

## Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Makassar

Aulia Eka Sukmawati  
Universitas Muslim Indonesia  
Aulia.aes@gmail.com

---

### ARTICLE DETAILS

---

#### History

Received : August  
Revised Format : Septembr  
Accepted : October

#### Keywords :

work motivation, work environment, employee performance

---

### ABSTRACTS

---

The study was conducted with the objectives of: (1) To analyze and explain the effect of Work Motivation on the performance of personnel of the Department of Population and Civil Registration of Makassar City. (2) To analyze and explain the effect of the Work Environment on the performance of personnel of the Department of Population and Civil Registration of Makassar City.

The results showed that (1) Work Motivation has a positive and significant effect on the performance of personnel of the Department of Population and Civil Registration of Makassar City with a significance value of 0.005 with a coefficient value of 0.259 or 25.9%. These findings indicate that the higher the work motivation of employees cause the higher performance of employees at the Department of Population and Civil Registration of Makassar City.

Then the first hypothesis accepted (2) Working Environment employee positif influence and significant employee performance with significance value of 0,000 with regression coefficient value of 0.245 or 24.5%. This indicates that the Better Working Environment of Employees will improve the performance of employees of the Office of Population and Civil Registration of Makassar, then it indicates that the second hypothesis in this study is accepted.

---

© 2017 STIM Lasharan Jaya Makassar

### Pendahuluan

Sumber daya manusia merupakan aset paling penting dalam suatu organisasi, karena merupakan sumber daya yang dapat mengendalikan organisasi serta mempertahankan dan mengembangkan organisasi dalam menghadapi berbagai tuntutan zaman. Oleh karena itu, sumber daya manusia harus diperhatikan, dijaga dan dikembangkan.

Sumber daya manusia perlu dikembangkan secara terus menerus agar diperoleh sumber daya manusia yang bermutu dalam artian sebenarnya yaitu pekerjaan yang dilaksanakan akan menghasilkan sesuatu yang dikehendaki. Sumber daya manusia yang bermutu bukan hanya pandai, tetapi juga harus memenuhi semua syarat kualitatif yang dituntut dari pekerjaan sehingga pekerjaan yang dibebankan kepadanya akan dapat diselesaikan dengan baik dan sesuai dengan rencana yang ada. Di dalam usaha untuk mencapai tujuan organisasi yang efektif dan efisien tidaklah mudah. Untuk itu dalam organisasi, baik itu organisasi swasta maupun pemerintah diperlukan peralatan kerja yang memadai, sehingga dapat mempermudah pekerjaan yang dilakukan. Namun demikian bagaimanapun lengkapnya peralatan kerja, faktor sumber daya manusia harus mendapat perhatian yang lebih, karena sumber daya manusia yang menentukan berhasil atau tidaknya suatu organisasi.

Siagian (2003) dalam penelitiannya mengatakan bahwa manusia merupakan unsur yang terpenting, karena unsur-unsur lain yang dimiliki sumber daya manusia yaitu merupakan hasil

kerja karyawan, baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan. Kinerja sumber daya manusia yang baik merupakan hal penting bagi kelangsungan hidup organisasi. Suatu organisasi yang ingin berkembang dengan pesat, maka organisasi tersebut harus mempunyai sumber daya manusia yang mampu menampilkan kinerja dengan baik.

### **Rumusan Masalah**

Apakah Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai?

### **Tinjauan Pustaka**

Motivasi adalah fungsi dari berbagai macam variabel yang saling mempengaruhi dan merupakan suatu proses kejiwaan yang mendasar, terdiri atas kebutuhan-kebutuhan, dorongan serta tujuan. Karena itu motivasi dianggap sebagai salah satu unsur pokok dalam perilaku seseorang, namun derqikian tidak berarti bahwa motivasi merupakan satu-satunya unsur yang menjelaskan adanya perilaku seseorang. Kebutuhan -dan tujuan adalah konsep dasar yang diberikan untuk menyusun suatu pola terpadu. Kebanyakan pimpinan selalu mempertimbangkan bagaimana memotivasi karyawan, baik secara kelompok maupun individu dengan cara beragam dan dalam banyak hal tidak dapat diramalkan. Keragaman ini menyebabkan perbedaan pola perilaku yang dalam beberapa hal berhubungan dengan kebutuhan dan tujuan. Selanjutnya Motivasi merupakan daya dorong bagi seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar mungkin demi keberhasilan organisasi mencapai tujuannya (Siagian, 2009:102). Konsep lain motivasi adalah mendorong orang lain untuk dapat melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan fungsinya dalam organisasi (Bangun, 2012:312). Menurut Silalahi (2013:354), motivasi merupakan seperangkat faktor yang menguatkan, menggerakkan dan memelihara perilaku atau usaha. Organisasi atau perusahaan hanya akan berhasil mencapai tujuan dan berbagai sasarannya, apabila semua komponen organisasi berupaya menampilkan kinerja yang optimal termasuk peningkatan produktivitas kerja. Para bawahan hanya akan bersedia meningkatkan produktivitas kerjanya apabila terdapat keyakinan dalam dirinya bahwa dengan demikian, berbagai tujuan, harapan, keinginan, keperluan, dan kebutuhannya akan tercapai pula (Siagian, 2009:102).

Upaya memenuhi kebutuhan-kebutuhan bertujuan untuk meminimalkan kekurangan yang dialami oleh seseorang pada waktu tertentu. Kekurangan ini mungkin bersifat fisiologis, yakni kebutuhan dasar seperti kebutuhan akan penghargaan diri (self esteem), atau kebutuhan sosiologis yakni kebutuhan akan interaksi sosial. Kebutuhan dianggap sebagai penyakit, penguat atau penggerak perilaku. Artinya, apabila dalam diri manusia terdapat kekurangan kebutuhan, maka manusia tersebut lebih peka terhadap motivasi yang diberikan pimpinan.

Menurut Mondy and Noe (1996:358); Direct financial compensation consist of the pay that a person receives in the form of wages salaries, bonuses and commissions. Indirect financial compensation (benefits) includes all financial rewards that are not included direct compensation. Artinya, kompensasi non keuangan terdiri dari kepuasan yang diterima oleh seseorang dari tugas atau dari psikologi dan atau lingkungan fisik dimana seseorang bekerja. Pada saat-saat tertentu seseorang dalam menerima kompensasi akan mengukur penerimaannya dengan bentuk nonfinancial atau financial hal ini tergantung pada tingkat kebutuhan yang dimilikinya.

Werther and Davis (1996:381), mengemukakan bahwa manajemen kompensasi berusaha keras membuat keadilan luar dan dalam. Internal menghendaki keadilan nilai pembayaran relatif sama dengan tugas yang diterima sedangkan eksternal adalah pembayaran pekerja sebanding dengan pembayaran oleh perusahaan lain dipasaran tenaga kerja. Jadi kompensasi berusaha untuk memberikan kewajaran terhadap pembayaran-pembayaran yang diterima oleh

pekerja baik dilihat dari dalam perusahaan maupun dari luar perusahaan. Tjosvold et al. (2003); Reward and task system are potentially very critical for inducing cooperative conflict.

### **Teori Maslow**

Kebutuhan dapat didefinisikan sebagai suatu kesenjangan atau pertentangan yang dialami antara satu kenyataan dengan dorongan yang ada dalam diri. Apabila pegawai kebutuhannya tidak terpenuhi maka pegawai tersebut akan menunjukkan perilaku kecewa. Sebaliknya, jika kebutuhannya terpenuhi maka pegawai tersebut akan memperlihatkan perilaku yang gembira sebagai manifestasi dari rasa puasnya.

Kebutuhan merupakan fundamen yang mendasari perilaku pegawai. Karena tidak mungkin memahami perilaku tanpa mengerti kebutuhannya.

### **Teori Keadilan**

Keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang, jadi perusahaan harus bertindak adil terhadap setiap karyawannya. Penilaian dan pengakuan mengenai perilaku karyawan harus dilakukan secara obyektif. Teori ini melihat perbandingan seseorang dengan orang lain sebagai referensi berdasarkan input dan juga hasil atau kontribusi masing-masing karyawan (Robbins, 2007).

### **Teori X dan Y**

Douglas McGregor mengemukakan pandangan nyata mengenai manusia. Pandangan pertama pada dasarnya negative disebut teori X, dan yang kedua pada dasarnya positif disebut teori Y (Robbins, 2007).

McGregor menyimpulkan bahwa pandangan manajer mengenai sifat manusia didasarkan atas beberapa kelompok asumsi tertentu dan bahwa mereka cenderung membentuk perilaku mereka terhadap karyawan berdasarkan asumsi-asumsi tersebut.

### **Teori dua Faktor**

Teori ini dikemukakan oleh Frederick Herzberg dengan asumsi bahwa hubungan seorang individu dengan pekerjaan adalah mendasar dan bahwa sikap individu terhadap pekerjaan bias sangat baik menentukan keberhasilan atau kegagalan. (Robbins, 2007).

Herzberg memandang bahwa kepuasan kerja berasal dari keberadaan motivator intrinsik dan bawa ketidakpuasan kerja berasal dari ketidakberadaan faktor-faktor ekstrinsik. Faktor-faktor ekstrinsik (konteks pekerjaan) meliputi : (1) Upah, (2) Kondisi kerja, (3) Keamanan kerja, (4) Status, (5) Prosedur perusahaan, (6) Mutu penyeliaan, (7) Mutu hubungan interpersonal antar sesama rekan kerja, atasan, dan bawahan.

### **Teori Kebutuhan**

Teori kebutuhan McClelland dikemukakan oleh David McClelland dan kawan-kawannya. Teori ini berfokus pada tiga kebutuhan, yaitu (Robbins, 2007):

- a) Kebutuhan pencapaian (need for achievement) : Dorongan untuk berprestasi dan mengungguli, mencapai standar-standar, dan berusaha keras untuk berhasil
- b) Kebutuhan akan kekuatan (need for power) : kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku sedemikian rupa sehingga mereka tidak akan berperilaku sebaliknya.
- c) Kebutuhan hubungan (need for affiliation) : Hasrat untuk hubungan antar pribadi yang ramah dan akrab..

## **Teori Harapan**

Victor H. Vroom, dalam bukunya yang berjudul "Work And Motivation" menyetengahkan suatu teori yang disebutnya sebagai "Teori Harapan". Menurut teori ini, motivasi merupakan akibat suatu hasil dari yang ingin dicapai oleh seorang dan perkiraan yang bersangkutan bahwa tindakannya akan mengarah kepada hasil yang diinginkannya itu. Artinya, apabila seseorang sangat menginginkan sesuatu, dan jalan tampaknya terbuka untuk memperolehnya, yang bersangkutan akan berupaya mendapatkannya.

Dinyatakan dengan cara yang sangat sederhana, teori harapan berkata bahwa jika seseorang menginginkan sesuatu dan harapan untuk memperoleh sesuatu itu cukup besar, yang bersangkutan akan sangat terdorong untuk memperoleh hal yang diinginkannya itu. Sebaliknya, jika harapan memperoleh hal yang diinginkannya itu tipis, motivasinya untuk berupaya akan menjadi rendah.

## **Model Pengukuran Motivasi**

Edward Murray (Mangkunegara, 2005,68-67) berpendapat bahwa karakteristik orang yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi adalah sebagai berikut : (1) Melakukan sesuatu dengan sebaik-baiknya, (2) Melakukan sesuatu dengan mencapai kesuksesan, (3) Menyelesaikan tugas-tugas yang memerlukan usaha dan keterampilan, (4) Berkeinginan menjadi orang terkenal dan menguasai bidang tertentu, (5) Melakukan hal yang sukar dengan hasil yang memuaskan, (6) Mengerjakan sesuatu yang sangat berarti, dan (7) Melakukan sesuatu yang lebih baik dari orang lain.

## **Indikator Motivasi Kerja**

Ada beberapa Indikator Motivasi Kerja. Kekuatan motivasi Pegawai untuk bekerja/berkinerja secara langsung tercermin sebagai upayanya seberapa jauh ia bekerja keras. Upaya ini mungkin menghasilkan kinerja yang baik atau sebaliknya, karena ada 2 faktor yang harus benar jika upaya itu akan diubah menjadi kinerja. Pertama, Pegawai harus memiliki kemampuan yang diperlukan untuk mengerjakan tugasnya dengan baik. Tanpa kemampuan dan upaya yang tinggi, tidak mungkin menghasilkan kinerja yang baik. Kedua adalah persepsi Pegawai yang bersangkutan tentang bagaimana upayanya dapat diubah sebaik-baiknya menjadi kinerja, diasumsikan bahwa persepsi tersebut dipelajari dari pengalaman sebelumnya pada situasi yang sama (Siswanto Hadiwiryono, 2003).

## **Lingkungan Kerja**

Penulis mencoba untuk mendeskripsikan beberapa pendapat para ahli antara lain Lingkungan kerja adalah faktor-faktor dan kekuatan yang berada di dalam maupun luar organisasi namun mempengaruhi kinerja (Robbins dan Coulter:2010: 79). Pengertian lain lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan (Sunyoto,2012:43). Menurut Sutrisno (2012:118), lingkungan kerja adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Sedangkan menurut Silalahi (2013:118), lingkungan kerja adalah keseluruhan elemen-elemen baik di dalam maupun di luar batas organisasi, baik yang berdampak secara langsung maupun tidak langsung terhadap aktivitas manajerial untuk mencapai tujuan organisasional. Perhatian terhadap lingkungan manajemen penting karena tiap elemen lingkungan mempengaruhi baik langsung atau tidak langsung terhadap kegiatan-kegiatan manajerial.

Gouzali saydam (2000:266) juga menyebutkan bahwa lingkungan kerja merupakan keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri. Menurut Sedarmayati (2009: 21) definisi lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. Menurut Sihombing (2004:134) lingkungan kerja adalah : "Faktor-faktor di luar manusia baik fisik maupun non fisik dalam suatu organisasi. Faktor fisik ini mencakup peralatan kerja, suhu tempat kerja, kesesakan dan kepadatan, kebisingan, luas ruang kerja. Sedangkan non fisik mencakup hubungan kerja yang terbentuk di instansi antara atasan dan bawahan serta antara sesama karyawan." Menurut Sedarmayanti (2001 : 21) "lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok" Menurut sarwono (2005) "Lingkungan kerja adalah lingkungan dimana pegawai/karyawan melakukan pekerjaannya sehari-hari". Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan para pegawai untuk dapat berkerja optimal. Lingkungan kerja dapat mempengaruhi emosi pegawai.

### **Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja dapat dibagi atas 2 (dua) jenis, yaitu: lingkungan kerja non fisik dan lingkungan kerja fisik (Nurhaida, 2010; Novita, 2013). Lingkungan kerja non fisik mencakup hubungan kerja yang terbina dalam perusahaan (Sedarmayanti, 2009). Seseorang bekerja di dalam perusahaan tidaklah seorang diri, dan dalam melakukan aktivitas, orang tersebut juga membutuhkan bantuan orang lain. Menurut Sedarmayanti (2009: 21) "secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2 yakni: 1) lingkungan kerja fisik, dan 2) lingkungan kerja non fisik".

### **Lingkungan Kerja Fisik**

Menurut Sedarmayanti (2009: 22) "lingkungan kerja fisik adalah semua yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung".

1. Lingkungan kerja fisik dapat dibagi dalam dua kategori, yakni : Lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan (Seperti: pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya)
2. Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, misalnya temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna, dan lain-lain.

### **Lingkungan Kerja Non Fisik**

Menurut Sedarmayanti (2009: 31) menyatakan bahwa lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik dengan atasan maupun dengan sesama rekan kerja ataupun hubungan dengan bawahan".

Lingkungan kerja non fisik ini merupakan lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan. Menurut Nitisemito (200V. 171) perusahaan hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerja sama antara tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki status jabatan yang sama di perusahaan. Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik dan pengendalian diri. Membina hubungan yang baik antara sesama rekan kerja, bawahan maupun atasan harus dilakukan karena kita saling membutuhkan. Hubungan kerja yang terbentuk sangat mempengaruhi psikologis karyawan.

## **Pembahasan**

### **Pengaruh Motivasi Kerja terhadap kinerja Pegawai**

Motivasi kerja dalam penelitian ini memiliki tingkat signifikan yang tinggi yaitu 0,005 dengan nilai uji parsial atau uji t sebesar  $2.934 > 1,666$  dari t tabel, dan nilai koefisien sebesar 0,259 atau tingkat pengaruhnya sebesar 25,9% terhadap kinerja. Dengan melihat hasil pengolahan data kuisener tersebut maka motivasi pegawai akan tinggi apabila kebutuhan pegawai terpenuhi. Motivasi pegawai akan terdorong apabila ada faktor pendorong seperti faktor materil dan faktor non materil, seperti kebutuhan fisiologi, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan diri, maupun kebutuhan aktualisasi diri. Dengan demikian maka teori motivasi Abraham Maslow yang digunakan dalam variabel motivasi ini dapat dijadikan standar dalam mengukur tingkat motivasi pegawai.

Kebutuhan (fisiologis) dan (keamanan) kadang-kadang diklasifikasikan dengan dengan menggolongkannya sebagai kebutuhan primer, sedangkan yang lainnya dikenal pula dengan klasifikasi kebutuhan sekunder. Terlepas dari cara membuat klasifikasi kebutuhan manusia itu, yang jelas adalah bahwa sifat, jenis dan intensitas kebutuhan manusia berbeda satu orang dengan yang lainnya karena manusia merupakan individu yang unik. Juga jelas bahwa kebutuhan manusia itu tidak hanya bersifat materi, akan tetapi bersifat psikologis, mental, intelektual dan bahkan juga spiritual. Artinya bahwa, pegawai yang termotivasi akan semakin mendorong semangat kerja dan sekaligus meningkatkan kinerjanya. Hal ini sesuai dengan pendapat Victor H. From, dalam bukunya "Work And Motivation" dan Fredrick Herzberg disebut teori two-factor. yang disediakan oleh manajemen yang mampu membuat karyawan senang, nyaman dan tenang, ini disebut sebagai faktor satisfiers.

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Purwanggono, C.J. (2006), faktor-faktor motivasi (gaji dan jaminan sosial, harapan karir, peran para manajer, kompetensi karyawan, jenis pekerjaan, kelengkapan kerja, lingkungan kerja dan kebijakan perusahaan) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Telkom Jawab Barat.

### **Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil pengujian SPSS terdapat bahwa lingkungan kerja memiliki tingkat signifikan sebesar 0,245 dengan nilai t sebesar  $4.807 > 1,666$  lebih besar dari nilai t tabel, dan koefisien regresi sebesar 0,245 atau tingkat pengaruhnya sebesar 24,5% terhadap kinerja pegawai. Dari kedua variabel Independen tersebut variabel Lingkungan Kerja termasuk dalam variabel yang koefisiennya kecil dari variabel motivasi kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Makassar hanya 24,5 %.

Lingkungan kerja adalah kehidupan sosial, psikologi, dan fisik dalam perusahaan yang berpengaruh terhadap pekerja dalam melaksanakan tugasnya. Kehidupan manusia tidak terlepas dari berbagai keadaan lingkungan sekitarnya, antara manusia dan lingkungan terdapat hubungan yang sangat erat. Dalam hal ini, manusia akan selalu berusaha untuk beradaptasi dengan berbagai keadaan lingkungan sekitarnya. Demikian pula halnya ketika melakukan pekerjaan, karyawan sebagai manusia tidak dapat dipisahkan dari berbagai keadaan disekitar tempat mereka bekerja, yaitu lingkungan kerja. Selama melakukan pekerjaan, setiap pegawai akan berinteraksi dengan berbagai kondisi yang terdapat dalam lingkungan kerja.

Hal ini sejalan dengan pendapat Nitisemito, 1992:25 dan Sedarmayati (2001:1) yang mengatakan bahwa lingkungan kerja merupakan keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. Kondisi lingkungan kerja dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatan secara optimal,

sehat, aman, dan nyaman. Kesesuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu yang lama lebih jauh lagi lingkungan-lingkungan kerja yang kurang baik dapat menuntut tenaga kerja dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien (Sedarmayanti, 2001:12).

Menurut Bambang (1991:122), lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja seorang pegawai. Seorang pegawai yang bekerja di lingkungan kerja yang mendukung dia untuk bekerja secara optimal akan menghasilkan kinerja yang baik, sebaliknya jika seorang pegawai bekerja dalam lingkungan kerja yang tidak memadai dan tidak mendukung untuk bekerja secara optimal akan membuat pegawai yang bersangkutan menjadi malas, cepat lelah sehingga kinerja pegawai tersebut akan rendah. Hal ini sejalan dengan penelitian Sugiyanto dkk tentang pengaruh lingkungan kerja terhadap, kepuasan kerja, dan komitmen kerja terhadap kinerja pegawai.

## **Daftar Pustaka**

- Armstrong. M , 1998. Performance Management . Clays, Ltd. St. Ives ple, England.
- Bacal R 2001, Performance Management . Edisi Bahasa Indonesia. Sun. Jakarta.
- Bittel L.R dan Newsrom J.W , 1996, Pedoman Penyelia, Pustaka. Binaman Pressindo. LPPM. Jakarta.
- Boulter. N, Dalziel. M dan Hill. J, 1996, People and Competencies, Bidlles, Ltd. London.
- Cira, D.J dan Benjamin, E.R ,1998, Competency\_Based Pay : A Concept in Evolution. Compensation and Benefits Review , September-October, 21-28.
- Diana. A., dan Tjiptono. F., 2001 , Total Quality Mnagement , Edisi Revisi, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Fitriyadi, 2002, Pengaruh Kompetensi Skill, Knowledge, Ability Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja PD Bangun BuanaPropinsi Kalimantan Selatan. Tesis Pascasarjana Universitas Airlangga,Surabaya.
- Green P.C., 1999, Building Robust Competencies, Jossey-Bass, San Fransisco.
- Hariandja, M.T.E, 2002, Manajemen Sumber Daya Manusia ,Grasindo, Jakarta.
- Hitt A.M, Ireland D., dan Hoskisson E.R., 1997, Manajemen StrategisMenyongsong Era Persaingan dan Globalisasi , Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Hutapea P., 2001, Competencies Based Integrated HR System (<http://www.HRD.com>, diakses 2 Nopember 2009).
- Kartikawangi D., 2002, Karakteristik Sumber Daya Manusia yang DibutuhkanDunia Industri/Organisasi Dalam Menghadapi Globalisasi,Atma Nan Jaya, Jakarta.
- Kartono K., 2001, Pemimpin dan Kepemimpinan, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Kenna. Mc. E. dan Beech. N., 1995, The Essence Of MSDM, Edisi Bahasa Indonesia, Penerbit Andi , Yogyakarta.
- Lucky. E., 2000, Peran Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Sales Force,Usahawan no.12 Th. XXIX. Desember 2000. Mason. D.R. dan Lind A.D., 1999, Statistik Untuk Bisnis dan Ekonomi . Edisi Kesembilan, Penerbit Erlangga, Jakarta.

Mathis R.L dan Jackson J.H, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Salemba Empat, Jakarta.

Papu J., 2001, *Teamwork*, ([http : //www.e-psikologi.com.](http://www.e-psikologi.com), diakses 18 Juni 2001).

Prawirosentono S., 1999, *Kebijakan Kinerja Pegawai*, BPFE, Yogyakarta.

Rahmanto I., 2002, *Penilaian Kinerja dan Imbalan : Suatu Alternatif Keluar Dari Krisis*, ([http: www.Feupak.web.id](http://www.Feupak.web.id) , diakses 29 Oktober 2009).

Riyono. B dan Zulaifah. E., 2001. *Psikologi Kepemimpinan* , Unit Publikasi Fakultas Psikologi, UGM, Yogyakarta.

Robbins. P.S.,2002, *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi* . Edisi kelima , Penerbit Erlangga, Jakarta.

Ruky. A., 2001, *Sistem Manajemen Kinerja*, Gramedia, Jakarta.

Santoso .S., 2002, *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik* , Penerbit Elex Media Komputindo, Jakarta.

Siagian P.S., 1999, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.

Sugiyono, 2003, *Metode Penelitian Administrasi*, Alfabeta, Bandung.

Sulaiaman W., 2002, *Jalan Pintas Menguasai SPSS 10* , Penerbit Andi, Yogyakarta.

Sunu. P., 1999, *Peran SDM dalam Penerapan ISO 9000* , Grasindo , Jakarta.

Tjiptono. F., 1997, *Prinsip-prinsip Total Quality Service* , Penerbit Andi Yogyakarta.

Usmara A., 2002, *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Amara Books, Yogyakarta.

Zainun. B., 2001 ,*SDM Indonesia* , Penerbit Toko Gunung Agung , Jakarta.