

**PENGARUH KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN
PADA PT BANK NEGARA INDONESIA Tbk.
CABANG TANJUNG REDEB**

Oleh : Ardianysah

Penulis adalah Mahasiswa Manajemen STIE Muhammadiyah
Tanjung Redeb

Abstract:

The purpose of this study is to analyze and find out more about the effect of compensation on employee performance at PT Bank Negara Indonesia Tbk. Tanjung Redeb Branch. The research data comes from questionnaires distributed to 73 respondents who are employees of PT Bank Negara Indonesia Tbk. Tanjung Redeb Branch, using the census method. The analytical tool used is the validity test, reliability test, simple linear regression equation, coefficient of determination and t test. The results of this study indicate that the compensation regression coefficient is positive at 0.563, which means that between compensation and employee performance has a unidirectional relationship. If there is an increase in compensation value then it will have a positive influence on improving employee performance at PT Bank Negara Indonesia Tbk. Tanjung Redeb Branch. Compensation has a significant effect on employee performance at PT Bank Negara Indonesia Tbk. Tanjung Redeb branch, evidenced from the results of the t test where the value is calculated > t-table value (4.076 > 1,994) and significance value < probability value (0,000 < 0,05). So it was decided to accept the hypothesis in this study. The coefficient of determination illustrates that employee performance variables are only able to explain the variable performance of employees at PT Bank Negara Indonesia Tbk. Tanjung Redeb Branch is 19.0%, while the remaining 81.0% is explained by other factors not included in this study.

Keywords: Compensation, Employee Performance

PENDAHULUAN

Faktor sumber daya manusia memegang peranan yang sangat penting dalam pelaksanaan proses produksi. Oleh karena itu, pihak perusahaan selalu memperhatikan faktor manusia atau tenaga kerja yang dapat menentukan keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Secanggih apapun peralatan yang dimiliki perusahaan, tidak akan bisa mencapai tingkat produktivitas yang diharapkan jika peralatan tersebut tidak dioperasikan secara efektif dan efisien oleh sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan tersebut.

Perusahaan harus mampu memberikan motivasi kepada para karyawannya agar terdorong untuk melaksanakan tugasnya dan dapat meningkatkan kinerjanya. Salah satu jalan untuk memotivasi karyawan agar dapat diberdayakan seefektif dan seefisien mungkin guna meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan pemberian kompensasi kepada mereka. Hal ini diharapkan dapat membentuk suatu pola hubungan baik antara para karyawan dan perusahaan dimana para karyawan akan berpikir bahwa perusahaan tempat dimana mereka bekerja bisa memahami serta mengetahui

kebutuhan hidup yang menjadi pemicu mengapa mereka mau bekerja.

Kompensasi meliputi imbalan finansial dan jasa tidak berwujud serta tunjangan yang diterima oleh para karyawan sebagai bagian dari hubungan kepegawaian, merupakan ganti kontribusi mereka kepada organisasi (Simamora, 2015:442). Pemberian kompensasi dari sudut pandang perusahaan merupakan suatu biaya yang harus dikeluarkan oleh pihak perusahaan kepada para karyawannya. Oleh karena itu pihak perusahaan harus melakukan suatu penilaian yang teliti mengenai kinerja yang dihasilkan oleh karyawan tersebut. Hal tersebut dilaksanakan oleh pihak perusahaan karena perusahaan tersebut menghendaki adanya suatu kinerja yang maksimal dari biaya kompensasi yang mereka keluarkan.

Kompensasi dari sudut pandang karyawan, adalah alat untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya secara ekonomis dan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya karena merupakan suatu kenyataan yang tidak dapat disangkal bahwa motivasi dasar bagi kebanyakan orang menjadi karyawan dalam suatu perusahaan adalah untuk mencari nafkah.

Peranan tenaga kerja bagi kemajuan bisnis PT Bank Negara Indonesia Tbk. Cabang Tanjung Redeb cukup besar. Kemajuan bisnis ini membuka peluang lebih luas bagi PT Bank Negara Indonesia Tbk. Cabang Tanjung Redeb untuk memenangkan persaingan diantara perusahaan sejenis. Peranan yang cukup besar tersebut tercermin pada tingkat kinerja karyawannya. Kinerja karyawan disini didefinisikan sebagai suatu upaya dalam rangka mencapai prestasi kerja yang lebih baik (Uno dan Lamatenggo, 2014:61).

Motivasi yang diberikan melalui sistem kompensasi yang dilakukan oleh PT Bank Negara Indonesia Tbk. Cabang Tanjung Redeb pada karyawannya dalam hubungannya dengan peningkatan kinerja karyawan, menarik minat penulis untuk melakukan penelitian lebih mendalam mengenai hal tersebut. Penulis ingin mengetahui bagaimana sesungguhnya pengaruh pemberian kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Negara Indonesia Tbk. Cabang Tanjung Redeb.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mengetahui lebih jauh mengenai pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Negara Indonesia Tbk. Cabang Tanjung Redeb.

Manajemen Sumber Daya Manusia

Hasibuan (2014:10) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien untuk membantu mencapai tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Flippo (2009:9) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.

Sedangkan menurut Dale Yoder (1995:4) dalam Hasibuan (2014:9), manajemen sumber daya manusia adalah penyediaan, kepemimpinan dan pengarahan para karyawan dalam pekerjaan atau hubungan kerja mereka.

Pengertian-pengertian manajemen sumber daya manusia di atas dapat disimpulkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia (SDM) dalam perusahaan yang memiliki jangkauan yang luas. Pengelolaan SDM tidak hanya menyangkut hal-hal ketenagakerjaan yang

terjadi dalam perusahaan saja, tetapi juga harus menjangkau lingkungan perusahaan yang ikut mempengaruhi perkembangan SDM di dalam perusahaan tersebut.

Kinerja Karyawan

Menurut Rivai dan Sagala (2013:309) kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan peranannya dalam perusahaannya.

Mangkunegara (2015:67) memberikan definisi kinerja, yaitu hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Sedarmayanti (2010:259) mengungkapkan bahwa kinerja terjemahan dari performance, yang berarti:

1. Perbuatan, prestasi kerja, pelaksanaan pekerjaan yang berdaya guna.
2. Pencapaian/prestasi seseorang berkenaan dengan tugas yang diberikan kepadanya.
3. Hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat dikur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan).
4. Kinerja didefinisikan sebagai catatan mengenai out-come yang dihasilkan dari suatu aktivitas tertentu, selama kurun waktu tertentu pula (Bernardian dan Russell, 1993).
5. Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Berdasarkan pengertian kinerja yang dikemukakan oleh beberapa pakar tersebut dapat dikatakan bahwa kinerja erat kaitannya dengan hasil pekerjaan seorang karyawan yang menyangkut kualitas, kuantitas maupun ketepatan waktu dalam suatu organisasi atau perusahaan. Berhasil tidaknya kinerja yang telah dicapai organisasi tersebut dipengaruhi oleh tingkat kinerja karyawan secara individu maupun kelompok.

Kompensasi

Pengertian kompensasi menurut Werther dan Davis (1982) dalam Kadarisman (2016:1)

sebagai berikut: Compensation is what employee receive in exchange of their work. Whether hourly wages or periodic salaries, the personnel department usually designs and administers employee compensation (Kompensasi adalah apa yang diterima karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan mereka. Apakah gaji per jam atau gaji berkala, biasanya departemen sumber daya manusia yang mendesain dan mengelola kompensasi karyawan tersebut).

Menurut Utomo dan Sugiarto (2007:107) kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan oleh organisasi/perusahaan kepada karyawan, yang dapat bersifat finansial maupun non finansial pada periode yang tetap. Sedangkan menurut Simamora (2015:442) kompensasi meliputi imbalan finansial dan jasa nirwujud serta tunjangan yang diterima oleh para karyawan sebagai bagian dari hubungan kepegawaian, merupakan ganti kontribusi mereka kepada organisasi.

Disimpulkan bahwa kompensasi yaitu keseluruhan balas jasa yang diterima oleh pegawai sebagai akibat dari pelaksanaan pekerjaan di organisasi dalam bentuk uang atau lainnya, dapat berupa gaji, upah, bonus, insentif dan tunjangan lainnya seperti uang makan, uang cuti, tunjangan hari raya dan kesehatan.

Kompensasi memiliki peran penting karena kompensasi mencerminkan upaya organisasi/perusahaan dalam memper-tahankan dan meningkatkan kesejahteraan karyawannya, selain itu dapat meningkatkan kinerja karyawan dan produktivitas kerja karyawannya. Pengalaman menunjukkan bahwa kompensasi yang tidak memadai dapat menurunkan prestasi kerja, produktivitas kerja, motivasi kerja dan kepuasan kerja karyawan, bahkan dapat menyebabkan karyawan yang potensial keluar dari perusahaan Utomo dan Sugiarto (2007:107).

Imbalan yang diberikan kepada karyawan hendaknya sesuai dengan kebutuhan hidup karyawan dan adil, agar karyawan tersebut loyal dan betah bekerja serta tidak pernah berfikir untuk mencari pekerjaan lain dan berusaha untuk meningkatkan kinerjanya agar memperoleh kompensasi yang lebih tinggi.

Di dalam Islam, kompensasi haruslah diberikan kepada karyawan sebagai imbalan yang telah dijanjikan oleh para pemberi kerja. Pemberi kerja akan mendapatkan hasil dari pekerjaan yang telah selesai dikerjakan sedangkan pekerja akan mendapatkan upah atau kompensasi dari tenaga yang telah dikeluarkannya. Allah telah menegaskan tentang

kompensasi ini dalam Al-Qur'an, yaitu pada surah At-Taubah ayat 105:

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ
عَلِيمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

Artinya: Dan katakanlah: “Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mu'min akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada Allah Yang Mengetahui akan ghaib dan yang nyata, lalu diberikan-Nya kepada kamu apa yang kamu kerjakan” (Departemen Agama Republik Indonesia, 1998).

Kemudian ditegaskan pula pada surah An-Nahl ayat 97:

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّن ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيٰوةً طَيِّبَةً
وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُم بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ ﴿١٧٤﴾

Artinya: “Barang siapa yang mengerjakan amal saleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, maka sesungguhnya akan Kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan sesungguhnya akan Kami berikan balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik apa yang telah mereka kerjakan” (Departemen Agama Republik Indonesia, 1998).

Surah At-Taubah ayat 105 menjelaskan bahwa Allah memerintahkan kita untuk bekerja, dan Allah pasti membalas semua apa yang telah kita kerjakan. Lebih jauh Surat An-Nahl ayat 97 menjelaskan bahwa tidak diskriminasi upah dalam Islam, jika mereka mengerjakan pekerjaan yang sama. Balasan Allah langsung di dunia (kehidupan yang baik/rezeki yang halal) dan balasan di akhirat (dalam bentuk pahala).

Kedua ayat di atas menjelaskan bahwa bekerjalah dengan baik, demi dan karena Allah semata dengan beraneka amal yang saleh dan bermanfaat, baik untuk diri sendiri maupun untuk masyarakat umum. Maka Allah akan melihat dan menilai serta memberi ganjaran pada amal tersebut. Sebutan lain dari ganjaran itu adalah imbalan atau kompensasi.

Kajian Empiris

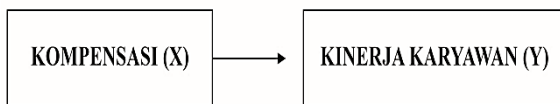
Retnosari (2016) dengan judul penelitian: Pengaruh Sistem Kerja Kontrak, Kompensasi dan Career Path terhadap Corporate Performance dengan Kinerja Karyawan Sebagai

Variabel Intervening. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem kerja kontrak mempunyai pengaruh positif signifikan paling besar terhadap kinerja karyawan dibandingkan kompensasi dan career path. Pengujian Goodness of Fit menunjukkan bahwa hipotesis dapat diterima dan berpengaruh positif signifikan. Sedangkan pengujian koefisien determinasi menunjukkan bahwa sistem kerja kontrak, kompensasi dan career path mempunyai pengaruh 86,1% terhadap kinerja karyawan, sedangkan kinerja karyawan mempunyai pengaruh 80,7% terhadap corporate performance.

Sari (2014) dengan judul penelitian: Sistem Kerja Kontrak dan Dampaknya terhadap Kesejahteraan Buruh (Studi Kasus PT Tirtamas Lestari Temanggung). Penelitian ini menyimpulkan bahwa praktek sistem kerja kontrak dilakukan oleh PT Tirtamas Lestari Temanggung pada semua karyawan di setiap departemen dan pada semua jenis pekerjaan. Alasan perusahaan menerapkan kerja kontrak adalah untuk penghematan biaya tenaga kerja, pekerjaan bersifat sementara dan fluktuatif serta mudahnya melakukan PHK misalnya ketika masa kontrak habis secara otomatis hubungan kerja berakhir, perusahaan tidak perlu memberikan pesangon. Sistem kerja tersebut mengikat karyawan dengan kontrak yang sudah direncanakan secara kontinyu sehingga akan berdampak pada berkurangnya kesejahteraan buruh karena tidak ada kepastian pekerjaan, kesejahteraan dan perlindungan kerja kurang, tidak adanya kompensasi dan tidak adanya peningkatan karir buruh.

Kerangka Pikir Penelitian

Gambar 1. Kerangka Pikir



Hipotesis

Diduga kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Negara Indonesia Tbk. Cabang Tanjung Redeb

METODE PENELITIAN

Definisi Operasional

Definisi operasional dimaksudkan untuk memberikan penjelasan mengenai variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Adapun definisi operasional yang dimaksud adalah sebagai

berikut:

1. Kinerja Karyawan sebagai variabel terikat (Y) adalah merupakan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan sistem kerja kontrak PT Bank Negara Indonesia Tbk. Cabang Tanjung Redeb, dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Indikator pengukurannya:
 - a. Kualitas Kerja
 - b. Kuantitas Kerja
 - c. Ketepatan Waktu
 - d. Efektivitas
 - e. Kemandirian
 - f. Komitmen Kerja
2. Kompensasi sebagai variabel bebas (X) adalah merupakan setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sistem kerja kontrak sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada PT Bank Negara Indonesia Tbk. Cabang Tanjung Redeb. Indikator pengukurannya adalah:
 - a. Upah/Gaji.
 - b. Insentif/Tunjangan.
 - c. Bonus.

Unit Analisis, Populasi dan Sampel

Penelitian ini mengambil unit analisis yaitu PT Bank Negara Indonesia Tbk. Cabang Tanjung Redeb yang beralamat di Jalan SA. Maulana No.19 Tanjung Redeb Kabupaten Berau.

Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian dan sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti (Arikunto, 2013:115). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada PT Bank Negara Indonesia Tbk. Cabang Tanjung Redeb yang berjumlah 73 orang.

Dalam penelitian mengambil seluruh karyawan PT Bank Negara Indonesia Tbk. Cabang Tanjung Redeb yang berjumlah 73 orang sebagai sampel.

Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah metode sensus, yaitu cara pengumpulan data dimana seluruh elemen populasi diselidiki satu per satu.

Alat Analisis

Uji Validitas

Uji validitas merupakan alat ukur untuk mengetahui apakah kuesioner dapat digunakan untuk mengukur keadaan responden sebenarnya. Untuk menguji validitas keadaan responden

digunakan rumus korelasi Product Moment Pearsons (Arikunto, 2013:213).

Menurut Ghozali (2013:42) jika r-hitung lebih besar dari r-tabel maka butir pertanyaan atau indikator tersebut dinyatakan valid, dimana r-tabel pada $df = N-2$ dan probabilitas 0,05.

Uji Reliabilitas

Uji ini digunakan untuk menunjukkan sejauh mana alat ukur dapat dipercaya atau diandalkan dan sejauh mana hasil pengukuran tersebut konsisten bila dilakukan 2 kali atau lebih pengujian terhadap gejala dan alat ukur yang sama. Uji reliabilitas menggunakan teknik Cronbach's Alpha, yaitu suatu konstruk dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha $> 0,70$ (Ghozali, 2013:48).

Persamaan Regresi Linier Sederhana

Untuk mengetahui pengaruh kompensasi (variabel bebas) terhadap kinerja karyawan (variabel terikat) maka alat analisis yang digunakan adalah persamaan regresi linier sederhana. Rumus persamaan regresi linear sederhana menurut Sugiyono (2017:261-262) adalah: $Y = a + bX$

Keterangan:

Y	=	Kinerja Karyawan
a	=	Konstanta
b	=	Koefisien regresi
X	=	Kompensasi

Uji t

Uji t dilakukan untuk mengetahui signifikansi pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial. Pengujian dilakukan dengan membandingkan nilai t-hitung (hasil output SPSS) dengan nilai t-tabel. Nilai t-tabel didapatkan dari nilai t pada tabel t statistik dengan kriteria: level of significance $\alpha = 0,05/2 = 0,025$ dan derajat kebebasan ($df = n - 1 - k$).

Kriteria pengujiannya, sebagai berikut:

1. $H_0 : \beta \neq 0$, artinya variabel bebas secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat.
2. $H_a : \beta = 0$, artinya variabel bebas secara parsial tidak ber-pengaruh signifikan terhadap variabel terikat.
3. H_0 diterima dan H_a ditolak, apabila: $- t\text{-tabel} > t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$
4. H_0 ditolak dan H_a diterima, apabila: $t\text{-hitung} < t\text{-tabel}$ atau
5. $t\text{-hitung} > - t\text{-tabel}$

Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi adalah ukuran seberapa besar sumbangan yang diberikan variabel bebas terhadap variabel terikat yang ditunjukkan dalam persentase dari hasil output SPSS (R Square). Menurut Lind dalam Suharyadi dan Purwanto (2009:217):

1. nilai R Square $> 0,5 =$ Baik atau Kuat
2. nilai R Square $= 0,5 =$ Sedang
3. nilai R Square $< 0,5 =$ Kurang Baik.

Nilai R Square berkisar antara 0 sampai

1. R Square = 1, menunjukkan bahwa 100% total variasi diterangkan oleh varian persamaan regresi atau variabel bebas mampu menerangkan variabel terikat sebesar 100%. Sebaliknya R Square = 0, menunjukkan bahwa tidak ada total varians yang diterangkan oleh varian bebas dari persamaan regresi.

HASIL PENELITIAN

Semangat kerja yang tinggi ditandai dengan kemampuan yang tinggi dalam menjalankan pekerjaannya. Karyawan yang mempunyai semangat kerja yang tinggi akan berusaha keras untuk mendapatkan hasil kerja yang maksimal, sehingga pekerjaan akan cepat selesai dan prestasi kerja dapat ditingkatkan. Lain halnya dengan karyawan yang mempunyai semangat kerja yang rendah, bukannya akan berusaha keras untuk mendapatkan hasil kerja yang maksimal melainkan mereka bekerja seandainya atau seminimal mungkin. Karyawan akan bekerja penuh semangat apabila ia merasa bahwa kebutuhannya, baik fisik maupun non fisik terpenuhi melalui keterlibatannya dalam perusahaan dimana dia bekerja.

Kenyataan selama ini semangat kerja para karyawan PT. Arkananta Apta Pratista masih rendah atau kurang. Hal ini terlihat dari para karyawan kurang disiplin dalam bekerja, ada karyawan yang saat jam kerja bermain game di *handphone* atau bermain internet padahal masih ada pekerjaan yang belum selesai di meja masing-masing, pekerjaan yang normalnya selesai dalam dua hari baru selesai dalam seminggu, koordinasi atau kerja sama antar karyawan masih belum sepenuhnya kompak, para karyawan sering menghindarkan tanggung jawab dengan karyawan lain, hasil pekerjaan masih belum sepenuhnya baik, karyawan sering mengeluh jika gaji atau insentif terlambat / tidak diberikan pada waktunya.

Menurut Hasibuan (2008 ; 88) menyebutkan beberapa hal yang terjadi / tanda-

tanda peringatan semangat kerja yang rendah yaitu kemangkiran, keterlambatan, pergantian yang tinggi (*resign*), mogan dan sabotase serta ketiadaan kebanggaan dalam kerja. Lebih lanjut lagi menurut Notoadmodjo, (2009 ;46) semangat kerja dipengaruhi empat faktor yaitu absensi, disiplin, kerja sama dan tanggung jawab. Namun berdasarkan pengamatan ada 3 faktor yang mempengaruhi semangat kerja karyawan pada PT. Arkananta Apta Pratista yaitu disiplin, kerja sama dan tanggung jawab.

Disiplin kerja yang baik mencerminkan besarnya tanggungjawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja dan mendukung terwujudnya tujuan organisasi. Seperti dikemukakan oleh Malayu (2007; 212), Bahwa disiplin kerja dapat diartikan sebagai kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Jika para karyawan mampu menegakkan disiplin diharapkan berpengaruh terhadap semangat kerja. Permasalahan dari variabel ini karyawan sering kurang mendapat sanksi yang tegas jika melakukan kesalahan, sehingga terkadang karyawan yang bersangkutan sering mengulangi kesalahan yang sama. Tingkat kehadiran karyawan yang kurang, karyawan terkadang datang terlambat, pimpinan terkadang sering pilih-pilih kasih dalam memberikan hukuman kepada para karyawannya dan lain- lain.

Kerja sama adalah sebuah sistem pekerjaan yang kerjakan oleh dua orang atau lebih untuk mendapatkan tujuan yang direncanakan bersama. Kerja sama dalam tim kerja menjadi sebuah kebutuhan dalam mewujudkan keberhasilan kinerja dan prestasi kerja. Kerja sama dalam tim kerja akan menjadi suatu daya dorong yang memiliki energi dan sinergisitas bagi individu-individu yang tergabung dalam kerja tim. Permasalahan dari variabel ini para karyawan terkadang kurang kompak dalam satu timnya, sering juga terjadi cekcok dikarenakan hal yang sepele serta ada beberapa karyawan yang tidak mau mengisi tugas karyawan lain yang berhalangan hadir karena sakit / tidak ada ditempat.

Tanggung jawab menurut Handoko (2005 ; 91) adalah kesadaran manusia akan tingkah laku atau perbuatannya yang di sengaja maupun yang tidak di sengaja.tanggung jawab juga berarti berbuat sebagai perwujudan kesadaran akan kewajiban dan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik sesuai

tupoksinya dan bisa membantu pekerjaan rekan lainnya. Permasalahan dari variabel ini ada beberapa karyawan yang dalam pekerjaan sering melempar tanggung jawab kepada karyawan lainnya jika melakukan kesalahan, pekerjaan yang diberikan terkadang tidak mampu diselesaikan dengan tuntas / tepat waktu, pekerjaan hanya diberikan kepada yang bisa ditugasi dan ada pula karyawan yang bekerja santai atau tidak terlalu serius dengan tugas yang diberikan.

Disiplin Kerja

Disiplin kerja adalah tingkat kemampuan seseorang dalam bekerja pada suatu organisasi yang dapat tercermin dari sikap dan tingkah laku dalam bekerja, tepat waktu, tanggung jawab, serta taat dalam peraturan dan tata tertib yang berlaku. Kedisiplinan merupakan fungsi operatif manajemen sumber daya manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin pegawai, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja dan tujuan organisasi, pegawai dan masyarakat.

Disiplin adalah kesadaran dan kesediaan seseorang untuk menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku (Hasibuan 2008; 193). Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Kesediaan adalah suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan perusahaan/organisasi baik yang tertulis maupun tidak.

Disiplin adalah sebuah prosedur yang memperbaiki atau menghukum seseorang bahwa karena telah melanggar aturan. (Drucker 2015 : 53).

Pengertian lain disiplin (*discipline*) adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur. Simamora (2012 : 610).

Dari beberapa pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa disiplin merupakan suatu kesadaran seseorang untuk menaati semua peraturan/prosedur yang berlaku. Disiplin merupakan bentuk pengendalian diri karyawan dan pelaksanaa yang teratur dan menunjukkan tingkat kesungguhan tim kerja didalam sebuah

organisasi.

Menurut Henry Simamora Ada tiga bentuk disiplin:

- a. Pertama, terdapat disiplin manajerial (*managerial discipline*) dimana segala sesuatu tergantung pada pimpinan dari permulaan hingga akhir.
- b. Kedua, terdapat disiplin tim (*team discipline*) dimana kesempurnaan kinerja bermuara dari ketergantungan satu sama lain, dan ketergantungan ini berkecambah dari suatu komitmen setiap anggota terhadap seluruh organisasi : kegagalan satu orang akan menjadi kejatuhan semua orang. Hal ini biasanya dijumpai dalam kelompok kerja yang relative kecil.
- c. Ketiga, terdapat disiplin diri (*self discipline*) dimana pelaksana tunggal sepenuhnya tergantung pada pelatihan, ketangkasan dan kendali diri.

Oleh karena itu, disiplin tidak hanya negatif, menghasilkan hukuman atau pencegahan. Disiplin kerja dapat pula bermakna kualitas yang berharga bagi individu yang berharap kepadanya, meskipun bentuk disiplin tidak hanya tergantung individu karyawan, namun juga pada tugas dan cara tugas itu diorganisasikan.

Hasibuan, (2008, 196) mengatakan Pada dasarnya banyak indikator-indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai diantaranya :

- a. Tujuan dan kemampuan
Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan.
- b. Teladan Pimpinan
Teladan pimpinan sangat berperan didalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil serta sesuai kata dengan perbuatan.
- c. Balas Jasa
Balas jasa ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan/pekerjaannya. Jika kecintaan karyawan semakin baik terhadap pekerjaan, kedisiplinan mereka akan semakin baik

pula.

- d. Keadilan
Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sipat manusia selalu yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya.
- e. Waskat
Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata dan paling efektif untuk mencegah/mengetahui kesalahan, membetulkan kesalahan, memelihara kedisiplinan, meningkatkan prestasi kerja, mengaktifkan peranan atasan dan bawahan, menggali system-sistem kerja yang paling efektif, serta menciptakan system internal control yang terbaik dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan/organisasi karyawan dan masyarakat.
- f. Sanksi Hukum
Sanksi hukum berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan sangsi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan perusahaan, sikap dan perilaku indisipliner karyawan akan berkurang. Sangsi hukuman harus ditetapkan berdasarkan pertimbangan logis, masuk akal, dan diinformasikan secara jelas kepada semua karyawan.
- g. Ketegasan
Pimpinan yang berani bertindak tegas menerapkan hukuman bagi karyawan yang indisipliner akan disegani dan diakui kepemimpinannya oleh bawahan.
- h. Hubungan Kemanusiaan
Hubungan kemanusiaan yang harmonis diantara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Manajer harus berusaha menciptakan suasana hubungan kemanusiaan yang serasi serta mengikat, vertikal maupun horizontal diantara semua karyawan.

Kedisiplinan adalah fungsi MSDM yang terpenting dan menjadi tolok ukur untuk mengukur/mengetahui apakah fungsi-fungsi MSDM lainnya secara keseluruhan telah dilaksanakan dengan baik atau tidak. Kedisiplinan karyawan yang baik mencerminkan bahwa fungsi-fungsi MSDM lainnya telah dilaksanakan sesuai dengan rencana. Sebaliknya

jika kedisiplinan karyawan kurang baik, berarti penerapan fungsi-fungsi MSDM pada perusahaan kurang baik. Jadi dapat dikatakan “kedisiplinan” menjadi kunci terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Kerja Sama

Kerja sama adalah sebuah sistem pekerjaan yang dikerjakan oleh dua orang atau lebih untuk mendapatkan tujuan yang direncanakan bersama. Kerja sama dalam tim kerja menjadi sebuah kebutuhan dalam mewujudkan keberhasilan kinerja dan prestasi kerja. Kerja sama dalam tim kerja akan menjadi suatu daya dorong yang memiliki energi dan sinergitas bagi individu-individu yang tergabung dalam kerja tim. Komunikasi akan berjalan baik dengan dilandasi kesadaran tanggung jawab tiap anggota.

Siagian (2009 ; 31) menyebut kerjasama ini dengan istilah Kemitraan yang artinya adalah suatu strategi bisnis yang dilakukan oleh dua pihak atau lebih dalam jangka waktu tertentu untuk meraih keuntungan bersama dengan prinsip saling membutuhkan dan saling membesarkan.

Hasibuan (2008 ; 96) mengartikan kerjasama sebagai dua orang atau lebih untuk melakukan aktivitas bersama yang dilakukan secara terpadu yang diarahkan kepada suatu target atau tujuan tertentu.

Simanjuntak (2013 ; 113) memandang kerjasama sebagai Kepedulian satu orang atau satu pihak dengan orang atau pihak lain yang tercermin dalam suatu kegiatan yang menguntungkan semua pihak dengan prinsip saling percaya, menghargai, dan adanyanorma yang mengatur. Makna kerjasama dalam hal ini adalah kerjasama dalam konteks organisasi, yaitu kerja antar anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Dari berbagai definisi diatas dapat peneliti simpulkan kerjasama perlu diadakan dengan kekuatan yang diperkirakan mungkin akan timbul. Kerjasama tersebut dapat didasarkan atas hak, kewajiban, dan tanggung jawab masing-masing orang untuk mencapai tujuan

Nitisemito (2012 ; 84) menjelaskan bahwa dalam pelaksanaan kerjasama harus tercapai keuntungan bersama, Pelaksanaan kerjasama hanya dapat tercapai apabila diperoleh manfaat bersama bagi semua pihak yang terlibat di dalamnya(win-win). Apabila satu pihak dirugikan dalam proses kerjasama, maka kerjasama tidak lagi terpenuhi. Dalam

upaya mencapai keuntungan atau manfaat bersama dari kerjasama, perlu komunikasi yang baik antara semua pihak dan pemahaman sama terhadap tujuan bersama. Sebagaimana yang dinyatakan Nototadmodjo (2009 ; 66) bahwa, Kerja sama dapat meningkatkan komunikasi dalam kerja tim di dalam dan di antara bagian-bagian perusahaan. Kerja sama mengumpulkan bakat, berbagi tugas dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan bersama.

Kerja sama dilakukan oleh sebuah tim lebih efektif daripada kerja secara individual. Telah banyak riset membuktikan bahwa kerja sama secara berkelompok mengarah pada efisiensi dan efektivitas yang lebih baik. Hal ini sangat berbeda dengan kerja yang dilaksanakan oleh perorangan yang mana hasil yang dihasilkan juga akan berbeda.

Setiap tim maupun individu sangat berhubungan erat dengan kerja sama yang dibangun dengan kesadaran pencapaian prestasi dan kinerja. Dalam kerja sama akan muncul berbagai penyelesaian yang secara individu tidak terselesaikan. Keunggulan yang dapat diandalkan dalam kerja sama pada kerja tim adalah munculnya berbagai penyelesaian secara sinergi dari berbagai individu yang tergabung dalam kerja tim. Selain keunggulan di atas kerja sama juga dapat menstimulasi seseorang berkontribusi dalam kelompoknya, sebagaimana yang dinyatakan Davis (dalam Siagian, 2009 ; 33) bahwa, Kerja sama adalah keterlibatan mental dan emosional orang di dalam situasi kelompok yang mendorong mereka untuk memberikan kontribusi dan tanggung jawab dalam mencapai tujuan kelompok.

Ada beberapa indikator-indikator kerjasama. Berdasarkan pengertian kerja sama yang dinyatakan Davis (dalam Siagian, 2009 ; 35) indikator-indikator kerja sama adalah sebagai berikut :

- a. Tanggung jawab secara bersama-sama menyelesaikan pekerjaan, yaitu dengan pemberian tanggung jawab dapat tercipta kerja sama yang baik.
- b. Saling berkontribusi, yaitu dengan saling berkontribusi baik tenaga maupun pikiran akan terciptanya kerja sama.
- c. Pengerahan kemampuan secara maksimal, yaitu dengan mengerahkan kemampuan masing-masing anggota tim secara maksimal, kerja sama akan lebih kuat dan berkualitas
- d. Saling mengisi kekurangan anggota, jika ada ada rekan yang berhalangan hadir, sakit

atau cuti.

Tanggung Jawab

Pengertian tanggung jawab memang seringkali terasa sulit untuk menerangkannya dengan tepat. Adakalanya tanggung jawab dikaitkan dengan keharusan untuk berbuat sesuatu, atau kadang-kadang dihubungkan dengan kesedihan untuk menerima konsekuensi dari suatu perbuatan. Banyaknya bentuk tanggung jawab ini menyebabkan terasa sulit merumuskannya dalam bentuk kata-kata yang sederhana dan mudah dimengerti. Tetapi kalau kita amati lebih jauh, pengertian tanggung jawab selalu berkisar pada kesadaran untuk melakukan, kesediaan untuk melakukan, dan kemampuan untuk melakukan.

Tanggung jawab menurut Handoko (2010 ; 91) adalah kesadaran manusia akan tingkah laku atau perbuatannya yang di sengaja maupun yang tidak di sengaja. Tanggung jawab juga berarti berbuat sebagai perwujudan kesadaran akan kewajiban.

Tanggung jawab adalah sesuatu yang harus kita lakukan agar kita menerima sesuatu yang di namakan hak. Tanggung jawab merupakan perbuatan yang sangat penting dilakukan dalam kehidupan sehari-hari, karena tanpa tanggung jawab, maka semuanya akan menjadi kacau. (Hasibuan, 2008 ; 75).

Manusia berjuang untuk memenuhi kebutuhannya sendiri dan adapun untuk kebutuhan orang lain. Dalam usahanya setiap manusia menyadari bahwa ada kekuatan lain yang ikut menentukan dan membantunya yaitu kekuasaan tuhan. Dengan demikian tanggung jawab itu dapat di bedakan menurut keadaan manusia atau hubungan yang dibuat nya. Berikut ini merupakan beberapa jenis tanggung jawab, yaitu :

- a. **Tanggung Jawab Terhadap Diri Sendiri.** Tanggung jawab terhadap diri sendiri itu menuntut kesadaran akan diri kita untuk memenuhi kewajiban sendiri dan mengembangkan kepribadian sebagai manusia pribadi. Apa yang telah kita lakukan harus menerima resikonya sendiri.
- b. **Tanggung Jawab Terhadap Keluarga.** Tiap anggota keluarga wajib bertanggung jawab kepada keluarganya. Tanggung jawab ini menyangkut nama baik keluarga, tetapi tanggung jawab juga merupakan kesejahteraan, keselamatan, pendidikan dan kehidupan. Sebagai anggota keluarga kita harus saling menjaga nama baik

keluarga dengan sikap dan perbuatan yang kita lakukan di dalam kehidupan bermasyarakat.

- c. **Tanggung Jawab Terhadap Masyarakat.** Pada hakekatnya manusia tidak bisa hidup tanpa bantuan orang lain karena manusia kedudukannya sebagai makhluk sosial yang membutuhkan manusia lain maka kita harus berkomunikasi dengan manusia lain tersebut. Berinteraksi didalam suatu kehidupan masyarakat sangat dibutuhkan karena itu bisa membuat kita saling mengenal satu dengan yang lainnya.
- d. **Tanggung Jawab Kepada Bangsa / Negara.** Suatu kenyataan lagi bahwa tiap manusia, tiap individu adalah suatu warga negara. Dalam berpikir, berbuat, bertindak, dan bertingkah laku manusia terikat oleh norma-norma yang di buat oleh negara. Manusia tidak dapat berbuat semaunya sendiri. Bila perbuatan manusia itu salah maka ia harus bertanggung jawab kepada Negara atas apa yang telah ia perbuat. Kita harus menjaga nama baik bangsa dan negara kita sendiri dengan prestasi-prestasi anak bangsa.
- e. **Tanggung Jawab Terhadap Tuhan.** Tuhan menciptakan manusia di bumi ini bukanlah tanpa tanggung jawab, melainkan untuk mengisi kehidupan manusia agar tanggung jawab langsung terhadap tuhan. Sehingga tindakan manusia tidak bisa lepas dari hukuman-hukuman tuhan yang dituangkan dalam berbagai kitab suci melalui berbagai macam jenis agama. Menerima hukuman di akhirat nanti atas apa yang telah kita lakukan selama hidup didunia ini. (Siagian, 2009 ; 140)

Orang yang bertanggung jawab dapat memperoleh kebahagiaan, karena orang tersebut dapat menunaikan kewajibannya. Kebahagiaan tersebut dapat dirasakan oleh dirinya atau orang lain. Sebaliknya, jika orang yang tidak bertanggung jawab akan menghadapi kesulitan karena ia tidak mengikuti aturan, norma, atau nilai-nilai yang berlaku. Problema utama yang dirasakan pada zaman sekarang sehubungan dengan masalah tanggung jawab adalah berkaratnya atau rusaknya perasaan moral dan rasa hormat diri terhadap pertanggungjawaban.

Orang yang bertanggung jawab itu akan mencoba untuk berbuat adil. Tetapi adakalanya orang yang bertanggung jawab tidak dianggap adil karena runtuhnya nilai-nilai yang dipegangnya dan runtuhnya keimanan terhadap

Tuhan. Orang yang demikian tentu akan mempertanggung jawabkan segala sesuatunya kepada Tuhan. Karena Tuhan lah yang bisa memberikan hukuman atau cobaan kepada manusia agar mau mempertanggung jawabkan atas segala perbuatannya.

Tanggung jawab merupakan keharusan seseorang untuk melakukan secara selayaknya apa yang telah diwajibkan kepadanya. Tanggung jawab diukur dari :

- a. Kesanggupan pegawai dalam melaksanakan perintah dan kesanggupan untuk bekerja dengan sungguh-sungguh
- b. Tidak akan pernah melepaskan tanggung jawabnya.
- c. Kemampuan menyelesaikan tugas dengan tepat dan benar
- d. Mempunyai perasaan bahwa pekerjaan yang dikerjakan bukan hanya untuk kepentingan dirinya saja.

Dengan demikian moril atau semangat kerja yang rendah berhubungan dengan ketidaktenangan atau kegelisahan, perpindahan, ketidak hadirannya, keterlambatan, ketidak disiplinannya dan menurunnya hasil kerja. Sedangkan moril atau semangat yang tinggi kadang-kadang dihubungkan dengan motif dan hasil yang baik dan moril yang rendah dihubungkan dengan bekerja dengan senang hati, menyelesaikan tugas tepat waktu, interaksinya sangat dinamis, partisipasi maksimal, dapat bekerja sama dengan teman sejawat dan inovatif.

Semangat Kerja

Seorang karyawan yang memiliki konsep diri yang kuat tentunya mempunyai semangat kerja yang tinggi sehingga dapat menyelesaikan pekerjaan dengan lebih cepat dan tepat serta produktivitas yang tinggi. Semangat dan gairah kerja sulit untuk dipisah-pisahkan meski semangat kerja memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap semangat kerja. Dengan meningkatnya semangat dan gairah kerja, maka pekerjaan akan lebih cepat diselesaikan dan semua pengaruh buruk dari menurunnya semangat kerja seperti absensi dan selanjutnya akan dapat diperkecil dan selanjutnya menaikkan semangat dan gairah kerja yang berarti diharapkan juga meningkatkan produktivitas karyawan.

Pengertian Semangat Kerja menurut Westra dan Gelerman dalam Tohardi (2012;428) adalah sebagai berikut :sikap-sikap dari individu-individu maupun kelompok terhadap lingkungan

kerja dan terhadap kesukarelaannya untuk bekerja sama agar dapat mencurahkan kemampuannya secara menyeluruh sesuai dengan kebutuhan utama organisasi.

Pengertian semangat kerja yang lain adalah “Melakukan pekerjaan secara lebih giat, sehingga dengan demikian pekerjaan akan dapat diharapkan lebih cepat dan lebih baik”. (NitiseMITO, 2012 ;160)

Dari beberapa pengertian di atas maka dapat diambil suatu kesimpulan bahwa semangat kerja merupakan suatu suasana kerja yang berupa sikap mental individu dan kelompok dalam suatu organisasi yang menunjukkan rasa kegairahan dalam mengerjakan pekerjaan yang mendorongnya bekerja lebih giat, lebih baik dan produktif dalam mencapai tujuan bersama.

Pegawai yang mempunyai semangat kerja yang tinggi akan berusaha keras untuk mendapatkan hasil kerja yang

maksimal, sehingga pekerjaan akan cepat selesai dan prestasi kerja dapat ditingkatkan. Lain halnya dengan pegawai yang mempunyai semangat kerja yang tinggi akan berusaha keras untuk mendapatkan hasil kerja yang maksimal melainkan mereka akan bekerja seandainya atau seminimal mungkin. Pegawai akan bekerja penuh apabila ia merasa bahwa kebutuhannya, baik fisik maupun non fisik terpenuhi melalui keterlibatannya dalam kantor dimana dia bekerja.

Tohardi (2012 ; 430) menyatakan bahwa yang menjadi ciri-ciri semangat kerja yang tinggi adalah sebagai berikut :

- a. Tersenyum dan tertawa. Senyum dan tawa mencerminkan kebahagiaan individu dalam bekerja. Walaupun individu tidak memperlihatkan senyum dan tawanya, tetapi di dalam dirinya individu merasa tenang dan nyaman bekerja serta menikmati tugas yang dilaksanakannya.
- b. Memiliki inisiatif. Individu yang memiliki semangat kerja yang tinggi akan memiliki kemauan diri untuk bekerja tanpa pengawasan dan tanpa perintah dari atasan.
- c. Berfikir kreatif dan luas. Individu mempunyai ide-ide baru, dan tidak mempunyai hambatan untuk menyalurkan ide-idenya dalam menyelesaikan tugas.
- d. Menyenangi apa yang sedang dilakukan. Individu lebih fokus terhadap pekerjaan daripada memperlihatkan gangguan selama melakukan pekerjaan.
- e. Tertarik dengan pekerjaannya. Individu

menaruh minat pada pekerjaan karena sesuai keahlian dan keinginannya.

- f. Bertanggung jawab. Individu bersungguh-sungguh dalam menjalankan pekerjaan.
- g. Memiliki kemauan bekerja sama. Individu memiliki kesediaan untuk bekerja sama dengan individu yang lain untuk mempermudah atau mempertahankan kualitas kerja.

Menurut Handoko (2010 ; 61), faktor-faktor yang mempengaruhi semangat kerja adalah :

- a. Job Security. Pekerjaan yang dipegang karyawan tersebut merupakan pekerjaan yang aman dan tetap jadi bukan pekerjaan atau jabatan yang mudah digeser, dan lain-lain. Adanya kemungkinan bahwa karyawan dapat dirumahkan, diberhentikan atau digeser, merupakan faktor pertama yang mengurangi ketenangan kegairahan kerja karyawan.
- b. Kesempatan untuk mendapat kemajuan. Perusahaan yang memberikan kesempatan bagi karyawannya untuk mengembangkan diri dapat mendorong karyawan lebih bersemangat dalam bekerja dan menyelesaikan tugasnya.
- c. Kondisi kerja yang menyenangkan. Suasana lingkungan kerja yang harmonis, tidak tegang merupakan syarat bagi timbulnya semangat kerja. Ketegangan dalam lingkungan kerja mudah memberi rasa segan bagi karyawan untuk datang ke tempat kerja. Sebaliknya lingkungan kerja yang menyenangkan memberi rasa segan bagi karyawan untuk membolos.
- d. Kepemimpinan yang baik. Pimpinan yang baik tidak menimbulkan rasa takut pada karyawan, tetapi akan menimbulkan rasa hormat dan menghargai.
- e. Kompensasi, gaji, imbalan. Faktor ini sangat mempengaruhi semangat kerja karyawan. Bagi seorang karyawan yang baru akan memasuki suatu perusahaan, maka imbalan yang baru akan diterima diperbandingkan

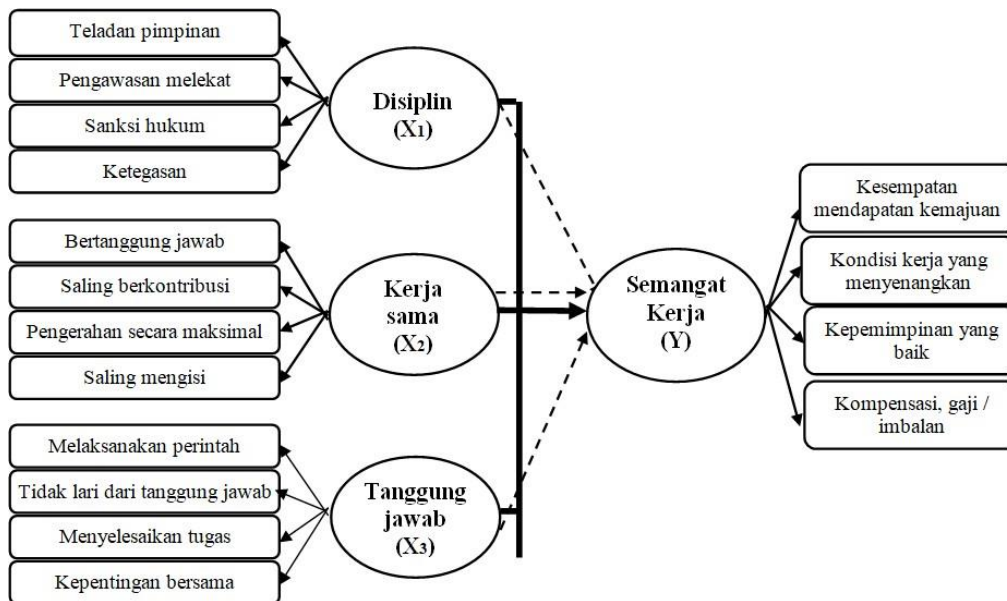
dengan imbalan yang mungkin diterima pada perusahaan lain. Bagi karyawan yang sudah lama bekerja pada suatu perusahaan, imbalan yang telah diterimanya diperbandingkan dengan karyawan yang lain. Perbedaan imbalan yang menyolok baik antar karyawan maupun antar perusahaan dapat menggoyahkan semangat kerja karyawan.

Menurut Hasibuan (2008 ; 88), menyebutkan beberapa hal yang terjadi tanda- tanda peringatan semangat kerja yang rendah yaitu :

- a. Kemangkiran. Apabila pekerja menyenangi pekerjaan mereka, maka mereka akan melakukan usaha yang diperlukan untuk berbuat apa saja yang diharapkan perusahaan dari mereka. Tetapi, para pekerja sendiri telah berubah sifat kerjanya. Akibatnya, pada beberapa perusahaan timbul problem-problem yang dibuktikan dengan tingginya angka kemangkiran.
- b. Kelambatan. Keterlambatan yang berlebihan merupakan tanda bahaya semangat kerja yang rendah. Karyawan seringkali datang ke tempat kerja tidak tepat waktu, hal ini karena mereka merasa tidak memperoleh kepuasan dari pekerjaan mereka.
- c. Pergantian yang tinggi. Dalam setiap organisasi ada karyawan yang keluar dan ada karyawan lain diterima kerja pada perusahaan tersebut. Apabila angka pergantian mulai naik secara abnormal menunjukkan tanda bahaya dari semangat kerja yang buruk
- d. Mogok dan sabotase. Pemogokan dan sabotase merupakan contoh ekstrim ketidakpuasan dalam angkatan kerja.
- e. Ketiadaan kebanggaan dalam kerja. Ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaan dan tanggung jawab yang diberikan maka karyawan akan malas dalam bekerja karena hasil akhirnya tidak akan ada pengakuan dari atasan.

Kerangka Pikir

Gambar 1. Kerangka Pikir



Sumber :

- Indikator disiplin oleh Hasibuan (2007)
- Indikator kerja sama oleh Siagian (2009)
- Indikator tanggung jawab oleh Handoko (2005)
- Indikator semangat kerja oleh Handoko (2005)

Diolah peneliti

Hipotesis

Berdasarkan teori dan kerangka pikir yang telah dikemukakan, maka dapat dikemukakan hipotesis (dugaan sementara) sebagai berikut ini:

1. Bahwa variabel disiplin, kerja sama dan tanggung jawab berpengaruh secara signifikan terhadap semangat kerja karyawan pada PT. Arkananta Apta Pratista di Penajam Paser Utara.
2. Bahwa variabel kerja sama merupakan variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan pada PT. Arkananta Apta Pratista di Penajam Paser Utara

BAHAN DAN METODE

Tempat Dan Populasi

Tempat penelitian ini adalah PT. Arkananta Apta Pratista beralamatkan di Jalan Silkar Km. 2 RT. 17 Nomor 24 Giripurwa Kabupaten Penajam Paser Utara. Alasan peneliti meneliti pada tempat ini adalah ingin mengetahui apakah variabel disiplin, kerja sama dan tanggung jawab berpengaruh terhadap semangat kerja.

Populasi dalam penelitian ini diambil dari jumlah karyawan PT. Arkananta Apta Pratista di Penajam Paser Utara yang berjumlah sebanyak 163

karyawan (non pimpinan). Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan teknik probability sampling, yaitu teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih sebagai anggota sampel. Sugiyono, 2010: 63).

Pengambilan sampel untuk penelitian menurut Arikunto (2010: 112), jika subjeknya kurang dari 100 orang sebaiknya diambil semuanya, jika subjeknya besar atau lebih dari 100 orang dapat diambil 10-15% atau 20-30% atau lebih. dan dalam pengumpulan datanya peneliti menggunakan angket, maka sebaiknya subjek sejumlah itu diambil seluruhnya. Namun apabila peneliti menggunakan teknik wawancara dan pengamatan, jumlah tersebut dapat dikurangi menurut teknik sampel dan sesuai dengan kemampuan peneliti. Dikarenakan peneliti mempunyai keterbatasan waktu, tenaga dan sebagainya maka jumlah sampel yang bisa peneliti ambil sebanyak 30%. Dari jumlah populasi 163 orang, maka sampel yang bisa diambil sebanyak 30% adalah $(163 \times 30 : 100 = 49 \text{ sampel})$.

Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas adalah suatu skala pengukuran dimana dikatakan valid apabila skala tersebut digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Untuk menghitung validitas suatu kuisioner, digunakan teknik korelasi, jika korelasi hitung > korelasi tabel maka butir pertanyaan kuisioner dianggap valid. Uji reliabilitas menunjuk pada adanya konsistensi dan stabilitas nilai hasil skala pengukuran tertentu. Reliabilitas berkonsentrasi pada masalah akurasi pengukuran dan hasilnya. Untuk menghitung reliabilitas digunakan model tes ulang, tes ini dilakukan dengan menguji kuisioner kepada kelompok tertentu, jika hasil korelasinya > 0,4 maka instrumen tersebut dinyatakan reliabel

Uji Asumsi Klasik

Asumsi klasik dalam penelitian ini menggunakan empat tehnik yang meliputi uji normalitas dilakukan untuk melihat apakah dalam model regresi variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal ataukah tidak. Kedua uji multikolinieritas merupakan uji yang ditunjukan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Ketiga Heterokedastisitas memiliki daya uji untuk menentukan apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual suatu pengamatan kepengamatan yang lain

Alat analisis dan pengujian hipotesis

Model analisis data, sesuai dengan objek penelitian yaitu pada PT. Arkananta Apta Pratista di Penajam Paser Utara, dimana variabel yang digunakan lebih dari satu, maka analisis yang dipergunakan untuk pembuktian hipotesis dalam penelitian ini adalah analisis kuantitatif dengan model regresi berganda. Adapun model persamaan yang dipergunakan sebagai berikut :

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

(Sugiyono, 2007 ; 251)

Dimana :

Y	= Semangat Kerja
X1	= Disiplin
X2	= Kerja Sama
X3	= Tanggung Jawab
b1,b2,b3	= Koefisien regresi
partial a	= Konstan
e	= Residu / error

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas dan Reliabilitas

Pada bagian **Reliability Statistic** terlihat

bahwa nilai Alpha Cronbach (r hitung) adalah 0,717 dengan jumlah pertanyaan 16 butir atau item. Nilai r tabel uji reliabilitas untuk uji dua sisi pada taraf kepercayaan 95 % adalah 0,400. Oleh karena nilai **Alpha Cronbach** = 0,717 ternyata lebih besar dari r tabel = 0,400 maka kuisioner penelitian skripsi ini yang diuji terbukti reliabel. Nilai **Alpha Cronbach** = 0,717 terletak diantara 0,60 hingga 0,80 sehingga dikategorikan tingkat reliabilitasnya adalah **reliabel**

Pada tabel uji validitas pada bagian (lampiran). Untuk pengujian validitas per variabel dengan nilai skor total per variabel dalam penelitian ini (disiplin, kerja sama, tanggung jawab dan semangat kerja) sebanyak

16 pertanyaan didapatkan hasil nilai korelasi untuk item per variabel seperti ditampilkan pada tabel diatas. Nilai r tabel untuk N - 2 (49 - 2) uji dua sisi pada taraf kepercayaan 95 % atau signifikansi 5 % (p = 0,05) yakni sebesar 0,288. Pada bagian **Item Total Statistics**, ternyata dari sebanyak 16 butir pertanyaan yang diajukan, semuanya telah memenuhi syarat **validitas**, dimana **r hitung > r tabel**.

Uji Asumsi Klasik Normalitas Data

Uji normalitas data untuk mengetahui apakah suatu variabel normal atau tidak. Normal atau tidaknya berdasar patokan distribusi normal dari data dengan mean dengan standar deviasi yang sama. Model yang digunakan adalah tes kolmogorov-smirnov (K-S) dan shaphiro-wilk. Syarat pengujiannya normalitas data adalah

- Jika nilai sig > 0,05 maka data dianggap normal distribusinya
- Jika nilai sig < 0,05 maka data dianggap tidak normal distribusinya.

Hasil perhitungan tabel *test of normality* diatas didapatkan nilai signifikan Kolmogorov- Smirnov dan Shapiro-Wilk > 0,05 sehingga dalam penelitian skripsi ini memiliki data distribusi yang normal

Multikolinieritas

Multikolinieritas berarti adanya korelasi linier diantara satu atau lebih variabel bebas, sehingga akan sulit untuk memisahkan pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel tidak bebas. Syarat pengujiannya adalah bahwa apabila korelasi antara variabel bebas sebesar 0,80 keatas maka terjadi multikolinieritas (Sugiyono, 2007 ; 48).

Dari tabel *pearson correlation* (lampiran) menunjukkan bahwa penelitian ini dengan model analisis regresi linier berganda tidak terdapat permasalahan multikolinieritas, karena koefisien korelasi antar variabel bebas masih dibawah 0,800

Heteroskedastisitas

Metode ini digunakan untuk mengetahui tidak terjadinya kesalahan faktor pengganggu yang mempunyai varian yang sama dalam penyebaran untuk variabel independennya. Dalam uji klasik ini, apabila residual sama atau mendekati nol dan berdistribusi normal serta varian residunya sama maka tidak akan terjadi heteroskedastisitas begitu pula sebaliknya. pada tabel residual statisticx diketahui bahwa nilai dari standard residual rata-rata (mean) adalah 0,000, ini berarti bahwa model analisis linier berganda dalam penelitian ini tidak terjadi gejala *heteroskedastisitas*

Uji linearitas

Uji linearitas digunakan untuk mengkonfirmasi apakah sifat linear antara dua variabel yang diidentifikasi secara teori sesuai atau tidak dengan hasil observasi yang ada. Hasil perhitungan uji linearitas pada tabel coefficients kolom t (lampiran) didapatkan nilai ketiga disiplin, kerja sama dan tanggung jawab memiliki nilai signifikansi 0,000 atau lebih kecil dari 0,05, sehingga dapat disimpulkan dalam penelitian skripsi ini data perhitungan dapat dikatakan linear

Tabel 2. Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of The estimate	Durbin-watson
1	.876	.768	.753	.13692	2.045

Sumber data : Output SPSS – Lampiran.

Pada tabel 2. *model summary* diatas terlihat nilai R sebesar 0,876 nilai tersebut bisa dibandingkan dengan cara melihat daftar korelasi T tabel yang diberikan oleh Sugiyono sebagai berikut :

Tabel 3. Daftar Korelasi

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 - 0,199	Sangat rendah
0,20 - 0,399	Rendah
0,40 - 0,599	Sedang

Uji F (Pengujian Hipotesis Secara Simultan

Uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel independen secara simultan terhadap variabel dependen, dalam hal penelitian ini untuk menguji pengaruh simultan disiplin, kerja sama dan tanggung jawab terhadap semangat kerja karyawan. Hasil uji F dapat dilihat pada tabel Anova :

Tabel 1. Anova

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.797	3	.932	49,725	.000
	Residual	.844	45	.019		
	Total	3.640	48			

Sumber : Output SPSS (Lampiran)

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa variabel disiplin (X_1), kerja sama (X_2) dan tanggung jawab (X_3) secara simultan berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan, di mana probabilitas hasil regresi linear berganda lebih kecil dari tingkat kesalahan (α) sebesar 5% ($p < 0,05$). Jika F_{hitung} lebih besar dari F_{tabel} ($F_{hitung} 49,725 >$ dari $F_{tabel} 2,81$). maka variabel independen mempunyai hubungan yang signifikan atau variabel semangat kerja dipengaruhi oleh variabel disiplin, kerja sama dan tanggung jawab.

Analisis selanjutnya adalah mengetahui nilai korelasi atau sumbangan persentase antara variabel disiplin, kerja sama dan tanggung jawab dengan semangat kerja yang dapat dilihat pada tabel model summary dibawah ini:

0,60 - 0,799	Kuat
0,80 - 1,000	Sangat kuat

Sumber : Sugiyono, (2007 ; 216)

Berdasarkan tabel korelasi diatas terlihat bahwa korelasi atau hubungan antara variabel disiplin, kerja sama dan tanggung jawab secara serentak terhadap semangat kerja adalah sangat kuat karena terletak diantara 0,80 – 1,000. Nilai adjusted R square sebesar 0,753 atau 75,3 % tingkat semangat kerja karyawan dipengaruhi variabel disiplin, kerja sama dan tanggung jawab

dan sisanya 24,7 % dipengaruhi oleh faktor lainnya diluar penelitian ini.

Uji t (Pengujian Hipotesis Secara Parsial)

Mengetahui pengaruh variabel bebas secara parsial terhadap semangat kerja karyawan pada PT. Arkananta Apta Pratista adalah dengan menggunakan uji t lalu membandingkan nilai t hitung terhadap t tabel pada *Level of Confidence*

sebesar 95% atau $\alpha = 5\%$, pada *discount factor* (df) = 47 adalah sebesar 1,677. Bila nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel, maka dinyatakan variabel bebas tersebut berpengaruh secara bermakna terhadap semangat kerja karyawan, sehingga hipotesis nol (Ho) ditolak. Hasil uji t dapat dilihat pada tabel 4.

Tabel 4. Coefficients

Model	Unstandardized Coefficient		Standardized Coefficient	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error				Tolerance	VIF
(Constant)	130	276		471	.640		
disiplin kerja sama	299	106	.367	2.903	.000	.919	1.088
tanggung jawab	294	109	.243	2.170	.003	.875	1.143
	345	104	.640	3.668	.000	.945	1.059

Sumber : Lampiran Output SPSS

Berdasarkan model hasil uji t (korelasi parsial) di atas dapat dijelaskan :

- a. Variabel disiplin (X_1) berpengaruh secara parsial terhadap semangat kerja PT. Arkananta Apta Pratista, karena t hitung lebih besar dari t tabel ($t_{hitung} 4,903 > t_{tabel} 1,677$) dengan nilai signifikansi $< 0,05$ sehingga Ho ditolak dan H1 diterima. Nilai korelasi parsial variabel disiplin terhadap semangat kerja sebesar 49,2%.
- b. Variabel kerja sama (X_2) berpengaruh secara parsial terhadap semangat kerja PT. Arkananta Apta Pratista, karena t hitung lebih besar dari t tabel ($t_{hitung} 3,170 > t_{tabel} 1,677$) dengan nilai signifikansi $< 0,05$ sehingga Ho ditolak dan H1 diterima. Nilai korelasi parsial variabel kerja sama terhadap semangat kerja sebesar 49,7%.
- c. Variabel tanggung jawab (X_3) berpengaruh secara parsial terhadap semangat kerja PT. Arkananta Apta Pratista, karena t hitung lebih besar dari t tabel ($t_{hitung} 8,668 > t_{tabel} 1,677$) dengan nilai signifikansi $< 0,05$ sehingga Ho ditolak dan H1 diterima. Nilai korelasi parsial variabel tanggung jawab terhadap semangat kerja sebesar 72,9%

PEMBAHASAN

Dari hasil analisis antara variabel disiplin, kerja sama dan tanggung jawab terhadap semangat kerja karyawan pada PT. Arkananta Apta Pratista di Penajam Paser Utara maka diperoleh persamaan regresi berganda:

$Y = 0,130 + 0,299.X_1 + 0,294.X_2 + 0,345.X_3$. Dari hasil persamaan tersebut dapat diketahui konstanta (a) sebesar 0,130 menyatakan bahwa jika X_1 , X_2 , dan X_3 sama dengan nol atau jika variabel disiplin, kerja sama dan tanggung jawab tidak ada sama sekali maka semangat kerja karyawan akan selalu tetap menurun sebesar 0,130. Maka untuk meningkatkan semangat kerja, variabel disiplin, kerja sama dan tanggung jawab harus diperhatikan dengan baik dan ditingkatkan, karena hasil analisis ketiga variabel ini memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan semangat kerja karyawan.

Koefisien regresi X_1 disiplin bertanda positif sebesar 0,299 menyatakan bahwa setiap peningkatan disiplin akan meningkatkan semangat kerja karyawan sebesar 0,299 dan sebaliknya jika disiplin menurun maka bisa menurunkan semangat kerja. Koefisien regresi X_2 kerja sama bertanda positif sebesar 0,294

menyatakan bahwa setiap penambahan 1 satuan dari variabel kerja sama akan meningkatkan semangat kerja sebesar 0,294 dan jika kerja sama buruk maka semangat kerja akan menurun. Koefisien regresi X3 tanggung jawab bertanda positif sebesar 0,345 menyatakan bahwa setiap penambahan 1 satuan dari tanggung jawab akan meningkatkan semangat kerja sebesar 0,345 dan jika tanggung jawab buruk maka semangat kerja akan menurun.

Hasil perhitungan uji F (korelasi simultan / bersama-sama), didapat F hitung adalah 49,725, sedangkan nilai F tabel diperoleh nilai sebesar 2,81 hal ini berarti bahwa ($F_{hitung} > F_{tabel}$ 2,81), sehingga dapat dikatakan variabel disiplin, kerja sama dan tanggung jawab secara bersama-sama (simultan) mampu menunjukkan pengaruhnya terhadap semangat kerja karyawan PT. Arkananta Apta Pratista. Maka hipotesis pertama yang menyatakan “bahwa variabel disiplin, kerja sama dan tanggung jawab berpengaruh secara signifikan terhadap semangat kerja karyawan pada PT. Arkananta Apta Pratista di Penajam Paser Utara” **diterima karena terbukti kebenarannya.**

Angka R adalah 0,876 hal ini bahwa korelasi atau hubungan antara disiplin, kerja sama dan tanggung jawab dengan semangat kerja karyawan adalah sangat kuat hubungannya. Ketiga variabel bebas tersebut mampu menerangkan perubahan terhadap semangat kerja sebesar 75,3 % sedangkan sisanya sebesar 24,7% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini seperti kepemimpinan, pengembangan karir dan lain sebagainya.

Variabel disiplin memiliki pengaruh positif terhadap semangat kerja karyawan pada PT. Arkananta Apta Pratista di Penajam Paser Utara. Kemampuan variabel ini menjelaskan semangat kerja sebesar 49,2 %. Berdasarkan uji t (t test) ternyata variabel disiplin berpengaruh secara parsial terhadap semangat kerja ($t_{hitung} > t_{tabel}$) atau $4,903 > 1,677$. Ini mengindikasikan bahwa disiplin menjadi faktor yang berpengaruh cukup kuat terhadap semangat kerja karyawan.

Variabel kerja sama memiliki pengaruh positif terhadap semangat kerja karyawan pada PT. Arkananta Apta Pratista di Penajam Paser Utara. Kemampuan variabel ini menjelaskan semangat kerja sebesar 49,7%. Berdasarkan uji t (t test) ternyata variabel kerja sama berpengaruh secara parsial terhadap semangat kerja (t_{hitung}

$> t_{tabel}$) atau $3,170 > 1,677$. Ini berarti bahwa faktor kerja sama menjadi faktor yang cukup kuat berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan.

Variabel tanggung jawab memiliki pengaruh positif terhadap semangat kerja karyawan pada PT. Arkananta Apta Pratista di Penajam Paser Utara. Kemampuan variabel ini menjelaskan semangat kerja sebesar 72,9%. Berdasarkan uji t (t test) ternyata variabel tanggung jawab berpengaruh secara parsial terhadap semangat kerja ($t_{hitung} > t_{tabel}$) atau $8,668 > 1,677$. Ini mengindikasikan bahwa faktor tanggung jawab menjadi faktor yang kuat berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan.

Dari ketiga hasil uji korelasi parsial diatas terlihat nilai variabel tanggung jawab yang paling besar dibandingkan variabel lainnya, sehingga variabel tanggung jawab merupakan variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan PT. Arkananta Apta Pratista di Penajam Paser Utara kemudian disusul variabel kerja sama dan disiplin. Dari uraian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua dalam penelitian ini “bahwa variabel kerja sama merupakan variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan pada PT. Arkananta Apta Pratista di Penajam Paser Utara” **Ditolak karena tidak terbukti kebenarannya.**

Dari perhitungan uji validitas dan reliabilitas, didapatkan nilai alpha crocbanh sebesar 0,717 dan nilai ini lebih besar dari r tabel 0,400 maka kuisisioner yang diuji terbukti reliabel nilai tingkat kemantapannya adalah reliabel. Dari uji validitas, ternyata dari sebanyak 16 butir pertanyaan yang diajukan, semuanya telah memenuhi syarat validitas, dimana r hitung $> r_{tabel}$.

Dari perhitungan uji asumsi klasik. Pertama dari normalitas data didapatkan nilai signifikan Kolmogorov-Smirnov dan Shapiro-Wilk $> 0,05$ sehingga dalam penelitian skripsi ini memiliki data distribusi yang normal. Kedua dari uji multikolinieritas pada matrik *pearson correlation* menunjukkan bahwa penelitian ini dengan model analisis regresi linier berganda tidak terdapat permasalahan multikolinieritas, karena koefisien korelasi antar variabel bebas masih dibawah 0,800. Ketiga dari uji heteroskedastisitas diketahui bahwa nilai dari standard residual rata-rata (mean) adalah 0,000, ini berarti bahwa model analisis linier berganda

dalam penelitian ini tidak terjadi gejala *heteroskedastisitas*. Dan terakhir dari uji linearitas Hasil perhitungan uji linearitas pada tabel coefficients bagian kolom t (pada lampiran), didapatkan nilai ketiga variabel disiplin, kerja sama dan tanggung jawab memiliki nilai signifikansi 0,000 atau lebih kecil dari 0,05, sehingga dalam penelitian skripsi ini data perhitungan dapat dikatakan linear.

KESIMPULAN

Berdasarkan penelitian yang telah peneliti lakukan maka dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

1. Hasil dari persamaan regresi yang dihasilkan menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan atau searah antara variabel disiplin, kerja sama dan tanggung jawab terhadap semangat kerja karyawan pada PT. Arkananta Apta Pratista di Penajam Paser Utara. Maksudnya, apabila variabel independen (bebas) ada penambahan maka variabel dependen (terikat) juga mengalami penambahan dan sebaliknya.
2. Dari hasil uji F didapatkan hasil bahwa ketiga variabel disiplin, kerja sama dan tanggung jawab berpengaruh simultan terhadap semangat kerja karyawan pada PT. Arkananta Apta Pratista di Penajam Paser Utara sehingga hipotesis pertama diterima.
3. Hubungan antara variabel disiplin, kerja sama dan tanggung jawab secara simultan terhadap semangat kerja karyawan sangat kuat hubungannya. Ketiga variabel bebas tersebut mampu menerangkan perubahan terhadap semangat kerja sebesar 75,3 % sedangkan sisanya sebesar 24,7% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini misalnya kepemimpinan, pengembangan karir dan lain sebagainya.
4. Dari ketiga hasil uji korelasi parsial terlihat nilai korelasi variabel tanggung jawab yang paling besar dibandingkan variabel lainnya disusul variabel kerja sama dan disiplin. Sehingga variabel tanggung jawab merupakan variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap tingkat semangat kerja karyawan pada PT. Arkananta Apta Pratista di Penajam Paser Utara, sehingga hipotesis kedua ditolak.

DAFTAR PUSTAKA

- Drucker, Peters, 2015, **Manajemen: Tugas, Tanggungjawab, Praktek**, Penerbit Mandar Maju. Jakarta.
- Handoko, T, Hani, 2010, **Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia**, Penerbit Liberty, Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu SP, 2007, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, edisi kesebelas, Bumi Aksara, Jakarta.
- Nitisemito, Alex S, 2012, **Manajemen Personalia**, Penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Siagian Sondang P, 2009, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, BPFE, UGM, Yogyakarta
- Simanjuntak, Payaman, 2013, **Pengantar Ekonomi Sumber Daya Manusia**, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta
- Simamora, Henry, 2012, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Cetakan Ketiga, Bagian Penerbit, Salemba Empat, Jakarta
- Sugiyono, 2007, **Statistik Untuk Penelitian**, Penerbit PT. Gramedia, Jakarta.
- Tohardi, Bambang, 2012, **Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia**, Penerbit Liberty, Yogyakarta.

