

Pengaruh Pemberian *Reward* terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Bank Riau

Yohanas Oemar

Abstract: *This research aims to analyze and describe the effects of reward on employees' work satisfaction at Riau Bank. The benefit of this research was to provide information for the consideration of the stakeholders and financial institutions concerned with placement and motivational training. Research method was verificative and descriptive one. Descriptive survey and explanatory survey were used. Employees working at marketing Department, credit and customer service of Riau Bank both in the headquarter and in the branch offices were used as sample population. Samples were taken through Proportional Stratified Random Sampling method according to educational level of the employees. Data were collected by interviews, questionnaire distribution, and observation. Data were analyzed by Structural Equation Modeling (SEM). While hypothesis was tested by regression weight/loading factor. The results showed that reward did not have any significant effect on employees' work satisfaction at Riau Bank.*

Keywords: *reward, employees' work satisfaction*

Sumber daya manusia dalam organisasi merupakan aspek yang menentukan keefektifan suatu organisasi. Implikasinya, organisasi perlu senantiasa merekrut dan menyeleksi karyawan secara efektif. Selain itu organisasi juga berusaha untuk mempertahankan sumberdaya yang potensial agar tidak berdampak pada perpindahan karyawan. Tingkat perputaran karyawan yang tinggi akan berdampak negatif terhadap organisasi, seperti menciptakan ketidakstabilan terhadap kondisi kerja dan peningkatan biaya sumber daya manusia. Hal tersebut menjadikan organisasi tidak efektif karena perusahaan kehilangan karyawan yang berpengalaman dan perlu melatih karyawan baru.

Keinginan mengakhiri tugas atau meninggalkan organisasi berhubungan negatif dengan kepuasan kerja. Menurut Miner (1992) kepuasan kerja merupakan tanggapan emosional terhadap situasi kerja. Individu-individu yang merasa terpuaskan dengan pekerjaannya cenderung untuk bertahan dalam organisasi, sedangkan individu-individu yang merasa kurang terpuaskan dengan pekerjaannya cenderung untuk keluar dari organisasi. Kepuasan kerja yang dirasakan dapat mempengaruhi pemikiran seseorang

untuk keluar. Evaluasi terhadap berbagai alternatif pekerjaan, yang pada akhirnya akan mewujudkan terjadinya perputaran karena individu yang memilih keluar organisasi akan mengharapkan hasil yang lebih memuaskan di tempat lain. Dampak ketidakpuasan selain dalam bentuk meninggalkan pekerjaan atau keluar dari organisasi dapat berupa ketidak hadiran. Untuk meningkatkan kepuasan karyawan dapat dilakukan dengan membenahi struktur penggajian sehingga terjadi sistem penggajian yang adil dan karyawan dapat merasakan kepuasan kerja.

Di samping itu, setiap organisasi menggunakan berbagai imbalan untuk menarik dan mempertahankan orang dan memotivasi mereka agar mencapai tujuan pribadi mereka dan tujuan organisasi. Misalnya saja dengan cara memberikan kepada karyawan berupa upah, alih tugas, promosi, pujian dan pengakuan dan juga membantu menciptakan iklim yang menghasilkan pekerjaan yang lebih banyak tantangannya dan memuaskan. Sebaliknya, para karyawan menukarkannya dengan waktu, kemampuan, keahlian, dan usaha untuk mendapatkan imbalan yang sesuai. Hubungan antara organisasi dan karyawan tersebut

oleh Schein (1988) disebut sebagai kontrak psikologis. Selanjutnya, ia menyatakan bahwa setiap individu mempunyai sejumlah harapan dari organisasi dan organisasi mempunyai harapan dari mereka. Harapan harapan tersebut tidak hanya mencakup berapa banyak pekerjaan yang harus dikerjakan untuk sejumlah upah, tetapi juga melibatkan keseluruhan pola, hak-hak, hak istimewa, dan kewajiban antara para pekerja dan organisasi.

Berdasarkan argumentasi tersebut, maka dapat dipahami bahwa sasaran utama dari program imbalan adalah; menarik orang yang berkualitas untuk bergabung dalam organisasi, mempertahankan karyawan agar tetap datang bekerja, dan memotivasi karyawan untuk mencapai tingkat prestasi yang tinggi.

Selanjutnya, dengan hal tersebut, kondisi dari pada Bank Riau, terlihat bahwa masih terbatasnya atau lemahnya pemberian motivasi kerja karyawan tersebut pada kondisi situasi kerja antara lain, yaitu kinerja karyawan belum terukur dengan baik, terutama dalam memberikan penilaian akhir tahun, sebagai dasar untuk memberikan penghargaan. Selain itu kepuasan kerja, di samping pemberian gaji dan masalah ataupun promosi karyawan acap kali belum dapat merasakan suatu kepuasan kerja.

Dalam upaya meningkatkan kinerja atau prestasi kerja karyawan Bank Riau, perlu dilaksanakan upaya peningkatan kualitas karyawannya melalui suatu penerapan kebijaksanaan pemberian motivasi kerja yang efektif dan berkesinambungan serta konsisten. Dalam penerapan pemberian motivasi kerja yang demikian tersebut diharapkan dapat terciptanya karyawan yang berkinerja tinggi dan mampu mendukung pembangunan Pemda Riau, sehingga tujuan pembangunan daerah dapat berjalan sesuai dengan tuntutan lingkungan dan visinya sebagai, pusat salah satu elemen pendorong dan pengayom dalam mewujudkan kesejahteraan masyarakat daerah.

Berdasarkan problem *statement* di atas rumusan masalah yang muncul adalah apakah pemberian *reward* berpengaruh terhadap terhadap kepuasan kerja karyawan pada Bank Riau?

Penelitian bertujuan untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh pemberian *reward* terhadap kepuasan kerja karyawan pada Bank Riau. Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai informasi yang perlu diperhatikan oleh para pengambil kebijakan dan lembaga-lembaga keuangan yang bersentuhan dengan penempatan dan pemberian motivasi lain

selain *reward* terhadap karyawan yang bekerja di sektor perbankan guna pencapaian kepuasan kerja seperti yang diharapkan.

METODE

Penelitian ini bersifat verifikatif dan deskriptif yang bertujuan untuk memperoleh deskripsi tentang ciri-ciri program diklat terhadap kinerja karyawan Bank Riau dan sifat penelitian verifikatif pada dasarnya ingin menguji kebenaran dari suatu hipotesis yang dilaksanakan melalui pengumpulan data di lapangan. Dalam penelitian ini akan diuji apakah ada pengaruh yang signifikan antara program diklat terhadap kinerja karyawan pada Bank Riau. Dengan demikian, metode penelitian yang digunakan adalah metode *descriptive survei* dan metode *explanatory survei*.

Populasi dalam penelitian ini adalah para karyawan Bank yang bekerja di Bank Riau pada bagian Pemasaran, Kredit dan *Customer Service* baik di Kantor Pusat maupun Kantor-kantor Cabang Bank Riau berdasarkan pada jenjang pendidikannya yang berjumlah 531 orang. Berdasarkan pada jumlah karyawan tersebut di atas, maka pengambilan sampel dilakukan dengan metode *Proporsional Stratified Random Sampling* dengan jumlah sampel sebanyak 130 orang (25%) yang berdasarkan pada jenjang pendidikan karyawan Bank Riau-Pekanbaru (Arikunto, 1993:107).

Sumber data yang diperoleh penulis dengan menggunakan teknik wawancara, kuesioner, observasi. Teknik Analisis Data yaitu *Structural Equation Modeling* (SEM). Dari keluarga SEM yang umum digunakan adalah program aplikasi *Linier Structural Relation* (LISREL) dan *Analysis of Moment Structures* (AMOS). Uji Hipotesis dengan uji *regression weight/loading factor*. Uji ini dilakukan sama dengan uji t terhadap *regression weight/loading factor/koefisien λ* .

HASIL

Reward didefinisikan sebagai imbalan yang diberikan perusahaan terhadap karyawan berdasarkan atas kinerja sedangkan *punishment* secara operasional dalam penelitian ini didefinisikan sebagai sanksi atau teguran yang disebabkan karena tidak tercapainya kontrak kerja antar pemberi kerja dengan penerima kerja. Pengukuran terhadap variabel *reward* dan *punishment* meliputi indikator-indikator sebagai

berikut: *reward* (X5.1) dan *purnishment* (X5.2). Persepsi responden tentang *reward* dan *purnishment* responden dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1 Tabel Frekuensi/ Persentase Indikator Variabel *Reward* dan *Punishment*

Indikator	Skor										Mean
	1		2		3		4		5		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
X5.1	-	-	5	3.8	35	26.9	74	56.9	16	12.3	3.27
X5.2	1	0.8	4	3.1	44	33.8	64	49.2	17	13.1	3.38
	X2										3.33

(Sumber: Oemar, 2006)

Berdasarkan Tabel 1 dapat diketahui bahwa dari 130 orang responden yang diteliti secara umum persepsi karyawan terhadap variabel *reward* dan *punishment* (X5) berada pada daerah sangat positif dengan rata-rata skor 3.33 dan hal ini dinyatakan sangat baik. Indikator pembentuk variabel *reward* dan *punishment* yang mempunyai respon paling tinggi adalah *punishment* (X5.2) dengan rata-rata skor 3.38, disusul kemudian oleh indikator *reward* (X5.1) dengan rata-rata skor 3.27. Hal ini menunjukkan bahwa *reward* dan *punishment* di Bank Riau didasarkan pada imbalan maupun ganjaran atas perilaku individu.

Hasil uji konstruk *reward* dan *punishment* (X5) dievaluasi berdasarkan *goodness of fit* dengan kriteria model serta nilai kritisnya. Dari evaluasi model yang diajukan menunjukkan bahwa evaluasi terhadap konstruk secara keseluruhan menghasilkan nilai *probability* di bawah 0.05 atau nilai *critical ratio* lebih besar dari t_{tabel} . Sehingga variabel yang dapat digunakan sebagai indikator atau dimensi dari *reward* dan *punishment* dapat diamati dari nilai *loading factor* atau koefisien lambda (λ) dan tingkat signifikansinya, yang mencerminkan masing-masing variabel sebagai indikator *reward* dan *punishment* tampak pada Tabel 2.

Tabel 2 *Loading Factor* (λ) Pengukuran *Reward* dan *Punishment*

Variabel Indikator	<i>Loading Factor</i> (λ)	<i>Critical Ratio</i>	<i>Probability</i> (p)	Keterangan
X5.1	0.586	Fix	***	Signifikan
X5.2	0.934	Fix	***	Signifikan

(Sumber: Oemar, 2006)

Berdasarkan Tabel 2 dapat diketahui bahwa indikator yang paling kuat untuk mengukur variabel *reward* dan *punishment* adalah indikator *punishment* (X5.2) dengan nilai *loading factor* 0.934 dan *reward* (X5.1) dengan nilai *loading factor* 0.586 dari uji *goodness of fit* hasilnya tidak menunjukkan hasil yang

baik atau memenuhi kriteria hal ini disebabkan oleh indikator pembentuk variabel hanya terdiri dari dua indikator sehingga semua indikator dimasukkan ke dalam analisis model keseluruhan.

Analisis pengaruh langsung (*direct effect*), pengaruh tidak langsung (*Indirect Effects*), dan pengaruh total (*Total Effects*) antar konstruk dari model dapat dibandingkan untuk mengevaluasi pengaruh setiap konstruk terhadap pengaruh langsung yang tidak lain adalah koefisien dari semua garis koefisien dengan anak panah satu ujung, sedangkan efek tidak langsung adalah efek yang muncul melalui sebuah variabel antara (*intervening variabel*) dan efek total adalah efek dari berbagai hubungan (Augusty, 2005), yang hasil uji ditunjukkan bahwa efek langsung *reward* terhadap *job satisfaction* sebesar -0.016 dan tidak langsung -0.016 dan secara total -0.016. Sehingga hipotesis yang diajukan ditolak, yaitu bahwa *reward* berpengaruh terhadap *job satisfaction*.

PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil penelitian di lapangan menunjukkan bahwa *reward* tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *job satisfaction*. Hal ini dilihat dari hasil analisis SEM menunjukkan bahwa *reward* tidak berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction*. Hasil ini dibuktikan dengan adanya nilai t hitung (*critical ratio*) yang lebih besar dari t_{tabel} dan nilai *probability* atau nilai p lebih kecil dari 0,05. Penelitian ini juga menunjukkan adanya hubungan negatif antara *reward* dengan *job satisfaction* yang ditandai dengan koefisien jalur negatif. Hal tersebut dilihat dari nilai *regression weight estimate* sebesar 1.000 dan *standardized regression weight* -0.016. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *reward* tidak memberi pengaruh langsung terhadap *job satisfaction*. Artinya, *reward* tidak membuat karyawan tersebut dapat meningkatkan kinerja. Hasil ini tidak sesuai dengan riset sebelumnya yang dilakukan Alvero.

Dilihat dari efek langsung antara *reward* & *punishment* dengan kinerja dengan arah positif sebesar -0.016. Efek tidak langsung dengan nilai negatif 0,000 sedangkan efek total yang merupakan penjumlahan efek langsung dan efek tidak langsung diperoleh angka sebesar -0.016. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa hipotesis, yang menyatakan bahwa *reward* berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction* ditolak.

Penelitian ini secara teoretis diharapkan dapat menemukan hubungan kausal antara *reward* dan *punishment* dan kinerja. Temuan dari hubungan kausal antara konstruk atau variabel laten tersebut secara terperinci dijelaskan bahwa terdapat pengaruh negatif signifikan variabel *reward* terhadap *job satisfaction* karyawan. Pengaruh negatif tidak signifikan ini berarti *reward* yang diterima karyawan dalam bekerja tidak membuat dia puas dalam bekerja.

Menurut Mathis dan Jacson (2000), kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang positif dari evaluasi pengalaman kerja seseorang. Faktor kritis kepuasan kerja adalah apa yang diterima oleh karyawan sebagai penghargaan dari pekerjaannya.

Kepuasan kerja tercapai tidak hanya karena adanya *reward* yang tinggi atas prestasi kerja mereka akan tetapi juga hal-hal yang bersangkutan dengan kebutuhan hidup karyawan. Karena perilaku anggota organisasi dipengaruhi oleh kebutuhan-kebutuhannya, Abraham Maslow membedakan kebutuhan ini, sebagai berikut: (1) Kebutuhan psikologis; makan, perumahan, kehangatan dan keinginan fisik lainnya. (2) Kebutuhan keamanan; keamanan dan perlindungan (3) Kebutuhan kasih sayang dan rasa memiliki; keinginan untuk memberi dan menerima kasih sayang dan persahabatan. (4) Kebutuhan penghargaan; penghargaan diri dan penghargaan dari orang lain. (5) Kebutuhan aktualisasi; "Apa yang seseorang dapat lakukan, ia harus melakukan".

Urutan kebutuhan menurut Maslow tersebut sudah ditentukan berdasarkan kepentingannya sehingga yang disebut terdahulu merupakan kebutuhan yang lebih penting daripada yang berada di bawahnya.

Keinginan mengakhiri tugas atau meninggalkan organisasi berhubungan negatif dengan kepuasan kerja. Menurut Miner (1992) kepuasan kerja merupakan tanggapan emosional terhadap situasi kerja. Individu-individu yang merasa terpuaskan dengan pekerjaannya cenderung untuk bertahan dalam organisasi, sedangkan individu-individu yang merasa kurang terpuaskan dengan pekerjaannya cenderung untuk keluar dari organisasi. Kepuasan kerja yang dirasakan dapat mempengaruhi pemikiran seseorang untuk keluar. Evaluasi terhadap berbagai alternatif pekerjaan, yang pada akhirnya akan mewujudkan terjadinya perputaran karena individu yang memilih keluar organisasi akan mengharapkan hasil yang lebih memuaskan di tempat lain. Dampak ketidakpuasan

selain dalam bentuk meninggalkan pekerjaan atau keluar dari organisasi dapat berupa ketidakhadiran.

Menurut Mathis dan Jackson (2000), kepuasan kerja ini selain berpengaruh terhadap perputaran tenaga kerja juga dapat berpengaruh terhadap komitmen organisasi dan selanjutnya mempengaruhi tujuan produktivitas, kualitas dan pelayanan. Komitmen organisasi adalah tingkat kepercayaan dan penerimaan karyawan terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada di dalam organisasi tersebut. Orang-orang yang relatif puas dengan pekerjaannya akan lebih berkomitmen pada organisasi dan orang-orang yang komitmen terhadap organisasi lebih mungkin untuk mendapatkan kepuasan lebih besar. Karyawan yang berkomitmen pada organisasi akan lebih produktif. Orang-orang yang tidak puas dengan pekerjaannya atau kurang berkomitmen pada organisasi akan terlihat menarik diri dari organisasi baik melalui ketidakhadiran atau masuk keluar yang tidak beraturan.

Luthans (1995) menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki tiga dimensi, yaitu: (1) Kepuasan kerja adalah tanggapan emosional seseorang terhadap situasi kerja. (2) Kepuasan kerja seringkali ditentukan oleh sejauhmana hasil kerja memenuhi atau melebihi harapan seseorang. (3) Kepuasan kerja mencerminkan hubungan dengan berbagai sikap lainnya dari individu.

Untuk meningkatkan kepuasan karyawan dapat dilakukan dengan membenahi struktur penggajian sehingga terjadi sistem penggajian yang adil dan karyawan dapat merasakan kepuasan kerja.

Setiap organisasi menggunakan berbagai jenis imbalan untuk menarik dan mempertahankan orang dan memotivasi mereka agar mencapai tujuan pribadi mereka dan tujuan organisasi. Cara dan waktu mendistribusikan imbalan tersebut bergantung pada masing-masing sistem yang digunakan pimpinan. Umumnya imbalan yang diberikan kepada karyawan berupa upah, alih tugas, promosi, pujian dan pengakuan. Di samping juga membantu menciptakan iklim yang menghasilkan pekerjaan yang lebih banyak tantangannya dan memuaskan. Oleh karena, imbalan ini dianggap penting oleh para karyawan, maka imbalan tersebut mempunyai dampak yang penting atas perilaku dan prestasi.

Untuk menarik orang agar dapat berada di organisasi, dan mempertahankan agar mereka datang bekerja, dan memberi motivasi agar bekerja secara

sebenarnya, maka pimpinan harus memberi imbalan bagi karyawannya. Sebaliknya, para karyawan menukarkannya dengan waktu, kemampuan, keahlian, dan usaha untuk mendapatkan imbalan yang sesuai. Hubungan antara organisasi dan karyawan tersebut oleh Schein (1988) disebut sebagai kontrak psikologis. Selanjutnya, ia menyatakan bahwa setiap individu mempunyai sejumlah harapan dari organisasi dan organisasi mempunyai harapan dari mereka. Harapan-harapan tersebut tidak hanya mencakup berapa banyak pekerjaan yang harus dikerjakan untuk sejumlah upah, tetapi juga melibatkan keseluruhan pola, hak-hak, hak istimewa, dan kewajiban antara para pekerja dan organisasi.

Berdasarkan argumentasi tersebut, maka dapat dipahami bahwa sasaran utama dari program imbalan adalah menarik orang yang berkualitas untuk bergabung dalam organisasi, mempertahankan karyawan agar tetap datang bekerja, dan memotivasi karyawan untuk mencapai tingkat prestasi yang tinggi. Gambaran di atas mencoba mengintegrasikan kepuasan, motivasi, prestasi, dan imbalan sebagaimana digambarkan dalam model Porter & Lawler tentang motivasi dan kepuasan. Pada model tersebut menunjukkan bahwa motivasi untuk mendorong upaya tidak cukup menimbulkan prestasi yang dapat diterima. Prestasi berasal dari kombinasi antara usaha individu (karyawan) dengan tingkat kemampuan, keterampilan, dan pengalaman individu (karyawan). Selanjutnya, pimpinan melakukan evaluasi terhadap prestasi yang dihasilkan individu (karyawan), baik secara formal maupun informal. Sebagai hasil dari evaluasi tersebut, maka ada dua jenis imbalan yang dapat didistribusikan, yaitu imbalan intrinsik dan imbalan ekstrinsik. Kedua jenis imbalan tersebut kemudian dievaluasi oleh individu (karyawan). Jika imbalan tersebut memuaskan dan adil, maka individu (karyawan) akan mencapai tingkat kepuasan tertentu, demikian sebaliknya.

Jika anggota organisasi merasa bekerja lebih berat daripada anggota lainnya dan merasa memperoleh penghargaan yang lebih sedikit daripada yang diharapkan, maka yang bersangkutan mungkin akan bersikap negatif terhadap kerja, atasan atau rekan kerja mereka. Di lain pihak apabila yang bersangkutan akan bersikap positif terhadap kerja, jika mereka merasa bahwa usaha yang telah dicurahkan dihargai secara adil dan diperlakukan dengan baik.

Ketidakadilan atau ketidakpuasan terjadi apabila prestasi (penghargaan) yang diterima seseorang dalam suatu hubungan adalah tidak proporsional dengan apa yang telah diberikan dalam hubungan tersebut. Secara lebih eksplisit, teori ekuitas didasarkan pada premis bahwa ketika seseorang membandingkan situasi mereka sendiri dengan situasi lain dan mempunyai suatu perasaan ketidakadilan, dan karena kurangnya prestasi untuk kontribusi mereka, mereka mengalami tekanan yang meningkat dan berjuang untuk menguranginya.

Pekerja yang dibayar lebih akan meningkatkan usaha mereka, dengan memproduksi lebih banyak, sebagai suatu cara untuk mengurangi ketidakadilan, sedangkan pekerja yang dibayar lebih rendah akan memproduksi lebih sedikit untuk mencapai suatu keseimbangan antara prestasi kontribusi.

Jenis imbalan yang dapat didistribusikan, yaitu imbalan intrinsik dan imbalan ekstrinsik. Kedua jenis imbalan tersebut kemudian dievaluasi oleh individu (karyawan). Jika imbalan tersebut memuaskan dan adil, maka individu (karyawan) akan mencapai tingkat kepuasan tertentu, demikian sebaliknya.

Imbalan intrinsik dan imbalan ekstrinsik. Untuk memahami kedua kategori imbalan tersebut, maka pertama-tama yang harus dipertimbangkan adalah imbalan apa yang dinilai oleh orang yang bersangkutan. Seseorang akan berupaya sedikit saja, jika imbalan yang diberikan tidak mempunyai nilai. Baik imbalan intrinsik maupun imbalan ekstrinsik keduanya mempunyai nilai (Guzzo, 1999).

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh maka dapat diambil kesimpulan variabel *reward* tidak berpengaruh signifikan positif terhadap *job satisfaction*. Hal ini disebabkan masih banyak variabel kepuasan kerja yang diharapkan oleh karyawan selain *reward*/imbalan dari hasil kerja yang diterimanya misalnya alih tugas, promosi, pujian dan pengakuan. Di samping juga membantu menciptakan iklim yang menghasilkan pekerjaan yang lebih banyak tantangannya dan memuaskan. Walaupun imbalan ini sendiri dianggap penting oleh para karyawan sehingga mempunyai dampak yang penting atas perilaku dan prestasi karyawan.

Saran

Berdasarkan pembahasan di atas dapat disarankan perlunya memperhatikan variabel-variabel lain yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan selain *reward* yang akan diberikan dari hasil kerja mereka.

DAFTAR RUJUKAN

- Amstrong, M. 1990. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Burns, T.J. 1992. *Modern Human Resources Management for Bank, 1" Edition*, Toppan Co., Ltd., Japan.
- Davis, K., dan Newstrom, J.W. 1990. *Human Behavior at Work*, Terjemahan. Jakarta: Erlangga.
- Davis, K., dan Newstrom, J.W. 1993. *Human Behavior at Work Management*, Heinemann. London.
- Denison, D.R. 1990. *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. Canada: Jhon Wiley & Sons.
- Hadari, N. 1998. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Heidjrachman, R., dan Husnan, S. 1994. *Manajemen Personalia*, Edisi 4, Cetakan Ketiga. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Luthans, F. 1992. *Organizational Behcvior*, 6 th Edition. Singapore: McGraw-Hill International Editions.
- Mon. Nazir. 1988. *Metode Penelitian*. Cetakan Kedua, Ghalia Indonesia.
- Mulla, N. 1994. *Manajemen Personalia Aplikasi dalam Perusahaan*. Bandung: Penerbit PT Remaja Rosda karya
- Oemar, Y. 2006. *Pengaruh Faktor Budaya Organisasi, Program Diklat, Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja pada PT Bank Riau*, Malang: Program Pasca Sarjana, Universitas Brawijaya. Malang
- Piet, R., dan Sunaryanto, L.T. 1994. *87 Masalah Pokok Dalam Regresi Berganda*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Porter, M.E., dan Maulana, A. 1997. *Strategi Bersaing; Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*. Jakarta: Erlangga.
- Ranupandojo, H., dan Husnan. 1986. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: BPFE.
- Soekidjo, N. 1991. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Ronald, and Myers, R. 1990. *Probability and Statistics For Engineers and Scientists*. New York: Colier Mc Millan International Edition.
- Sondang, P.S. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Ketujuh. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sudjana. 1992. *Teknik Analisis Regresi dan Korelasi*, Edisi Pertama. Bandung: Tarsito.
- Suharsimi, A. 1993. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Edisi Revisi 11. Jakarta: Rineka Cipta.
- Syafaruddin, A. 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia; Strategi Keunggulan Kompetitif*, Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE.
- Walizer, M.H., and Clan Paul L. Wiener. 1993. *Metode dan Analisis Penelitian: Mencari Hubungan*, Terjemahan. Jakarta: Erlangga.
- Werther, W.B., and Davis, K. 1993. *Human Resources and Personnel Management*, Fourth Edition. Singapore: McGraw-Hill.