

---

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, KOMITMEN ORGANISASI, SEMANGAT KERJA  
DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA KANTOR CAMAT  
KUALUH SELATAN KABUPATEN LABUHANBATU UTARA**

**Raja Saul Marto Henry**

Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Labuhanbatu

Email : [rajasaul365@gmail.com](mailto:rajasaul365@gmail.com)

**Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Semangat Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan, pada Kantor Camat Kualuh Selatan Kabupaten Labuhanbatu Utara. Penelitian ini dilakukan pada Kantor Camat Kualuh Selatan Kabupaten Labuhanbatu Utara dengan sampel berjumlah 85 orang dari populasi. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner atau data primer. Teknik analisis data menggunakan deskriptif statistik dan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan secara serempak variabel Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Semangat Kerja dan Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan  $F_{hitung} 7,436 > F_{tabel} 2,45$  dengan nilai signifikan 0,000, secara parsial Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan diperoleh nilai  $t_{hitung} 2,606 > t_{tabel} 1,66$  dengan signifikansi  $0,012 < 0,05$ , secara parsial Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan diperoleh nilai  $t_{hitung} 2,294 > t_{tabel} 1,66$  dengan signifikansi  $0,025 < 0,05$ , secara parsial Semangat Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan diperoleh nilai  $t_{hitung} 2,616 > t_{tabel} 1,66$  dengan signifikansi 0,011, secara parsial Motivasi berpengaruh positif tapi tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan diperoleh nilai  $t_{hitung} 0,119 < t_{tabel} 1,66$  dan signifikansi  $0,906 > 0,05$ .

**Kata kunci** : Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Semangat Kerja, Motivasi, Kinerja Karyawan

## **I. PENDAHULUAN**

### **Latar Belakang**

Perkembangan inovasi teknologi yang semakin pesat menyebabkan lingkungan usaha menjadi dinamis. Persaingan antara perusahaan mengakibatkan peluang usaha untuk *survive* menjadi kecil. Kunci

keberhasilan memenangkan kompetisi antara pengusaha dan antara perusahaan ini terletak pada sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan (Hasibuan,2001:97). Setiap individu mempunyai peran yang sangat penting sebagai sumber daya manusia yang kreatif dan inovatif guna tercapainya tujuan

yang ingin dicapai oleh organisasi tersebut. Kondisi seperti ini menuntut setiap organisasi terjadi dalam negeri untuk berbenah diri. Salahsatu upaya yang dapat dilakukan untuk memenangkan persaingan adalah dengan mengelola dan memanfaatkan sumber daya manusia secara tepat dan optimal. Kunci keberhasilan memenangkan kompetisi antar pengusaha dan antar perusahaan terletak pada sumberdaya yang dimiliki oleh perusahaan.

Sumber daya manusia menjadi kunci keunggulan yang sulit ditiru organisasi lain. Oleh karena itu, peranan sumberdaya manusia sangat penting. Sumber daya manusia telah menjadi salah satu pemain penting di dalam fungsi manajemen secara keseluruhan sehingga perusahaan harus memperlakukan secara bijaksana, dengan penerapan strategi yang dirancang dan disusun melalui prosedur yang telah ditentukan, dan sudah melalui data yang diolah sesuai prinsip kebijakanyang digunakan. Masa yang akan datang suatu perusahaan dapat berkembang dan maju apabila cepat dan tanggap terhadap perubahan yang terjadi.

Pada penelitian ini penelitian mengangkat permasalahan yang ada pada PT. (Persero) Perkebunan Nusantara III Mambang Muda yakni suatu badan usaha milik negara yang mempunyai tugas menguasai dan mengelola perusahaan perkebunan milik Negara sesuai peraturan pemerintah RI. NO.14 tahun 1996 tentang kewenangan mengelola perkebunan.

Kepemimpinan ditujukan untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan mempermudah pekerjaan dengan memberikan pelatihan, pemberian pengaitangan jaran atau hukuman yang memuaskan terhadap karyawan yang melanggar aturan, mempermudah karyawan dalam bekerja dengan menyediakan sarana prasarana dan fasilitas yang memadai, dengan demikian pemimpin telah memberikan pengaruh yang positif, memberikan Motivasi Kerja, lebih mendorong bawahan untuk bekerja lebih baik dan pemimpin juga mampu memberikan perhatian personal terhadap bawahannya. Hal ini dapat dilihat dari berbagai usaha yang dilakukan oleh Perkebunan Nusantara III. Mambang Muda, baik dari sisi kebijakan kepemimpinan maupun komitmen organisasi salah satunya adalah melalui pelatihan guna meningkatkan keahlian karyawan, pemberian tunjangan diluar gaji dan jaminan pension tetapi ha lini hanya diperuntukkan bagi para staff, adanya jaminan kesehatan, kegiatan pariwisata satu tahun sekali yang lebih mengakrabkan hubungan antar karyawan dan meningkatkan kinerja karyawan di dalam bekerja.

Karyawan merupakan sumber daya manusia yang salah satunya menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan. Kinerja karyawan dituntut untuk meningkat sehubungan dengan pengaruhnya terhadap pencapaian tujuan organisasi. Berdasarkan kenyataan yang ada, kinerja pegawai Kantor Kecamatan Kualuh Selatan Kabupaten Labuhanbatu Utarabelum sesuai

dengan yang diharapkan dan masih perlu dikaji lebih lanjut.

## 2. LANDASAN TEORI

### Kinerja Karyawan

Kerja menurut Hasibuan (2001:160) adalah pengorbanan jasa jasmani dan pikiran untuk menghasilkan barang atau jasa dengan memperoleh imbalan prestasi tertentu. Sedangkan kinerja merupakan perilaku yang ada didalam suatu organisasi. Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) ini menjadi salah satu faktor kunci untuk mendapatkan kinerja terbaik, selain menangani masalah keterampilan dan keahlian, manajemen SDM juga berkewajiban membangun perilaku kondusif karyawan untuk mendapatkan kinerja terbaik (Wahyudi,2004:117).

Menurut Hasibuan (2001:34) mengemukakan kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas- tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Sedangkan Rivai (2005:14) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Dari beberapa pendapat mengenai kinerja dapat disimpulkan bahwa kinerja

adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang telah dicapai seseorang berdasarkan target yang telah ditetapkan sesuai dengan peranan dan tanggungjawab dalam perusahaan.

Menurut Hariandja (2002:204) secara praktis banyak metode penilaian yang dilakukan, yang sudah barang tentu berbeda-beda antara satu perusahaan dengan perusahaan lain. Keseluruhan metode tersebut secara garis besar dikelompokkan dalam dua kategori, yaitu :

(1) Penilaian yang berorientasi pada masa lalu, Metode penilaian yang berorientasi pada masa lalu diartikan sebagai penilaian perilaku kerjayang dilakukan pada masalah sebelum penilaian dilakukan. Melalui penilaian tersebut dapat dilakukan usaha untuk mengubah perilaku kerja atau pengembangan pegawai. Metode penilaian ini terdiri dari: (a) *Rating scale*, Penilaian yang didasarkan pada suatu skala pada standar-standar penilaian seperti inisiatif, tanggung jawab, hasil kerja secara umum dan lain-lain. Penilaian dilakukan oleh seorang penilai yang biasanya atasan langsung, yang dilakukan secara subyektif. (b) *Checklis*, Penilaian yang didasarkan pada suatu standar penilaian yang sudah dideskripsikan terlebih dahulu, kemudian penilai memeriksa apakah pegawai sudah memenuhi atau melakukannya. (c). *Critical incident technique*, penilaian yang didasarkan pada perilaku khusus yang dilakukan ditempat kerja baik perilaku yang baik atau tidak baik. Penilaian dilakukan melalui observasi langsung ke tempat kerja, kemudian mencatat perilaku-perilaku kritis

yang baik atau tidak baik, dan mencatat tanggal dan waktu terjadinya perilaku tersebut, (d). Skala penilaian perilaku, penilaian yang dilakukan dengan spesifikasi penilaian dalam dimensi- dimensi tertentu, kemudian masing-masing dimensi diidentifikasi berdasarkan perilaku tertentu, baik perilaku yang baik atau tidak, (e) Observasi dan tes unjuk kerja, penilaian yang dilakukan melalui tes dilapangan. (f).Metode perbandingan kelompok Metode ini dilakukan dengan membandingkan seorang pegawai dengan rekan sekerjanya yang dilakukan oleh atasan.

(2) Penilaian yang berorientasi pada masa depan (a) Penilaian diri sendiri, Penilaian pegawai untuk diri sendiri dengan harapan pegawai tersebut dapat mengidentifikasi aspek-aspek perilaku kerja yang perlu diperbaiki pada masa yang akan datang; (b) Management by objective (MBO), program manajemen yang melibatkan pegawai dalam pengambilan untuk menentukan sasaran- sasaran yang dicapainya ,disini kinerja seseorang dinilai melalui tujuan-tujuan yang ditetapkannya serta pencapaian tujuan tersebut; (c) Penilaian secara psikologis, dilakukan oleh para ahli psikologi untuk mengetahui potensi seseorang yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan; (d) *Assessment centre*, penilaian yang dilakukan melalui serangkaian teknik penilaian dan dilakukan oleh sejumlah penilai untuk mengetahui potensi seseorang dalam melakukan tanggung jawab yang lebih besar.

Bernardin (dalamRobbins,1998:260) mengemukakan bahwa kinerja dikatakan baik bila karyawan memenuhi hal-hal sebagai

berikut: (1) Kualitas kerja, Tingkat dimana hasil aktivitas yang dikehendaki mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa ideal dari penampilan aktivitas, maupun memenuhi tujuan-tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan; (2) Kuantitas, Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Kuantitas yang diukur dari persepsi karyawan terhadap jumlah aktifitas yang ditugaskan beserta hasilnya; (3) Ketepatan waktu, tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain. Ketepatan waktu diukur dari persepsi pegawai terhadap suatu aktifitas yang diselesaikan dari awal waktu sampai menjadi hasil; (4) Efektivitas, tingkat penggunaan sumberdaya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya. Efektifitas kerja diukur dari persepsi karyawan dalam menilai pemanfaatan waktu dalam menjalankan tugas, efektifitas menyelesaikan tugas yang dibebankan organisasi; (5) Kemandirian, tingkat dimana karyawan dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan atau bimbingan dari orang lain. Kemandirian diukur dari persepsi karyawan dalam melakukan fungsi kerjanya

masing-masing, sesuai dengan tanggungjawabnya; (6) Komitmen Kerja, Tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor. Diukur dari persepsi pegawai dalam membina hubungan dengan instansi serta tanggung jawab dan loyalitas pegawai.

### **Kepemimpinan**

Pemimpin adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mengarahkan bawahan dalam mengerjakan sebagian pekerjaannya untuk mencapai tujuan organisasi, sedangkan kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Kartini Kartono (1994:33) mendefinisikan Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan khususnya kecakapan dan kelebihan di satu bidang, sehingga dia mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu, demi pencapaian satu atau beberapa tujuan.

Kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Griffin (2004:68) kepemimpinan adalah proses sekaligus atribut, yakni sebagai proses kepemimpinan adalah penggunaan pengaruh tanpa paksaan untuk membentuk tujuan grup atau organisasi, memotivasi Kerja perilaku ke

arah pencapaian tujuan-tujuan tersebut, dan mampu mendefinisikan kultur grup atau organisasi, sebagai atribut yakni kepemimpinan adalah sekelompok karakteristik yang dimiliki oleh individu yang dipandang sebagai pemimpin.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas tentang kepemimpinan dapat disimpulkan bahwasannya kepemimpinan adalah seni atau proses untuk memotivasi Kerja, mempengaruhi, mengkoordinasi, memberikan dorongan, perintah dan bimbingan terhadap individu atau kelompok untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan dengan kemauan dan antusias tanpa adanya paksaan.

Menurut Handoko,(2003:299). Terdapat dua fungsi utama dalam kepemimpinan yakni: (1) . Fungsi yang berhubungan dengan tugas (*task related*) atau pemecahan masalah. Fungsi ini menyangkut pemberian saran penyelesaian, informasi dan pendapat; (2) . Fungsi pemeliharaan kelompok (*group maintenance*) atau sosial. Segala sesuatu yang dapat membantu kelompok berjalan lancar, persetujuan dengan kelompok lain, penengahan perbedaan pendapat, dan sebagainya.

Mengidentifikasi sifat-sifat pemimpin adalah usaha sistematis pertama yang digunakan oleh para peneliti untuk memahami kepemimpinan. Berbagai studi perbandingan sifat-sifat pemimpin dan bukan pemimpin sering menemukan bahwa pemimpin lebih dibandingkan dengan bawahannya baik kecerdasan, keramahan,

kepercayaan diri maupun kebutuhan kekuasaan yang lebih besar.

Berbagai sifat dipelajari untuk menemukan apakah hal-hal tersebut berhubungan dengan kepemimpinan efektif.

Ordway Tead (dalam Kartini Kartono,1994:38) mengemukakan kemampuan dan sifat pemimpin sebagai berikut : (1) Energi jasmani dan mental, yaitu pemimpin mempunyai daya tahan, keuletan, kekuatan atau tenaga yang istimewa. Demikian juga didukung dengan semangat juang, Motivasi kerja, disiplin , dan kesabaran. (2) Kesadaran akan tujuan dan arah, yaitu pemimpin memiliki keyakinan yang teguh akan kebenarandan kegunaan dari semua perilaku yang dikerjakan pemimpin tahu persis kemana arah yang akan ditujunya dan member manfaat bagi dirinya dan kelompok. (3) Antusiasme, yaitu pekerjaan yang dilakukan dan tujuan yang akan dicapai membangkitkan, optimisme, dan semangat besar pada pribadi pemimpin maupun anggota kelompok. (4) Keramahan dan kecintaan, yaitu kasih sa yang dan dedikasi pemimpin bisa menjadi tenaga penggerak yang positif untuk melakukan perbuatan-perbuatan yang menyenangkan bagi semua pihak. Sedangkan keramahan, memberikan pengaruh pemimpin dalam mencapai tujuan. (5) Integritas, yaitu dengan segala ketulusan hatidan kejujuran, pemimpin memberikan keteladanan, agar dipatuhi dan diikuti oleh anggota kelompoknya. (6) Penguasaan teknis, yaitu pemimpin harus memiliki satu atau beberapa kemahiran teknis tertentu, agar ia mempunyai kewibawaan dan

kekuasaan untuk memimpin kelompoknya. (7) Ketegasan dalam mengambil keputusan, yaitu mengambil keputusan secara tepat,tegas,dan cepat sebagai hasil dari kearifan dan pengalamannya. (8) Kecerdasan, yaitu kemampuan pemimpin untuk melihat dan mematuhi dengan baik, mengerti sebab danakibat kejadian, menemukan hal-hal yang krusial, dan cepat menemukan cara-cara penyelesaiannya dalam waktu yang singkat. (9) Keterampilan mengajar, yaitu pemimpin harus mampu menuntun, mendidik, mengarahkan, mendorong, dan menggerakkan anak buahnya atau anggotanya untuk berbuat sesuatu. (10) Kepercayaan, yaitu bahwa para anggota pasti dipimpin dengan baik, dipengaruhi secara positif dan diarahkan pada sasaran-sasaran yang benar.

Menurut Wahjosumidjo (1991:154) secara garis besar indikator kepemimpinan adalah sebagai berikut: (1) Bersifat adil, dalam kegiatan suatu organisasi, rasa kebersamaan diantara para anggota adalah mutlak,sebabrasa kebersamaan pada hakikatnya merupakan pencerminan daripada kesepakatan antara para bawahan maupunantara pemimpin dengan bawahan dalam mencapai tujuan organisasi. (2) Memberi sugesti, sugesti biasanya disebut sebagai saran atau anjuran. Dalam rangka kepemimpinan, sugesti merupakan pengaruh dan sebagainya, yang mampu menggerakkan hati orang lain dan sugesti mempunyai peranan yang sangat penting didalam memelihara dan membina harga diri serta rasa pengabdian, partisipasi, danrasa kebersamaan diantara para bawahan. (3) Mendukung tujuan,

tercapainya tujuan organisasi tidak secara otomatis terbentuk, melainkan harus didukung oleh adanya kepemimpinan.

Olehkarenaitu, agar setiap organisasi dapat efektif dalam arti mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan, maka setiap tujuan yang ingin dicapai perlu disesuaikan dengan keadaan organisasi serta memungkinkan para bawahan untuk bekerjasama; (1) Katalisator, seorang pemimpin dikatakan berperan sebagai katalisator, apabila pemimpin itu selalu dapat meningkatkan segala sumberdaya manusia yang ada, berusaha memberikan reaksi yang menimbulkan semangat dan dayakerjacepat semaksimal mungkin. (2) Berrsikap menghargai, setiaporang pada dasarnya menghendaki adanya pengakuan dan penghargaan diri pada orang lain. Demikian pula setiap bawahan dalam organisasi memerlukan adanya pengakuan dan penghargaan dari atasan. Oleh karenaitu, menjadi suatu kewajiban bagi pemimpin untuk mau memberikan penghargaan atau pengakuan dalam bentuk apapun kepada bawahannya.

## **Komitmen Organisasi**

### **Pengertian Komitmen Organisasi**

Menurut As'ad faktor yang sangat mempengaruhi prestasi kerja adalah komitmen, dimana seorang komitmen terhadap organisasinya maka dia akan bersedia untuk bekerja dengan baik demi perusahaan dan bersedia terlibat dalam kegiatan perusahaan.

“Sikap komitmen” menurut N.H Setiadi adalah kekuatan indentifikasi individu dan keterlibatannya pada organisasi yang bersangkutan. Sikap ini di identifikasi pada tiga hal; (1) Keyakinan kuat dalam menerima nilai-nilai dan tujuan-tujuan organisasi. (2) Kemauan untuk memberikan usaha kepada organisasi. (3) Keinginan kuat untuk memperbaiki perannya sebagai anggota organisasi tersebut.

Menurut Wursanto (2002:126) organisasi adalah suatu sistem perserikatan, berstruktur dan terkoordinasi dari kelompok orang yang berkerjasama dalam mencapai tujuan tertentu. Komitmen organisasi (*Organizational Commitment*) oleh Robbins (2001) didefinisikan sebagai suatu orientasi individu terhadap organisasi yang mencakup loyalitas, identifikasi, dan keterlibatan. Komitmen organisasi menurut Malthis (2002:372) adalah tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada di dalam organisasi tersebut.

Komitmen organisasional cenderung didefinisikan sebagai suatu perpaduan antara sikap dan perilaku (Suparwati,2005:50).

Wahyudi(2004) komitmen organisasi adalah sifat hubungan antara anggota organisasi dengan sistem secara keseluruhan. Pengertian lain adalah dari Mowday (1982) yang dikutip Wahyudi (2004) komitmen organisasi adalah sifat hubungan seseorang dengan organisasi dengan memperlihatkan ciri sebagai berikut: (1) Menerima nilai-nilai tujuan organisasi. (2) Mempunyai keinginan berbuat untuk organisasinya. (3) Mempunyai

keinginan yang kuat untuk tetap bersama dengan organisasinya.

Menurut Meyer dan Allan dalam Sumbodo, (2000:114) yang dikutip Cholil (2003), Wahyudi (2004) dan Sudarma (2004) bentuk komitmen organisasi yang keseluruhannya mempunyai implikasi terhadap kelanjutan partisipasi individu dalam organisasi, yang merupakan indikator komitmen organisasi:

#### 1. *Affective Commitment*

Merupakan kuatnya hasrat seseorang untuk tetap bekerja pada sebuah organisasi karena ia merasa cocok dan mau melakukannya. Komitmen afektif terhadap organisasi menurut Allen dan Meyer (1993) yang dikutip Sudarma (2004:402) merupakan variabel keterikatan emosional terhadap organisasi, yang meliputi penerimaan nilai-nilai organisasi dan keinginan untuk tetap tinggal bersama organisasi. Individu bertahan di organisasi karena memang ia inginkan. Ada keterlibatan individu terhadap organisasi. Karyawan akan mengidentifikasi diri, terlibat mendalam, menikmati keanggotaan dalam organisasi karena merasa bernilai sama dengan organisasi. Bangga terhadap organisasinya. Menurut Kalbers dan Fogarty (1995) yang dikutip Suparwati (2005) hasil penelitiannya mengungkapkan bahwa komitmen organisasi afektif berhubungan dengan satu pandangan profesional yaitu pengabdian pada profesinya sebagai auditor. Sedang menurut Irving dan Meyer, komitmen ini berkaitan dengan pengalaman kerja, di samping itu komitmen afektif dipengaruhi pula oleh karakteristik

organisasi seperti desentralisasi dalam pengambilan keputusan. *Affective commitment* mempunyai relasi positif dengan kesesuaian harapan karyawan dan imbalan organisasi, keterlibatan karyawan dan dorongan sosial.

#### 2. *Normative Commitment*

Komitmen normatif adalah perasaan wajib yang ada pada karyawan untuk tetap berada didalam organisasi karena ia merasa berkewajiban untuk tetap tinggal di sana. Wainer mendefinisikan sebagai tekanan normatif yang terinternalisasi secara keseluruhan untuk bertingkah laku tertentu sehingga memenuhi tujuan dan keinginan organisasi.

Allan dan Meyer (1990) yang dikutip N.H. Setiadi menyatakan bahwa komitmen afektif dipengaruhi oleh; (a) Perasaan dibutuhkan. (b) Perlakuan adil. (c) Perasaan dipentingkan

#### 3. *Continuance Commitment*

Komitmen *continuance* menurut Allan dan Meyer (1993) yang dikutip Sudarma (2004) adalah komitmen yang didasarkan pada biaya yang ditanggung karyawan bila keluar dari organisasi. Dapat dikatakan komitmen terhadap organisasi dengan menunjukkan keterikatan psikologis terhadap suatu organisasi yang berhubungan dengan persepsi nilai yang telah ditanamkan dalam studi organisasi dan efeknya pada kesempatan keluar dari organisasi. *Continuance commitment* merupakan komitmen yang rasional. Karyawan bertahan karena membutuhkan, dia tidak bias memilih

identitas sosial lain karena ancaman, kerugian. Karyawan disini memperhitungkan untung rugi. Jadi komitmen kontinuan adalah kuatnya hasrat seseorang untuk tetap bekerja pada sebuah organisasi karena ia membutuhkannya dan tidak mampu berbuat lain.

Allan dan Meyer(1990) yang dikutip N.H. Setiadi menyatakan bahwa komitmen afektif dipengaruhi oleh; (a). Transfer ketrampilan dari organisasi; (b). Pendidikan formal; (c). Kesempatan untuk pindah tempat, jika keluar dari organisasi yang bersangkutan; (d). Pensiun yang hilang jika keluar dari organisasi yang bersangkutan; (e) . Kesempatan mendapatkan organisasi lain yang lebih baik.

Allan dan Meyer (1990) yang dikutip N.H Setiadi menyatakan bahwa komitmen afektif dan normatif cenderung merupakan interaksi sosial. Sedang komitmen kontinuan cenderung interaksi ekonomi. Komitmen kontinuan menunjukkan keputusan tetap mempertahankan keanggotaan dalam organisasi berdasarkan kalkulasi biaya yang harus ditanggung jika harus keluar dari organisasi. Komitmen afektif adalah keterlibatan emosi dalam mengidentifikasi, keterlibatan dalam organisasi. Komitmen normatif dalam perasaan karyawan untuk tetap bergabung dalam organisasi.

### **Kompensasi**

Kompensasi adalah sesuatu barang yang diterima oleh karyawan/pekerja/buruh sebagai pengganti karena telah memberikan kontribusi jasa kepada perusahaan.

Kompensasi diberikan sebagai pelaksanaan fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang erat kaitannya dengan semua jenis pemberian penghargaan individual, sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian. Rivai (2014).

Pengertian kompensasi menurut Malayu S.P Hasibuan (2015) adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Kompensasi yaitu sesuatu yang dipertimbangkan sebagai suatu yang sebanding. Dalam kepegawaian, hadiah yang bersifat uang merupakan kompensasi yang diberikan kepada pegawai sebagai penghargaan dari pelayanan mereka, (Anwar Prabu Mangkunegara ; 2017).

Tujuan Pemberian Kompensasi menurut Malayau S.P Hasibuan (2015) adalah ; 1. Ikatan Kerja Sama , antara karyawan dengan majikan akan terjalin melalui pemberian kompensasi. Pengusaha masjikan wajib membayar kompensasi kepada karyawan yang telah memenuhi/mengerjakan tugas-tugas dengan baik. ; 2. Kepuasan Kerja,karyawan akan dirasakan oleh karyawan dengan diberikannya kompensasi atau balas jasa sehingga karyawan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya; 3. Pengadaan efektif, pengadaan karyawan yang qualified akan lebih mudah jika program kompensasi ditetapkan cukup besar; 4. Motivasi, majikan akan mudah memotivasi karyawannya, jika balas jasa (kompensasi) yang diberikan cukup besar; 4. Stabilitas Karyawan, apabila kompensasi diberikan atas prinsip adil dan layak, maka stabilitas karyawan akan terjamin akibat turn over yang relatif kecil; 5. Disiplin, Pemberian kompensasi yang cukup besar diharapkan dapat membangun disiplin

karyawan yang semakin baik. Karyawan akan mentaati dan menyadari setiap peraturan-peraturan yang ditetapkan di perusahaan; 6. Pengaruh Serikat Buruh, Program kompensasi yang baik, diharapkan karyawan dapat berkonsentrasi pada pekerjaannya dan pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan; 7. Pengaruh Pemerintah, Pemerintah tidak akan memberikan pengaruh kepada perusahaan yang sudah menetapkan kompensasi sesuai dengan undang undang perburuhan yang berlaku seperti batas upah minimum.

Menurut Simamora (2014), indikator untuk mengukur kompensasi karyawan diantaranya sebagai berikut : (1) Upah dan gaji, merupakan basis bayaran yang seringkali digunakan bagi para pekerja produksi dan pemeliharaan. Upah pada umumnya berhubungan dengan tarif gaji per jam dan gaji biasanya berlaku untuk tarif bayaran tahunan, bulanan atau mingguan. (2) Insentif, merupakan tambahan kompensasi di atas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh perusahaan. (3) Tunjangan, merupakan asuransi kesehatan dan jiwa, program pensiun, liburan yang ditanggung perusahaan, dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian. (4) Fasilitas, merupakan sesuatu yang pada umumnya berhubungan dengan kenikmatan seperti mobil perusahaan, akses ke pesawat perusahaan, tempat parkir khusus dan kenikmatan yang diperoleh karyawan

### **Motivasi**

Handoko (2001:252) mengartikan Motivasi Kerja sebagai keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Permasalahan yang utama dalam meningkatkan kinerja

karyawan dalam suatu perusahaan bertumpu pada masalah Motivasi Kerja karena Motivasi Kerja merupakan faktor penggerak dalam proses pencapaian tujuan perusahaan. Kata Motivasi Kerja (*motivation*) kata dasarnya adalah motif (*motive*) yang berarti dorongan, sebab atau alasan seseorang melakukan sesuatu.

Menurut Hasibuan(2001:221) tujuan dilakukan pemberian Motivasi Kerja adalah 1. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan; (2) . Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan; (3). Meningkatkan produktivitas kerja karyawan; (4) . Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan; (5). Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan; (6). Mengefektifkan pengadaan karyawan; (7).Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik; (8). Meningkatkan kreatifitas dan partisipasi karyawan; (9) . Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan; (10).Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya; (11) Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Menurut Dr. David McClelland (dalam Hasibuan, 2001:220) mengemukakan pola Motivasi Kerja sebagai berikut; (1). *Achivement motivation*, adalah suatu keinginan untuk mengatasi atau mengalahkan suatu tantangan, untuk kemajuan dan pertumbuhan; (2). *Affiliation motivation*, adalah dorongan untuk melakukan hubungan-hubungan dengan orang lain; (3). *Competence motivation*, adalah dorongan

untuk berprestasi baik dengan melakukan pekerjaan yang bermutu tinggi; (4). *Power motivation*, adalah dorongan untuk dapat mengendalikan suatu keadaan dan adanya kecenderungan mengambil risiko dalam menghancurkan rintangan-rintangan yang terjadi.

Menurut Hasibuan(2001:222) jenis-jenis Motivasi Kerja yaitu: 1. Motivasi Kerja positif (*insentifpositif*) manajer memotivasi Kerjabawahan dengan memberikan hadiah seperti memberikan pujian, penghargaan, bonus, piagam dan lain sebagainya kepada mereka yang berprestasi baik. Dengan memotivasi Kerja positif ini semangat kerja bawahan akan meningkat, karena manusia umumnya senang menerima yang baik-baik saja.

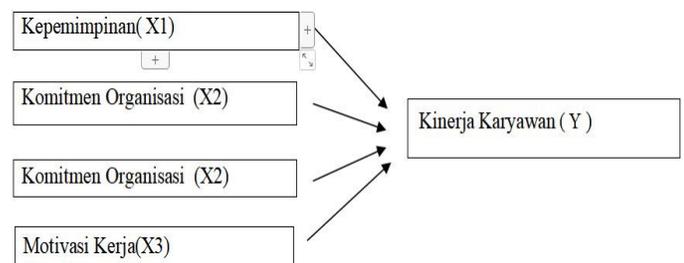
Motivasi Kerja negatif (*insentifnegatif*) manajer memotivasi Kerja bawahannya dengan memberikan hukuman seperti peringatan, teguran, himbauan dan sebagainya kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasinya rendah). Dengan Motivasi Kerja negatif ini semangat kerja bawahan dalam jangka waktu pendekakan meningkat, karena mereka takut dihukum, tetapi dalam jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

Indikator Motivasi Kerja kerja dalam penelitian ini menggunakan teori dari Herzberg dalam Slamet (2007: 137) yaitu; (1). Hubungan dengan rekan kerja dan atasan, Suasana harmonis antar pegawai terjalin ditempat kerja dan selalu terjalin kerjasama bawahan dengan atasan maupun dengan rekan kerja; (2) Lingkungan kerja, Terdapat fasilitas

penunjang pekerjaan yang memadai sesuai dengan kebutuhan kerja dan suasana kerja yang sesuai dengan yang di harapkan; (3) Kesempatan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan, Perusahaan/organisasi selalu memberikan pendidikan dan pelatihan bagi pegawainya; (4) Pemberian tunjangan, Perusahaan/organisasi telah memberikan tunjangan yang layak bagi pegawainya.

### Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual merupakan penjabaran dari masalah logis dengan faktor yang diidentifikasi sebagai masalah yang penting ( Sekaran, 2006 ). Sebuah model yang baik dapat menjelaskan antara variabel penelitian. Kerangka konseptual yang telah disusun adalah :



**Gambar 1. Kerangka Konseptual**

Sumber : Astri Yuda (2011)

Gambar diatas menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan (X1), variabel komitmen organisasi (X2) dan variabel Motivasi Kerja (X3) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y)

### Hipotesis Penelitian

Beberapa perumusan hipotesis yang dikemukakan dalam penelitian ini adalah:

- H1: Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja karyawan pada Kantor Camat Kualuh Selatan Kabupaten Labuhanbatu Utara.
- H2 : Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja karyawan pada Kantor Camat Kualuh Selatan Kabupaten Labuhanbatu Utara.
- H3: Semangat Kerja berpengaruh terhadap Kinerja karyawan pada Kantor Camat Kualuh Selatan Kabupaten Labuhanbatu Utara.
- H4: Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja karyawan Kantor Camat Kualuh Selatan Kabupaten Labuhanbatu Utara.
- H5 : Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Semangat Kerja dan Motivasi secara serempak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Camat Kualuh Selatan Kabupaten Labuhanbatu Utara

### III. METODE PENELITIAN

#### Analisis Regresi Berganda

Hasil pengumpulan data akan dihimpun setiap variabel sebagai suatu nilai dari setiap responden. Metode penganalisaan data menggunakan perhitungan statistik dan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan apakah dapat diterima atau ditolak. Teknik analisis yang dipakai dalam menguji hipotesis ini adalah dengan menggunakan analisis regresi berganda. Dalam penelitian ini perhitungan statistik menggunakan (perkalian dua atau lebih variabel independen).

Rumus :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + B_3X_3$$

Dimana :

Y = variabel terikat

a = konstanta

$b_1, b_2, b_3$  = koefisien regresi

$X_1, X_2, X_3$  = variabel bebas

#### Uji Hipotesis

##### Uji t (Uji Parsial )

Pengujian ini digunakan untuk menentukan apakah dua sampel tidak berhubungan, memiliki rata-rata yang berbeda. Uji t dilakukan dengan cara membandingkan perbedaan antara nilai dua rata-rata dengan standar error dari perbedaan rata-rata dua sampel.

$H_0 : b_1, b_2 = 0$  , artinya secara bersama-sama tidak terdapat pengaruh yang positif dari variabel bebas ( $X_1, X_2, X_3$ ) yaitu berupa Kepemimpinan, Komitmen Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan sebagai variabel terikat (Y).

$H_1 : b_1, b_2, b_3 \neq 0$  , artinya secara bersama-sama terdapat pengaruh yang positif dari variabel ( $X_1, X_2, X_3$ ) yaitu berupa disiplin kerja, kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai sebagai variabel terikat (Y)

Kriteria pengambilan keputusan :

$H_0$  diterima jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$  pada  $\alpha = 5\%$

$H_1$  diterima jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  pada  $\alpha = 5\%$

##### Uji F (Uji Serempak)

Uji F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel bebas (independen) yang dimasukkan dalam model mempunyai

pengaruh secara simultan terhadap variabel terikat (Kuncoro, 2001:98). Apabila nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , maka semua variabel independen secara serentak dan signifikan mempengaruhi variabel dependen.

### Uji Determinan ( $R^2$ )

Determinan digunakan untuk melihat seberapa besar pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Dengan kata lain koefisien determinan digunakan untuk mengukur besarnya pengaruh variabel bebas yang diteliti ( $X_1, X_2, X_3$ ) yaitu variabel disiplin kerja, kompensasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ) yang merupakan variabel terikat.

Koefisien determinan ( $R^2$ ) berkisar antara nol sampai dengan satu ( $0 \leq R^2 \leq 1$ ). Hal ini berarti bila  $R^2 = 0$  menunjukkan tidak adanya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat, dan bila  $R^2$  mendekati 1 menunjukkan semakin kuatnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Nilai  $R^2$  berkisar antara 0 dan 1 ( $0 < R^2 < 1$ ), dengan ketentuan sebagai berikut :

1. Nilai  $R^2$  semakin mendekati angka 1, maka hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat semakin erat/dekat, atau dengan kata lain model tersebut dapat dinilai baik.
2. Jika  $R^2$  semakin menjauhi angka 1, maka hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat jauh/tidak erat, atau dengan kata lain model tersebut dapat dinilai kurang baik.

## IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil Persamaan Regresi

Analisis regresi linear berganda bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari variabel-variabel independen terhadap variabel dependen

$$Y = 1,630 + 0,333X_1 + 0,264X_2 + 0,320X_3 + 0,160X_4$$

### Keterangan :

1. Koefisien regresi konstanta sebesar 1,630 mempunyai arti jika ada atau tidak variabel kepemimpinan dan komitmen organisasi, maka kinerja karyawan akan sebesar 1,630.
2. Koefisien regresi kepemimpinan sebesar 0,333 mempunyai arti bahwa setiap terjadi penambahan kepemimpinan sebesar 0,333 maka meningkat kinerja karyawan sebesar 1 kali.
3. Koefisien regresi komitmen organisasi sebesar 0,264 mempunyai arti bahwa setiap terjadi penambahan komitmen organisasi sebesar 0,264 maka kinerja karyawan meningkat sebesar 1 kali.
4. Koefisien regresi motivasi kerja organisasi sebesar 0,320 mempunyai arti bahwa setiap terjadi penambahan motivasi kerja organisasi sebesar 0,320 maka kinerja karyawan meningkat sebesar 1 kali.
5. Koefisien regresi motivasi kerja organisasi sebesar 0,336 mempunyai arti bahwa setiap terjadi penambahan motivasi kerja organisasi sebesar

0,336 maka kinerja karyawan meningkat sebesar 1 kali.

**Uji t**

Uji t dilakukan untuk menguji secara parsial apakah *kepemimpinan*, komitmen organisasidan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dapat dilihat pada Tabel 1 berikut :

**Tabel 1. Pengujian Koefisien Regresi Dengan Uji Parsial (Uji t)**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta				Tolerance	VIF
1 (Constant)	1.630	3.864			.422	.675		
X1=Kepemimpinan	.333	.128	.297		2.606	.012	.879	1.138
X2=Komitmen Org	.264	.115	.251		2.294	.025	.950	1.053
X3=Semangat kerja	.320	.122	.293		2.616	.011	.909	1.100
X4=Motivasi	.016	.130	.013		.119	.906	.973	1.028

a. Dependent Variable: Y=Kinerja Karyawan

Dari hasil analisis yang diperoleh dari Tabel 4.1 sebagai berikut:

**a. Kepemimpinan (X<sub>1</sub>)**

Dari pengolahan data menunjukkan t hitung 2.606 > t tabel 1.66 signifikansi 0,012 < 0,05 artinya bahwa Ho ditolak dan Ha diterima, maka Hipotesa yang menyatakan Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan diterima.

**b. Komitmen Organisasi (X<sub>2</sub>)**

Dari pengolahan data menunjukkan nilai t hitung 2.294 > t tabel 1.66 signifikansi 0,025 artinya Ho ditolak dan Ha diterima, maka Hipotesa yang menyatakan Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan diterima.

**c. Semangat Kerja (X<sub>3</sub>)**

Dari pengolahan data menunjukkan nilai t hitung 2.616 > t tabel 1.66 signifikansi 0,011 artinya Ho ditolak dan Ha diterima, maka Hipotesa yang menyatakan Semangat Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan diterima.

**d. Motivasi (X<sub>4</sub>)**

Dari pengolahan data menunjukkan nilai t hitung 0,119 < t tabel 1,999 signifikansi 0,906 > 0,05 artinya Ho ditolak dan menerima Ha, maka Hipotesis yang menyatakan Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan ditolak.

**Uji Serempak (Uji F)**

**Tabel 2. Hasil F (Uji Serempak)**

ANOVA <sup>a</sup>					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	164.720	4	41.180	7.436	.000 <sup>b</sup>
Residual	321.216	58	5.538		
Total	485.937	62			

a. Dependent Variable: Y=Kinerja

b. Predictors: (Constant), X4=Motivasi, X3=semangat kerja, X2=Komitmen Organisasi, X1=Kepemimpinan

Untuk hipotesis tersebut dilakukan dengan uji F yaitu pengujian secara simultan atau bersama-sama, Kepemimpinan (X<sub>1</sub>), Komitmen Organisasi (X<sub>2</sub>), Semangat Kerja (X<sub>3</sub>, dan Motivasi (X<sub>4</sub>) secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Besarnya F hitung 14,171 nilai ini lebih besar dari F tabel 7,436 > 2,45, maka pada pengujian ini H<sub>0</sub> ditolak dan menerima H<sub>a</sub>. Dari hasil tersebut maka Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Semangat Kerja dan Motivasi secara serempak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y).

**Analisis Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)**

Analisis koefisien determinan digunakan untuk melihat seberapa besar pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Hasil pengujian koefisien determinasi dapat dilihat dari Tabel 4.9 sebagai berikut :

**Tabel 3. Hasil Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin Watson
1	.582 <sup>a</sup>	.339	.293	.235334	.2,205

Sumber : Data Diolah (2017)

Berdasarkan Tabel 3 diketahui bahwa nilai yang ditampilkan adalah nilai R, *RSquare*, *adjusted R<sup>2</sup>*, dan standard error.

1. Nilai R sebesar 0,582 sama dengan 58,2% yang menunjukkan bahwa hubungan antara variabel kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan cukup erat.
2. Besarnya nilai Adjusted R Square besar 0,339 atau sama dengan 33,9 %. Nilai tersebut berarti bahwa sebesar 33,9% menegaskan bahwa kinerja karyawan dapat dijelaskan melalui variabel, komitmen organisasi, dan motivasi kerja.

## V. Kesimpulan dan Saran

### Kesimpulan

Kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Persamaan yang didapat adalah  $Y = 1,630 + 0,333X_1 + 0,264X_2 + 0,320X_3 + 0,160X_4$  dimana besarnya konstanta (a) = 1,630 ini mempunyai arti bahwa bila variabel Kepemimpinan, Komitmen Organisasi,

Semangat Kerja dan Motivasi dianggap konstan maka Kinerja pegawai (Y) sebesar 1,630, b1 sebesar 0,333 berarti setiap kepemimpinan meningkat 1 kali, maka kinerja pegawai akan meningkat sebesar 0,333 kali, b2 sebesar 0,264 berarti bahwa setiap Komitmen Organisasi meningkat 1 kali, maka Kinerja pegawai akan meningkat sebesar 0,264 kali, b3 sebesar 0,320 berarti bahwa setiap Semangat Kerja meningkat 1 kali, maka Kinerja pegawai akan meningkat sebesar 0,320 kali, b4 sebesar 0,160 berarti bahwa setiap Motivasi meningkat 1 kali, maka Kinerja pegawai akan meningkat sebesar 0,160 kali

2. Nilai F hitung 7,436 yang didapat lebih besar dari nilai F tabel 3,45 Dengan demikian berarti, variabel Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Semangat Kerja dan Motivasi secara serempak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai secara signifikan.

### Saran

Saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

1. Dalam penelitian, terbukti bahwa Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Semangat Kerja, dan Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan, maka pihak instansi harus meningkatkan nilai-nilai Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Semangat Kerja dan Motivasi dalam Instansi untuk merangsang agar karyawan lebih berprestasi lagi.

2. Dalam menekankan kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Semangat Kerja, dan Motivasi kerja, harus memperhatikan pemberian contoh yang baik dengan komunikasi yang baik. Kinerja karyawan yang baik ditunjang dengan peningkatan Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Semangat Kerja dan Motivasi yang baik.

#### Daftar Pustaka

- Alex S. Nitisemito, 2004. *Pengertian Disiplin Kerja*. Edisi Kedua, Jilid Pertama. Erlangga. Jakarta.
- Gordo, 1 Gusti ngurah. 2006. *Manajemen sumber daya manusia*, Penerbit Astabrata Bali, Denpasar.
- Gouzali Saydam, 2006. *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kedisiplinan*. CAPS.
- Guarddin, Gladi dan Pandu Wijaya. 2003. (et,at), ***Strategi to Build Warnet***
- Hardaningtyas, Dwi.2004. “Pengaruh Tingkat Kecerdasan Emosi dan Sikap pada Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pegawai PT(Persero) Pelabuhan Indonesia III”. *Tesis Dipublikasikan*, adln.lib.unair.ac.id. Universitas Airlangga.
- Hasibuan, S.P. Malayu, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, cetakan ketujuh Penerbit PT Bumi Aksara, Jakarta.
- Hasibuan, Sp Melayu.2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT.(Persero)Bumi Aksara.
- Luthans, Fred. (2006). *Perilaku Organisasi*, Edisi kesepuluh, Penerbit Andi
- Mangkunegara, Anwar Prabu.2000. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung:PT.Refika Aditama.
- Mc Shane & Glinow. 2003. *Organizational Behavior*. Amerca: Mc Graw-Hill.
- Morrison, R.2007. *Enemies At Work. Research papers series Auckland University of Technology. paper 32-2007*.
- Nitisemo, Alex, S.2002. *Manajemen Personalial( Manajemen Sumber Daya Manusia)* Yogyakarta:Ghalia Indonesia Offset.
- Organ, D.W.1988. *Organizational Behaviours Citizenship: The Good Soldier*
- Robbins, Stephen P. (2006). *Perilaku Organisasi*. Edisi 10. Jakarta:
- Sugiono, 2003. ***Statistik untuk Penelitian***, Bandung: Alfabeta
- Tjiptono, Fandy. 2002. ***Manajemen Jasa***, Andy Offset, Yogyakarta
- Umar, Husein, Drs.2008. *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta; PT.(Persero)Raja Grafindo Persada. Yogyakarta.