

**PENGARUH PELATIHAN, KOMPENSASI DAN KEPUASAN KERJA  
TERHADAP MORIL KERJA SERTA DAMPAKNYA  
PADA MOTIVASI KERJA**

**(Survei pada Karyawan Bank Swasta Nasional  
Kantor Wilayah Jawa Barat di Bandung)**

**THE EFFECT OF TRAINING, COMPENSATION AND JOB  
SATISFACTION ON WORKING MORALITY  
AND THEIR IMPACT ON WORKING MOTIVATION**

**(Survey on Private National Bank's Employees  
in West Java District Office at Bandung)**

**Dr. GURAWAN DAYONA, SE. MM**

**A B S T R A K**

Semakin tingginya tingkat persaingan antar bank swasta dan ketatnya regulasi perbankan menuntut manajemen perbankan untuk mampu meningkatkan produktivitas karyawannya. Rendahnya motivasi kerja sebagai kendala yang dihadapi dimungkinkan sebagai efek belum efektifnya pelatihan dan kompensasi yang diberikan. Penting untuk diteliti sejauh mana pengaruh pelatihan dan kompensasi terhadap motivasi kerja, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui faktor kepuasan kerja dan moril kerja. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji model pengaruh pelatihan, kompensasi dan kepuasan kerja terhadap moril kerja serta dampaknya pada motivasi kerja pada karyawan Bank Swasta Nasional Kantor Wilayah Jawa Barat di Bandung.

Metode yang digunakan adalah survei eksplanatori. Populasi sasaran sebanyak 1629 karyawan dengan ukuran sampel sebesar 300 karyawan. Model pengaruh dianalisis menggunakan *Struktural Equation Modeling / SEM* mengingat model tersusun atas sejumlah hubungan kausal antar variabel laten.

Hasil pemodelan mempunyai kesesuaian yang sangat tinggi dalam menjelaskan keterkaitan antar variabel. Pelatihan dan Kompensasi berpengaruh secara simultan dan parsial terhadap Kepuasan kerja dimana pengaruh Kompensasi lebih dominan. Pelatihan, Kompensasi dan Kepuasan Kerja berpengaruh secara simultan terhadap Moril Kerja, dimana secara parsial lebih ditentukan oleh Pelatihan. Motivasi Kerja secara simultan dipengaruhi oleh Pelatihan, Kompensasi, Kepuasan Kerja dan Moril Kerja, dimana secara parsial lebih ditentukan oleh Moril Kerja. Karyawan dengan kompensasi yang lebih tinggi umumnya memiliki motivasi kerja lebih rendah karena tidak tersedianya motif untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi, seperti: jabatan dan kompensasi yang lebih tinggi serta masa promosi yang lebih pendek.

Kata kunci:

pelatihan, kompensasi, kepuasan kerja, moril kerja, motivasi kerja, perbankan

## **ABSTRACT**

*The greater increase of competition among private banks and tighter bank regulation applied to them has required the management of private banks to increase the productivity of their employees. The low working motivation as one of the hindrances for the management could be the results of their previous training and compensation they received had not yet effective. Therefore, it is necessary to study among the training and compensation on the working motivation of the employees both the direct and indirect effect by other related factors. This research was aimed to study the model of effect between such factors as Training, Compensation, and Job Satisfaction on Working Morality and also their impact on Working Motivation of the employees of Private National Banks in West Java District Office at Bandung.*

*Explanatory Survey method was used as method of the research. In surveying the samples, explanatory method was used. The target population in this research were entire the employees of the bank that is as much 1629 employees. The number of samples was 300 employees. The model of the effect among the variables was analyzed by using Structural Equation Model (SEM). This model was used because it uses some latent variables which have causal relationship.*

*The analysis of the model being investigated showed that the model has goodness of fit in explaining the relationship among variables. Further, it was found that Training and Compensation have simultaneously and partially effect on Job Satisfaction, in which the effect of Compensation is higher than that Training. In addition, it was found that Training, Compensation, and Job Satisfaction have simultaneously effect on Working Morality, in which partially it was more determined by Training. Working Motivation was simultaneously influenced by Training, Compensation, Job Satisfaction, and Working Morality, in which partially it was more determined by Working Morality. The employee with higher compensation generally had lower working motivation because they had no motive to achieve higher objectives, such as: higher position and compensation, and also shorter promotion period.*

**Keywords:**

training, compensation, job satisfaction, working morality, working motivation, banking

## **PENDAHULUAN**

### **Latar Belakang**

Motivasi kerja merupakan konsep yang secara terus-menerus berkembang. Dalam manajemen sumber daya manusia, motivasi kerja merupakan salah satu kajian utama yang sangat penting dalam mendorong produktivitas kerja dan loyalitas karyawan sebagai salah satu komponen penentu daya saing suatu perusahaan.

Hasil pengamatan menunjukkan bahwa di tengah-tengah tingginya tingkat persaingan antar perusahaan, khususnya pada perbankan, terbatasnya ketersediaan sumber daya manusia yang berkualitas dan belum optimalnya pengelolaan sumber daya manusia melemahkan loyalitas karyawan dan menurunkan motivasi kerja. Fenomena yang teramati mengungkap tingginya kasus kepindahan karyawan ke bank lain akibat kurangnya dorongan untuk mengatasi tantangan dalam pekerjaan, keinginan untuk maju dan berkembang, dan kurang berupaya secara sungguh-sungguh dalam melaksanakan tugasnya. Pelatihan dan kompensasi sebagai instrumen strategi pengelolaan sumber daya manusia yang relevan untuk mengatasi masalah tersebut belum dilaksanakan sebagaimana mestinya.

Berdasarkan latar belakang di atas, tema sentral yang dikaji adalah: “Sejauh mana pengaruh pelatihan dan kompensasi dapat meningkatkan motivasi kerja secara langsung maupun tidak langsung melalui meningkatnya kepuasan kerja dan moril kerja karyawan, khususnya pada Bank Swasta Nasional Kantor Wilayah Jawa Barat di Bandung?”. Sesuai tema sentral, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: 1) Sejauhmana Pelatihan dan Kompensasi berpengaruh

secara simultan dan parsial terhadap Kepuasan Kerja karyawan?; 2) Sejauhmana Pelatihan, Kompensasi dan Kepuasan Kerja berpengaruh secara simultan dan parsial terhadap Moril Kerja karyawan?; dan 3) Sejauhmana Pelatihan, Kompensasi, Kepuasan Kerja dan Moril Kerja berpengaruh secara simultan dan parsial terhadap Motivasi Kerja karyawan?

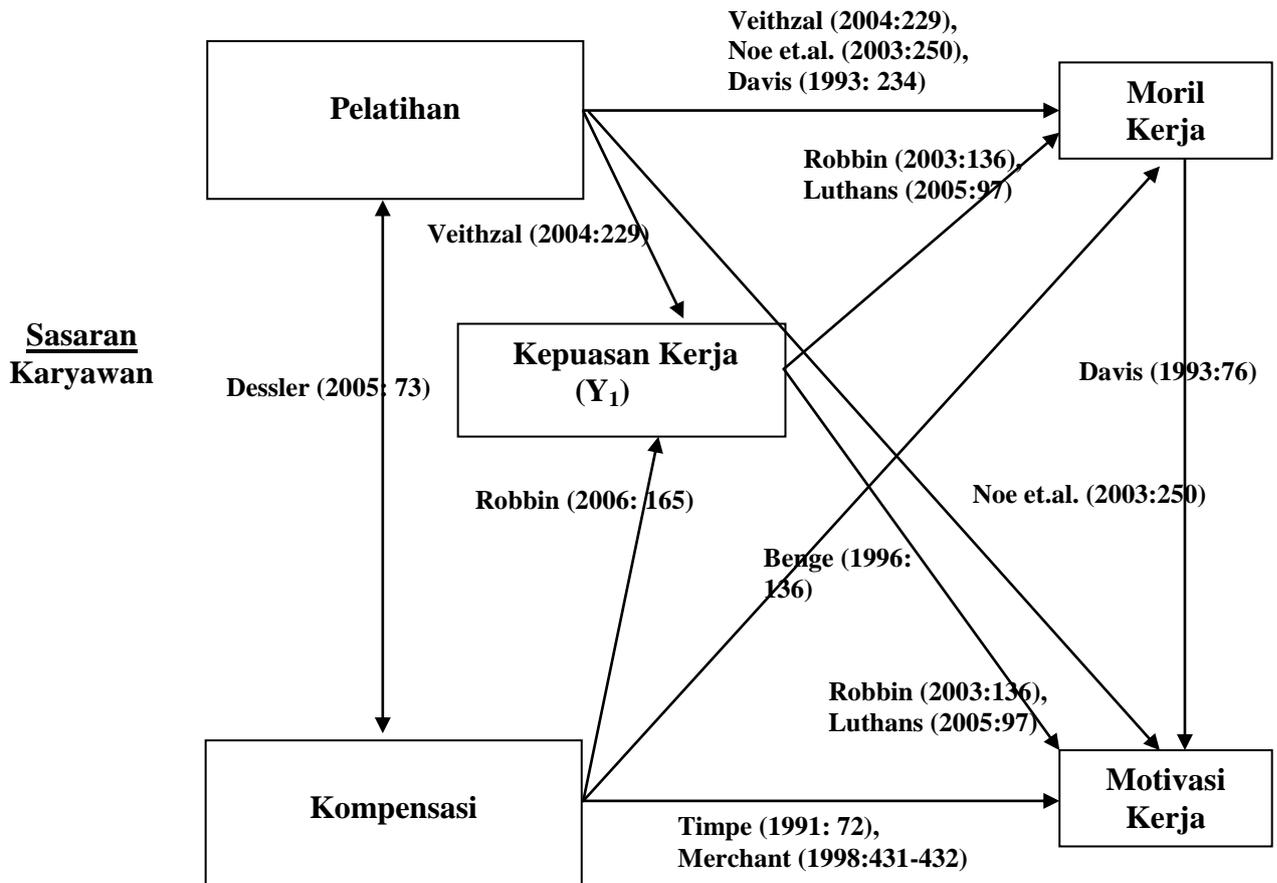
### **Kerangka Pemikiran**

Kajian pustaka yang relevan dengan penulisan artikel ini adalah konstruksi epistemologis teori Ilmu Manajemen, bidang kajian utama Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia yang menjadi *grand theory*. Menurut Mathis & Jackson (2000: 4) bahwa “Manajemen Sumber Daya Manusia berhubungan dengan sistem rancangan formal dalam suatu organisasi untuk menentukan efektivitas dan efisiensi dilihat dari bakat seseorang untuk mewujudkan sasaran suatu organisasi”. Sebagai *middle range theories*, berhubungan dengan manajemen sumber daya manusia yang menitikberatkan pada penumbuhan dan pengembangan motivasi kerja, sebagaimana dijelaskan oleh Dessler (1993:9) bahwa dengan berkembangnya ilmu dan teknologi, kian berkembangnya teknologi informasi dan komunikasi, kian luasnya otomatisasi administrasi di perkantoran-perkantoran modern, serta kian meluasnya aplikasi komputer, berakibat pada munculnya pola hubungan kerja yang bersifat dispersonal dalam organisasi, sehingga dibutuhkan hubungan yang intensif antara manajemen dan karyawan untuk menumbuhkan dan mengembangkan motivasi. Karenanya setiap organisasi bisnis harus mampu menyusun sebuah kerangka yang tepat bagaimana sebaiknya proses memotivasi

itu diberlakukan pada setiap individu yang terlibat di dalamnya. Manajemen perusahaan membuat konsep dan melaksanakan implementasi proses motivasi untuk seluruh sumber daya manusia yang berada di dalam organisasi itu dalam rangka pencapaian tujuan-tujuan organisasi melalui mobilisasi sumber daya manusia yang antara lain ditentukan oleh ketepatan dalam rangka menyusun proses motivasi itu. Sedangkan pada tatanan implementasi konsep pemotivasian berdasarkan pelatihan dan kompensasi serta melalui kepuasan kerja dan moril kerja merupakan konsepsi aplikasi sebagai *functional atau applied theories*.

Dalam konteks teori di atas, pendekatan sistem terhadap pelatihan mengisyaratkan adanya sinkronisasi antara pelatihan dengan kompensasi. Penyertaan kompensasi dalam pelatihan yang dikelola dengan baik akan menciptakan antusiasisme yang lebih besar untuk pelatihan, meningkatkan partisipasi dalam pelatihan, serta mengukuhkan komitmen dan keahlian yang lebih tinggi. Penciptaan kondisi ini memungkinkan karyawan untuk mencapai kepuasan dalam pekerjaannya, memiliki moril kerja yang tinggi dan memotivasinya untuk mencapai tujuan organisasi.

Paradigma dalam penelitian ini dibangun dari beberapa teori yang berkaitan dengan: 1) hubungan antara pelatihan dan kompensasi; 2) pengaruh pelatihan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja; 3) pengaruh pelatihan, kompensasi dan kepuasan kerja terhadap moril kerja; serta 4) pengaruh pelatihan, kompensasi, kepuasan kerja dan moril kerja terhadap motivasi kerja.



**Gambar 1. Diagram Kerangka Pemikiran**

Paradigma di atas merupakan model pengembangan motivasi kerja melalui rekayasa sistem pelatihan dan kompensasi. Sinergitas usaha-usaha perbaikan pelatihan dalam sistem kerja berkinerja tinggi melalui pendekatan kompensasi berbasis kompetensi merupakan prasyarat yang diperlukan bagi peningkatan motivasi kerja.

## **METODE PENELITIAN**

### **Objek Penelitian**

Objek yang diteliti adalah Pelatihan, Kompensasi, Kepuasan Kerja, Moral Kerja dan Motivasi Kerja pada karyawan Bank Swasta Nasional Kantor Wilayah Jawa Barat di Bandung.

### **Desain Penelitian**

Desain penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dengan metode survei-eksplanatori (*survey-explanatory research*), yaitu suatu penelitian yang bermaksud untuk menguji hipotesis dan menjelaskan hubungan sebab-akibat melalui sampling dan penyebaran kuesioner (Singarimbun dan Sofian Efendi, 1995:1-2).

### **Populasi**

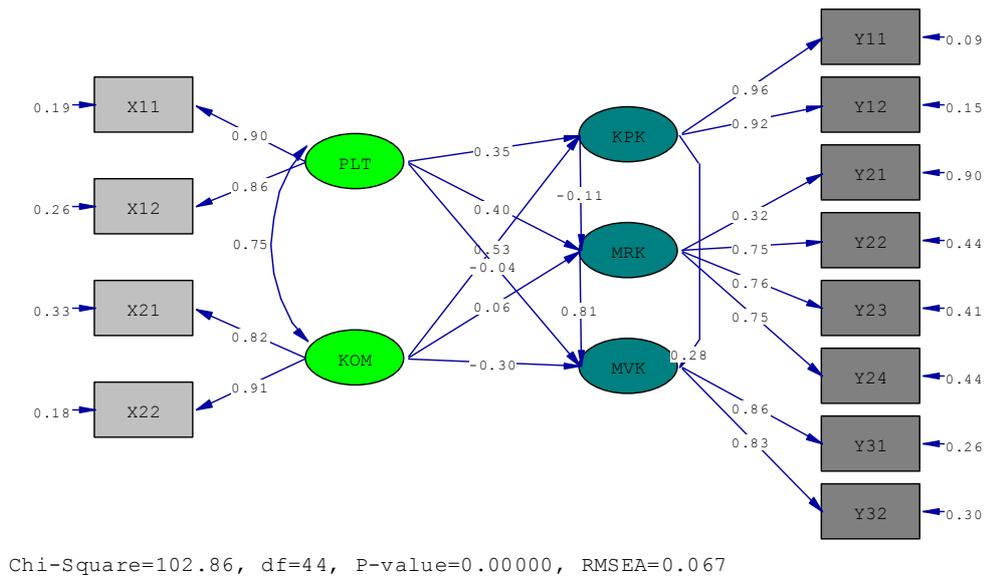
Populasi sasaran adalah seluruh karyawan Bank Swasta Nasional Kantor Wilayah Jawa Barat di Bandung yang berjumlah 1629 karyawan. Sampel diambil dengan teknik *proportionate random sampling* dengan ukuran sebesar 300 karyawan yang ditetapkan berdasarkan teknik *power analysis*.

### **Rancangan Analisis Data**

Rancangan analisis menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) yang dilengkapi dengan deskripsi berbagai gejala untuk menggambarkan variabel secara faktual. Teknik analisis SEM ini dipilih dengan pertimbangan bahwa model yang diuji tersusun atas model struktural hubungan kausal antar variabel laten dan model pengukuran variabel laten melalui variabel-variabel manifestnya.

## HASIL PENELITIAN

Hasil pengujian hipotesis mengenai pengaruh Pelatihan, Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap Moril Kerja serta dampaknya pada Motivasi kerja secara ringkas dapat dilihat pada Gambar 2 berikut ini :



**Gambar 2.**  
**Hasil *Structural Equation Modeling***

Persamaan struktural yang menunjukkan hubungan kausatif antar variabel laten dari diagram di atas adalah sebagai berikut:

$$\eta_1 = 0,35*\xi_1 + 0,53*\xi_2 + \zeta_1, \text{ Errorvar.} = 0,32, R^2 = 0,68$$

$$\eta_2 = 0,40*\xi_1 + 0,056*\xi_2 - 0,11*\eta_1 + \zeta_2, \text{ Errorvar.} = 0,86, R^2 = 0,14$$

$$\eta_3 = -0,040*\xi_1 - 0,30*\xi_2 + 0,28*\eta_1 + 0,81*\eta_2 + \zeta_3, \text{ Errorvar.} = 0,36, R^2 = 0,64$$

**Goodness of Fit Index (GFI) = 0,95**

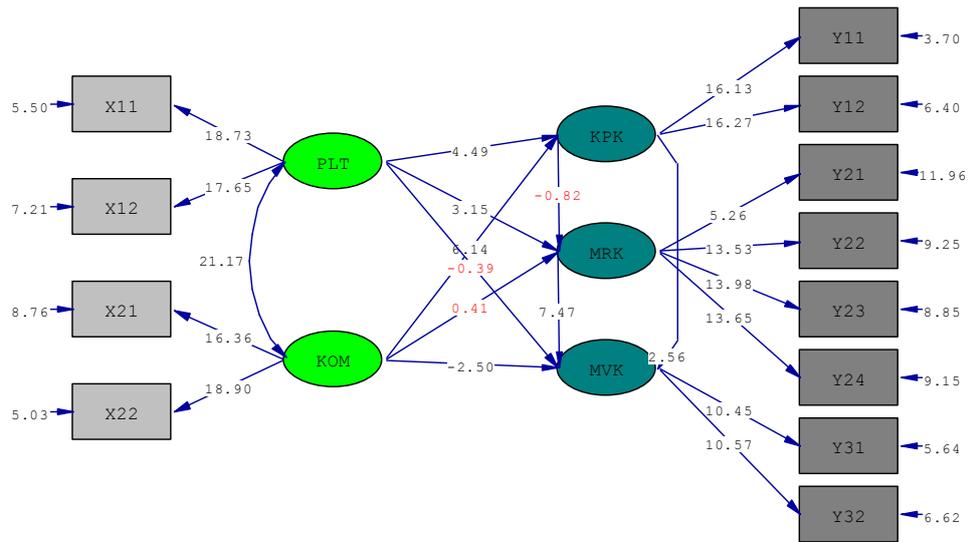
- dimana :
- $\xi_1$  : Pelatihan / PLT (variabel laten eksogen ke-1) [ksi1]
  - $\xi_2$  : Kompensasi / KOM (variabel laten eksogen ke-2) [ksi2]
  - $\eta_1$  : Kepuasan Kerja / KPK (variabel laten endogen ke-1) [eta1]
  - $\eta_2$  : Moril Kerja / MRK (variabel laten endogen ke-2) [eta2]
  - $\eta_3$  : Motivasi Kerja / MVK (variabel laten endogen ke-3) [eta3]
  - $\zeta_i$  : galat model ke-i [zeta ke-i]

- $\gamma$  : koefisien pengaruh var. laten eksogen thd. var. laten endogen [gamma]
- $\beta$  : koefisien pengaruh var. laten endogen thd. var. laten endogen lainnya [beta]
- $\lambda$  : koefisien pengukuran pada var. manifes utk. var. laten [lambda : *loading factor*]
- $\delta$  : galat pengukuran pada var. manifes utk. var. laten eksogen [delta]
- $\varepsilon$  : galat pengukuran pada var. manifes utk. var. laten endogen [epsilon]

Nilai *Goodness of Fit Index* (GFI) = 0,95 pada hasil analisis di atas menunjukkan bahwa tingkat kesesuaian model termasuk sangat tinggi, yaitu sebesar 95%. GFI merupakan ukuran kesesuaian model dalam analisis *SEM* yang mempunyai kemiripan dengan fungsi koefisien determinasi  $R^2$  dalam analisis regresi. Sangat tingginya nilai GFI sebagai ukuran *goodness of fit statistic* yang lazim digunakan menggambarkan bahwa model pengaruh yang dikaji memiliki kemampuan memprediksi atau *forecasting ability* (Koutsoyiannis, 1977: 29-30 dan Wirasasmita, 2008: 4-5) yang sangat tinggi dalam menjelaskan perilaku keterkaitan antar variabel.

Hasil uji signifikansi pada model pengukuran menunjukkan bahwa seluruh variabel manifes valid dalam mengkonstruksi variabel latennya. Seluruh *loading factor* ( $\lambda$ ) bernilai positif yang menunjukkan bahwa masing-masing variabel manifes berhubungan positif dengan variabel latennya, yaitu semakin tinggi kualitas suatu variabel manifes semakin tinggi pula kualitas variabel laten yang dikonstruksinya. Adapun hasil uji signifikansi pada model struktural menunjukkan bahwa: Pelatihan dan Kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap Kepuasan Kerja; Moral Kerja hanya dipengaruhi oleh Pelatihan, sedangkan

Motivasi Kerja dipengaruhi baik oleh Kompensasi, Kepuasan Kerja dan Moril Kerja, kecuali oleh Pelatihan. Diagram hasil uji signifikansi yang menunjukkan nilai statistik-t untuk parameter-parameter yang terlibat, baik untuk koefisien pengukuran (*loading factor*  $\lambda$ ) maupun koefisien pengaruh ( $\gamma$  dan  $\beta$ ) dapat dilihat pada gambar berikut:



Chi-Square=102.86, df=44, P-value=0.00000, RMSEA=0.067

**Gambar 3.**  
**Hasil Uji Signifikansi Parameter**

Hasil di atas menunjukkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia melalui pelatihan dan kompensasi memegang peranan yang penting dalam menciptakan motivasi kerja serta mendorong faktor-faktor pembentuk motivasi kerja lainnya, seperti kepuasan kerja dan moril kerja.

Keberpengaruhannya pelatihan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja mendukung teori Veithzal (2004:229) dan Robbin (2006: 165). Veithzal (2004:229) berpendapat bahwa pelatihan merupakan faktor yang penting dalam peningkatan kepuasan kerja. A. Noe (2003: 4) menyatakan bahwa pelatihan

berfungsi untuk memfasilitasi pembelajaran kompetensi karyawan. Pelatihan yang baik akan membantu karyawan untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan yang selama ini ditugaskan. Selain itu dengan meningkatnya kompetensi setelah pelatihan diharapkan karyawan akan memiliki keuntungan dalam meningkatkan karirnya yang memungkinkan karyawan untuk mengambil tanggung jawab yang lebih besar (Werther & Davis, 1996:282). Dengan meningkatnya kompetensi, karyawan juga dapat lebih menyesuaikan diri dengan pekerjaan serta situasi dan kondisi dimana ia bekerja yang memungkinkan diperolehnya kepuasan kerja yang lebih tinggi. Sementara untuk kompensasi, Robbin (2006: 165) menyatakan bahwa karyawan dengan kompensasi yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan, kemampuan, dan standar cenderung akan merasa puas. Menurut Simamora (2004:541), rancangan sistem kompensasi yang baik memungkinkan perusahaan untuk mempertahankan loyalitas karyawannya yang kompeten serta menghasilkan kepuasan kerja yang tinggi.

Keberpengaruhannya pelatihan terhadap moril kerja mendukung teori Veithzal (2004:229), Noe et.al (2003: 250), dan Davis (1993: 234). Sebagaimana pendapat Veithzal (2004:229), pelatihan merupakan faktor yang penting dalam peningkatan moril kerja. Pelatihan dapat mengubah sikap dan perilaku karyawan untuk memiliki kerelaan dalam menjalankan tugasnya (Noe et.al, 2003: 250). Davis (1993: 234) juga berpendapat bahwa pelatihan yang diintegrasikan sesuai pengembangan karir pada setiap tingkat dalam organisasi akan menghasilkan moril kerja yang tinggi.

Tidak signifikannya pengaruh kompensasi terhadap moril kerja yang menunjukkan belum efektifnya sistem kompensasi yang diterapkan dapat diatasi dengan mengembangkan rancangan sistem kompensasi yang mengkaitkan ganjaran dan hukuman (*reward and punishment*) dengan moril kerja, seperti mengaitkan upah dengan kehadiran (Robbin, 2003:136 dan Luthans, 2005: 97).

Tidak signifikannya pengaruh kepuasan kerja terhadap moril kerja dapat diatasi dengan menyeimbangkan kepuasan kerja pada faktor pemeliharaan. Hal ini akan memicu turunnya tingkat *turn-over* dan tingkat ketidak-hadiran karyawan dengan kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Keberpengaruhannya yang positif dari kepuasan kerja dan moril kerja terhadap motivasi kerja mendukung teori Robbin (2003: 136) dan Luthans (2005: 97) serta Davis (1993:76). Robbin (2003:136) dan Luthans (2005: 97) menyatakan bahwa kepuasan kerja akan mempengaruhi produktivitas karyawan sebagai performan dari motivasi kerja. Sementara Davis (1993:76) berpendapat bahwa adanya moril kerja memungkinkan karyawan untuk menghasilkan motivasi kerja yang lebih tinggi. Dalam pencapaian tujuan organisasi, moril kerja menjadi dasar penentu bagi tinggi-rendahnya motivasi kerja karyawan. Hadari Nawawi (2006: 155) menambahkan bahwa tingginya moril kerja yang diwujudkan dengan kesediaan bekerja keras serta sikap tekun dan bergairah, yang dikondisikan secara terus-menerus, akan meningkatkan motivasi kerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Moril kerja yang tinggi akan menambah kesediaan pegawai untuk mewujudkan cara atau metode kerja yang berdaya guna dan berhasil guna dalam meningkatkan produktivitas kerja.

Pengaruh negatif dari kompensasi terhadap motivasi kerja menunjukkan bahwa karyawan dengan kompensasi yang tinggi lebih menganggap bahwa kompensasi yang diterimanya tidak cukup bernilai. Merchant (1998:431-432) menyatakan bahwa kompensasi harus dapat memberikan dampak positif terhadap perubahan perilaku atau motivasi karyawan. Timpe (1991:72) berpendapat bahwa jika suatu penghargaan dianggap tidak cukup bernilai maka dampaknya untuk memotivasi akan sangat kecil bahkan tidak ada. Teori Kebutuhan McClelland (Robbins, 2003:216) menjelaskan bahwa peraih prestasi tinggi, yang diindikasikan dari mereka yang menerima kompensasi lebih besar, umumnya membedakan diri dari orang lain dengan hasrat mereka untuk menyelesaikan hal-hal dengan lebih baik. Umumnya karakteristik yang muncul sebagai akses dari adanya motivasi berprestasi adalah adanya kecenderungan untuk bekerja lebih keras dan menetapkan tujuan individu yang lebih tinggi. Pada kondisi perusahaan tidak dapat menyediakan motif-motif baru bagi mereka untuk bekerja lebih keras dalam mencapai tujuan yang lebih tinggi, seperti: jabatan dan kompensasi yang lebih tinggi, masa promosi yang pendek (akibat lemahnya sistem pengembangan karir bagi kelompok kompensasi tinggi), kelompok ini cenderung menjadi surut motivasi kerjanya. Adapun bagi kelompok yang menerima kompensasi lebih kecil, mereka justru menemukan motif untuk bekerja lebih keras dalam mencapai tujuan yang lebih tinggi, terlebih pada situasi rendahnya kesempatan kerja.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

1. Karyawan yang memperoleh pelatihan dan kompensasi yang lebih baik umumnya memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi. Dibandingkan Pelatihan, Kompensasi lebih dominan pengaruhnya terhadap Kepuasan Kerja.
2. Karyawan yang memperoleh pelatihan yang lebih baik umumnya memiliki moral kerja yang lebih tinggi. Pengaruh parsial dari kepuasan kerja yang negatif terhadap moral kerja sangat lemah dan tidak signifikan yang menunjukkan bahwa sebagian karyawan lebih menunjukkan kepuasannya pada faktor pemotivasian sementara kurang merasa puas pada faktor pemeliharaan.
3. Karyawan yang memperoleh kompensasi yang lebih tinggi umumnya memiliki motivasi kerja yang lebih rendah. Hal ini dikondisikan tidak tersedianya motif baru bagi karyawan dengan kompensasi yang lebih tinggi untuk mencapai tujuan lain yang lebih tinggi, seperti: jabatan dan kompensasi yang lebih tinggi, serta masa promosi yang pendek. Sementara karyawan yang memiliki kepuasan kerja dan moral kerja yang lebih tinggi umumnya juga memiliki motivasi kerja yang lebih tinggi. Pengaruh parsial dari pelatihan yang negatif terhadap motivasi kerja sangat lemah dan tidak signifikan yang menunjukkan bahwa sebagian karyawan yang memperoleh hasil pelatihan lebih baik mengalami pelemahan motivasi karena ketidak-tepatan penugasan dan/atau kurangnya kesempatan untuk aktualisasi diri.

## Saran

1. Meningkatkan sinergitas usaha-usaha perbaikan pelatihan dalam sistem kerja berkinerja tinggi melalui pendekatan kompensasi berbasis kompetensi sebagai prasyarat yang diperlukan bagi peningkatan motivasi kerja.
2. Perbaiki sistem pengembangan karir, khususnya bagi karyawan dengan kompensasi tinggi, yang menyediakan motif baru bagi karyawan untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi, serta kesesuaian tugas dengan keahlian dan penyediaan kesempatan untuk aktualisasi diri.
3. Disarankan kepada peneliti lanjutan untuk memperluas cakupan faktor-faktor lain, selain pelatihan dan kompensasi yang secara teoritis diduga turut mempengaruhi, baik terhadap kepuasan kerja, moral kerja, maupun motivasi kerja, seperti: faktor internal individu, budaya organisasi, dan faktor lingkungan eksternal.

## DAFTAR PUSTAKA

- Benge. 1996. "Measuring Morale-Key to Increased Productivity". *Modern Bussiness Report*. New York: Alexandre Hamilton Institute, Inc.
- Davis, Keith. 1993. *Human Relation at Work: Organizational Behavior*. 7<sup>th</sup> ed. (Terjemahan). Jakarta: Erlangga
- Dessler, Gary. 1993. *Improving Productivity at Work: Motivating Todays Employees*. Reston Virginia: Restoran Publishing Company Inc.
- \_\_\_\_\_. 2005. *Human Resources Management*. 10<sup>th</sup> ed. London: Prentice Hall International, Inc. Dialih-bahasakan oleh Paramitha Rahayu. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Indeks.
- Hadari, Nawawi. 2006. *Administrasi Personnel*. Jakarta: CV. Haji Masagung
- Henry Simamora. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE-YKPN.
- Koutsoyiannis. 1977. *Theory of Econometrics: An Introductory Exposition of Econometric Methods*. Second Edition. United Kingdom: The Macmillan Press Ltd.

- Luthans. 2005. *Organizational Behavior*. 10<sup>th</sup> ed. Singapore: McGraw Hill Int. Book Co.
- Mathis, Robert L.; John H. Jackson. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Terjemahan). Jakarta: Salemba Empat.
- Merchant, Kenneth A. 1998. *Modern Management Control Systems (Text & Cases)*. New Jersey: Prentice Hall.
- Noe, Hollenbeck; Barry Gerhart and Wright. 2003. *Human Resources Management*. 4<sup>th</sup> ed. New York: McGraw-Hill Irwin
- Robbins, P. Stephen. 2003. *Organizational Behavior*. Sixth Edition. New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
- \_\_\_\_\_. 2006. *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Application*. New Jersey: Prentice Hall.
- Singarimun, Masril Sofian Effendi. 1995. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES.
- Solimun. 2002. *Structural Equation Modelling Lisrel dan Amos*. Malang: Penerbit Universitas Negeri Malang.
- Timpe, A. Dale. 1991. *Seri Ilmu dan Seni Manajemen Bisnis: Memotivasi Pegawai*. Jakarta: PT Gramedia Asri Media.
- Veithzal Rivai. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada Jakarta.
- Wherther, Jr. and Keith Davis. 1996. *Human Resource and Personel Manajemen*. International Edition. Singapore: McGraw-Hill Book Co.
- Yuyun Wirasasmita. 2008. *Uji Kelayakan Model*. Bandung: Fakultas Ekonomi Universitas Padjadjaran.

**Dr. Gurawan Dayona, SE. MM.** lahir di Palembang, 04 Juli 1967, Pendidikan Terakhir S3 Unpad, Sekarang menjadi Dosen YIM di STIE INABA.