

KINERJA TENAGA LAPANGAN DIKMAS (TLD) DI PROVINSI DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA

*Oleh:
Kamtijo*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengungkapkan tingkat kinerja tenaga lapangan dikmas (TLD) dan hubungan antara tingkat motivasi berprestasi, tingkat kemampuan dan tingkat iklim organisasi dengan kinerja TLD di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta.

Populasi penelitian adalah TLD yang bekerja pada 4 kecamatan di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta pada tahun 2000. Setiap kecamatan memiliki satu orang TLD. Instrumen penelitian berupa angket model skala Likert. Instrumen penelitian terdiri dari empat macam, yaitu untuk mengungkap variabel kinerja, variabel motivasi berprestasi, variabel kemampuan, dan variabel iklim organisasi. Instrumen diujicobakan dan telah memenuhi syarat kehandalan Cronbach Alpha. Butir-butir instrumen yang memenuhi syarat analisis isi dan telah diperiksa validitasnya. Teknik analisis data adalah deskriptif dan korelasi *product moment*.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa kinerja TLD termasuk kategori tinggi, motivasi berprestasi dalam kategori cukup, kemampuan dalam kategori cukup, dan iklim organisasi dalam kategori tinggi. Hasil analisis statistik menunjukkan bahwa korelasi antara motivasi berprestasi, kemampuan, dan iklim organisasi dengan kinerja TLD pada kategori rendah. Hubungan antara kemampuan dengan kinerja TLD memiliki koefisien korelasi tertinggi dibanding-kan dengan motivasi berprestasi dan iklim organisasi dengan kinerja TLD.

Kata kunci: *kinerja, motivasi berprestasi, kemampuan dan iklim organisasi TLD.*

Pendahuluan

Tenaga Lapangan Dikmas (TLD) adalah tenaga yang diangkat oleh Pemimpin Proyek Pendidikan Luar Sekolah untuk jangka waktu satu tahun anggaran. Mereka berlatar belakang pendidikan sarjana (S1) berbagai disiplin ilmu, yang mendapat biaya hidup setiap bulan. Pada tahun anggaran 2000 biaya hidup yang diterima oleh TLD Provinsi DIY sebesar Rp 150.000,- lebih kecil dari upah minimum regional (UMR) sebesar Rp 194.500,-. Jumlah TLD sebanyak 44 orang tersebar di 44 kecamatan dari 75 kecamatan Provinsi DIY. Tugas TLD adalah membantu Penilik Dikmas dengan rincian tugas sebagai berikut: (1) perencanaan, meliputi pendataan penyusunan rencana, penyusunan desain program, (2) pelaksanaan, meliputi pengadaan/penyiapan tenaga, penyiapan dana sarana dan proses, penyiapan warga belajar, pelaksanaan kegiatan belajar, pemantauan dan pembinaan, penilaian belajar berjangka, pelaporan perkembangan kegiatan belajar, (3) penilaian akhir, meliputi: penilaian akhir warga belajar, penilaian penyelenggaraan program, pelaporan akhir program.

Kinerja TLD dapat diketahui antara lain dari laporan bulanan yang wajib dibuat dan dikirim ke Bidang Dikmas Provinsi diketahui oleh penilik Dikmas. Pada akhir bulan pertama diperoleh data 27 TLD mengirimkan laporan, 17 orang lainnya belum mengirimkan. Dari 27 laporan yang masuk 20 laporan menunjukkan telah ada kegiatan penyusunan rencana (program), 7 laporan belum berisi laporan kegiatan.

Setiap saat dibuka pendaftaran untuk calon pegawai negeri sipil di suatu instansi, setiap TLD yang ijazahnya memenuhi persyaratan, meminta Surat Keterangan Pengalaman Kerja kepada Kepala Bidang Dikmas untuk dilampirkan pada berkas surat-surat pendaftaran. Bagi mereka yang diterima sebagai pegawai negeri sipil segera meninggalkan tugas sebagai TLD. Bagi mereka yang tidak diterima dan yang tidak ikut test tetap menghendaki untuk menjadi TLD seperti halnya kondisi 44 TLD tahun 2000, 41 di antara mereka pernah bertugas pada tahun 1999 sebagai TLD meskipun pendapatannya pada tahun 2000 masih di bawah Upah Minimum Regional (UMR).

Dari sebanyak 44 TLD, 4 orang pernah mengikuti pelatihan dan pernah menjadi TLD sebelum tahun 2000, 37 orang pernah menjadi TLD sebelum tahun 2000 dan 3 orang tidak pernah menjadi TLD sebelumnya dan belum pernah mengikuti pelatihan. Dengan demikian, terdapat 3 kelompok TLD berdasarkan pengalaman kerjanya.

Dalam kedudukannya sebagai Pembantu Penilik Dikmas, TLD menerima pembebanan tugas dan pemecahan masalah dari penilik berbeda-beda. Ada yang hampir keseluruhan tugas teknis penilik dilaksanakan oleh TLD, ada pula yang beban tugasnya lebih ringan. Terhadap tugas yang berat ada TLD yang menerima dengan senang karena segera dapat meningkatkan diri dalam menangani tugas; ada pula yang menerimanya dengan rasa terpaksa karena merasa diperalat. Jenis program kegiatan di setiap kecamatan disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat. Pelaksanaan program magang dan kursus sering menemui hambatan karena warga belajarnya harus menuju luar kecamatan yang ada tempat magang atau kursus. Hambatan lain dalam pelaksanaan program adalah partisipasi masyarakat. Makin besar partisipasi masyarakat akan makin lancar pelaksanaan program. Demikian pula sebaliknya.

Kinerja TLD dikaitkan dengan disiplin ilmu dan pengalaman kerja TLD yang berbeda-beda serta pembebanan tugas oleh Penilik Dikmas untuk TLD yang berbeda-beda pula perlu dilakukan penelitian lebih lanjut dalam rangka meningkatkan pengembangan TLD.

Ada beberapa istilah tentang kinerja. Buchori Zainun (1989:50) menyamakan kinerja dengan *performance*, dalam pernyataan sebagai berikut: "... manajemen sumber daya manusia merupakan suatu sarana yang paling ampuh untuk meningkatkan mutu manusia dan tentunya akan memperbaiki dan akan meningkatkan pula kinerja (*performance*) dan daya hasil organisasi". Achmad S. Ruky (2001:14) menyamakan kinerja dengan prestasi, dalam pernyataan istilah kinerja/prestasi sendiri adalah pengalihbahasaan dari kata Inggris *performance*. Lembaga Administrasi Negara (1992) menyebutkan bahwa kinerja merupakan terjemahan dari kata *performance* yang berarti prestasi kerja atau pencapaian kerja. Dalam *Kamus Besar Bahasa Indonesia* dicantumkan kinerja sebagai "sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan" (Depdikbud,

1997:503). Dalam penelitian ini istilah kinerja, prestasi, prestasi kerja, *performance* dinyatakan mempunyai pengertian yang sama.

Terdapat beberapa rumusan tentang pengertian kinerja. Eysenck (Sutrisno, 1993) menyatakan bahwa kinerja adalah tingkah laku, ketrampilan atau kemampuan seseorang dalam menyelesaikan kegiatan. Definisi ini menekankan pada proses kegiatan. Menurut Bernardin dan Russel (Achmad S.Ruky, 2001:15)

Performance is defined as the record of autcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period (Prestasi adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu).

Definisi Bernardin dan Russel tersebut menekankan pada hasil kegiatan. Sesuai dengan rumusan Maier (As'ad, 1998:47), "*job performance* diberi batasan sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaannya". Definisi Eysenck menekankan pada proses, definisi Bernardin dan Russel menekankan pada hasil. Definisi Mayer menekankan pada proses dan hasil.

Berdasarkan uraian tersebut dinyatakan bahwa kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan/tugasnya. Kinerja TLD adalah kesuksesan TLD dalam melaksanakan pekerjaan/tugasnya.

Terdapat bermacam-macam indikator kinerja, namun yang relevan dengan TLD ada 5 macam yaitu:

- (1) kuantitas pekerjaan,
- (2) kualitas pekerjaan,
- (3) tanggung jawab terhadap pekerjaan,
- (4) hubungan kerja sama,
- (5) absensi.

Kebutuhan berprestasi (*need for achievement*) merupakan salah satu kebutuhan esensial dari manusia. Kebutuhan untuk berhasil ini menimbulkan motivasi untuk berhasil. Istilah berhasil disebut juga prestasi oleh Wahjosumidjo (1987) dan juga prestasi oleh Miftah Thoha (2002).

Kebutuhan untuk berhasil biasanya tercermin pada adanya dorongan (motivasi) untuk meraih kemajuan dan mencapai prestasi sesuai standar yang

ditetapkan. Seseorang yang mempunyai kebutuhan berprestasi yang tinggi adalah orang yang berbuat sesuatu lebih baik daripada orang lain. Orang demikian biasanya berusaha menemukan situasi yang dapat menunjukkan keunggulannya dalam mengambil keputusan, dan melakukan kegiatan yang dapat memberikan umpan balik kepadanya, tentang hasil yang dicapai untuk mengetahui apakah yang bersangkutan meraih kemajuan atau tidak. Orang yang memiliki motivasi berprestasi yang tinggi menyenangi pekerjaan yang keberhasilannya tinggi. Tugas yang disukai adalah tugas yang tidak terlalu mudah atau tidak terlalu sulit. Rasa tanggung jawab akan tugasnya cukup besar sehingga ia tidak melemparkan tanggung jawab kepada orang lain.

Terdapat bermacam-macam indikator motivasi berprestasi, sedangkan yang relevan dengan TLD ada 4 macam, yaitu:

- (1) menyatu dengan tugasnya, kreatif,
- (2) memerlukan umpan balik atas perbuatannya,
- (3) memilih resiko yang moderat atas perbuatannya,
- (4) mengambil tanggung jawab sendiri atas perbuatannya.

Kemampuan mengandung berbagai unsur seperti pengetahuan, ketrampilan manual dan intelektual maupun sifat-sifat pribadi seseorang. Unsur-unsur itu juga mencerminkan pendidikan, latihan dan pengalaman yang diperlukan sesuai dengan pekerjaan yang akan dilaksanakan. Kemampuan merupakan suatu unsur yang diperlukan dalam melaksanakan pekerjaan tertentu. Kemampuan seseorang karyawan dalam menyelesaikan suatu kegiatan tergantung kepada tingkat pengetahuan, ketrampilan dan keahlian yang dimiliki. Ketrampilan dan keahlian dapat diperoleh dari pengalaman kerja, sedangkan pengetahuan dapat diperoleh melalui pendidikan dan latihan atau salah satunya.

Wagner III & Hollenbeck (1988) mengemukakan empat dimensi kemampuan kognitif, yaitu: kemampuan verbal (*verbal ability*) adalah kemampuan untuk memahami dan secara efektif menggunakan bahasa lisan dan tulis, (2) kemampuan kuantitatif (*quantitative ability*) adalah kemampuan untuk secara cepat dan akurat memecahkan masalah aritmatika, termasuk penambahan, pengurangan, pengalian, pembagian serta penerapan aturan matematika, (3) Kemampuan penalaran (*reasoning ability*) adalah kemampuan untuk berpikir

secara induktif dan deduktif untuk menemukan solusi baru pada permasalahan baru, (4) kemampuan mengenai ruang (*spatial ability*) adalah kemampuan untuk secara akurat mendeteksi susunan ruang dari benda-benda. Dari keempat jenis kemampuan tersebut yang relevan dalam penelitian ini adalah kemampuan penalaran.

Buchori Zainun (1989:57) menyatakan bahwa “kemampuan (*ability*) dimaksudkan sebagai kesanggupan (*capacity*) pegawai untuk melaksanakan pekerjaannya”. Mar-wan Asri dan Awig D.S. Budi (1986) mengemukakan pengertian kemampuan yang berkaitan dengan pamong belajar yakni kemampuan itu berkenaan dengan apa yang telah dikuasai oleh pamong belajar bersangkutan dalam pekerjaannya atau apa yang telah dapat dilakukan secara nyata dalam pekerjaan saat ini. Menurut Keith Davis (Pandji Anoraga & Sri Suyati 1995:80-81) “Kemampuan adalah manifestasi dari pengetahuan dan kemahiran”. Rue,(2000:401) menyatakan bahwa kemampuan adalah karakteristik pribadi yang digunakan dalam melaksanakan pekerjaan, *Abilities are personal characteristics used in performing a job*”. Kartini Kartono (1983:31) mengemukakan: “kemampuan ialah segala daya, kesanggupan, kekuatan dan kecakapan ketrampilan teknis maupun sosial”. Dari definisi-definisi tersebut diperoleh unsur: kesanggupan, kecakapan, penguasaan tugas, manifestasi pengetahuan dan kemahiran, daya, kekuatan, ketrampilan. Unsur-unsur itu dapat dikelompokkan menjadi dua: (1) sebagai kesiapan berupa: kecakapan, penguasaan/ pengetahuan tentang tugas, kemahiran, ketrampilan, (2) kesanggupan. Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa kemampuan adalah kesiapan dan kesanggupan TLD untuk melakukan tugasnya.

Iklim organisasi tidak sama untuk setiap organisasi. Organisasi yang kecil seperti misalnya suatu sekolah berbeda iklim organisasinya dengan organisasi departemen pendidikan di tingkat nasional. Anggota organisasi merasakan iklim organisasi berupa hubungan antar manusia, pengaturan tugas maupun sistem imbalan. Hubungan yang berupa hubungan antar manusia adalah antara bawahan dan atasan dapat berupa perhatian atau kepedulian atasan terhadap bawahan, maupun berupa sikap atasan terhadap bawahan yang dapat menciptakan iklim terbuka atau iklim tertutup. Iklim keterbukaan

memungkinkan bawahan untuk menyampaikan kepentingan atau ketidakpuasan tanpa rasa takut, dan sebaliknya pihak atasan dapat menanggapinya secara positif. Iklim keterbukaan akan tercipta manakala pihak bawahan memiliki keyakinan yang tinggi pada keadilan dan manfaat atas keputusan dan tindakan atasan. Perihal pengaturan tugas terkait dengan tugas yang diterima bawahan disertai tanggung jawab dan wewenangnya, dihubungkan pula dengan potensi yang dimiliki bawahan. Sedangkan mengenai imbalan berupa gaji atau penghasilan dikaitkan dengan sumbangan yang diberikan oleh anggota organisasi kepada organisasi atau lembaga.

Downey (1975) mengemukakan bahwa iklim organisasi secara umum merupakan persepsi individu terhadap lingkungannya dan iklim yang timbul dalam organisasi merupakan faktor pokok yang menentukan perilaku pekerja. Devis (1981:120) menyebutkan "*Organizational climate is the human within with an organization's employees do their work*". Selanjutnya Devis menunjukkan iklim organisasi seperti pada lingkungan sebuah departemen, pabrik atau organisasi secara keseluruhan; iklim organisasi mempengaruhi segala hal yang terjadi dalam organisasi.

Menurut Kolb, Rubin, & McIntyre (1984) iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan suatu organisasi yang dialami oleh anggota-anggotanya dan mempengaruhi sikap, perilaku mereka serta dapat tercermin dalam nilai sejumlah karakteristik yang dapat diukur melalui persepsi deskriptif individu. Menurut Downey iklim organisasi adalah persepsi individu terhadap lingkungan, sedangkan Kolb berpendapat bahwa iklim organisasi adalah kualitas lingkungan yang dialami oleh anggota (individu) dan keduanya berpendapat bahwa lingkungan tersebut mempengaruhi perilaku individu atau anggota.

Selanjutnya dalam pembahasan tentang indikator iklim organisasi akan merujuk pada pengertian bahwa iklim organisasi adalah persepsi individu terhadap kualitas lingkungan yang dialaminya.

Metode Penelitian

Populasi penelitian ini adalah seluruh TLD Provinsi DIY pada tahun 2000 berjumlah 44 orang semuanya menjadi responden.

Untuk mendapatkan data yang akurat digunakan angket dengan pernyataan lima alternatif pilihan yang telah terlebih dahulu diujicobakan. Ada empat macam instrumen, untuk kinerja, motivasi berprestasi, kemampuan, iklim organisasi. Setiap instrumen terdiri dari 20 butir pernyataan.

Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif, dimaksudkan untuk mengetahui gambaran tingkat kinerja, motivasi berprestasi, kemampuan dan iklim organisasi; sedangkan analisis *product moment* dilakukan untuk mencari korelasi antar variabel.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Hasil analisis deskriptif dapat dilaporkan seperti pada tabel sebagai berikut.

Tabel 1
Rekapitulasi frekuensi dan persentase tingkat kinerja, motivasi berprestasi, kemampuan dan iklim organisasi

No Variabel	Tinggi		Cukup		Kurang		Rendah	
	f	%	f	%	f	%	f	%
1. Kinerja	19	43,18	14	31,82	7	15,91	4	9,09
2. Motivasi Berprestasi	9	20,46	30	68,18	4	9,09	1	2,27
3. Kemampuan	9	20,46	16	36,36	11	25,00	8	18,18
4. Iklim Organisasi	26	59,09	13	29,54	3	6,82	2	4,55

Dari tabel 1 dapat diketahui bahwa:

1. Tingkat kinerja cenderung mencapai tingkat tinggi (43,18%) diikuti cukup (31,81%) kurang (15,91%), rendah (9,09%).
2. Tingkat motivasi berprestasi cenderung mencapai tingkat cukup (68,18%) diikuti tinggi (20,46%), kurang (9,09%), rendah (2,27%).
3. Tingkat kemampuan cenderung mencapai tingkat cukup (36,36%) diikuti tinggi (20,46%), kurang (25,00%), rendah (18,18%).
4. Tingkat persepsi terhadap iklim organisasi cenderung mencapai tingkat tinggi (59,09%) diikuti cukup (29,54%), kurang (6,82%), rendah (4,55%).

5. Variabel kinerja dan iklim organisasi keduanya mencapai tingkat tinggi, namun iklim organisasi memiliki persentase lebih besar yakni 59,09% dibanding 43,18%. Variabel motivasi berprestasi dan kemampuan keduanya pada tingkat cukup namun motivasi berprestasi lebih besar persentasenya yakni 68,18% dibanding 36,36%. Dari keempat variabel, motivasi berprestasi memiliki persentase paling besar 68,18%.

Analisis statistik dengan *product moment* dilakukan untuk menjawab pertanyaan penelitian nomor 5,6,7. Dengan menggunakan bantuan *software* aplikasi statistik *software* SPSS 10 diperoleh hasil seperti tercantum pada tabel 2.

Tabel 2
Hubungan Variabel Bebas Dengan Terikat

Simbol/ lambang	Koefisien korelasi	Interprestasi	Kriteria
r_{YX_1}	-0,163	Sangat rendah, dengan arah negatif	0,800-1,000 = tinggi 0,600-0,800 = cukup
r_{YX_2}	0,230	Rendah, dengan arah positif	0,400-0,600 = agak rendah 0,200-0,400 = rendah
r_{YX_3}	0,055	Sangat rendah, dengan arah positif	0,000-0,200 = sangat rendah

(Sutrisno Hadi, 1973)

Keterangan: Y = Kinerja; X_1 = Motivasi Berprestasi; X_2 = Kemampuan; X_3 = Iklim Organisasi

Berdasarkan Tabel 2 dapat diketahui bahwa:

(1) Pertanyaan penelitian 5: Apakah ada hubungan antara motivasi berprestasi dengan kinerja; jika ada seberapa tinggi hubungannya. Koefisien korelasi yang diperoleh $-0,163$, berarti korelasi motivasi berprestasi dengan kinerja adalah sangat rendah, dengan arah negatif. Koefisien negatif menunjukkan adanya kebalikan urutan maka semakin kuat motivasi berprestasi semakin lemah kinerjanya, atau sebaliknya semakin lemah motivasi berprestasi akan semakin kuat kinerjanya. Selanjutnya dapat dijawab pertanyaan penelitian nomor 5, bahwa ada hubungan sangat rendah dengan arah negatif antara motivasi berprestasi dengan kinerja.

(2) Pertanyaan penelitian 6: Apakah ada hubungan antara kemampuan dengan kinerja; jika ada seberapa tinggi hubungannya. Koefisien yang diperoleh 0,230, berarti korelasi kemampuan dengan kinerja adalah rendah dengan arah positif. Koefisien positif menunjukkan bahwa semakin tinggi kemampuan maka semakin tinggi kinerja, namun korelasinya rendah. Selanjutnya dapat dijawab pertanyaan penelitian 6, bahwa ada hubungan rendah dengan arah positif antara kemampuan dengan kinerja.

(3) Pertanyaan penelitian 7: Apakah ada hubungan antara persepsi terhadap iklim organisasi dengan kinerja; jika ada seberapa tinggi hubungannya. Koefisien korelasi yang diperoleh 0,055, berarti korelasi iklim organisasi dengan kinerja adalah sangat rendah dan positif. Iklim organisasi berupa struktur tugas, imbalan, kepemimpinan penilik, dan kebijaksanaan organisasi, tidak membentuk hubungan yang tinggi dengan kinerja. Selanjutnya dapat dikemukakan jawaban pertanyaan penelitian 7, yakni bahwa ada hubungan sangat rendah dengan arah positif antara persepsi terhadap iklim organisasi dengan kinerja.

Simpulan

Berdasarkan analisis deskriptif disajikan kesimpulan 1, dan berdasar analisis korelasi disajikan kesimpulan 2,3,4,5,6 sebagai berikut:

- (1) Tingkat kinerja TLD pada umumnya tinggi. Hasil penelitian menunjukkan kinerja tinggi (43,18%) diikuti cukup (31,82%), kurang (15,91%), rendah (9,09%). Tingkat motivasi berprestasi cukup. Hasil penelitian menunjukkan motivasi berprestasi cukup (68,18%) diikuti tinggi (20,45%), kurang (9,09%), rendah (2,27%). Tingkat kemampuan TLD pada umumnya cukup. Hasil penelitian menunjukkan kemampuan cukup (36,36%), diikuti tinggi (20,46%), kurang (25,00%), rendah (18,18%). Tingkat iklim organisasi pada umumnya tinggi. Hasil penelitian menunjukkan iklim organisasi tinggi (59,09%), diikuti cukup (29,54%), kurang (6,82%), rendah (4,55%).
- (2) Ada hubungan antara motivasi berprestasi dengan kinerja TLD; diperoleh koefisien $r_{yx1} = -0,163$, kategori sangat rendah dengan arah negatif, berarti korelasi antara motivasi berprestasi dengan kinerja TLD adalah sangat rendah dengan arah negatif.

- (3) Ada hubungan antara kemampuan dengan kinerja TLD, diperoleh koefisien $r_{yx2} = 0,230$, kategori rendah, berarti korelasi antara iklim organisasi dengan kinerja TLD adalah rendah.
- (4) Ada hubungan antara persepsi tentang iklim organisasi dengan kinerja TLD, diperoleh koefisien $r_{yx3} = 0,055$, kategori sangat rendah, berarti korelasi antara iklim organisasi dengan kinerja TLD adalah sangat rendah.
- (5) Variabel kemampuan memiliki koefisien tertinggi dibandingkan variabel motivasi berprestasi dan persepsi terhadap iklim organisasi dalam menentukan kinerja TLD.

Daftar Pustaka

- Achmad S. Ruky. (2001). *Sistem manajemen kinerja*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- As'ad, Moh. (1998). *Psikologi industri*. Yogyakarta: Liberty.
- Buchori Zainun. (1989). *Manajemen dan motivasi*. Jakarta: Balai aksara.
- Devis, Keith. (1981). *Human behavior at work. Organizational behavior. (6th ed.)*. New York: Mc. Grow - Hill Inc.
- Downey, H.K. (1975). Congruence between individual need, organizational climate, job satisfaction an performance. *Academy of Management*, 18, 149 – 155.
- Kartini Kartono. (1983). *Pemimpin dan kepemimpinan*. Jakarta: CV Rajawali
- Kolb, D.A., Rubin, I.M., & McIntyre, I.A. (1984). *Organizational psychology: An experimental approach*. New Jersey: Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Marwan Asri & Awig D.S. Budi. (1986). *Pengelolaan karyawan*. Yogyakarta: BPFE.
- Miftah Thoha. (2002). *Perilaku organisasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Pandji Anoraga & Sri Suyati. (1995). *Psikologi industri dan sosial*. Jakarta: Pustaka Jaya.
- Rue, Leslie W. (2000) *Management, skills and application. (8th ed.)*. Mc Grow –Hill
- Wagner III, John A., & Hollenbeck, John R. (1998) *Organizational behavior, securing competitive advantage. (3th ed.)*. Prentice Hall International, Inc.
- Wahjosumidjo. (1987). *Kepemimpinan dan motivasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.