena sumber daya manusia menyebabkan sumber daya yang lain dapat berfungsi atau dijalankan. Begitu pentingnya peranan sumber daya manusia, faktor ini menjadi penentu bagi maju mundurnya perusahaan. Setiap perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang mampu bekerja lebih baik dan lebih cepat, sehingga diperlukan sumber daya manusia yang mempunyai kinerja (job performance) yang tinggi. Sumber daya manusia yang kompeten, kompetitif, profesional dan dapat diandalkan merupakan kebutuhan bagi perusahaan agar tujuan tercapai secara optimal. Hal inilah yang menyebabkan banyak perusahaan memberikan perhatian khusus pada pengelolaan sumber daya manusia dan manajemen kinerja.

Armstrong (2006) berpendapat bahwa manajemen kinerja merupakan sebuah proses sistematis untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan mengembangkan kinerja individu dan tim. Menurut Aguinis (2009) manajemen kinerja adalah proses berkelanjutan dari identifikasi, pengukuran, pengembangan kinerja individu dan tim serta menyelaraskan kinerja dengan tujuan strategis organisasi atau perusahaan.

Persaingan yang ketat dalam industri perbankan di Indonesia saat ini ditandai dengan perkembangan banyaknya jumlah bank baik BUMN maupun swasta, konvensional maupun syariah, menuntut PT Bank BRISyariah Tbk untuk mampu bersaing dengan perbankan lainnya agar dapat tetap survive dan berkembang. PT Bank BRISyariah Tbk (BRIS) bermula dari akuisisi PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk terhadap Bank Jasa Arta pada 19 Desember 2007. BRIS secara resmi beroperasi setelah mendapatkan izin usaha dari Bank Indonesia melalui Surat No.10/67/KEP.GBI/DpG/2008 pada 16 Oktober 2008, dengan demikian, pada 17 November 2008, PT Bank BRISyariah Tbk resmi beroperasi. BRIS berkomitmen untuk menjaga dan mewujudkan kualitas hidup nasabah dan seluruh pemangku kepentingan, BRIS terus berinovasi mengembangkan produk dan layanan syariah sesuai kebutuhan nasabah. Dari semangat tersebut, akselerasi bisnis terus dilakukan agar BRIS dapat terus melaju dan menangkap setiap kesempatan yang terbuka. Untuk itu perbaikan kualitas layanan, evaluasi dan inovasi produk terus dilakukan demi memberikan kontribusi yang optimal dengan pencapaian kinerja yang maksimal.

## II. Kajian Teori

Menurut Fillmore H. Stanford (2000) mendefinisikan bahwa motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia kearah suatu tujuan tertentu. Ernest J. McCormick (1985) mengemukakan bahwa motivasi kerja sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Robbins (2006) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang ikut menentukan intensitas, arah dan ketekunan seseorang dalam usaha mencapai sasaran. Dari pengertian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa motivasi mengandung tiga unsur kunci yaitu intensitas, arah dan berlangsung lama. Aguinis (2009) menyatakan bahwa ada 3 faktor yang membuat seseorang memberikan kinerja dengan tingkat lebih tinggi dibanding dengan orang lain. Hal-hal yang menentukan kinerja terdiri dari: declarative knowledge; procedural knowledge dan motivation.

Prawirosentono (2007) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja salah satunya adalah inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Setiap inisiatif sebaiknya

mendapat perhatian atau tanggapan positif dari atasan, kalau memang dia atasan yang baik. Atasan yang buruk akan selalu mencegah inisiatif bawahan, lebih-lebih bawahan yang kurang disenangi. Bila atasan selalu menghambat setiap inisiatif, tanpa memberikan penghargaan berupa argumentasi yang jelas dan mendukung, menyebabkan organisasi akan kehilangan energi atau daya dorong untuk maju. Kompensasi merupakan bagian dari hubungan timbal balik antara organisasi dengan sumber daya manusia.

Pengertian kompensasi menurut Handoko (2001), kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh pekerja sebagai balas jasa atau kerja mereka. Sedangkan menurut Malayu S.P Hasibuan (2012), kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Menurut Gary Dessler (2009) kompensasi karyawan adalah semua bentuk pembayaran atau hadiah yang diberikan kepada karyawan dan muncul dari pekerjaan mereka dan mempunyai dua komponen: pembayaran langsung (dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi, dan bonus), dan pembayaran tidak langsung (dalam bentuk tunjangan keuangan seperti asuransi dan uang liburan yang dibayar oleh perusahaan).

Pendidikan dan pelatihan menurut Simamora (2003) adalah proses sistematis perubahan perilaku para karyawannya dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasional. Dalam pelatihan diciptakan suatu lingkungan dimana para karyawan dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan, dan perilaku yang spesifik berkaitan dengan pekerjaan. Pendidikan dan pelatihan merupakan hubungan peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman atas lingkungan kerja secara menyeluruh dan juga suatu usaha untuk meningkatkan pengetahuan dan keahlian seseorang karyawan untuk mengerjakan suatu pekerjaan tertentu.

Menurut Aguinis (2009) kinerja adalah tentang perilaku atau apa yang dihasilkan oleh karyawan atau hasil pekerjaan mereka. Salah satu kegiatan yang paling lazim dilakukan dalam organisasi adalah kinerja karyawan, yaitu bagaimana ia melakukan segala sesuatu yang berhubungan dengan sesuatu pekerjaan atau peranan dalam organisasi. Kinerja memiliki dua karakteristik, pertama adalah perilaku kinerja dapat dinilai yang diartikan dengan beberapa perilaku yang dapat dinilai negatif, netral atau positif untuk keefektifan peran baik secara individu maupun organisasi. Kedua yaitu multidimensional yang diartikan memiliki beberapa macam perilaku dengan kemampuan membantu atau menghindari tujuan organisasi. Baik buruknya kinerja, ditentukan dari hal-hal yang terdapat didalam declarative knowledge, procedural knowledge serta motivation.

### **III. Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yaitu pendekatan yang lebih mementingkan metode pengukuran dan sampling karena menggunakan pola pikir deduktif dengan menekankan prioritas yang mendetail pada koleksi data dan analisis, menurut Hair, Bush dan Ortinau (2010). Jenis penelitian kuantitatif yang digunakan pada tesis ini adalah kuantitatif eksploratif, menurut Sekaran (2013), penelitian eksploratif dilakukan jika informasi dari suatu keadaan atau fenomena tidak diketahui dengan pasti, sehingga perlu digali informasi yang lebih dalam dengan bantuan literatur ataupun membentuk diskusi atau wawancara dengan objek penelitian.

Motivasi diukur berdasarkan teori yang dikembangkan oleh Aguinis (2009) dan Mangkunegara (2011). Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan terarah untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal, sehingga indikator-indikator pengukuran motivasi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) kerja keras; (2) semangat; (3) memanfaatkan kesempatan. Pengisian Kuesioner diukur menggunakan skala Likert 5 poin dengan tingkatan (1) sangat tidak setuju sampai dengan (5) sangat setuju.

Inisiatif diukur berdasarkan teori yang dikembangkan oleh Prawirosentono (2007). Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi, sehingga indikator-indikator pengukuran inisiatif dalam

penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) gagasan baru; (2) adaptasi; (3) kreativitas. Pengisian Kuesioner diukur menggunakan skala Likert 5 poin dengan tingkatan (1) sangat tidak setuju sampai dengan (5) sangat setuju.

Kompensasi diukur berdasarkan teori yang dikembangkan oleh Gary Dessler (2009). Kompensasi karyawan adalah semua bentuk pembayaran atau hadiah yang diberikan kepada karyawan dan muncul dari pekerjaan mereka dan mempunyai dua komponen: pembayaran langsung (dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi, dan bonus), dan pembayaran tidak langsung (dalam bentuk tunjangan keuangan seperti asuransi dan uang liburan yang dibayar oleh perusahaan), sehingga indikator-indikator pengukuran kompensasi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) sistem kompensasi; (2) kebijakan; (3) porsi kompensasi; (4) bonus dan insentif. Pengisian Kuesioner diukur menggunakan skala Likert 5 poin dengan tingkatan (1) sangat tidak setuju sampai dengan (5) sangat setuju.

Pendidikan dan pelatihan diukur berdasarkan teori yang dikembangkan oleh Simamora (2003). Pendidikan dan pelatihan adalah proses sistematis pengubahan perilaku para karyawannya dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasional, sehingga indikator-indikator pengukuran pendidikan dan pelatihan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) Kesesuaian pelatihan; (2) Diklat rutin; (3) Peningkatan kompetensi. Pengisian Kuesioner diukur menggunakan skala Likert 5 poin dengan tingkatan (1) sangat tidak setuju sampai dengan (5) sangat setuju.

Kinerja diukur berdasarkan teori yang dikembangkan oleh Aguinis (2009). Kinerja adalah tentang perilaku apa yang telah dihasilkan oleh karyawan atau hasil pekerjaan mereka, sehingga indikator-indikator pengukuran kinerja dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) Pencapaian target; (2) Pencapaian dibanding periode sebelumnya; (3) Kuantitas kerja; (4) Tuntutan tugas; (5) Sistem Manajemen Kinerja. Pengisian Kuesioner diukur menggunakan skala Likert 5 poin dengan tingkatan (1) tidak pernah sampai dengan (5) selalu.

#### IV. Hasil Dan Pembahasan

**Tabel I.** Profil demografi responden

Informasi Demografi	Frekuensi	Persen
Umur		
20 - 30 tahun	19	50.0
>30 tahun	19	50.0
Jenis Kelamin		
Laki-laki	29	76.3
Perempuan	9	23.7
Lama Kerja		
1 - 5 tahun	31	81.6
> 5 tahun	7	18.4

Dalam tabel I, informasi demografi menunjukkan bahwa rata-rata dari 38 responden, 50.0% berumur >30 tahun, 50.0% berumur 20-30 tahun. Pembagian jenis kelamin dari responden, 76,3% responden adalah laki-laki, sementara 23,7% adalah perempuan. Masa kerja dari 38 responden menunjukkan bahwa jangka waktu terpendek dan terpanjang adalah 18.4% dan 81.6%.

**Tabel II.** Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

Hipotesis	Koefisien Pengaruh	T-Statistics	Signifikan
-----------	--------------------	--------------	------------

H <sub>1</sub>	Motivasi→Kinerja	0.167	2.126	Signifikan
H <sub>2</sub>	Inisiatif→Kinerja	0.185	2.619	Signifikan
H <sub>3</sub>	Kompensasi→Kinerja	0.450	3.938	Signifikan
H <sub>4</sub>	Pendidikan dan Pelatihan→ Kinerja	0.161	2.187	Signifikan

Dapat dijelaskan uraian pengujian hipotesis pengaruh langsung sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi terhadap kinerja tenaga pemasar PT Bank BRISyariah Tbk Kantor Cabang Surabaya Diponegoro. Berdasarkan hasil ini, maka Hipotesis 1 dalam penelitian ini diterima.
2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara inisiatif terhadap kinerja tenaga pemasar PT Bank BRISyariah Tbk Kantor Cabang Surabaya Diponegoro. Berdasarkan hasil ini, maka Hipotesis 2 dalam penelitian ini diterima.
3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja tenaga pemasar PT Bank BRISyariah Tbk Kantor Cabang Surabaya Diponegoro. Berdasarkan hasil ini, maka Hipotesis 3 dalam penelitian ini diterima.
4. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi terhadap kinerja tenaga pemasar PT Bank BRISyariah Tbk Kantor Cabang Surabaya Diponegoro. Berdasarkan hasil ini, maka Hipotesis 4 dalam penelitian ini diterima.

**Tabel III.**Koefisien Determinasi Parsial

Model		r parsial	r <sup>2</sup> parsial
H <sub>1</sub>	Motivasi	0,429	0,184
H <sub>2</sub>	Inisiatif	0,505	0,255
H <sub>3</sub>	Kompensasi	0,661	0,437
H <sub>4</sub>	Pendidikan dan Pelatihan	0,439	0,193

Berdasarkan pada Tabel III di atas diketahui bahwa kontribusi yang diberikan oleh variabel kompensasi terhadap perubahan kinerja karyawan adalah yang paling besar yaitu sebesar 43,7% dibandingkan 3 variabel lainnya yang memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja. Berdasarkan hasil ini, Kompensasi merupakan faktor yang paling signifikan menyebabkan rendahnya kinerja tenaga pemasar PT Bank BRISyariah Tbk Kantor Cabang Surabaya Diponegoro. Berdasarkan hasil ini, maka Hipotesis 5 dalam penelitian ini ditolak.

## V. Penutup

Berdasarkan hasil analisis dari hasil pengolahan data yang telah dilakukan, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi terhadap kinerja tenaga pemasar PT Bank BRISyariah Tbk Kantor Cabang Surabaya Diponegoro.
2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara inisiatif terhadap kinerja tenaga pemasar PT Bank BRISyariah Tbk Kantor Cabang Surabaya Diponegoro.
3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi terhadap kinerja tenaga pemasar PT Bank BRISyariah Tbk Kantor Cabang Surabaya Diponegoro.
4. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja tenaga pemasar PT Bank BRISyariah Tbk Kantor Cabang Surabaya Diponegoro.
5. Kompensasi merupakan faktor yang paling signifikan menyebabkan rendahnya kinerja tenaga pemasar PT Bank BRISyariah Tbk Kantor Cabang Surabaya Diponegoro.

Berdasarkan keterangan diatas, maka saran yang dapat diajukan dari hasil penelitian ini adalah:

1. Dari hasil uji variabel menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi terhadap kinerja tenaga pemasar PT Bank BRISyariah Tbk Kantor Cabang Surabaya Diponegoro. Namun hasil survey menunjukkan jawaban responden pada variabel motivasi termasuk dalam kategori sedang. Hal tersebut menunjukkan kondisi yang menggerakkan

- karyawan terarah untuk mencapai tujuan kerja masih belum begitu baik. Kondisi itu harus dipecahkan dengan kebijakan yang mendorong karyawan agar lebih termotivasi mencapai target yang ditetapkan dengan cara memberikan penghargaan atas setiap pencapaian yang diraih. Misalnya dengan program “tenaga pemasar of the month” atau jenis penghargaan lainnya. Selain itu perusahaan juga harus terbuka mengenai career path setiap karyawan.
2. Dari hasil uji variabel menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara inisiatif terhadap kinerja tenaga pemasar PT Bank BRISyariah Tbk Kantor Cabang Surabaya Diponegoro. Namun hasil survey menunjukkan jawaban responden pada variabel inisiatif termasuk dalam kategori rendah. Hal ini berarti bentuk kreativitas dalam ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi pada karyawan masih kurang. Atas permasalahan tersebut manajemen harus lebih memberikan kepercayaan dan kebebasan bagi tenaga pemasar untuk melakukan pengambilan keputusan.
  3. Dari hasil uji variabel menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi terhadap kinerja tenaga pemasar PT Bank BRISyariah Tbk Kantor Cabang Surabaya Diponegoro. Hasil survey menunjukkan jawaban responden pada variabel kompensasi termasuk dalam kategori sedang. Hal ini berarti semua bentuk pembayaran atau hadiah yang diberikan kepada karyawan dan muncul dari pekerjaan sudah cukup baik. Perusahaan harus membedakan reward antara tenaga pemasar sebagai garda depan perusahaan dengan reward untuk tim support. Perusahaan juga seharusnya memberikan reward kantor cabang yang berbeda antara tenaga pemasar yang mencapai target dan yang tidak mencapai, misalnya dengan memberikan insentif tenaga pemasar sesuai dengan prosentase pencapaian target.
  4. Dari hasil uji variabel menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja tenaga pemasar PT Bank BRISyariah Tbk Kantor Cabang Surabaya Diponegoro. Namun hasil survey menunjukkan jawaban responden pada variabel pendidikan dan pelatihan termasuk dalam kategori sedang. Hal ini berarti proses sistematis perubahan perilaku para karyawannya dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasional sudah cukup. Perusahaan seharusnya membekali tenaga pemasar dengan standar pelatihan dan pendidikan yang dibutuhkan secara berkala. Selain itu juga untuk peningkatan kompetensi yang dapat memberikan nilai tambah bagi tenaga pemasar.

#### Daftar Pustaka

- Aguinis, Herman. (2009). *Performance Management*. Pearson Prentice Hall.
- Armstrong. (2006). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management*. Practice: 11th ed. London: Kogan Page.
- Barker, Chris. (2004). *Cultural Studies Theory and Practice*. New Delhi: Sage. Publication.
- Challagalla, Goutam N dan Tasaddug A Shervani. (1996). *Dimensions and Types of Supervisory Control: Effects on Salesperson Performance and Satisfaction*. *Journal of Marketing*. Januari, 89-105.
- Dessler, Gary. (2009). *Manajemen SDM*. Buku 1. Jakarta: Indeks.
- Ernest J. McCormick. (1985). *Industrial Psychology*. New York: Prentice Hall, Inc.
- Fillmore, Stanford H. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Yogyakarta: Erlangga.
- Hair, dkk. (2010). *Multivariate Data Analysis, Seventh Edition*. Pearson Prentice Hall.
- Handoko, T.H. (2001). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Gramedia.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kohli et al. (1998). Learning and Performance Orientation of Salespeople: The Role of Supervisors. *Journal of Marketing Research*. Vol XXXV, May, 267-274.
- Prawirosentono, Suyadi. (2007). *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.

- Robbins, Stephen. (2006). *Organizational Behavior*. Prentice Hall.
- Sekaran, Uma dan Bougie, Roger. (2013). *Research Methods for Business*. United Kingdom: Jhon Willey & Sons Ltd.
- Simamora, H. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Bagian Penerbitan STIE.