

PENGARUH KEMAMPUAN, MOTIVASI DAN KOMITMEN TERHADAP KINERJA PEGAWAI

Dhea Perdana Coenraad
STIE Pasundan, Bandung
Email: dhea@stiepas.ac.id

Abstract

The demands on the performance of employees to work professionally, honestly and justly so obvious, clear, hard and firm. Increased employee performance requires the factors that affect, among others, the ability, motivation, and commitment. This study aims to determine the effect of work ability, motivation and organizational commitment to employee performance. In this study took a sample of 100 employees. The analytical method used to answer the hypothesis is by using path analysis. The research results indicate that the ability (X1) has a direct influence by 14.30%, the indirect influence through its relationship with the motivation (X2) amounted to 10.36%, indirect effect through Commitment (X3) at 2.44% and the total effect amounted to 27.10%. Variable Motivation (X2) has a direct influence by 22.56%, the indirect influence through its relationship with the ability (X1) of 10.36%, and the indirect influence through Commitment variable (X3) of 2.31%, so that the total effect of 35.20%. Variable Commitment (X3) have direct influence by 2.95%, while the indirect effect through its relationship with the ability (X1) of 2.44%, and the indirect influence through Motivation (X2) is 2.31%, so that the total effect of 7.70%. The coefficient of determination calculation results are expressed as a percentage portray the contribution of all the independent variables are Capabilities (X1), motivation (X2), and commitment (X3) in determining variation Employee Performance (Y) is approximately 70.03%. While the rest are other factors not examined in this study.

Keywords: *workability; motivation; organizational commitment; performance of employees*

Abstrak

Tuntutan terhadap kinerja pegawai untuk bekerja profesional, jujur dan adil begitu nyata, jelas, keras dan tegas. Peningkatan kinerja pegawai memerlukan adanya faktor-faktor yang mempengaruhi, antara lain adanya kemampuan, motivasi, dan komitmen. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kemampuan kerja, motivasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai. Dalam penelitian ini mengambil sampel sebanyak 100 orang pegawai. Metode analisis yang digunakan adalah menggunakan path analysis. Adapun hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan (X_1) mempunyai pengaruh langsung sebesar 14,30%, pengaruh tidak langsung melalui hubungannya dengan Motivasi (X_2) sebesar 10,36%, Pengaruh tidak langsung melalui Komitmen (X_3) sebesar 2,44% dan total pengaruhnya adalah sebesar 27,10%. Variabel Motivasi (X_2) mempunyai

pengaruh langsung sebesar 22,56%, pengaruh tidak langsung melalui hubungannya dengan Kemampuan (X_1) sebesar 10,36%, dan pengaruh tidak langsung melalui Variabel Komitmen (X_3) sebesar 2,31%, sehingga total pengaruhnya sebesar 35,20%. Variabel Komitmen (X_3) mempunyai pengaruh langsung sebesar 2,95%, sedangkan pengaruh tidak langsung melalui hubungannya dengan kemampuan (X_1) sebesar 2,44%, dan pengaruh tidak langsung melalui Motivasi (X_2) sebesar 2,31%, sehingga total pengaruhnya sebesar 7,70%. Hasil perhitungan Koefisien determinasi yang dinyatakan dalam persentase menggambarkan besarnya kontribusi semua variabel bebas yaitu Kemampuan (X_1), Motivasi (X_2), dan Komitmen (X_3) dalam menentukan variasi Kinerja Pegawai (Y) adalah sebesar **70,03%**. Sedangkan sisanya merupakan faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Kata kunci: kemampuan kerja; motivasi; komitmen organisasi; kinerja pegawai

PENDAHULUAN

Tantangan yang dihadapi setiap organisasi pada abad ke 21, terfokus pada pelayanan kebutuhan masyarakat yang berorientasi tidak hanya pada kepuasan tetapi lebih berorientasi pada nilai. Berdasarkan paradigma ini, jika organisasi ingin tetap unggul harus mampu memberikan tanggapan lebih cepat terhadap perubahan kebutuhan atau tuntutan masyarakat. Tanggapan yang cepat dari organisasi terhadap perubahan kebutuhan atau tuntutan masyarakat tersebut, memerlukan jawaban, bisa dalam bentuk inovasi produk baru, inovasi proses dan peningkatan kualitas pelayanan, yang berkorelasi erat dengan tujuan organisasi dan kepentingan masyarakat. Konsekuensinya, organisasi memerlukan sumber daya manusia (SDM) yang memiliki keahlian dan kompetensi tinggi yang juga menjadikan salah satu faktor yang berperan untuk meningkatkan produktivitas kinerja suatu organisasi atau instansi.

Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) dilakukan agar dapat memberikan hasil yang sesuai dengan tujuan dan sasaran organisasi, dengan standar kemampuan kerja yang telah ditetapkan. Kemampuan kerja merupakan penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi serta keterampilan yang mendukung kelancaran dan kemudahan didalam melakukan pekerjaan dan mampu mendukung setiap perubahan yang dilakukan manajemen. Sumber daya manusia merupakan investasi yang paling penting yang dapat dilakukan oleh organisasi yang tujuan akhirnya bermuara pada satu titik, yaitu agar organisasi memiliki tenaga kerja yang berkualitas, disiplin kerja yang baik, memiliki motivasi tinggi, berkomitmen terhadap organisasi, efisiensi disemua aspek dan memiliki produktivitas kerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, baik untuk masa sekarang maupun di masa yang akan datang.

Peningkatan kinerja individu pegawai berpotensi untuk dapat meningkatkan kinerja kelompok pegawai dan peningkatan kinerja dari seluruh kelompok pegawai akan mendorong meningkatnya kinerja organisasi yang akan berkontribusi terhadap percepatan pencapaian sasaran dan tujuan yang telah ditentukan organisasi. Tuntutan terhadap pegawai dalam hal ini adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) untuk bekerja profesional, jujur dan adil begitu nyata, jelas, keras dan tegas. Disisi lain Pegawai Negeri Sipil mempunyai kemampuan dan keterampilan yang terbatas dan mental yang lemah. Adalah suatu kenyataan yang tidak dapat kita pungkiri apabila pada umumnya opini masyarakat dewasa ini tentang Pegawai Negeri Sipil selalu menilai negatif. Isu tersebut antara lain terkait dengan produktivitas kerja PNS dan etos kerjanya yang dianggap rendah, kurang disiplin, kurang melayani dengan baik, kurang transparan, kurang memberikan nilai tambah, banyak mengeluh, cenderung korup dan lain sebagainya.

Tuntutan peningkatan kinerja pegawai memerlukan adanya faktor-faktor yang mempengaruhi, antara lain adanya kemampuan, motivasi, dan komitmen. Mangkunegara (2011, h.67) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Sopiah (2008, h.166) menyatakan bahwa karyawan yang berkomitmen tinggi pada organisasi akan menimbulkan kinerja organisasi yang tinggi, tingkat absensi berkurang, loyalitas karyawan, dan lain-lain. Kemampuan kerja dapat mempengaruhi kinerja pegawai, pernyataan ini diperkuat dengan adanya pendapat dari Mangkunegara (2011, h.67), yaitu: “Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*)”. Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Selain kemampuan, motivasi menjadi dasar utama bagi seseorang memasuki organisasi dalam rangka usaha orang yang bersangkutan memuaskan berbagai kebutuhannya, baik yang bersifat politik, ekonomi, sosial dan berbagai kebutuhan lainnya yang semakin lama semakin kompleks.

Menurut pendapat David C. McClelland (1987) dalam Mangkunegara (2012, h.68), “Ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kinerja”. Motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri pegawai untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat terpuji. Artinya pegawai akan mampu mencapai kinerja maksimal jika ia memiliki motif berprestasi tinggi. Sejalan dengan pendapat David C. McClelland yang dikemukakan diatas diperjelas kembali oleh teori yang dikemukakan oleh Fathoni (2006, h.196) dimana semua teori motivasi pada dasarnya menekankan bahwa, manusia mempunyai kebutuhan yang sangat kompleks, tidak hanya menyangkut peningkatan taraf hidup dalam arti kebendaan, akan tetapi ada bagian kebutuhan

lain seperti keamanan, sosial, prestise, pengembangan diri, yang harus dipenuhi dan dipuaskan.

Secara teoritis pula, bahwa pemberian motivasi yang baik membawa konsekuensi terhadap kinerja yang lebih baik. Pemberian motivasi menurut Siagian (2004, h.179), mengatakan bahwa: "Setiap instansi harus melakukan usaha-usaha yang bertujuan untuk meningkatkan Kinerja Pegawai, dalam rangka mencapai tingkat efisien dan efektif instansi, wahana yang dianggap efektif untuk maksud tersebut adalah melalui Pemberian motivasi". Komitmen pada organisasi membahas kedekatan karyawan terhadap organisasi dimana mereka berada dan sekaligus komitmen merefleksikan kekuatan keterlibatan dan kesetiaan karyawan pada organisasi. Keterlibatan dan kesetiaan ini sangat dipengaruhi oleh seberapa besar pekerjaan yang dibebankan pada karyawan sesuai dengan harapan mereka. Ini berarti ada tingkatan komitmen pada karyawan/pegawai, dari tingkatan yang sangat rendah hingga tingkatan yang sangat tinggi. Menurut Near & Jansen (1983) dalam Sopiah (2011, h.166), bahwa: "Bila komitmen karyawan rendah maka ia bisa memicu perilaku karyawan yang kurang baik, misalnya tindakan kerusuhan yang dampak lebih lanjutnya adalah reputasi organisasi menurun, kehilangan kepercayaan dari klien dan dampak yang lebih jauh lagi adalah menurunnya laba perusahaan".

Komitmen yang tinggi terhadap organisasi akan memiliki sikap yang profesional dan menjunjung tinggi nilai-nilai yang telah disepakati dalam organisasi (Alwi, 2008, h.56). Pendapat lain dikemukakan oleh Luthans (2002, h.241) yang menyatakan bahwa baik penelitian masa lalu maupun penelitian terakhir mendukung pengaruh komitmen organisasi terhadap hasil yang diinginkan, seperti kinerja serta berpengaruh negatif terhadap keinginan untuk pindah serta kemangkiran kerja. Berdasarkan pendapat di atas, bahwa komitmen berhubungan dengan kinerja pegawai. Namun demikian, komitmen mempunyai hubungan secara langsung terhadap kinerja pegawai. (Porter et.al dalam Riva'i, 2000).

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut: (1) Seberapa besar pengaruh kemampuan kerja terhadap kinerja pegawai, (2) Seberapa besar pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai, (3) Seberapa besar pengaruh komitmen terhadap kinerja pegawai, (4) Seberapa besar pengaruh kemampuan kerja, motivasi, dan komitmen terhadap kinerja pegawai. Tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah Untuk mengetahui besarnya pengaruh kemampuan kerja, motivasi, dan komitmen terhadap kinerja pegawai baik secara parsial maupun secara simultan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan dalam bidang pengetahuan sumber daya manusia, khususnya mengenai kemampuan kerja, motivasi, komitmen dan kinerja pegawai.

TINJAUAN PUSTAKA

Kemampuan

Manusia merupakan unsur terpenting dalam suatu organisasi karena unsur-unsur lain yang dimiliki organisasi seperti uang, material mesin, metode kerja dan waktu dapat memberikan manfaat bagi organisasi jika manusia yang ada dalam organisasi itu mempunyai daya pembangunan dan bukan daya perusak bagi organisasi. Kreitner & Kinicki (2003, h.185) menjelaskan bahwa kemampuan diartikan sebagai ciri luas dan karakteristik tanggung jawab yang stabil pada tingkat prestasi yang maksimal berlawanan dengan kemampuan kerja mental maupun fisik. Pegawai yang memiliki kemampuan memadai akan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik sesuai dengan waktu atau target yang telah ditetapkan dalam program kerja. Hal ini terjadi karena pegawai dapat mencurahkan seluruh kemampuannya dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggungjawabnya.

Kemampuan (*ability*) adalah gabungan dari ilmu pengetahuan (*knowledge*) dengan keterampilan (*skill*). Kemampuan yang bersinergi dengan motivasi akan menghasilkan performa seseorang. Setiap performa atau setiap pekerjaan ada risikonya yang bisa kita katakan 'risiko jabatan'. Jadi tidak ada pekerjaan tanpa risiko (Sutikno, 2005, h.197). Sedangkan Gibson, Ivancevich, Donnelly (2003) mendefinisikan kemampuan sebagai potensi yang dimiliki oleh seseorang untuk melakukan pekerjaan maupun tugas-tugas sehingga hasil yang dicapai sesuai dengan yang diharapkan. Jadi, hasil suatu pekerjaan akan ditentukan oleh kemampuan yang dimiliki seorang pegawai. Berdasarkan definisi-definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kemampuan adalah suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan.

Terdapat dua macam kemampuan kerja (Robbins dan Judge 2008, h.58), yaitu: (1) Kemampuan Intelektual, adalah kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan berbagai aktivitas mental, berpikir, menalar dan memecahkan masalah. Tujuh dimensi yang paling sering disebutkan yang membentuk kemampuan intelektual adalah kecerdasan angka, pemahaman verbal, kecepatan persepsi, penalaran induktif, penalaran deduktif, visualisasi spasial, dan ingat. (2) Kemampuan Fisik, adalah kemampuan melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, ketrampilan, kekuatan dan karakteristik serupa. Misal, pekerjaan-pekerjaan yang menuntut stamina, ketangkasan fisik, kekuatan kaki atau bakat-bakat serupa yang membutuhkan manajemen untuk mengidentifikasi kemampuan fisik karyawan. Kemampuan suatu organisasi sangat bergantung pada ketersediaan dan kemampuan Sumber Daya Manusia (SDM) dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan. Sumber daya manusia dalam hal ini pegawai yang memiliki pengetahuan dan ketrampilan dalam bidang yang menjadi tanggung jawabnya, karena hal ini akan mendorong tercapainya tujuan organisasi dengan lebih cepat, efektif dan efisien, sehingga

dengan sendirinya organisasi akan selalu siap menghadapi dan beradaptasi dengan setiap perubahan yang ada, khususnya yang berhubungan dengan usaha kearah pengembangan organisasi.

Demikian hal dengan pegawai negeri sipil yang mempunyai mandat sebagai *public servant*, bila dihubungkan dengan pekerjaan dapat diartikan sebagai suatu keadaan pada diri seseorang yang secara penuh bersungguh-sungguh bekerja, berdaya guna untuk melaksanakan pekerjaan, sehingga memungkinkan sesuatu tujuan yang akan tercapai.

Motivasi

Apabila kita berbicara tentang motivasi atau lebih tepat tentang perilaku yang dimotivasi (*Motivated Behavior*) maka kita mempersoalkan perilaku sebagai sesuatu hal yang memiliki tiga macam ciri khusus. Pertama: perilaku yang dimotivasi berkelanjutan, maksudnya ia tetap ada untuk waktu jangka yang relatif lama. Kedua: perilaku yang dimotivasi diarahkan ke arah pencapaian sesuatu tujuan, dan Ketiga: ia merupakan perilaku yang muncul karena adanya sesuatu kebutuhan yang dirasakan. Ciri yang ketiga yakni adanya sesuatu kebutuhan yang dirasakan mengintroduksi sebuah konsep yang memerlukan keterangan lebih lanjut. Orang telah menggunakan macam-macam istilah untuk melukiskan kekuatan yang memotivasi dari perilaku manusia. Beberapa istilah tersebut adalah: kebutuhan (*Need*), aspirasi (*Aspiration*) dan keinginan (*Desire*).

Walaupun masing-masing istilah mempunyai arti tepat dalam teori psikologikal, mereka dapat disatukan menurut kebutuhan kita, karena masing-masing hal tersebut dikenal oleh individu sebagai kekuatan yang memotivasi. Akibat dirasakannya sesuatu kebutuhan maka timbullah perasaan tegang atau ketidakseimbangan di dalam individu itu sendiri yang menyebabkan timbulnya aktivitas-aktivitas yang bertujuan untuk mengurangi ketegangan yang timbul. Agar upaya organisasi-organisasi untuk memotivasi karyawan mereka, berhasil, maka pihak manajemen harus menciptakan kebutuhan-kebutuhan yang dirasakan didalam individu, atau mereka harus menyediakan alat-alat untuk memuaskan kebutuhan yang sudah ada pada individu yang bersangkutan. Jadi agar memotivasi karyawan, kita perlu mengetahui sesuatu tentang kebutuhan fundamental manusia. Definisi motivasi kerja menurut Siagian, (2004), “motivasi kerja merupakan keseluruhan proses pemberian motif bekerja para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis”. Dengan demikian dapat dikatakan merupakan dorongan yang tumbuh dalam diri seseorang, baik yang berasal dari dalam dan luar dirinya untuk melakukan suatu pekerjaan dengan semangat tinggi menggunakan semua kemampuan dan keterampilan yang dimilikinya.

Komitmen

Komitmen diartikan sebagai sikap karyawan untuk tetap berada dalam organisasi dan terlibat dalam upaya-upaya mencapai misi, nilai-nilai dan tujuan organisasi. Mathis dan Jackson dalam Sopiah (2008, h.155) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai derajat yang mana karyawan percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi. Tingkat komitmen baik komitmen organisasi terhadap karyawan maupun sebaliknya, sangat diperlukan karena melalui komitmen-komitmen tersebut, akan tercipta iklim kerja yang profesional. Demikian pula dengan kualitas kehidupan kerja yang sehat yang merupakan perwujudan dari komitmen organisasi terhadap karyawan, akan mendorong peningkatan motivasi kerja dan komitmen dari karyawan terhadap organisasi.

Keberhasilan pengelolaan organisasi sangatlah ditentukan oleh keberhasilan dalam mengelola SDM. Tinggi rendahnya komitmen karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja, sangatlah menentukan kinerja yang akan dicapai organisasi. Dalam dunia kerja komitmen karyawan memiliki pengaruh yang sangat penting, bahkan ada beberapa organisasi yang berani memasukkan unsur komitmen sebagai salah satu syarat untuk memegang jabatan/posisi yang ditawarkan dalam iklan lowongan kerja. Namun demikian, tidak jarang pengusaha maupun pegawai masih belum memahami arti komitmen secara sungguh-sungguh. Padahal pemahaman tersebut sangat penting bagi organisasi agar tercipta kondisi kerja yang kondusif, sehingga organisasi dapat berjalan secara efektif dan efisien.

Setiap pegawai memiliki dasar dan perilaku yang berbeda tergantung pada komitmen organisasi yang dimilikinya. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan melakukan usaha yang maksimal dan keinginan yang kuat untuk mencapai tujuan organisasi. Sebaliknya Pegawai yang memiliki komitmen rendah akan melakukan usaha yang tidak maksimal dengan keadaan terpaksa. Robbins dan Judge (2008) mendefinisikan komitmen sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Selanjutnya menurut Spector yang dikutip Sopiah (2008, h.157) menyatakan ada tiga aspek komitmen organisasi, yaitu :

1. *Affective commitment*, yang berkaitan dengan adanya keinginan untuk terikat pada organisasi. Individu menetap dalam organisasi karena keinginan sendiri. Kunci dari komitmen ini adalah *want to*.
2. *Continuance commitment*, adalah suatu komitmen yang didasarkan akan kebutuhan rasional. Dengan kata lain, komitmen ini terbentuk atas dasar untung rugi, dipertimbangkan atas apa yang harus dikorbankan bila akan menetap pada suatu organisasi. Kunci dari komitmen ini adalah kebutuhan untuk bertahan (*need to*).

3. *Normative Commitment*, adalah komitmen yang didasarkan pada norma yang ada dalam diri karyawan, berisi keyakinan individu akan tanggung jawab terhadap organisasi. Ia merasa harus bertahan karena loyalitas. Kunci dari komitmen ini adalah kewajiban untuk bertahan dalam organisasi (*ought to*).

Pada dasarnya komitmen karyawan (individu) akan mendorong terciptanya komitmen organisasi. Mowday et al, (1979) mengemukakan bahwa komitmen organisasi dapat didefinisikan sebagai “*relative strength of an individual’s identification with and involvement in a particular organization*”. Aranya, et.al dalam Hardiyana (2016) berpendapat bahwa komitmen dapat didefinisikan sebagai : Keyakinan dan penerimaan dari tujuan dan nilai organisasi, Kemauan untuk berusaha atau bekerja untuk kepentingan organisasi dan Hasrat untuk menjaga keanggotaan organisasi. Penelitian terkait dengan komitmen organisasi dilakukan oleh Allen dan Meyer (1990), tentang pengukuran anteseden dari komitmen organisasi. Terdapat tiga komponen dalam komitmen organisasi, yaitu : (1) identifikasi individual dengan tujuan organisasi (*affective commitmen*); (2) biaya terkait dengan tetap tinggalnya seseorang pada suatu organisasi (*the “side-bet” theory* atau *continuance commitment*); (3) apa yang sebaiknya dilakukan (*normatif commitment*). Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa antara komponen *affective* dan *continuance* pada komitmen organisasi secara empiris merupakan komponen yang berbeda, tapi tidak ada korelasi. Sedangkan antara *affective* dan *normatif* adalah komponen yang berbeda, tapi keduanya ada keterkaitan: (1) Kemauan untuk melakukan usaha yang bermanfaat bagi kepentingan organisasi; (2) Keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi; (3) Kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai organisasi.

Sehingga bahwa komitmen karyawan pada organisasi disamakan dengan motivasi untuk memberikan layanan terhadap masyarakat karena komitmen pada organisasi dianggap sebagai komponen yang sangat bernilai bagi efektivitas organisasi, meskipun begitu para pengambil kebijakan belum banyak memberikan perhatian bagi terciptanya langkah-langkah strategis untuk meningkatkan komitmen karyawan pada organisasi juga belum ada kesadaran bahwa komitmen organisasi memegang peranan penting bagi kelangsungan suatu organisasi.

Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai dalam periode waktu tertentu perlu dievaluasi atau dinilai dimana penilaian terhadap kinerja karyawan merupakan bagian dari proses staffing, yang dimulai dari proses rekrutmen, seleksi, orientasi, penempatan, pelatihan dan proses penilaian kerja. Kenyataan dewasa ini menunjukkan masih relatif banyak organisasi atau perusahaan mengabaikan fungsi penilaian terhadap kinerja. Padahal penilaian terhadap kinerja merupakan bagian yang sangat penting dari

manajemen kinerja dan mungkin juga sistem penilaian yang diterapkan tidak sesuai dengan kultur organisasi yang dikembangkan sehingga tidak mendorong motivasi kerja. Hal ini mengakibatkan adanya proses penilaian kinerja yang cenderung bersifat administratif, subjektif, dan kurang memiliki daya pembeda yang valid.

Perusahaan yang membangun kemampuan bersaing melalui sumber daya manusia sebagai keunggulan kompetitif maka sistem penilaian terhadap kinerja karyawan dalam organisasi harus memiliki daya pembeda untuk menentukan karyawan berprestasi, yang pantas menerima insentif dan yang potensial untuk dikembangkan. Hal ini menunjukkan bahwa penilaian terhadap kinerja haruslah dipandang sebagai kegiatan strategis organisasi untuk mendorong kinerja, pengembangan, melindungi hak-hak (berupa kompensasi), dan pengukuran terhadap kewajiban serta tanggung jawab karyawan dalam menunaikan tugas-tugasnya. Dari hasil penilaian terhadap kinerja ini pihak pimpinan organisasi akan mengetahui kinerja karyawan yang telah dicapai dalam periode waktu tertentu. Oleh karena itu, setiap organisasi wajib memiliki manajemen kinerja sebagai bagian sentral untuk keunggulan bersaing melalui peran sumber daya manusia dan menjalankan strategi bisnis yang berorientasi pada kebutuhan pelanggan.

Penilaian kinerja yang efektif berfokus pada hasil kerja yang terkait secara langsung dengan misi dan tujuan organisasi sehingga nantinya dapat menunjang implementasi strategi bisnis. Hal ini terwujud apabila karyawan memahami dimensi-dimensi yang dievaluasi, aspek-aspek yang dinilai dari jabatannya, dan mereka memandang penilaian telah dilakukan secara terbuka dan valid. Dalam hal ini diperlukan adanya interaksi antara penilai dengan individu yang dinilai dalam proses penentuan dimensi kegiatan, standar penilaian, dan metode penilaian memegang peranan yang sangat penting. Kesesuaian antara pendekatan dan metode dengan strategi yang dijalankan oleh organisasi juga akan menentukan efektivitas sistem penilaian dan hal ini juga akan mengakibatkan efektifnya implementasi strategi melalui aktivitas individu dan kelompok.

Adanya kecenderungan strategi perusahaan mengalami perubahan yang sejalan dengan perubahan kebutuhan masyarakat dan kepentingan organisasi, maka hal ini juga akan mendorong manajemen selalu melakukan analisis kembali terhadap jabatan-jabatan yang ada dalam struktur organisasi sehingga sangat mungkin deskripsi dan spesifikasi jabatan mengalami perubahan termasuk karakteristik sumber daya manusia yang akan menduduki jabatan tersebut. Kesemuanya ini menuntut adanya penilaian kinerja yang efektif, terbuka dan objektif agar organisasi dapat mengoptimalkan implementasi strategi baik bersifat administratif maupun profesional. Ada 6 kriteria primer untuk mengukur kinerja menurut Bernardin dan Russel (1998, h.383) yaitu :

1. *Quality*, merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati tujuan yang diharapkan.

2. *Quantity*, merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.
3. *Timelines* adalah sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.
4. *Cost–effectiveness* adalah tingkat sejauh mana penggunaan sumber daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.
5. *Need for supervision*, merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.
6. *Interpersonal impact*, merupakan tingkat sejauhmana karyawan atau pegawai memelihara harga diri, nama baik dan kerjasama diantara rekan kerja dan bawahan.

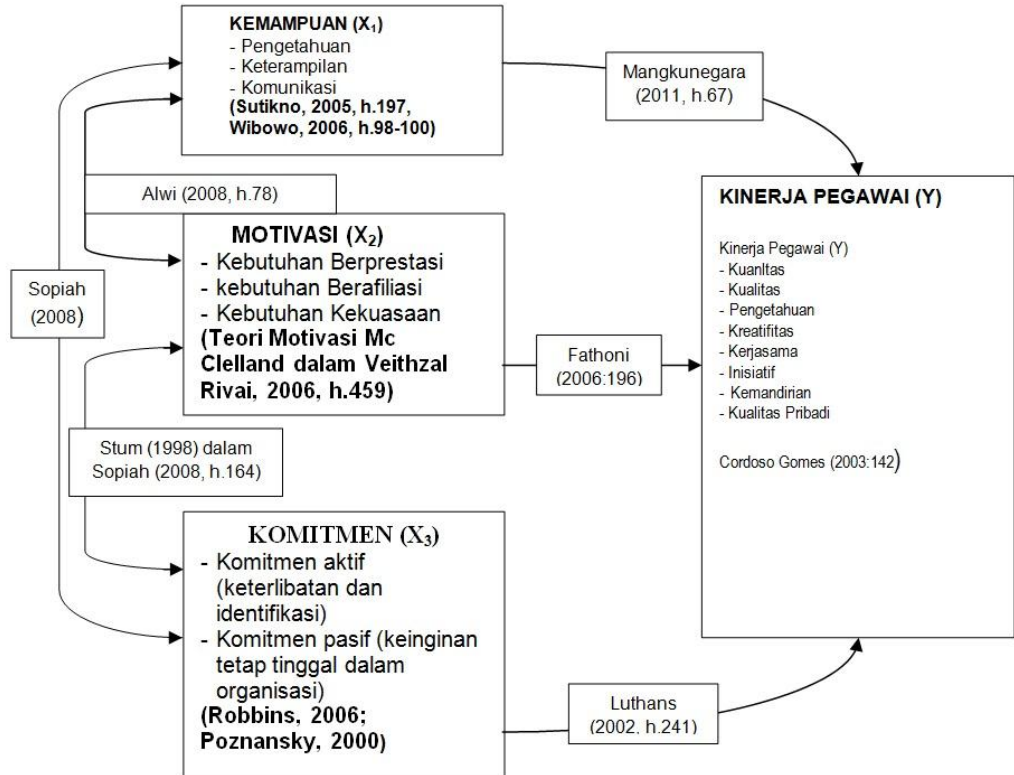
Dimensi kinerja yang digunakan ialah dimensi kerja yang telah ditetapkan bagi aparatur meliputi aspek perilaku dan prestasi kerja.

Kerangka Pemikiran

Kemampuan kerja dapat mempengaruhi kinerja pegawai, pernyataan ini diperkuat dengan adanya pendapat dari Mangkunegara (2011, h.67), yaitu: “Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (ability) dan faktor motivasi (motivation)”. Menurut Fathoni (2006, h.196) semua teori motivasi pada dasarnya menekankan bahwa, manusia mempunyai kebutuhan yang sangat kompleks, tidak hanya menyangkut peningkatan taraf hidup dalam arti kebendaan, akan tetapi ada bagian kebutuhan lain seperti keamanan, sosial, prestise, pengembangan diri, yang harus dipenuhi dan dipuaskan. Secara teoritis pula, bahwa pemberian motivasi yang baik membawa konsekuensi terhadap kinerja yang lebih baik. Pemberian motivasi menurut Siagian (2004, h.179), mengatakan bahwa: ”Setiap instansi harus melakukan usaha-usaha yang bertujuan untuk meningkatkan Kinerja Pegawai, dalam rangka mencapai tingkat efisien dan efektif instansi, wahana yang dianggap efektif untuk maksud tersebut adalah melalui Pemberian motivasi”. Motivasi kerja sebagai keinginan untuk melakukan upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi dan sekaligus kebutuhan, sehingga dengan upaya tinggi akan menentukan kinerja yang tinggi pula. Winardi (2005, h.131) menyatakan bahwa motivasi mempengaruhi jenis penyesuaian yang dilakukan oleh pegawai terhadap suatu organisasi. Akibatnya penyesuaian yang didorong oleh motivasi kerja akan meningkatkan kinerja dan sebaliknya ketidakmampuan untuk melakukan penyesuaian meyebabkan penurunan motivasi kerja yang menyebabkan menurunnya kinerja. Menurut Pfeffer (1998, h.33) dalam Alwi (2008, h.46) mengemukakan peningkatan kinerja organisasi dipengaruhi oleh :

- Tingkat keterlibatan dan komitmen orang-orang terhadap tugas-tugasnya. Faktor ini akan mendorong mereka bekerja lebih giat.
- Praktek-praktek Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam meningkatkan keahlian, kompetensi-kompetensi dan fasilitas bagi upaya orang-orang untuk menerapkan kebijakan dan energinya bagi peningkatan kinerja organisasi. Faktor ini akan membuat SDM bekerja lebih cepat (smarter).
- Kebijakan dan komitmen manajemen untuk meletakkan orang pada posisi tanggung jawab yang lebih besar dalam organisasi. Faktor ini akan mendorong peningkatan motivasi karyawan.

Karyawan yang berkomitmen tinggi pada organisasi akan menimbulkan kinerja organisasi yang tinggi, tingkat absensi berkurang, loyalitas karyawan, dan lain-lain (Sopiah, 2008, h.166). Pendapat lain dikemukakan oleh Luthans (2002, h.241) yang menyatakan bahwa baik penelitian masa lalu maupun penelitian terakhir mendukung pengaruh komitmen organisasional terhadap hasil yang diinginkan, seperti kinerja serta berpengaruh negatif terhadap keinginan untuk pindah serta kemangkiran kerja. Berdasarkan pendapat di atas, bahwa Komitmen organisasional merupakan suatu jaringan global di antara individu dan organisasi, sedangkan kepuasan kerja adalah komponen dari komitmen organisasi. Kepuasan dan komitmen memiliki hubungan yang erat. Adaun paradigam penelitian adalah sebagai berikut;



Gambar 1. Paradigma Penelitian

Hipotesis Penelitian

Hipotesis yang diajukan untuk memberi arah dalam penelitian adalah sebagai berikut ini :

1. Kemampuan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
2. Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
3. Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
4. Kemampuan kerja, motivasi dan komitmen organisasi secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

METODE PENELITIAN

Populasi dalam penelitian ini adalah Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Barat. Berkaitan dengan penelitian yang akan dilakukan, populasi dalam penelitian ini adalah seluruh aparatur Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Barat yang berjumlah 131 orang. Sedangkan tehnik penentuan sampel yang digunakan adalah secara acak sederhana (*Simple Random sampling*). Untuk menentukan banyaknya sampel pada penelitian ini menggunakan metode Slovin dengan tingkat ketelitian sebesar 5% diperoleh sebesar 98,68 dibulatkan menjadi 100 orang. Jadi pengambilan sampel dalam penelitian ini berjumlah 100 orang aparatur. Setiap aparatur diambil yang memiliki kaitan dengan setiap variabel yang ada.

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif analisis. Metode deskriptif adalah suatu metode dalam meneliti status kelompok manusia, suatu obyek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang. Tujuan penelitian deskriptif ini adalah untuk membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta serta hubungan antar fenomena yang diselidiki. Metoda deskriptif analisis digunakan untuk menguji hipotesis atau menjawab pertanyaan penelitian.

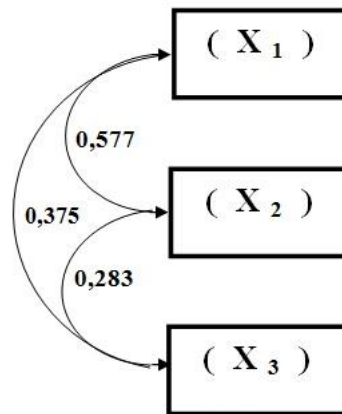
Teknik analisis yang digunakan adalah *teknik analisis infrensial*. Teknik analisis infrensial digunakan *teknik analisis jalur* dengan memperhatikan langkah-langkah dari Riduwan dan Kuncoro (2012) dan pengolahannya menggunakan SPSS.

- 1) Menggambarkan hipotesis dalam sebuah diagram jalur sehingga terlihat paradigma yang mewakili hipotesis penelitian.
- 2) Menghitung dan menyusun matrik koefisien korelasi guna mengetahui korelasi antar variabel
- 3) Menghitung koefisien jalur
- 4) Menghitung koefisien determinasi
- 5) Menghitung koefisien jalur epsilon yang tidak diteliti.
- 6) Melakukan uji signifikansi koefisien jalur secara keseluruhan melalui uji F dengan kriteria tolak H_0 bila $F_{hitung} > F_{table}$.

- 7) Melakukan uji signifikansi koefisien jalur secara parsial melalui uji t dengan $p > t_{table}$ tolak H_0 bila $t_{hitung} > t_{table}$.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Perhitungan koefisien korelasi menggunakan analisis korelasi *Pearson Product Moment*, dilakukan guna mengetahui seberapa kuat hubungan antara beberapa variabel independen yang diteliti. Perhitungan koefisien korelasi menggunakan program SPSS, dengan hasil seperti yang tertera pada tabel berikut ini;



Gambar 2.

Hubungan antara variabel Kemampuan, Motivasi dan Komitmen.

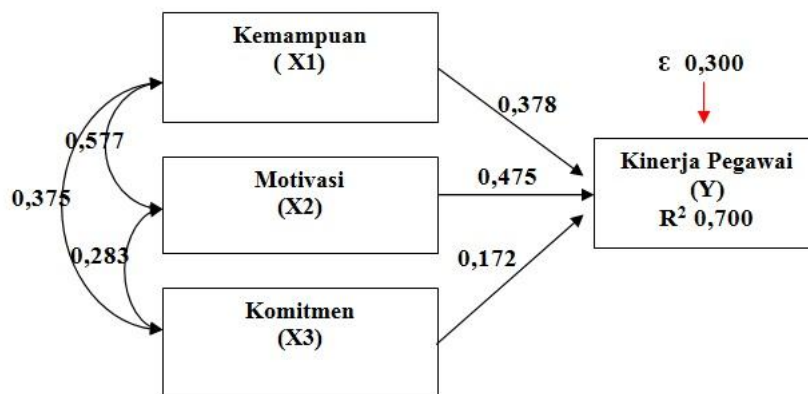
Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan program SPSS versi 20 diperoleh besaran koefisien jalur seperti yang dijelaskan pada tabel di bawah ini :

Tabel 1. Nilai Koefisien Jalur
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	14,989	2,576		5,818	,000
Kemampuan	,321	,060	,378	5,323	,000
Motivasi	,370	,053	,475	6,917	,000
Komitmen	,084	,029	,172	2,839	,006

a. Dependent Variable: Kinerja

Tabel di atas menggambarkan hasil perhitungan jalur, bahwa variabel X_1 mempunyai koefisien jalur sebesar 0,378, Variabel X_2 mempunyai koefisien jalur sebesar 0,475 dan Variabel X_3 mempunyai koefisien jalur sebesar 0,172. Hasil analisis jalur variabel Kemampuan, Motivasi dan Komitmen terhadap Kinerja Pegawai, dapat dijelaskan pada gambar di bawah ini :



Gambar 3.
Pengaruh variabel Kemampuan, Motivasi dan Komitmen terhadap Kinerja Pegawai

Besarnya pengaruh dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat baik pengaruh langsung (*Direct Effect*) maupun pengaruh tidak langsung (*Indirect Effect*) dapat di lihat pada tabel berikut ini :

Tabel 2. Pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung Variabel bebas terhadap variabel terikat

Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung				Total Pengaruh
		X ₁	X ₂	X ₃	Total	
Kemampuan	14,30%	-	10,36%	2,44%	12,80%	27,10%
Motivasi	22,56%	10,36%	-	2,31%	12,67%	35,20%
Komitmen	2,95%	2,44%	2,31%	-	4,75%	7,70%
Total Pengaruh X Ke Y						70,03%

Sumber : Hasil perhitungan

Berdasarkan tabel di atas, terlihat bahwa variabel Kemampuan (X₁) mempunyai pengaruh langsung sebesar 14,30%, pengaruh tidak langsung melalui hubungannya dengan Motivasi (X₂) sebesar 10,36%, Pengaruh tidak langsung melalui Komitmen (X₃) sebesar 2,44% dan total pengaruhnya adalah sebesar 27,10%. Variabel Motivasi (X₂) mempunyai pengaruh langsung sebesar 22,56%, pengaruh tidak langsung melalui hubungannya dengan Kemampuan (X₁) sebesar 10,36%, dan pengaruh tidak langsung melalui Variabel Komitmen (X₃) sebesar 2,31%, sehingga total pengaruhnya sebesar 35,20%. Variabel Komitmen (X₃) mempunyai pengaruh langsung sebesar 2,95%, sedangkan pengaruh tidak langsung melalui hubungannya dengan kemampuan (X₁) sebesar 2,44%, dan pengaruh tidak langsung melalui Motivasi (X₂) sebesar 2,31%, sehingga total pengaruhnya sebesar 7,70%. Hasil perhitungan Koefisien determinasi (R kuadrat)

yang dinyatakan dalam persentase menggambarkan besarnya kontribusi semua variabel bebas yaitu Kemampuan (X_1), Motivasi (X_2), dan Komitmen (X_3) dalam menentukan variasi Kinerja Pegawai (Y) adalah sebesar **70,03%**. Sedangkan faktor lain yang tidak diteliti dan turut mempengaruhi Kinerja Pegawai pada Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Barat ditunjukkan oleh nilai $PyC = 0,2997$ atau sebesar 29,97%. Variabel lain dimaksud seperti lingkungan kerja, kompensasi, budaya organisasi, komunikasi dan lain sebagainya.

Hasil perhitungan Koefisien determinasi (R kuadrat) yang dinyatakan dalam persentase menggambarkan besarnya kontribusi semua variabel bebas yaitu Kemampuan (X_1), Motivasi (X_2), dan Komitmen (X_3) dalam menentukan variasi Kinerja Pegawai (Y) adalah sebesar **70,03%**. Sedangkan faktor lain yang tidak diteliti dan turut mempengaruhi Kinerja Pegawai pada Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Barat ditunjukkan oleh nilai $PyC = 0,300$ atau sebesar 29,97%. Variabel lain dimaksud seperti lingkungan kerja, kompensasi, budaya organisasi, komunikasi dan lain sebagainya. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan kerja yang dimiliki oleh seorang pegawai akan berdampak pada kinerjanya sehingga penting bagi instansi untuk dapat selalu meningkatkan kemampuan para pegawainya hal ini sejalan dengan pendapat Mangkunegara (2012, h.67), yaitu: "Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (ability) dan faktor motivasi (motivation)". Namun selain faktor kemampuan pegawai pun perlu diperhatikan motivasi kerjanya dimana motivasi kerja yang tinggi akan menciptakan kinerja yang superior dimana hal tersebut sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Siagian (2004:179), mengatakan bahwa: "Setiap instansi harus melakukan usaha-usaha yang bertujuan untuk meningkatkan Kinerja Pegawai, dalam rangka mencapai tingkat efisien dan efektif instansi, wahana yang dianggap efektif untuk maksud tersebut adalah melalui Pemberian motivasi".

Motivasi kerja sebagai keinginan untuk melakukan upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi dan sekaligus kebutuhan bila motivasi pegawai tinggi, sehingga dengan upaya tinggi akan menentukan kinerja yang tinggi pula. Winardi (2005: 131) menyatakan bahwa motivasi mempengaruhi jenis penyesuaian yang dilakukan oleh pegawai terhadap suatu organisasi. Oleh karena itu penting bagi setiap instansi untuk meningkatkan motivasi kerja para pegawainya. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Priadana dan Riswandi (2013) yang membuktikan bahwa kemampuan kerja dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pertambangan Dan Energi Provinsi Jawa Barat. Selain itu komitmen organisasi pun patut diperhatikan oleh instansi dimana komitmen yang kuat akan membangun pribadi pegawai yang cinta terhadap instansinya sehingga akan menciptakan kinerja yang tinggi hal ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Luthans (2002, h.241) yang menyatakan bahwa baik penelitian masa lalu maupun penelitian terakhir mendukung pengaruh komitmen

organisasional terhadap hasil yang diinginkan, seperti kinerja serta berpengaruh negatif terhadap keinginan untuk pindah serta kemangkiran kerja. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hadian dan Suharyani (2014) yang membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di lingkungan Badan Koordinasi Promosi Dan Penanaman Modal Daerah Provinsi Jawa Barat. Berdasarkan pendapat di atas, bahwa komitmen dan kepuasan kerja keduanya juga berhubungan dengan kinerja pegawai. Namun demikian, komitmen organisasi tidak mempunyai hubungan secara langsung terhadap kinerja pegawai, yang berarti bahwa kepuasan kerja merupakan variabel yang mendahului komitmen organisasional. Dari pendapat para ahli di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa pada umumnya kinerja yang baik tidaklah terlahir dengan sendirinya sehingga penting bagi organisasi memperhatikan ketiga variabel pembentuk kinerja yaitu kemampuan, motivasi dan komitmen sehingga dengan begitu kinerja pegawai akan semakin optimal.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pembahasan mengenai pengaruh Kemampuan, Motivasi dan Komitmen terhadap Kinerja Pegawai, dapat di ambil kesimpulan sebagai berikut : Motivasi memberikan pengaruh yang paling dominan terhadap kinerja Pegawai. Kemampuan berada pada urutan kedua terbesar pengaruhnya terhadap kinerja Pegawai dan Komitmen memberikan kontribusi terkecil pengaruhnya terhadap kinerja Pegawai. Secara simultan Perilaku kemampuan, motivasi dan komitmen berpengaruh terhadap kinerja **Pegawai** sebesar 70,03% Sedangkan faktor lain yang tidak diteliti dan turut mempengaruhi kinerja ditunjukkan oleh nilai $R^2 = 0,2997$ atau sebesar 29,97%, Variabel lain dimaksud seperti lingkungan kerja, kompensasi, budaya organisasi, komunikasi dan lain sebagainya.

Berdasarkan simpulan di atas maka dapat direkomendasikan saran-saran sebagai berikut : (1) Pengaruh motivasi terhadap kinerja paling dominan, hal ini merupakan faktor yang positif dan sangat baik bagi organisasi. Untuk itu motivasi pegawai yang baik ini harus terus dijaga dan dipertahankan bahkan diupayakan ditingkatkan mengingat pentingnya pengaruh motivasi terhadap kinerja. (2) Besarnya pengaruh kemampuan pegawai terhadap kinerja berada pada urutan kedua, hal ini juga merupakan pengaruh yang positif dan baik, mengingat beban pekerjaan yang sangat beragam dan teknis sehingga perlu perhatian dari pimpinan untuk tetap dijaga dan bahkan selalu disesuaikan dan dikembangkan dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi. (3) Pengaruh komitmen terhadap kinerja merupakan pengaruh yang paling kecil, hal ini sudah barang tentu pengaruh yang kurang baik mengingat pegawai adalah Pegawai Negeri Sipil yang telah disumpah dan diatur dalam peraturan perundangan. Sehingga perlu diingatkan kembali terhadap pegawai tentang pentingnya komitmen PNS, dengan

cara: melakukan pendekatan dan memberikan dukungan dan motivasi kepada pegawai agar memiliki komitmen organisasi serta merasa puas atas pekerjaannya. (4) Secara simultan kemampuan, motivasi dan komitmen berpengaruh terhadap kinerja. Namun masih banyak variabel lainnya yang mempengaruhi kinerja yang perlu diperhatikan dan perlu upaya pengembangan dan peningkatan kinerja dari aspek aspek lainnya seperti kompensasi, budaya organisasi, komunikasi dan lain sebagainya.

REFERENSI

- Alwi, S. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Strategi Keunggulan Kompetitif)*, BPFE, Yogyakarta.
- Bernardin, H. John., & Russell, Joyce EA. (1993). *Human Resource Management: An Experiential Approach*. McGraw-Hill, Inc.
- Fathoni, A. (2006). *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Gibson, J. L., & Ivancevich, J. M. JH Donnelly in R. Konopaske (2003). *Organizations: Behavior Structure Processes*. New York: McGraw-Hill.
- Hadian, D., & Suharyani, Y. (2014). Pengaruh Motivasi, Komunikasi, Dan Kompetensi Dari Efektivitas Kinerja Aparatur Serta Dampaknya Terhadap Efektivitas Organisasi Badan Koordinasi Promosi Dan Penanaman Modal Daerah Provinsi Jawa Barat. *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship*, 8(1), 1-14.
- Hardiyana, A., Yusup, M., & Sidharta, I. (2016). Perception of Work and Organization Commitment toward Employee Satisfaction on Non-Ministerial Government Agencies in Bandung Indonesia. *Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology*, 6(1),1-15.
- Kinicki, A., & Kreitner, R. (2003). *Organizational behavior: Key concepts, skills & best practices*. McGraw-Hill/Irwin.
- Luthan, Fred, (2002), *Organization Behavior (Prilaku Organisasi)*, CV. Andi Offset, Yogyakarta.
- Mangkunegara, A. P. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung : PT Remaja Rosdakarya
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of applied psychology*, 78(4), 538.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.

- Priadana, S., & Riswandi, I. (2013). Pengaruh Kemampuan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya Pada Kinerja Pegawai Dinas Pertambangan Dan Energi Provinsi Jawa Barat. *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship*, 7(2), 52-63.
- Riduwan dan Kuncoro, E. A. (2012). Cara Menggunakan dan emaknasi Path Analysis (Analisis Jalur), CV. Alfabeta, Bandung.
- Rivai, V. (2000). Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Robbins, P. Stephen, dan Judge. (2008). *Organizational Behavior*, (alih bahasa oleh Benyamin Molan), PT. Indeks, Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Siagian, S. P. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. BumiAksara.
- Sopiah. (2011). Perilaku Organisasional, CV. Andi Offset, Yogyakarta.
- Sutikno, R. B. (2005). Mengoptimalkan Performa Karyawan dengan Prinsip Empati, UI-Press, Jakarta.
- Winardi, J. (2005), Pemotivasian dalam Manajemen, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.