

**PENGARUH KEPERCAYAAN PADA ATASAN,
KOMITMEN ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA
TERHADAP PRODUKTIVITAS KARYAWAN**
(Studi Kasus pada Tenaga Penjualan PT. Nyonya Meneer Semarang)

***The Impact of Trust to The Boss, Commitment To Organization
And Job Satisfactory To The Worker's Productivity***
(A Case Study To The Salesman Of PT Nyonya Meneer Semarang)

Untung Widodo *)

Abstract

The development and fluency of a company will very depend on its workers' job productivity. Basicly, productivity has a meaning as a comparison between output and input. In 2003 – 2007, the level of job productivity especially salesmen at PT Nyonya Meneer Semarang on sale target reachment which is settled by the company hasn't done well. Although sale is also influenced by external factors, but internal factors is predicted influences the success of sale target reachment. Therefore the problem in this research is what factors which influence the salesmen productivity level which effects the sale target in 2007 doesn't reach are. The purpose of this study are : (1) to test the credibility influence to the leader on workers' productivity, (2) to test the organization commitment influence on workers' productivity, (3) to test the job satisfaction on workers' productivity, (4) to test the credibility influence to leader, organization's commitment and job satisfaction symultantly on workers' productivity.

This research uses primer data and seconder data, the questioner result which is spreaded out to responden counts 111 salesmen of PT Nyonya Meneer Semarang and also uses seconder data which is gotten from company's report and literature related to the research hypthoesa is regretion analysis.

The analysis result can be known that the first hypthoesis can be concluded that credibility to the leader has a significant positive influence on workers' productivity. The second hypthoesis can be concluded that organization's commitment has a significant positive influence on workers' productivity. The third hiphthoesis can be concluded that credibility to the leader and organization's commitment have a significant positive influence on workers' productivity. The fourth hypthoesis can be concluded that there is a significant positive influence among variables : credibility to the leader, organization's commitment and job satisfaction togetherly on job productivity.

Keyword : *credibility to the leader, organization's commitment, job satisfaction, job productivity*

*) Dosen STIE Pelita Nusantara Semarang

Abstraksi

Kemajuan dan kelancaran perusahaan akan sangat tergantung pada produktivitas kerja karyawannya. Pada dasarnya Produktivitas mengandung arti sebagai perbandingan antara hasil yang dicapai (*output*) dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan (*input*). Pada tahun 2003 – 2007 tingkat produktivitas kerja khususnya tenaga penjualan pada PT. Nyonya Meneer Semarang dalam pencapaian target penjualan yang ditetapkan oleh perusahaan belum baik, hal ini dapat dilihat dari tahun 2003-2007 target penjualan tidak tercapai. Walaupun penjualan juga dipengaruhi oleh faktor eksternal akan tetapi faktor internal diduga juga mempengaruhi keberhasilan pencapaian target penjualan. Oleh karena itu yang menjadi permasalahan dalam penelitian ini adalah apakah yang mempengaruhi tingkat produktivitas tenaga penjualan yang mengakibatkan tidak tercapainya target penjualan di tahun 2007. Penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder hasil kuesioner yang disebarakan pada responden sebanyak 111 orang tenaga penjualan PT. Nyonya Meneer Semarang dan sebagai pendukung juga digunakan data sekunder yang diperoleh laporan perusahaan dan literatur yang berhubungan dengan penelitian. Alat analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis penelitian adalah analisis regresi. Hasil analisis dapat diketahui bahwa hipotesis 1 dapat disimpulkan bahwa kepercayaan pada atasan berpengaruh positif signifikan terhadap produktivitas karyawan. Hipotesis 2 dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap produktivitas karyawan. Hipotesis 3 dapat disimpulkan bahwa kepercayaan pada atasan dan komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap produktivitas karyawan. Hipotesis 4 dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh yang signifikan positif antara variabel Kepercayaan pada atasan, Komitmen organisasi dan Kepuasan kerja secara bersama-sama terhadap produktivitas kerja.

Keyword : kepercayaan pada atasan, komitmen organisasi, kepuasan kerja, produktivitas kerja.

1. Pendahuluan

Persaingan dalam dunia usaha saat ini meningkat sehingga setiap orang dituntut untuk mampu menghadapi segala macam bentuk tantangan yang ada. Berbagai macam tantangan yang dihadapi setiap organisasi timbul dari berbagai sumber, baik dari dalam maupun dari luar organisasi. Tantangan yang berasal dari luar antara lain dengan kemajuan teknologi, situasi krisis yang mengakibatkan laju perekonomian menjadi lesu, peraturan perundang-undangan yang dikeluarkan pemerintah dan sebagainya. Disamping tantangan dari luar, hambatan yang berasal dari dalam organisasi sendiri menimbulkan suatu masalah tersendiri, misalnya bagaimana sebuah organisasi dapat memenuhi kebutuhan anggotanya dan bagaimana memelihara hubungan antar anggota organisasi agar dapat mengurangi konflik yang dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi.

Semua tantangan itu harus dihadapi sungguh-sungguh, sehingga organisasi mampu menghadapi tantangan utamanya yaitu bagaimana organisasi dapat berkembang secara berkesinambungan, sehingga organisasi itu tidak hanya berkembang sesaat kemudian menurun dan akhirnya mati. Hal demikian dapat diraih jika organisasi itu dapat mendayagunakan seluruh sumber daya (*resources*) yang dimiliki dan bersifat langka secara efisien dan efektif.

Diantara sumber daya organisasi yang ada, sumber daya manusialah yang paling menentukan terhadap hasil yang ingin dicapai organisasi. Hal ini karena manusialah yang melaksanakan dan mengatur kegiatan organisasi tersebut. Sebagai manusia, setiap karyawan memiliki kebutuhan yang berbeda satu sama lain, walaupun demikian mereka memiliki kebutuhan-kebutuhan dasar yang sama yaitu kebutuhan fisiologis, egoistik dan sosial. Kebutuhan fisiologis menyangkut kebutuhan yang terpenuhi karena memperoleh penghargaan, pengakuan, status dalam pergaulan masyarakat, sedangkan kebutuhan egoistik menyangkut keinginan manusia untuk dapat mencapai posisi tertentu. (T. Hani Handoko, 1995 :51)

Menurut J. Ravianto (1989 : 16), produktivitas merupakan sikap mental memuliakan kerja dan didasari motivasi yang kuat untuk secara terus-menerus berusaha mencapai mutu kehidupan yang lebih baik. Peningkatan produktivitas akan berdampak pada peningkatan mutu kehidupan yang lebih baik. Pada dasarnya setiap perusahaan menginginkan produktivitas yang tinggi dari karyawannya, karena dengan produktivitas karyawan yang tinggi, perusahaan memiliki pengharapan atas laba yang tinggi pula.

Ada banyak faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan. Karyawan bekerja dengan produktif atau tidak, tergantung pada kepercayaan pada atasan, motivasi kerja, kepuasan kerja, tingkat stress, kondisi fisik pekerjaan, sistem kompensasi, desain pekerjaan dan aspek-aspek ekonomis, teknis serta berperilaku lainnya (Handoko, 1987:193).

Fox (1974) menggunakan istilah keterpercayaan institusi untuk menyebut kepercayaan pegawai terhadap CEO dan manajemen pusat perusahaan. Pegawai memantau proses-proses organisasi untuk memutuskan hendak mempercayai manajemen pusat atau tidak (Carnevale 1988). Kepercayaan terhadap CEO dan manajemen pusat biasanya tidak banyak dilandaskan pada pengamatan langsung tetapi lebih pada hasil-hasil keputusan yang dibuat manajemen pusat. Jadi, kepercayaan pegawai tersebut lebih ditentukan oleh efisiensi dan keadilan sistem organisasi yang diciptakan, bukan sikap dan karakteristik pribadi CEO (McAuley & Kuhnert 1992). Hasil penelitian Driscoll (1978) menemukan bahwa kepercayaan terhadap manajemen pusat berkorelasi erat dengan kepuasan kerja menyeluruh. Pendapat lain mengemukakan bahwa selain kepercayaan, kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh variabel komitmen (Laschinger, Finegan, dan Shamian, 2001).

Sementara itu kepuasan kerja didefinisikan sebagai suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang berupa selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima (Ranupandojo, 1991). Di samping hal tersebut kepuasan kerja sampai dengan saat ini banyak dihubungkan dengan produktivitas karyawan dan kuantitas hidup, oleh karena itu masyarakat-masyarakat maju banyak yang memperhatikan kepuasan kerja karyawan dengan memberi kepedulian dan ganjaran material yang memadai dan bahkan ada anggapan bahwa organisasi-organisasi sekarang harus bertanggung jawab untuk memberikan kepada pegawai/ karyawan pekerjaan yang menantang dan secara intrinsik mengganjar.

PT. Nyonya Meneer yang bergerak dalam bidang industri farmasi dan berkedudukan di Genuk, Kota Semarang merupakan salah satu pelaku ekonomi di sektor swasta dan mempunyai karyawan (SDM) yang relatif besar, yaitu sebesar 2800 orang. Adapun jumlah tenaga penjualan dari tahun 2000 sampai dengan tahun 2007 adalah sebagai berikut :

Tabel 1.1.
Jumlah tenaga penjualan PT. Nyonya Meneer
pada Tahun 2003 - 2007

No.	Tahun	Jumlah tenaga penjualan	Jumlah Total Karyawan	Prosentase
1	2003	187	1655	11,3 %
2	2004	192	1724	11,1 %
3	2005	202	1890	10,6 %
4	2006	218	2010	10,8 %
5	2007	226	2800	8,07 %

Sumber PT. Nyonya Meneer, 2008

Dari jumlah tenaga penjualan seperti pada tabel diatas setiap tahunnya PT. Nyonya Meneer dapat disajikan perbedaan anggaran atau target dan realisasi penjualan tabel 1.2 berikut ini :

Tabel 1.2.
Hasil penjualan PT. Nyonya Meneer pada Tahun 2003 – 2007
(Dalam jutaan rupiah)

No.	Tahun	Hasil penjualan	Target penjualan	Selisih	%
1	2003	13.750	14.000	-250	-1,78 %
2	2004	15.025	15.250	125	0,81 %
3	2005	14.985	15.500	-15	-0,09 %
4	2006	16.525	16.500	25	0,15 %
5	2007	15.750	17.000	-1250	-7,35 %

Sumber PT. Nyonya Meneer, 2008

Berdasarkan tabel 1.2 tersebut diatas dapat diketahui bahwa dari tahun 2003 – 2007 tingkat produktivitas kerja khususnya tenaga penjualan pada PT. Nyonya Meneer Semarang dalam pencapaian target penjualan yang ditetapkan oleh perusahaan kurang baik, hal ini dapat dilihat dari prosentase selisih antara realisasi hasil penjualan dengan target penjualan untuk tahun 2003, 2005 dan 2007 mengalami penurunan atau target tidak tercapai. Khususnya untuk tahun 2007 tingkat produktivitas kerja tenaga penjualan pada PT. Nyonya Meneer Semarang mengalami penurunan yang sangat besar, hal ini dapat dilihat dari prosentase selisih antara realisasi hasil penjualan dengan target penjualan yang ditetapkan lebih dari 5 % yaitu -7,35 % walaupun penjualan juga dipengaruhi oleh faktor eksternal akan tetapi faktor internal diduga juga mempengaruhi keberhasilan pencapaian target penjualan. Oleh karena itu yang menjadi

permasalahan dalam penelitian ini adalah apakah yang mempengaruhi tingkat produktivitas tenaga penjualan yang mengakibatkan tidak tercapainya target penjualan di tahun 2007.

Dengan tidak tercapainya target penjualan tersebut berakibat pada profit atau keuntungan perusahaan yang tidak dapat tercapai secara maksimal, berakibat juga pada tidak terpenuhinya permintaan pasar akan jamu tradisional, serta berakibat pada meningkatnya cost atau biaya produksi untuk menghasilkan produk. Tidak tercapainya target penjualan di atas salah satu faktornya adalah menurunnya produktivitas karyawan. Menurunnya produktivitas kerja karyawan dikarenakan salah satunya adalah kepercayaan pada atasan yang menurun, kepuasan kerja karyawan yang tidak tercapai dan komitmen organisasi dari karyawan yang tidak berjalan dengan baik.

2. Pembahasan

2.1. Produktivitas Karyawan

Produktivitas kerja adalah : Perbandingan antara hasil kerja yang secara nyata dengan standar kerja yang ditetapkan. (Gerry Desalter, 1996 : 513).

Proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai produktivitas kerja karyawan. (T. Hani Handoko, 1995 : 135). Sedangkan pengertian peningkatan produktivitas kerja secara umum adalah perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakannya. (Bambang Kusriyanto, (Penyunting), 1994 : 8-9).

Cara peningkatan produktivitas kerja adalah sebagai berikut :

- 1) Pengurangan sedikit sumber daya untuk memperoleh jumlah produk yang sama.
- 2) Pengurangan sumber daya untuk mengurangi jumlah produk yang lebih besar.
- 3) Penggunaan sumber daya untuk memperoleh jumlah produk yang lebih besar
- 4) Penggunaan sumber daya yang lebih besar

Untuk memperoleh produksi yang jauh lebih besar, dalam kenyataan sehari-hari kebanyakan orang menyebut pengertian produktivitas kerja hendaknya memberikan gambaran yang ukuran mengenai produktivitas kerja untuk mencapai tujuan.

Manfaat dari Penilaian Produktivitas Kerja : (T. Hani Handoko, 1995 : 137)

- 1) Umpan balik pelaksanaan kerja digunakan untuk memperbaiki produktivitas kerja karyawan.
- 2) Evaluasi produktivitas kerja digunakan untuk penyelesaian-penyelesaian kompensasi, misalnya kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.
- 3) Untuk keputusan-keputusan penempatan, misalnya promosi, transfer, dan demosi.
- 4) Untuk kebutuhan latihan dan pengembangan.
- 5) Untuk perencanaan dan pengembangan karier.
- 6) Untuk mengetahui penyimpangan-penyimpangan proses staffing.
- 7) Untuk mengetahui ketidak akuratan informasional.
- 8) Untuk memberikan kesempatan kerja yang adil.
- 9) Untuk memberikan bantuan terhadap tantangan eksternal karena kadang-kadang produktivitas kerja mempengaruhi faktor-faktor dari luar, misalnya : Keluarga, kondisi finansial.

10) Untuk mengetahui kesalahan-kesalahan desain pekerjaan.

Pengukuran peningkatan produktivitas kerja pada dasarnya meruakan tiolok ukur kegiatan untuk memperbaiki atau memberikan umpan balik pada karyawan tentang pelaksanaan kerja.

2.2. Kepercayaan Pada Atasan

Kepercayaan adalah keyakinan bahwa seorang karyawan akan bersikap jujur dan tunduk pada komitmen, para pemimpin organisasi dan keyakinan bahwa tindakan-tindakan organisasi akan memberi manfaat bagi karyawan (Gilbert dan Tang, 1998:21-25)

Rasa saling percaya atau rasa percaya antar-pribadi mengandung unsur kognitif dan afektif (Lewis & Weigert 1985; McAllister 1995). Sisi kognitif berkaitan dengan keputusan untuk mempercayai atau tidak mempercayai pihak lain. Keputusan untuk mempercayai ini dibuat berdasarkan alasan-alasan yang baik, seperti tanggung jawab, keandalan, dan kompetensi (Lewis & Weigert 1985).

Menurut Simmel (1964), keterpercayaan tidak diperlukan bila individu memiliki pengetahuan lengkap akan pihak lain. Rasa saling percaya juga bukan pilihan yang rasional bila individu tidak memiliki pengetahuan sama sekali akan pihak lain. Singkatnya, keputusan untuk mempercayai adalah rasional jika situasi/tingkat pengetahuannya berada diantara keduanya. Dalam hal ini, rasa saling percaya sepertinya mengandung orientasi kognitif yang kuat.

Fox (1974) menggunakan istilah keterpercayaan institusi untuk menyebut kepercayaan pegawai terhadap CEO dan manajemen pusat perusahaan. Belum banyak penelitian empiris yang dilakukan dalam bidang keterpercayaan institusi atau keterpercayaan manajemen pusat ini (McAuley & Kuhnert 1992).

2.3. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah kemampuan relatif dari individu untuk memahami keterlibatannya dalam kegiatan utama organisasi (Al-Meer, 1989). Pambudi (Swa, 2001, p.25) menyatakan bahwa komitmen bukan hanya kesetiaan fisik dari karyawan terhadap perusahaan (keberadaan di perusahaan) tetapi juga pikiran, perhatian dan dedikasi yang tercurah kepada perusahaan. Selaian itu komitmen juga bukan hanya sekedar mengerjakan atau melaksanakan tugas dari atasan (*do the define jobs*), melainkan mengerjakan segala sesuatu dengan melampaui tugas yang diberikan (*go the extra miles beyond the call of duties*).

Di dalam organisasi dewasa ini yang berdasarkan tim, berwenang, serta bergantung pada teknologi, para pegawai semakin diharapkan untuk mengelola diri mereka sendiri. Mengembangkan komitmen pegawai yang diperlukan untuk manajemen diri sendiri memerlukan penjelasan dan pengkomunikasian misi perusahaan, terjaminnya keadilan organisasional, penciptaan komunitas, dukungan perkembangan pegawai dan memperhatikan orang-orang. Garry Dessler (1999, p.58) mengemukakan bahwa dilema yang dimiliki semua manajer dewasa ini, yaitu: menjaga Komitmen organisasi sebagai sebuah identifikasi pegawai serta kesepakatan untuk menekankan misi perusahaan atau unit.

2.4. Kepuasan kerja

Kepuasan kerja merupakan suatu tinjauan yang penting bagi dunia usaha dan karyawan selaku individu. Dalam dunia usaha peranan kepuasan kerja akan mengarah pada bagaimana perusahaan melihat dan menganalisa perilaku karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan serta faktor-faktor apakah yang pengaruhnya dominan terhadap tingkat kepuasan kerja yang pada akhirnya akan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Bagi individu, kepuasan kerja akan menjadi ukuran terpenuhi atau tidaknya kebutuhan para karyawan yang tidak hanya bersumber dari lingkungan kerja maupun lingkungan keluarga dan masyarakat namun juga kebutuhan diri.

Arti penting kepuasan kerja dapat dipandang dalam konteks dua keputusan yang dibuat orang terhadap pekerjaan mereka. Pertama, keputusan merasa memiliki, bergabung dan kemudian menjadi anggota organisasi. Kedua, keputusan untuk mengerjakan, sehingga pekerjaan sulit tetap dilakukan untuk mendapatkan tingkat kinerja tugas yang tinggi (Richard : 1999). Kepuasan kerja terkait dengan komitmen organisasi dan keterlibatan kerja. Komitmen organisasi mengarah kepada derajat dengan mana seseorang mengakui dan merasakan menjadi bagian dalam suatu organisasi. Sedangkan keterlibatan kerja mengarah pada kesediaan untuk bekerja keras dan mengusahakan harapan pekerjaan diatas rata-rata. Karena kepuasan kerja merupakan suatu respon emosional terhadap pekerjaan maka tidak dapat dilihat namun bisa dinilai. Kepuasan kerja itupun bersifat individual tergantung pada masing-masing perilaku karyawan sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan.

Beberapa definisi dari berbagai sumber yang menjelaskan pengertian kepuasan kerja adalah sebagai berikut : Menurut Wexley dan Yulk (1977) dikutip oleh As'ad (1998, 104) yang disebut kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Pekerjaan yang dilakukan seseorang memiliki arti yang berbeda bagi masing-masing individu. Rasa memiliki dan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan ditentukan oleh psikologis seseorang dalam memandang pekerjaan tersebut, sedangkan menurut Tiffin (1958) yang dikutip oleh As'ad (1995) berpendapat bahwa kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerjasama antara atasan dengan sesama karyawan.

Dari batasan-batasan tersebut, kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya (Handoko, 1996).

2.5. Hipotesis

2.5.1. Pengaruh Kepercayaan Pada Atasan Terhadap Produktivitas Karyawan

Kepercayaan karyawan terhadap manajemen pusat berkorelasi dengan persepsi nilai terhadap program manajemen-berdasarkan-tujuan sehingga kepercayaan karyawan secara signifikan berpengaruh terhadap kepuasan kerja, kejelasan peran, dan kinerja dalam-peran (Lewis & Weigert 1985). Menurut Ravianto (1990) produktivitas kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti latar belakang pendidikan, alat produksi dan teknologi, lingkungan pekerjaan atau iklim kerja (termasuk didalamnya kepercayaan pada atasan) dan tingkat upah.

Mishra dan Morrisey berpendapat bahwa kepercayaan berawal di pucuk dari sebuah organisasi dan mengalir ke bawah. Efektivitas organisasi dirasa bergantung pada tingkat kepercayaan organisasi. Kepercayaan dikaitkan dengan pembuatan keputusan yang efektif sebagai hasil dari berbagi ide, informasi, dan perasaan, kredibilitas organisasi, dan peningkatan produktivitas.

Berdasarkan pendapat di atas, maka hipotesis pertama yang diajukan adalah :

”Kepercayaan pada atasan berpengaruh signifikan positif terhadap produktivitas karyawan “

2.5.2. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Produktivitas Karyawan

Pengaruh Komitmen organisasi terhadap produktivitas kerja dikemukakan oleh Bishop dan Scot (1997), bahwa pegawai yang berkomitmen, cenderung memiliki catatan masuk kerja yang lebih baik, masa jabatan kerja yang lebih lama dan memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi dibandingkan pegawai yang kurang berkomitmen. Pambudi (Swa , 2001, p.25) komitmen bukan hanya sekedar mengerjakan atau melaksanakan tugas dari atasan (*do the define jobs*), melainkan mengerjakan segala sesuatu dengan melampaui tugas yang diberikan. Berdasarkan pendapat di atas maka dapat diketahui bahwa komitmen yang tinggi akan cenderung memiliki produktivitas yang tinggi pula sehingga hipotesis kedua yang diajukan adalah :

” Komitmen organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap produktivitas karyawan “

2.5.3. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan

Hubungan antara kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja dapat dijelaskan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Pekerjaan yang dilakukan seseorang memiliki arti yang berbeda bagi masing-masing individu. Kepuasan kerja dapat merangsang semangat kerja dan loyalitas karyawan, sebaliknya tanpa ada kepuasan kerja maka karyawan akan cepat mengalami kebosanan, tidak bersemangat dalam bekerja, dan pindah pekerjaan. Manfaat kepuasan kerja terkait dengan prestasi kerja yang dihasilkan para karyawan dan pada akhirnya pada kinerja yang dicapai perusahaan. Semakin tinggi prestasi yang dicapai karyawan, maka semakin tinggi pula keuntungan yang akan menjadi milik perusahaan. Dari uraian di atas dapat diartikan bahwa kepuasan tersebut mengakibatkan produktivitas kerja akan meningkat.

Berdasarkan pendapat di atas maka, hipotesis ketiga yang diajukan adalah :

”Kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap produktivitas karyawan“

2.5.4. Pengaruh Kepercayaan Pada Atasan, Komitmen Organisasi dan Kepuasan kerja secara simultan Terhadap Produktivitas Karyawan

Ada banyak faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan. Karyawan bekerja dengan produktif atau tidak, tergantung pada motivasi, kepuasan kerja, tingkat stress, kondisi fisik pekerjaan, sistem kompensasi, desain pekerjaan dan aspek-aspek ekonomis, teknis serta berperilaku lainnya (Handoko, 1987:193).

Hasil penelitian Driscoll (1978) menemukan bahwa kepercayaan terhadap manajemen pusat berkorelasi erat dengan kepuasan kerja menyeluruh. Pendapat lain mengemukakan bahwa selain kepercayaan, kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh variabel komitmen (Laschinger, Finegan, dan Shamian, 2001).

Menurut Ravianto (1990) produktivitas kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti latar belakang pendidikan, alat produksi dan teknologi, lingkungan pekerjaan atau iklim kerja (termasuk didalamnya kepercayaan pada atasan) dan tingkat upah.

Berdasarkan uraian di atas menunjukkan bahwa karyawan dengan tingkat kepercayaan pada atasan dan komitmen yang tinggi akan cenderung memiliki produktivitas yang tinggi pula, sehingga hipotesis ketiga yang diajukan adalah :

” Kepercayaan pada atasan, komitmen organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap produktivitas karyawan ”

2.6. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah semua karyawan penjualan PT. Nyonya Meneer yang berjumlah 226 orang. Dalam penelitian ini teknik sampel yang digunakan adalah *purposive sampling* yaitu sampel yang dipilih berdasarkan kriteria-kriteria tertentu.

Adapun kriteria-kriteria tersebut dalam pemilihan sampel penelitian adalah :

1. Karyawan penjualan pada PT. Nyonya Meneer yang mempunyai pengalaman kerja lebih dari tiga tahun
2. Karyawan yang mempunyai pendidikan minimal D3 (Diploma).

2.7. Hasil Penelitian

Dengan menggunakan program SPSS 10.0 for windows dapat diketahui hasil analisis sebagai berikut :

Tabel 3
Hasil penelitian

Variabel	Uraian	Koefisien Regresi (β)	Standarized Cooficient Beta	Nilai t hitung	Sig. t
a	Konstanta	27,194		4,648	0,000
X ₁	Kepercayaan pada atasan	0,133	0,212	2,147	0,034
X ₂	Komitmen organisasi	0,197	0,331	3,995	0,002
X ₃	Kepuasan kerja	0,186	0,441	4,869	0,001
R		= 0,636			
R Square		= 0,609			
Adjusted R Square		= 0,597			
F		= 25,263			
Sig.F		= 0,000			

Sumber: Data primer yang diolah 2008

2.7.1. Analisa Regresi Berganda

Dalam dua variabel yang dimasukkan dalam model regresi kedua variabel independen signifikan pada 0,05. Sehingga bisa dimasukkan dalam persamaan sebagai berikut:

$$PK = 27,194 + 0,133 KP + 0,197 KO + 0,186 KK$$

Dari persamaan tersebut diatas dapat dijelaskan bahwa :

1. Variabel bebas yang meliputi kepercayaan pada atasan, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap variabel terikat yaitu

produktivitas kerja (Y), hal ini dapat dilihat dari koefisien regresi yang bertanda positif.

2. Berdasarkan nilai beta dapat diketahui bahwa variabel yang paling dominan mempengaruhi produktivitas kerja adalah kepuasan kerja, hal ini ditunjukkan dengan nilai beta yang paling besar dibandingkan variabel yang lain.

2.7.2. Pengujian Hipotesis

2.7.2.1. Uji t test

Uji t test digunakan untuk menguji koefisien regresi secara parsial, dengan maksud untuk mengetahui seberapa jauh semua variabel (X) secara parsial mempengaruhi variabel Y, dengan kepercayaan 5 %, n = 111 diperoleh t tabel = 1,687.

- Hipotesis
 - H₀ : $b_i = 0$, Artinya, apakah suatu variabel independen bukan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen.
 - H_A : $b_i \neq 0$, Artinya, apakah suatu variabel independen merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen.
- Kriteria Pengujian
 - Apabila t hitung > t tabel, maka H₀ ditolak dan H_a diterima
 - Apabila t hitung < t tabel, maka H₀ diterima dan H_a ditolak
- Berikut hasil pengujian t test :
 - a. *Uji t tes antara kepercayaan pada atasan terhadap produktivitas kerja*

Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan program SPSS versi 10.0 diperoleh nilai t hitung sebesar 2,147 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,034. Karena nilai t hitung > t tabel yaitu $2,147 > 1,687$ dan nilai signifikansi yang diperoleh < level of signifikan yaitu $0,034 < 0,05$ maka dapat disimpulkan **H1 diterima**. Hal ini berarti kepercayaan pada atasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja.
 - b. *Uji t tes antara komitmen organisasi terhadap produktivitas kerja*

Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan program SPSS versi 10.0 diperoleh nilai t hitung sebesar 3,995 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,002. Karena nilai t hitung > t tabel yaitu $3,995 > 1,687$ dan nilai signifikansi yang diperoleh < level of signifikan yaitu $0,002 < 0,05$ maka dapat disimpulkan **H2 diterima**. Hal ini berarti komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja.
 - c. *Uji t tes antara kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja*

Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan program SPSS versi 10.0 diperoleh nilai t hitung sebesar 4,869 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,001. Karena nilai t hitung > t tabel yaitu $4,869 > 1,687$ dan nilai signifikansi yang diperoleh < level of signifikan yaitu $0,001 < 0,05$ maka dapat disimpulkan **H3 diterima**. Hal ini berarti kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja.

2.7.2.2. Uji F test

Uji F test digunakan untuk menguji koefisien regresi secara serempak (simultan), dengan maksud untuk mengetahui seberapa jauh semua variabel (X) secara bersama-sama mempengaruhi variabel Y, dengan kepercayaan 5 %, n = 111 diperoleh F tabel = 3,15.

- Hipotesis :
 $H_0 : b_1 = b_2 \dots b_n = 0$, Artinya, apakah suatu variabel independen bukan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen.
 $H_A : b_1 \neq b_2 \dots b_n \neq 0$, Artinya, apakah suatu variabel independen merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen.
- Kriteria Pengujian
 Apabila $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima
 Apabila $F_{hitung} < F_{tabel}$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak
- Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan program SPSS versi 10.0 diperoleh nilai F_{hitung} sebesar 25,263 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000. Setelah diadakan pengujian F_{hitung} hasilnya menunjukkan bahwa $F_{hitung} > F_{tabel}$, yaitu sebesar $25,263 > 3,15$. Jadi, H_a diterima dan H_0 ditolak, berarti ada pengaruh yang signifikan positif antara variabel Kepercayaan pada atasan, Komitmen organisasi dan Kepuasan kerja secara bersama-sama terhadap produktivitas kerja.

2.7.2.3. Analisis Koefisien Determinasi

Nilai koefisien determinasi dalam penelitian ini menggunakan nilai adjusted R^2 hal ini dikarenakan nilai Adjusted R^2 dapat naik dan turun apabila satu variabel independen ditambahkan dalam suatu model. Hasil dari perhitungan dengan menggunakan program SPSS versi 10,0 diketahui bahwa nilai adjusted R^2 adalah sebesar 0,597 atau sebesar 59,7 %. Hal ini berarti bahwa variabel produktivitas kerja dapat dijelaskan dari variasi variabel Kepercayaan pada atasan, Komitmen organisasi dan Kepuasan kerja sebesar 59,7 % sedangkan sisanya sebesar 40,3 % dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian di atas antara lain adalah budaya organisasi, gaji, jaminan sosial, lingkungan kerja, komunikasi, motivasi kerja dan lain sebagainya.

2.7.2.4. Analisis Pembahasan

Variabel kepercayaan pada atasan ternyata memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja. Hal ini dapat dibuktikan oleh nilai koefisien regresi sebesar 0,401 dan signifikansi = 0,000, lebih kecil dari nilai α yang ditetapkan yaitu 5 % (0,05). Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Podsakoff & Scott (1980) dan Ravianto (1990) yang mengemukakan bahwa salah satu faktor yang berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan adalah kepercayaan pada atasan.

Variabel komitmen organisasi ternyata memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel produktivitas kerja. Hal ini dapat dibuktikan oleh nilai koefisien regresi sebesar 0,381 dan signifikansi 0,000, lebih kecil dari nilai α yang ditetapkan yaitu 5 % (0,05). Hasil penelitian ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Bishop dan Scot (1997) dan Pambudi (Swa, 2001, p.25) yang mengemukakan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja adalah komitmen organisasi.

Hasil pengujian hipotesis juga menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh variabel mediasi (kepuasan kerja). Hal ini ditunjukkan oleh hasil pengujian hipotesis 4 dan 5 yang terbukti ditolak. Pendapat Strauss, George & Leonard R. Styles (1980) yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja juga penting untuk aktualisasi diri. Karyawan yang tidak pernah mencapai

kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis dan pada gilirannya akan menjadi frustrasi. Karyawan seperti ini akan sering melamun, mempunyai semangat kerja lambat, cepat lelah dan bosan, emosinya tidak stabil, sering absen dan melakukan kesibukan yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan yang harus dilakukan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang tinggi belum menjamin produktifitas yang tinggi pula.

Produktivitas adalah merupakan suatu perbandingan dari hasil kegiatan yang senyatanya dengan hasil kegiatan yang seharusnya. Apabila produktivitas ini akan dinyatakan dengan prosentase, maka nilai dari produktivitas ini berkisar dari nol persen sampai seratus persen. Ini memang sangat jarang terjadi, atau dapat dikatakan kedua nilai tersebut adalah merupakan nilai batas (bawah dan atas) sehingga didalam kenyataannya nilai produktivitas suatu perusahaan tidaklah akan mendekati kedua kutub tersebut, namun akan terjadi diantara kedua nilai batas tersebut.

Perlu untuk diketahui bahwa produktivitas suatu perusahaan ini akan merupakan barang yang mati atau selalu konstan dan selama perusahaan tersebut masih mempunyai kegiatan, peningkatan akan dapat berubah-ubah sesuai dengan kegiatan yang dilaksanakan dalam perusahaan yang bersangkutan. Suatu perusahaan akan mempunyai tingkat produktivitas yang berbeda-beda dari tahun ke tahun, atau dari suatu bulan ke bulan yang lain. Didalam perusahaan, produktivitas ini dapat dipergunakan sebagai alat pengukur spektivitas dari penggunaan ataupun peralatan (sarana/fasilitas) produksi dalam perusahaan yang bersangkutan.

Untuk meningkatkan produktivitas kerja perlu perencanaan organisasi kewiraswastaan memasuki dunia bisnis. Perencanaan mempunyai arti yaitu sebagai proses menentukan bagaimana orang bisa mencapai tujuannya, sejalan dengan itu perencanaan merupakan suatu proses untuk menentukan tujuan organisasi sekaligus sebagai tujuan kehidupan masyarakat bangsa dan negara.

Setiap masyarakat maupun negara di dunia masing-masing mempunyai tujuan bisnis yang mendasar untuk menuju kesuksesan hal ini berawal dari setelah tercapainya suatu organisasi masyarakat untuk menjadikan peran bisnis sebagai satu-satunya azal dalam bisnis di setiap kehidupan bermasyarakat. Masyarakat menganggap bahwa bisnis didefinisikan sebagai perkembangan sistematis dari program tindakan yang ditujukan pada pencapaian tujuan bisnis yang telah disepakati. Dengan proses analisa, evaluasi, seleksi diantara peluang-peluang yang diprediksi terlebih dahulu, tujuan arif matif adalah untuk meningkatkan tingkat keberhasilan organisasional.

Di samping itu tujuan perencanaan adalah membentuk usaha terkoordinasi dalam organisasi. Akan tetapi tujuan mendasar dari pada bisnis adalah membantu masyarakat atau para bisnis untuk pencapaian tujuannya menuju keberhasilan perusahaan.

Keberhasilan dari suatu perusahaan dapat ditentukan oleh suatu keahlian manajemen dalam menjalankan manajemen sumber daya manusia yang andal, termotivasi, manusia yang baik dengan menggunakan waktu yang efisien dengan biaya yang ekonomis. Produktivitas dapat mempengaruhi biaya-biaya produksi dan dengan produktivitas yang tinggi dan akhirnya semua dapat dikendalikan dengan cara yang sangat otomatis atau mudah. Dan dengan adanya produktivitas kerja yang baik dapat meningkatkan mutu dari suatu perusahaan dengan tujuan untuk menambah kinerja sebuah perusahaan dengan sumber daya yang terampil dan ahli dalam bidangnya masing-masing.

2.7.2.5. Implikasi Manajerial

Berdasarkan penelitian diatas yang menunjukkan bahwa kepercayaan pada atasan dan komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja, maka ini dapat dijadikan acuan bagi perusahaan bahwa kepercayaan pada atasan merupakan faktor yang penting guna mengatur sumber daya manusia atau tenaga kerja guna meningkatkan produktivitas kerja para karyawan. Selain itu perusahaan juga harus menjaga komitmen karyawan terhadap organisasi seperti dengan menciptakan lingkungan kerja yang baik, agar karyawan dalam bekerja lebih betah dan semangat agar diperoleh produktivitas kerja yang tinggi.

Adanya pengaruh kepercayaan pada atasan terhadap produktivitas kerja membawa implikasi bagi pihak manajemen perusahaan untuk selalu berusaha menjalin kerja sama yang baik antara bawahan dan atasan karena dengan kepercayaan pada atasan yang tinggi memacu produktivitas karyawan. Pihak manajemen perusahaan harus berhasil dalam meningkatkan kepercayaan karyawan sehingga karyawan merasa yakin bahwa apa yang dibebankan perusahaan atau atasan harus dan dapat diselesaikan dengan baik. Upaya meningkatkan kepercayaan pada atasan ini dapat dilakukan dengan cara meningkatkan kemampuan, disiplin dan keterampilan atasan serta berupaya untuk selalu memenuhi kewajibannya terhadap bawahan (karyawan) dengan baik.

Adanya pengaruh komitmen organisasi terhadap produktivitas karyawan menunjukkan pentingnya manajemen perusahaan untuk meningkatkan komitmen pegawainya karena terbukti bahwa seorang pegawai yang berkomitmen, cenderung memiliki catatan masuk kerja yang lebih baik, masa jabatan kerja yang lebih lama dan memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi dibandingkan pegawai yang kurang berkomitmen sehingga dengan demikian maka produktivitas kerja karyawan yang lebih berkomitmen jelas akan lebih tinggi jika dibandingkan dengan karyawan yang kurang berkomitmen (Bishop dan Scot. 1997). Upaya yang dapat dilakukan oleh pihak manajemen perusahaan dalam meningkatkan komitmen karyawan diantaranya adalah dengan menciptakan sistem penggajian yang adil, pemberian penghargaan bagi yang berprestasi, pemberian tunjangan-tunjangan secara adil dan dana pensiun.

Sedangkan berdasarkan penelitian kepuasan kerja bukan merupakan variabel mediasi tetapi adalah merupakan variabel independen maka diharapkan perusahaan juga memperhatikan kepuasan kerja karyawan, karena kepuasan kerja merupakan perolehan hasil yang sesuai dan bahkan melebihi dari yang diharapkan, misalnya seseorang bekerja dengan kemampuan semaksimal mungkin dan berhak mendapatkan penghargaan yang sesuai dengan hasil yang telah ia peroleh. Hal ini tercermin dalam perolehan gaji yang diterima atau kesempatan promosi yang diberikan kepada karyawan. Dengan kepuasan yang meningkat maka produktivitas kerja yang dihasilkan juga akan mengalami peningkatan.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat dijelaskan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara kepercayaan pada atasan dan komitmen organisasi terhadap produktivitas kerja, sehingga dengan tidak tercapainya target penjualan PT. Nyonya Meneer Semarang pada tahun 2007 kemungkinan besar disebabkan oleh kepercayaan pada atasan yang kurang tinggi dan menurunnya tingkat komitmen organisasi para karyawan.

2.8. Simpulan dan Saran

2.8.1. Simpulan

Pada bagian ini akan dikemukakan kesimpulan mengenai hasil-hasil pengujian hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Hipotesis 1 dapat disimpulkan bahwa kepercayaan pada atasan berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan nilai t hitung $> t$ tabel yaitu $2,147 > 1,687$ dan nilai signifikansi yang diperoleh $<$ level of signifikansi yaitu $0,034 < 0,05$.
2. Hipotesis 2 dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan, hal ini ditunjukkan dengan nilai t hitung $> t$ tabel yaitu $3,995 > 1,687$ dan nilai signifikansi yang diperoleh $<$ level of signifikansi yaitu $0,002 < 0,05$.
3. Hipotesis 3 dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan, hal ini ditunjukkan dengan nilai t hitung $> t$ tabel yaitu $4,869 > 1,687$ dan nilai signifikansi yang diperoleh $<$ level of signifikansi yaitu $0,001 < 0,05$.
4. Hipotesis 4 dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh yang signifikan positif antara variabel Kepercayaan pada atasan, Komitmen organisasi dan Kepuasan kerja secara bersama-sama terhadap produktivitas kerja, hal ini ditunjukkan dengan nilai F hitung $>$ F tabel, yaitu sebesar $25,263 > 3,15$.

2.8.2. Saran

Saran yang dapat diajukan dalam penelitian ini berkaitan dengan hasil penelitian tersebut di atas adalah bahwa pihak manajemen PT. Nyonya Meneer Semarang dapat meningkatkan produktivitas karyawan bagian penjualannya dengan cara meningkatkan kepercayaan pada atasan dan komitmen karyawan melalui upaya pemberian penghargaan, pemberian gaji dan tunjangan yang adil, menciptakan iklim kerja yang kondusif serta meningkatkan kemampuan dan keterampilan sumber daya manusianya secara kontinyu.

Daftar Pustaka

- Algifari, 1997. *Metode Riset*. Jilid I. Jakarta : LP3 ES
- Alex Nitisemito, 1995. *Manajemen Personalia*. Jakarta : Sasmito Bros
- Anto Dajan. 1996. *Pengantar Metode Statistik*. Jilid I. Jakarta : LP3 ES
- Bambang Kusrianto, 1994. *Meningkatkan Produktivitas Karyawan*. Jakarta : PT. Pustaka Bina-man Presindo

- Dessler 1992, *Reliance on Accounting Performance Measure, Task Uncertainty and Dysfunctional Behavior : Some Extension*, Jurnal of Accounting Research Vol. 21 No. 2
- Edwin B. Flippo, 1996, *Manajemen Personalia*, Erlangga, Surabaya
- Fred Luthan, 1989, *Organizational Culture & Leadership*, New Jersey, Prentice Hall
- Gerry Desalter, 1996, *Personel, The Management of people at work*. Jakarta
- Gilbert dan Tang, 1998, *Quality Planning and Analysis*, Mc Graw Hill International, New York
- Ghozali Imam, 2001, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS*, Badan penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Heidjrachman dan S. Husnan, 1990. *Manajemen Personalia*. Edisi Keempat. Yogyakarta : BPFE
- J. Supranto, 1991. *Metode Ramalan Kuantitatif untuk Perencanaan*. Jakarta : Gramedia
- J. Simanjuntak, 1991, *Tenaga Kerja, Produktivitas dan Kecenderungan SIUP*, Jakarta
- J. Ravianto, 1990. *Manajemen Personalia*. Jakarta : Ghalia Indonesia
- Kabul Wahyu Utomo, 2002, *Kepemimpinan dan Pengaruhnya Terhadap Perilaku Citizen ship (OCB), kepuasan kerja dan perilaku organizational (Penelitian Empiris Pada Kabupaten Kebumen)* STIE Putra Bangsa Kebumen
- Kartini Kartono, 1994, *Psikologi Sosial untuk Manajemen Personalia dan industri*, Jakarta : Raja Grafindo Persada
- Lewis dan Weigert, 1985, *Principle of mangement (5th ed)*. New York: MC.Graw Hill Book Compony
- M. Manullang, 1990. *Manajemen Personalia*. Jakarta : Ghalia Indonesia
- M. Singarimbun, 1992, *Statistik Induktif*, BPFE, Yogyakarta
- Malayu Hasibuan . 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Toko Gunung Agung, Jakarta
- Meyer dan Allen, 1996, *Manajemen*, Pentice Hall, New Jersey
- Moh. As'ad 1997, *Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan dan Pengangkatan Dalam Pengkat Serta Pemberhentian Pegawai Negei Sipil*. CV. Aria Jaya. Jakarta
- Mc. Akkister, 1995 *Quality Planning and Analysis*, Mc Graw Hill International, New York
- Paritna Wista. 1980. *Beberapa Masalah di Dalam Hubungan Kerja Kemanusiaan*. BPA. Jakarta

- Santoso, Singgih. 1999. *SPSS (Mengolah Data Statistik Secara Profesional)*. Jakarta : PT Elex media komputindo, kelompok Gramedia
- Setiono Y, 1996, *Pengaruh Budaya Terhadap Budaya Perusahaan*, Penerbit Erlangga, Jakarta
- Stephen P. Robbin, 1998, *Perilaku Organisasi*. Jakarta : PT. Prenhallindo, Edisi kedelapan.
- Suad Husnan, 1996, *Manajemen Personalia*, Yogyakarta : BPFE
- Sudjana, 1992 . *Metode Statistika*. Edisi Kelima. Bandung : Tarsito
- Suharsimi. A. 1998. *Prosedur Penelitian*. Jakarta : Bhineka cipta
- Sutrisno Hadi, 1994. *Metodologi Research*. Yogyakarta : Fakultas Psikologi UGM
- Sukamto R, 1991. *Manajemen Prestasi Kerja*. Cetakan Keempat. Jakarta : CV. Rajawali
- Siagian, Sondang P.1982. *Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*. Jakarta: Gunung Agung
- Sondang P Siagian, 1990, *Peranan Staf Dalam Manajemen*, Jakarta : PT. Gunung Agung
- T. Hani Handoko, 1995. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE – UGM
- Wahjosumidjo, 1991. *Kepemimpinan dan Motivasi*, Jakarta : Ghalia Indonesia
- Wexley dan Yulk, 1977, *Personel, the Management of people at work*, Jakarta