

PENGARUH DISIPLIN KERJA, MOTIVASI DAN PENGEMBANGAN KARIER TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA PEMERINTAH KABUPATEN TABALONG DI TANJUNG KALIMANTAN SELATAN

M. Harlie

Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi (STIA) Tabalong Kalimantan
Jalan Gerilya No. 110 Kelurahan Tanjung Tabalong Kalimantan Selatan

Abstract: Effort in building state apparatus as human resources in governmental organisation has in important role in deciding success of development in general, as an effort to give prosperity to community and giving the best service. To do this of course we need to raise up the quality of apparatus, so they can do their job well to fasten reaching the goal. Because of that the state apparatus should have some characteristics, namely, high expertise and skill, a wide knowledge, good talent potency, personality, motivation, morality and work ethic. To have this the apparatus should be developed their potency by giving some education and training based on their field. The system of work assesment motivation and carier development should be done "in this case". This research study and analyze how big influence of work dicipline, motivation and carier development, toward work ethic of civil servant at goverment of Tabalong regency, South Kalimantan.

Kata kunci: disiplin kerja, motivasi, pengembangan karier dan pegawai negeri sipil

PENDAHULUAN

Dalam rangka pembinaan aparatur pemerintah sebagai sumber daya manusia dalam organisasi pemerintah mempunyai andil yang cukup besar dalam menentukan keberhasilan pembangunan nasional, baik pembangunan fisik, maupun non fisik. Hal ini dilandasi suatu kenyataan bahwa aparatur pemerintah merupakan tulang punggung Negara, sehingga tujuan pembangunan nasional untuk mewujudkan masyarakat adil dan makmur berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945 banyak ditentukan oleh pelaksanaan tugas yang dibebankan pada aparatur pemerintah.

Oleh sebab itu aparatur pemerintah haruslah memiliki karakteristik antara lain. Ke-trampilan dan keahlian yang tinggi, wawasan dan pengetahuan yang luas, bakat dan potensi, kepribadian dan motif kerja, serta moral dan etos kerja yang tinggi.

Oleh sebab itu dengan adanya peranan aparatur pemerintah yang strategis tersebut,

maka upaya pengembangan aparatur baik di tingkat pusat maupun tingkat di daerah.

Disiplin kerja pada hakekatnya adalah menumbuhkan kesadaran bagi para pekerjanya untuk melakukan tugas yang telah dibebankan, dimana pembentukannya tidak timbul dengan sendirinya, melainkan harus dibentuk melalui pendidikan formal maupun non formal, serta motivasi yang ada pada setiap karyawan harus dikembangkan dengan baik. Dengan demikian semakin tingginya disiplin kerja setiap karyawan yang didukung oleh keahlian, upah, atau gaji yang layak, maka akan mempengaruhi aktivitas-aktivitas dari instansi itu sendiri. Motivasi merupakan salah satu usaha untuk meningkatkan kinerja pegawai. Motivasi dan kinerja adalah dua elemen yang konstruktif dan korelatif. Keduanya saling mensyaratkan dan tidak bisa dilepaskan dengan yang lain. Prestasi kerja pegawai akan rendah apabila tidak mempunyai motivasi untuk melaksanakan pekerjaan itu. Sebaliknya kalau pegawai tersebut mempunyai motivasi yang tinggi untuk

melaksanakan pekerjaan tersebut maka pada umumnya tingkat kinerja pegawai akan tinggi.

Untuk itulah agar setiap pegawai dapat meningkatkan kariernya, maka pegawai tersebut harus berusaha keras mengelola diri, bukan pasrah kepada nasib dan bukan juga bermain dengan kolusi dan nepotisme. Agar dalam usaha tersebut tidak sia-sia, berjalan dalam rel yang sebenarnya, maka karier harus direncanakan.

Dengan adanya perencanaan karier yang baik dalam rangka mengembangkan karier diri, maka seseorang akan dapat membuat taktik, apa yang harus dilakukan untuk meraih jenjang tertentu. Pengembangan karier mempunyai berbagai manfaat karier jangka panjang yang membantu pegawai untuk bertanggung jawab lebih besar di waktu yang akan datang. Para pegawai harus dilatih dan dikembangkan dibidang tertentu untuk mengurangi dan menghilangkan kebiasaan kerja yang jelek atau untuk mempelajari ketrampilan baru yang akan meningkatkan kinerja mereka. Untuk memenuhi tantangan tersebut, diperlukan kemampuan yang tinggi dari para pegawai, sistem penilaian kinerja yang hanya dapat meningkatkan disiplin kerja yang tinggi, motivasi dan pengembangan karier baik bagi individu itu sendiri maupun bagi kebutuhan organisasi.

METODE PENELITIAN

Metode survei digunakan dan data dikumpulkan melalui kuesioner yang ditujukan kepada Pegawai Negeri Sipil Pemerintah kabupaten Tabalong.

Desain penelitian, 112 PNS Pemkab Tabalong ditentukan sebagai sampel dari 1.197 populasi yang terfokus pada Kantor Bupati Tabalong. Koesioner disusun berdasarkan lima skala Likert, software SPSS digunakan dalam penelitian ini.

Definisi Operasional dan Indikator Variabel

1. Disiplin kerja (X_1), Adalah suatu sikap dan tingkah laku dan perbuatan yang sesuai

dengan aturan dari instansi baik yang tertulis maupun tidak tertulis. Disiplin kerja merupakan kebijaksanaan yang menuju ke arah rasa tanggungjawab dan kewajiban bagi karyawan untuk mentaati peraturan-peraturan yang telah ditetapkan perusahaan di tempat karyawan itu bekerja.

Adapun indikatornya adalah: (1) Selalu hadir tepat waktu.; (2) Selalu mengutamakan presentase kehadiran; (3) Selalu mentaati ketentuan jam kerja; (4) Selalu menggunakan jam kerja dengan efektif dan efisien; (5) Memiliki ketrampilan kerja di bidang tugasnya; (6) Memiliki semangat kerja yang tinggi; (7) Memiliki sikap dan kepribadian yang baik dengan menunjukkan keteladanan dalam melaksanakan tugas; dan, (8) Selalu kreatif dan inovatif dalam bekerja.

2. Motivasi (X_2), Merupakan dorongan kerja untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah pada tercapainya tujuan tertentu.

Adapun indikatornya adalah: (1) Memberi kesempatan kepada pegawai untuk meningkatkan pengetahuan; (2) Mengadakan evaluasi pekerjaan secara kontinyu; (3) Membiasakan melaksanakan tugas sesuai peraturan dan ketentuan yang berlaku; (4) Memberikan kesempatan pegawai ikut serta berperan aktif dalam meningkatkan prestasi kerja; (5) Mendorong pegawai untuk meningkatkan komunikasi dan kerjasama; (6) Mendorong pegawai dalam kerja kelompok dengan unit terkait untuk meningkatkan efektivitas kelancaran dan keberhasilan tugas; (7) Mencukupi sarana dan prasarana sesuai dengan perkembangan teknologi agar tercipta lingkungan kerja yang kooperatif; (8) Melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan melalui rapat, pertemuan, evaluasi rutin dan insidental.

3. Pengembangan karier (X_3), Adalah peningkatan kemampuan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai perencanaan karier.

Adapun indikatornya adalah: (1) Pilihan bersifat jabatan; (2) Pilihan organisasional; (3) Pilihan penugasan kerja; (4) Pilihan pengembangan diri; (5) Rekrutmen dan seleksi; (6) Alokasi sumberdaya manusia; (7) Penilaian dan evaluasi; (8) Pelatihan dan pengembangan.

4. Kinerja (Y), Kinerja merupakan tindakan-tindakan atau pelaksanaan tugas yang telah diselesaikan oleh seseorang dalam kurun waktu tertentu dan dapat diukur.

Adapun indikatornya adalah: (1) Tanggung jawab terhadap kualitas hasil kerja; (2) Tanggung jawab terhadap kuantitas kerja hasil kerja; (3) Penghematan waktu kerja; (4) Adanya tanggung jawab dalam mencapai tujuan organisasi; (5) Kerjasama melaksanakan tugas; (6) Kemampuan menghadapi kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan; (7) Koordinasi setiap tugas/pekerjaan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisa Regresi Linier Berganda

Analisis ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

Persamaan regresi linier berganda:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

Dimana:

Y = variabel terikat

a = konstanta

b_1 = koefisien regresi yang berhubungan dengan variabel bebas X_1

b_2 = koefisien regresi yang berhubungan dengan variabel bebas X_2

b_3 = koefisien regresi yang berhubungan dengan variabel bebas X_3

X_1 = Disiplin kerja

X_2 = Motivasi

X_3 = Pengembangan karier

Dalam regresi berganda terdapat beberapa asumsi klasik yang harus dipenuhi, agar dapat menghasilkan estimator linier yang akurat dan mendekati atau sama dengan kenyataan. Asumsi-asumsi dasar tersebut dikenal sebagai asumsi klasik.

Uji Validitas dan Reabilitas

Dalam penelitian ini uji validitas dilakukan dengan mengkorelasikan skor setiap item dengan total skor. Teknik yang digunakan adalah Pearson Product Moment, dimana instrument dikatakan valid apabila nilai koefisien korelasi (R) > R -tabel (Santoso, 2001,277).

Penelitian ini, uji reliabilitas digunakan teknik Alpha Cronbach, ialah suatu instrument dikatakan reliabel jika memiliki koefisien keandalan (α) > 0,6 (Maholtra, 1996,306).

Uji reabilitas digunakan untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *cronbach alpha* > 0,6 (Nunnally, 1969).

Untuk lebih jelasnya nilai *cronbach alpha* dapat penulis tampilkan pada tabel berikut.

Tabel 1. Nilai Cronbach's Alpha

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .990 | .31 |

Sumber: lampiran hasil olahan SPSS

Dari hasil uji reliabilitas ternyata nilai *cronbach alpha* pada semua item pertanyaan > 0,6 sehingga dapat dikatakan bahwa kuesioner pada penelitian ini adalah reliabel.

Persamaan Regresi Linier Berganda

Persamaan regresi mengukur pengaruh dari masing-masing variabel independen/bebas yaitu variabel disiplin kerja (X_1), motivasi (X_2), dan pengembangan karier (X_3) terhadap variabel dependen terikat yaitu Kinerja Pegawai (Y) Pemerintah Kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan. Adapun hasil dari pengolahan SPSS untuk uji regresi Linier berganda ini dapat ditunjukkan pada tabel 2.

Dari tabel 2, maka dapat dibuat persamaan regresi berganda sebagai berikut:

$$Y = 0,384 + 0,823X_1 + 0,758X_2 + 0,606X_3$$

Tabel 2. Koefisien Regresi

| Model | Unstandardized | | Standardized | t | Sig. | Correlations | | | Ollinearity | | |
|----------------|----------------|-----------|--------------|-------|-------|--------------|----------|-------|-------------|-------|-----|
| | Coefficients | | Coefficients | | | Zero-order | Parti-al | Part | Toler | ance | VIF |
| | B | Std.Error | Beta | | | | | | | | |
| Constan | 0,384 | 0,056 | | 6,895 | 0,000 | | | | | | |
| X ₁ | 0,823 | 0,112 | 0,926 | 7,330 | 0,000 | 0,995 | 0,990 | 0,980 | 0,987 | 1,234 | |
| X ₂ | 0,758 | 0,110 | 0,868 | 6,155 | 0,000 | 0,934 | 0,872 | 0,761 | 0,946 | 1,543 | |
| X ₃ | 0,606 | 0,109 | 0,706 | 5,045 | 0,000 | 0,993 | 0,986 | 0,972 | 0,912 | 1,765 | |

a. Dependent Variable: Y

Sumber: lampiran hasil olahan SPSS

Dari hasil persamaan tersebut di atas, maka dapat diartikan bahwa:

1. Nilai konstanta 0,384. Hal ini berarti bahwa tanpa adanya pengaruh variabel bebas yaitu variabel disiplin kerja (X₁), motivasi (X₂), dan pengembangan karier (X₃) maka variabel terikatnya yaitu Kinerja Pegawai (Y) Pemerintah Kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan sebesar 0,384.
2. Nilai koefisien regresi (b₁) variabel disiplin kerja (X₁) adalah 0,823. Hal ini berarti bahwa setiap kenaikan variabel disiplin kerja (X₁) satu satuan maka akan mengakibatkan kenaikan variabel terkaitnya yaitu Kinerja Pegawai (Y) Pemerintah Kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan sebesar 0,823, dengan asumsi bahwa variabel bebas motivasi (X₂), dan pengembangan karier (X₃) adalah konstan/tetap.
3. Nilai koefisien regresi (b₂) variabel motivasi (X₂) adalah 0,758. Hal ini berarti bahwa setiap kenaikan variabel motivasi (X₂) satu satuan maka akan mengakibatkan variabel berikutnya yaitu Kinerja Pegawai (Y) Pemerintah Kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan sebesar 0,758, dengan asumsi bahwa variabel bebas disiplin kerja (X₁) dan pengembangan karier (X₃) adalah konstan/tetap.
4. Nilai koefisien regresi (b₃) variabel pengembangan karier (X₃) adalah 0,606. Hal ini berarti bahwa setiap kenaikan pengem-

bangkan karier (X₃) satu satuan maka akan mengakibatkan variabel berikutnya yaitu Kinerja Pegawai (Y) Pemerintah Kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan sebesar 0,606, dengan asumsi bahwa variabel bebas disiplin kerja (X₁) dan motivasi (X₂) adalah konstan/tetap.

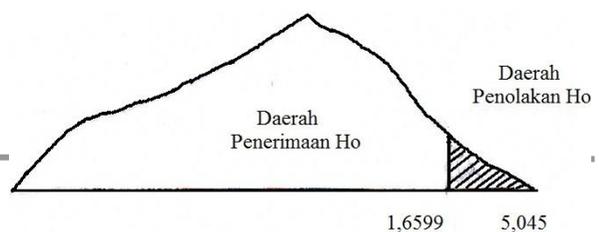
Dari hasil pengujian SPSS diketahui bahwa nilai DW sebesar 1,984. Nilai ini berada pada nilai DW antara 1,55 s.d. 2,46; artinya data yang tidak ada autokorelasi.

Koefisien Korelasi (R) dan Determinasi Simultan (R²)

Dari hasil perhitungan SPSS yang penulis lakukan mengenai koefisien korelasi dan determinasi ditunjukkan oleh tabel 3.

Uji t (Uji Parsial)

Uji t dipergunakan untuk mengukur secara partial pengaruh variabel bebas yang meliputi disiplin kerja (X₁), motivasi (X₂), dan pengembangan karier (X₃) terhadap variabel terikat ialah kinerja Pegawai (Y) Pemerintah Kabupaten Tabalong Tanjung Kalimantan Selatan. Nilai t hitung diperoleh dari hasil pengolahan SPSS disajikan pada gambar di bawah ini.



Gambar 1. Kurva Pengujian Uji T untuk variabel pengembangan karier (X_3)

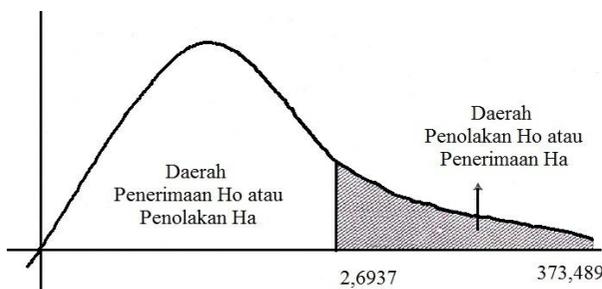
Dari hasil perhitungan ternyata H_0 ditolak dan H_a diterima karena nilai t -hitung > nilai t tabel dimana, $5,045 > 1,6599$ yang berarti bahwa secara partial variabel pengembangan karier (X_3) berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (Y) Pemerintah Kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan.

Uji F (Uji Bersama)

Uji F dipergunakan untuk mengukur secara bersama pengaruh variabel bebas yang meliputi disiplin kerja (X_1), motivasi (X_2), dan pengembangan karier (X_3) terhadap variabel terikat yaitu Kinerja Pegawai (Y) Pemerintah Kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan.

Dari hasil perhitungan yang penulis lakukan untuk mengetahui nilai F_{hitung} , maka diperoleh hasil yang ditunjukkan pada tabel 4.

Sesuai dengan hasil perhitungan Uji F yang dilakukan dengan program SPSS diperoleh nilai F hitung sebesar 373,489. Nilai F hitung ini lebih besar daripada nilai F tabel yaitu 2,6937. Nilai signifikansi yang diperoleh adalah sebesar 0,000, nilai signifikansi ini lebih kecil daripada α yaitu 0,05. Dengan demikian H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya bersama variabel bebas yang terdiri dari disiplin kerja (X_1), motivasi (X_2), dan pengembangan karier (X_3) berpengaruh terhadap variabel terikat yaitu Kinerja Pegawai (Y) Pemerintah Kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan.



Tabel 3. Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R | Std. Error of | Change Statistics | | Durbin-Watson |
|-------|---|----------|------------|---------------|-------------------|-----|---------------|
| | | | | | R | Big | |

Gambar 2. Kurva Pengujian Uji F

Dari hasil pengujian di atas, maka akan diuraikan pembahasan sebagai berikut:

1. Pada hasil uji validitas diketahui bahwa semua item pertanyaan memiliki valid.
2. Sedangkan hasil uji reabilitas diketahui bahwa semua item pertanyaan reliabel.
3. Dari hasil regresi berganda diperoleh nilai koefisien yang positif semua. Hal ini menunjukkan bahwa setiap kenaikan variabel X akan diikuti dengan kenaikan variabel Y .
4. Pada hasil uji asumsi klasik diperoleh bahwa persamaan regresi sudah memenuhi asumsi klasik yaitu datanya normal, tidak terjadi multikolinieritas, tidak terjadi heteroskedastisitas, dan tidak terjadi autokorelasi.
5. Pada korelasi nilai koefisien korelasi (R) ternyata bahwa korelasinya positif. Hal ini berarti bahwa ada hubungan yang kuat searah, dimana perubahan kenaikan yang terjadi pada variabel bebas yaitu disiplin kerja (X_1), motivasi (X_2), dan pengembangan karier (X_3) diikuti dengan kenaikan variabel terikat yaitu Kinerja Pegawai (Y) Pemerintah Kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan.
6. Dari hasil penelitian diperoleh bahwa variabel X_1 yaitu variabel disiplin merupakan variabel bebas yang dominan mempengaruhi variabel terikat yaitu Kinerja Pegawai (Y) Pemerintah Kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan.
7. Pada pengujian dengan uji t maupun dengan uji F diketahui bahwa variabel bebas yaitu disiplin kerja (X_1), motivasi (X_2), dan pengembangan karier (X_3) baik secara parsial maupun secara bersama berpengaruh nyata terhadap variabel terikat yaitu Kinerja Pegawai (Y) Pemerintah Kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan.

| | | <i>Squere</i> | <i>The</i> | <i>Squere</i> | <i>F</i> | <i>df1</i> | <i>df2</i> | <i>F</i> | | |
|---|--------------------|---------------|-----------------|---------------|---------------|------------|------------|---------------|-------|-------|
| | | | <i>Estimate</i> | <i>Change</i> | <i>Change</i> | | | <i>Change</i> | | |
| 1 | 0,996 ^a | 0,991 | 0,991 | 0,08209 | 0,991 | 373,489 | 0,3 | 0,102 | 0,000 | 1,984 |

a.Predictors: (Constant), X₃, X₂, X₁

b.Dependent Variable: Y

Sumber: lampiran hasil olahan SPSS

Tabel 4. Nilai F Hitung Anova^b

| Model | Sum of Squares | df | df | F | Sig. |
|---------------|----------------|-----|--------|---------|--------------------|
| 1. Regression | 78,311 | 3 | 26,489 | 373,489 | 0,000 ^a |
| Residual | 687 | 102 | 0,007 | | |
| Total | 78,999 | 105 | | | |

a. Predictors: (Constant), X₃, X₂, X₁

b. Dependent Variable: Y

Sumber: lampiran hasil olahan SPSS

PENUTUP

Simpulan

Dari hasil perhitungan uji t, maka diperoleh nilai t hitung untuk variabel disiplin kerja (X₁) sebesar 7,330, nilai t hitung untuk variabel motivasi (X₂) sebesar 6,155, nilai t hitung untuk variabel pengembangan karier (X₃) sebesar 5,045, dan nilai t tabel sebesar 1,6599. Hal ini berarti bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H₀ ditolak dan H_a diterima yang berarti variabel bebas yang meliputi disiplin kerja (X₁), motivasi (X₂), dan pengembangan karier (X₃) berpengaruh nyata secara parsial terhadap Kinerja Pegawai (Y) Pemerintah Kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan.

Hasil perhitung Uji F yang dilakukan dengan program SPSS diperoleh nilai F hitung sebesar 373,489. Nilai F hitung ini lebih besar daripada F tabel yaitu 2,6937. Nilai signifikansi yang diperoleh adalah sebesar 0,000, nilai signifikansi ini lebih kecil daripada nilai α yaitu 0,05. Dengan demikian H₀ ditolak dan H_a diterima, artinya secara bersama variabel bebas yang terdiri dari disiplin kerja (X₁), motivasi (X₂), dan pengembangan karier (X₃) berpengaruh terhadap variabel terikat yaitu Kinerja Pegawai (Y) Pemerintah Kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan.

Variabel X₁ yaitu disiplin kerja memiliki nilai korelasi parsial tertinggi yaitu 0,990

dibandingkan dengan variabel bebas yang lain yaitu motivasi (X₂) sebesar 0,872 dan variabel pengembangan karier (X₃) yaitu sebesar 0,986, maka variabel X₁ yaitu variabel disiplin kerja merupakan variabel bebas yang dominan mempengaruhi variabel terikat yaitu Kinerja Pegawai (Y) Pemerintah Kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan.

Saran

Sebaiknya untuk menumbuhkan tingkat kesadaran bagi para pekerja untuk melakukan tugas yang telah dibebankan, maka sebaiknya diberikan motivasi agar setiap karyawan memiliki tingkat disiplin kerja yang tinggi. Selain itu untuk mengendalikan karyawan perlu juga diberikan sangsi-sangsi tegas bagi karyawan yang melanggar peraturan organisasi yang sudah ditetapkan.

Peranan motivasi dalam meningkatkan kerja karyawan sangat penting, antara lain agar motivasi yang diberikan dalam bentuk bimbingan maupun pelatihan dapat menggerakkan setiap karyawan untuk bisa bekerja mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, menjadi tugas utama pimpinan organisasi atau pemerintah daerah untuk mengetahui pengaruh-pengaruh apa saja yang dapat mendorong orang-orang yang dipimpinnya agar mau berjalan bersama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Setiap pim-

pinan organisasi atau instansi harus mempunyai pengetahuan yang baik mengenai motivasi.

Perlu adanya perencanaan karier yang baik, juga akan mampu menumbuhkan semangat, sebagai motivator bagi karyawan yang bersangkutan untuk membenah diri menjadi seorang karyawan yang berprestasi atau berkinerja tinggi serta handal.

DAFTAR PUSTAKA

- Baird, Loyd and Kathy Krom, 1983. *Career Dynamics: Managing the Superior/Subordinate Relationship*, Organizational Dynamics.
- Barthos, Basir, 1985. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan ke tiga, Bumi Aksara, Jakarta.
- Becker, Huselid and Ulrich, 2001. *The HR Scorecard: Linking People, Strategy and Performance*, Harvard Business School Press, Boston.
- Bernardin, H. John and Russel, 1993. *Human Resource Management*, McGraw-Hill Book, CO, New York.
- Davis, Keith, William B, and Werther, Jr, 1996. *Human Resource and Personnel Management*, MCGrawa – Hill Book, CO, Singapore.
- Dessler, Gerry, 1997. *Human Resource and Personnel Management*, McGrawa– Hill Book, CO, Singapore.
- Djiwanto, Gunawan, 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Andi Offset, Yogyakarta.
- Douglas, T. Hall, 1986. *Career in Organization*, Pacific Publishing.
- Flippo, Edwin B. 1997. *Principles of Personal Management*, Fourth Edition Irwin Inc, Homwood, Illinois.
- French, Wenddell, 1984. *The Personnel Management Process*, 3th Ed Houghton Milfflin Company Boston.
- Gibson, Ivancevich dan Donelly, 1992. *Training with a Focus on the Individual*, Personnel Administrato, Business Week.
- Gilley and Maycunich, 2000. *The Beyond Learning Organization*, NY Perseus Books.
- Handoko, T. Hani, 2005. *Management Personalialia dan Sumber Daya Manusia*, Penerbit BPFE Yogyakarta.
- Harsono, 2004. *Management Personalialia dan Sumber Daya Manusia*, Penerbit BPFE Yogyakarta.
- Husnan, Suad, 2005. *Management Personalialia*, Penerbit BPFE Yogyakarta.
- IG. Wursanto, 1999. *Management Kepegawaian 1*, Cetakan Pertama, Kanisius, Yogyakarta.
- Manullang, 2004. *Management Personalialia*, Aksara Baru, Jakarta.
- Martoyo, Susilo, 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi ke Empat, PT Gramedia Utama.
- Marwansyah dan Mukaram, 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia* Edisi ke 2, Politeknik Negeri Bandung.
- Milkovich, George T. And Boudreau, 1991. *Human Resource Management*, Boston Irwin Homewood.
- Mitcheil, T. R., 1982. *People in Organization: An Introduction to Organizational Behaviour*, McGraw-Hill, Tokyo.
- Moenir, A.S., 1995. *Pendekatan Manusiawi dan Organisasi terhadap Pembinaan Kepegawaian*, PT Gunung Anyar, Jakarta.
- Moekijat, 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Politeknik Negeri Bandung.
- Mondy and Noe, 1987. *To Justisfy Training, Test Again*, McGraw Hill, New York.
- Prokton, John H. dan William M. Tharton, 1983. *Training a Handbook for Line Manager*, Diterjemahkan oleh Sugandi, Penerbit PT Bina Aksara, Jakarta.
- Putra, J Ravianto, 2001. *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*, Penerbit BPFE Yoyakarta.
- Ranupandojo, Heidjrachman dan Suad Husnan, 2005, *Manajemen Personalialia*, Bagian Penerbitan Fak. Ekonomi UGM, Yogyakarta.
- Sikula, F. Andrew, 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit BPFE Yogyakarta.
- Suprihanto, 1998, *Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan dan Pengembangan Karyawan*, Penerbit PT Bina Aksara, Jakarta.

- Suwardi, Edy, 1992. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi ke Empat, PT Gramedia Pustaka Utama.
- Terry, G.R., 1984. *Office Management and Control*, Fourth Edition, Richard D Irwin Inc, Homwood, Illinois.
- Tulus, Moh Agus, 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi ke Empat, PT Gramedia Pustaka Utama.
- Umar, Hussein, 1999. *Metodologi Penelitian*, Edisi ke Empat, PT Gramedia Pustaka Utama.