

**ANALISIS PENGARUH KOMITMEN DAN
KOMPETENSI TERHADAP KINERJA
PEGAWAI PADA PT. ABIPURA ARTHA
KENCANA 88**

Nuryanti Rasyid (201411010027)
Program Studi Magister Manajemen
nuryantirasyid@gmail.com

ABSTRACT

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh komitmen dan kompetensi organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Abhipura Artha Kencana 88. Populasi yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah karyawan perusahaan tersebut sebanyak 285 orang.

Penelitian ini menggunakan analisis regresi. Kesimpulan dari penelitian ini bahwa faktor Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap faktor kinerja karyawan, dapat diterima Prob. kausalnya 0,075 < 0,10 [signifikan positif] pada perusahaan tersebut. Begitu pula, faktor kompetensi yang juga berpengaruh positif terhadap Faktor Kinerja Karyawan, dapat diterima [Prob. kausalnya 0,068 < 0,10 [signifikan positif] pada perusahaan tersebut.

Kata Kunci: Komitmen, Kompetensi, Kinerja Pegawai

1. PENDAHULUAN

Komitmen organisasi merupakan kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya kedalam bagian organisasi. Dengan kata lain komitmen organisasi mengisyaratkan hubungan pegawai dengan perusahaan. Sehingga komitmen organisasional memberikan kontribusi dalam memprediksi variabel-variabel penting organisasi yang berhubungan dengan kinerja karyawan, sehingga menghasilkan hubungan yang positif pada komitmen awal pada organisasi. Menurut Pendapat Griffin(2002:15) komitmen organisasional merupakan sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya..

Kompetensi karyawan dengan bidang tugas sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang bersangkutan. Apabila kita menginginkan peningkatan kinerja maka kompetensi seorang karyawan menjadi

persyaratan yang utama harus dipenuhi dalam penentuan penempatan yang bersangkutan dalam jabatan disamping persyaratan lainnya. Persyaratan tersebut menunjukkan pentingnya kompetensi seorang karyawan dengan bidang tugasnya dalam upaya penempatan kinerja karyawan. Menurut Mitrani dan Spencer dalam Usmara (2003:109) kompetensi adalah sebagai karakteristik yang mendasari seseorang yang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya. Oleh karena itu, pemimpin yang baik diperlukan dalam mengelola suatu perusahaan idealnya adalah orang-orang yang tidak hanya mampu berkomunikasi dengan para karyawan, sehingga terjadi ikatan emosi yang kuat antara karyawan dan atasannya.

Secara umum kinerja merupakan suatu hasil produksi yang dicapai atau dengan kata lain adalah prestasi kerja karyawan. Fokus utama yang menjadi pusat perhatian manajemen dalam kinerja adalah penilaian dan standar kinerja. Hal ini dapat diperhatikan dengan jumlah kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dapat diselesaikan individu dalam kurun waktu tertentu. Menurut Michell dan Larson (1991 : 153) dalam Acmad Arafah dan Muslich Ansori (2005) mengatakan bahwa kinerja dapat menunjukkan hasil perilaku yang dinilai oleh beberapa kriteria atau standar mutu organisasi.

Perusahaan tersebut mengukur kinerja karyawan melalui tiga faktor yaitu ketepatan waktu dalam kesiapan kerja dimana karyawan dituntut datang tepat waktu dan karyawan diharapkan siap kerja, pencapaian hasil produksi harus maksimal sesuai dengan jumlah yang telah ditentukan, dan yang terakhir adalah ketepatan penyelesaian tugas karyawan sesuai dengan waktu yang ditentukan.

2. LANDASAN TEORI**2.1. Pengertian Komitmen Organisasi**

Pada dasarnya komitmen organisasional merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat komitmen yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya, hal ini disebabkan karena adanya perbedaan pada masing-masing individu. Menurut Becker (1960) dalam Panggabean (2002:135) komitmen organisasi sebagai kecenderungan untuk terikat dalam garis kegiatan yang konsisten karena menanggapi adanya biaya pelaksanaan kegiatan yang lain (berhenti bekerja). Sedangkan menurut Porter (1974) dalam Panggabean (2002:135) komitmen organisasi adalah kuatnya pengenalan dan keterlibatan seseorang dalam sesuatu organisasi

tertentu. Menurut (John H. Jackson 2002 : 98) komitmen organisasi adalah tingkat kepercayaan dalam kerja terhadap suatu tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada didalam organisasi tersebut, yang pada akhirnya dapat digambarkan dalam statistik ketidakhadiran dan keluar masuknya tenaga kerja. Sementara (Mitchell 1982 : 136) memandang komitmen sebagai suatu orientasi nilai terhadap kerja yang menunjukkan bahwa individu sangat memikirkan pekerjaannya. .

2.2. Indikator Pembentuk Komitmen Organisasi.

Menurut (Baron dan Greenberg 1996) didalam (Gendut sukarno 2004) bahwa hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi dipengaruhi 3 indikator, antara lain :

1. Karakteristik Pekerjaan (*Job Characteristics*)

karakteristik pekerjaan terdiri atas keanekaragaman tugas, identitas tugas, dan otonomi. organisasi yang memberikan tanggung jawab yang besar dalam pekerjaan saat ini, dan diharapkan karyawan akan memberikan komitmen pada perusahaan. Komitmen cenderung meningkat ketika karyawan memiliki tingkat tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaan yang mereka selesaikan, dan komitmen cenderung menurun ketika karyawan merasa peluang promosi yang diberikan organisasi terbatas.

2. Alternatif Mendapatkan Pekerjaan Baru (*Alternative Employment Opportunities*)

Dimana perusahaan atau organisasi memberikan peluang untuk promosi secara terbuka kepada karyawan, serta memberikan alternatif untuk mendapatkan pekerjaan baru untuk karyawan yang memiliki komitmen rendah.

3. Karakteristik Karyawan (*Personal Characteristics*)

Merupakan kemampuan karyawan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaannya. Dalam hal ini, karyawan yang berusia tua akan memiliki pengalaman yang tinggi,, bila dibandingkan dengan karyawan yang berusia muda.

2.3 Pengertian Kompetensi

Beberapa pendapat tentang pengertian dari kompetensi itu sendiri menurut Usmara (2003:109) kompetensi merupakan bagian karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektifitas kinerja individu dalam pekerjaan. Makna kompetensi adalah

bagian kepribadian yang mendalam dan melekat kepada seseorang serta perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Menurut Mathis dan Jackson (2001:238) mengartikan kompetensi adalah karakteristik dasar yang dapat dihubungkan dengan peningkatan kinerja individu atau tim. Sedangkan menurut Rivai dan Basri (2005:97) kompetensi adalah sesuatu yang orang bawa bagi pekerjaan dalam bentuk tingkatan dan perilaku yang berbeda yang mempengaruhi aspek proses dari kinerja pekerjaan.

2.4 Indikator Pembentuk Kompetensi

Kompetensi merupakan suatu kemampuan yang dimiliki oleh setiap karyawan untuk melakukan sesuatu dengan jaminan hasil yang baik. Indikator yang dipergunakan dalam membentuk variabel kompetensi menurut Bernadin (1998) dalam Rivai dan Pramusinto (2005:275)ada tiga, yaitu:

1. Pengetahuan (*Knowledge*)

Berkenan dengan pengelolaan informasi, biasanya dari suatu fakta atau sifat prosedural yang diterapkan secara langsung terhadap kinerja suatu fungsi.

2. Keterampilan (*Skills*)

Berkenan dengan suatu kompetensi yang diperlihatkan untuk meleakukan suatu perilaku yang dapat diamati atau perilaku yang berakibat pada hasil yang dapat di amati.

3. Kecakapan (*Abilities*)

Merupakan perolehan keterampilan melalui suatu pembelajaran, tindakan psikomotor dan mungkin melibatkan suatu manual, atau hal-hal lainnya

2.5. Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut (Mitchell dan Larson 1991 : 153) dalam Acmad Arafah dan Muslich Ansori (2005) yang menyatakan bahwa kinerja adalah hasil dari perilaku yang dinilai berdasarkan kriteria atau standar mutu. Menurut Achmad Arafah dan Muslich Ansori (2005) menyatakan bahwa arti kinerja adalah tindakan – tindakan dalam pelaksanaan tugas yang diselesaikan oleh seseorang dalam kurun waktu dan dapat diukur. Hal ini dapat diperhatikan dengan jumlah kualitas dan kuantitas pekerjaan yang diselaikan individu.

2.6. Penilaian Kinerja.

Menurut (Simamora 2004 : 338) bahwa penilaian kinerja adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk dapat mengevaluasi pelaksanaan kerja individu karyawan.

2.7. Indikator Pembentuk Kinerja.

Kinerja karyawan merupakan hasil dari suatu proses atau aktifitas pada pekerjaan tertentu yang dilaksanakan oleh seseorang baik sebagai individu maupun sebagai anggota dari suatu kelompok atau organisasi pada periode tertentu. Dalam hal ini, maka pembentukan kinerja karyawan dapat diukur. Oleh sebab itu, menurut Acmad Arafah dan Muslich Ansori (2005) indikator yang mempengaruhi kinerja adalah

a. Keefektifan Biaya. (Y1.1)

Sejauh mana penggunaan sumber daya organisasi (teknologi, material) yang digunakan oleh karyawan secara optimal dalam rangka mengefektifkan biaya yang dikeluarkan perusahaan

b. Kualitas.

Suatu tingkat kecermatan, ketelitian, ketepatan, dan kecepatan karyawan dalam menggunakan metode atau cara kerja, ketekunan, kecakapan, inisiatif, dan lain – lain

c. Ketepatan Waktu.

Merupakan pencapaian target waktu produksi barang atau jasa yang dihasilkan oleh karyawan, dan dikaitkan dengan standar yang ada dan ketuntasan hasil kerja yang dibebankan.

2.4 Hubungan Antara Komitmen Organisasi dengan Kinerja Karyawan

Wright (1992) dalam Harif dan Pramusinto (2005) mendefinisikan bahwa semakin tinggi komitmen seseorang terhadap tugasnya maka akan semakin tinggi kinerja yang akan dihasilkan, yang menuju pada tingkat penilaian yang semakin tinggi. Mowday, et al (1982) dalam Harif dan Pramusinto (2005) Dalam organisasi, komitmen seringkali dikaitkan dengan kinerja karyawan. Jadi dapat disimpulkan bahwa komitmen merupakan sikap loyalitas pekerja terhadap organisasi dan juga merupakan suatu proses mengekspresikan perhatian dan partisipasinya terhadap organisasinya.

Jadi kesimpulan penulis dari pemaparan teori-teori di atas adalah komitmen dalam organisasi merupakan hal yang sangat penting, karena komitmen seringkali dikaitkan dengan kinerja karyawan. Asumsinya semakin tinggi komitmen seorang karyawan pada organisasi atau perusahaan akan semakin tinggi pula kinerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

2.5 Hubungan Antara Kompetensi dengan Kinerja Karyawan

Menurut Mitrani dan Spencer (1993) (dalam Usmara, 2003:109) adalah kompetensi sebagai karakteristik yang mendasi seseorang dan

berkaitan dengan efektivitas kinerja dalam pekerjaannya. Menurut pendapat Mathis dan Jackson (2000:238) menganggap kompetensi sebagai karakteristik dasar yang dapat dihubungkan dengan peningkatan kinerja individu atau tim. Oleh karena itu, saat ini makin berkembang keinginan untuk memfokuskan pada kompetensi yang diperlukan seseorang untuk melaksanakan pekerjaan dari pada tugas dan tanggung jawab suatu pekerjaan. Dan pergeseran ini menekankan bahwa kompetensi orang saja sesungguhnya mempengaruhi kinerja organisasi.

Menurut Usmara (2003:110) menjelaskan bahwa penentuan tingkatan potensi dibutuhkan agar dapat mengetahui tingkat kinerja yang diharapkan untuk kategori baik atau rata-rata. Penentuan ambang kompetensi yang dibutuhkan, tentunya akan dapat dijadikan dasar bagi proses seleksi, suksesi perencanaan, evaluasi kinerja dan pengembangan SDM. Menurut Wright et al (1998) Arif dan Pramusinto (2005) bahwa semakin meningkat kompetensi sumber daya manusia, maka semakin tinggi efektivitas dan kinerja karyawan.

3. METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Variabel-variabel yang diteliti dan dianalisis dalam penelitian ini terdiri dari variabel independen (variabel bebas) yang terdiri dari kompetensi (variabel X1), komitmen organisasi (variabel X2), serta variabel dependen kinerja karyawan (variabel Y). Sedangkan definisi operasional dan pengukuran masing-masing variabel, baik variabel independen maupun dependen dijelaskan sebagai berikut:

1. Komitmen organisasi (X1)

Menurut Sukarno (2004) indikator yang dapat diukur dengan komitmen organisasi adalah sebagai berikut :

1. Karakteristik Pekerjaan (X 1.1)
2. Alternatif Mendapatkan Pekerjaan Baru (X 1.2)
3. Karakteristik Karyawan (X 1.3)

2. Kompetensi (X2)

Indikator yang dipergunakan dalam membentuk variabel kompetensi menurut Bernadin (1998) dalam Rivai dan Pramusinto (2005 :275) ada tiga, yaitu:

1. Pengetahuan (*Knowledge*) (X2.1)
2. Keterampilan (*Skills*) (X2.2)
3. Kecakapan (*Abilities*) (X2.3)

3. Kinerja karyawan (Y)

Oleh sebab itu, menurut Acmad Arafah dan Muslich Ansori (2005) indikator yang

berikut:

Tabel 4.1
Tabel Uji Reliabilitas

Sumber : Data diolah

Proses eliminasi diperlakukan pada item to total correlation pada indikator yang nilainya < 0,5 [Purwanto,2003]. Tidak terjadi eliminasi

Uji Hipotesis Kausalitas						
Regression Weights						
Faktor	↔	Faktor				
Job_Performance	↔	Organizational_Commitment	0.098	0.168	0.075	0.795
Job_Performance	↔	Competence	0.105	0.175	0.068	0.888
Batas Signifikansi						

karena nilai item to total correlation indikator seluruhnya 0,5. Indikator yang tereliminasi tidak disertakan dalam perhitungan cronbach's alpha. Perhitungan cronbach's dilakukan setelah proses eliminasi. Hasil pengujian reliabilitas konsistensi internal untuk setiap construct di atas menunjukkan hasil baik dimana koefisien Cronbach's Alpha yang diperoleh seluruhnya memenuhi rules of thumb yang disyaratkan yaitu 0,7 [Hair et.al.,1998].

4.2. Uji Validitas

Validitas menyangkut tingkat akurasi yang dicapai oleh sebuah indikator dalam menilai

Standardize Faktor Loading dan Construct dengan Confirmatory Factor Analysis

Konstrak	Indikator	Faktor Loading			
		1	2	3	4
Organization Commitment	X11	0.667			
	X12	0.868			
	X13	0.878			
Competence	X21		0.795		
	X22		0.681		
	X23		0.738		
Job Performance	Y1				0.850
	Y2				0.775
	Y3				0.900

sesuatu atau akuratnya pengukuran atas apa yang seharusnya diukur, karena indikator multidimensi, maka uji validitas dari setiap latent variable / construct akan diuji dengan melihat loading factor dari hubungan antara setiap observed variable dan latent variable. Hasil analisis tampak pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.2

Tabel Uji Validitas

Sumber : Data diolah

Berdasarkan hasil confirmatory factor analysis terlihat bahwa factor loadings masing masing Pengujian Reliability Consistency Internal

Konstrak	Indikator	Item to Total Correlation	Koefisien Cronbach's Alpha
	X12	0.823	
	X13	0.927	
Competence	X21	0.844	0.795
	X22	0.750	
	X23	0.680	
Job Performance	Y1	0.852	0.886
	Y2	0.830	
	Y3	0.869	

gambarnya : tereliminasi karena nilai item to total correlation indikator seluruhnya 0,5, sehingga butir-butir instrumentasi setiap konstruk tersebut dapat dikatakan validitasnya baik.

4.3 Uji Normalitas

Uji normalitas sebaran dilakukan dengan Kurtosis Value dari data yang digunakan yang biasanya disajikan dalam statistik untuk menguji normalitas itu disebut Z-value. Bila nilai Z lebih besar dari nilai kritis, maka dapat diduga bahwa distribusi data adalah tidak normal. Nilai kritis dapat ditentukan berdasarkan tingkat signifikansi 0,01 (1%) yaitu sebesar ± 2,86.

Tabel 4.3
Tabel Assessment of Normality

Assessment of normality				
Variable	min	max	kurtosis	c.r.
X11	3	7	0.108	0.228
X12	3	7	-0.213	0.488
X13	4	7	-0.697	1.559
X21	3	7	-0.461	1.029
X22	4	7	-0.485	1.085
X23	4	7	-0.726	1.622
Y1	3	7	-0.045	0.100
Y2	4	7	-0.392	0.887
Y3	4	7	-0.136	0.306

Multivariate	12.457	3.398
Batas Normal	\pm 2,86	

Sumber : Data diolah

Hasil uji menunjukkan bahwa nilai c.r. multivariate berada di luar \pm 2,86 itu berarti asumsi normalitas tidak terpenuhi. Fenomena ini tidak menjadi masalah serius seperti dikatakan oleh Bentler & Chou [1987]

4.4. Uji Kausalitas

Dalam uji kausalitas dibawah ini menrangkan besaran koefisien regresi masing-masing faktor dapat dipercaya sebagaimana terlihat pada uji kausalitas

Tabel 4.5

Tabel Hasil Uji Kausalitas

Dilihat dari tingkat Prob. arah hubungan kausal, maka hipotesis yang menyatakan bahwa :

- a. Faktor Organizational Commitment berpengaruh positif terhadap Faktor Job Performance, dapat diterima [Prob. kausalnya 0,075 0,10 [signifikan [positif].
- b. Faktor Competence berpengaruh positif terhadap Faktor Job Performance, dapat diterima [Prob. kausalnya 0,068 0,10 [signifikan [positif].

4.6 Pembahasan

4.6.1 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Dilihat dari tingkat probabilitas arah hubungan kausal, maka hipotesa yang menyatakan bahwa Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dapat diterima [Prob. kausalnya 0,075 0,10 [signifikan [positif]. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin besar komitmen organisasi karyawan semakin besar pula kinerja karyawan perusahaan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang telah dikemukakan oleh Wright (1992) dalam Harif dan Pramusinto (2005) mendefinisikan bahwa semakin tinggi komitmen seseorang terhadap tugasnya maka akan semakin tinggi kinerja yang akan dihasilkan, yang menuju pada tingkat penilaian yang semakin tinggi. Mowday, et al (1982) dalam Harif dan Pramusinto (2005) Dalam organisasi, komitmen seringkali dikaitkan dengan kinerja karyawan. Jadi dapat disimpulkan bahwa komitmen merupakan sikap loyalitas pekerja terhadap organisasi dan juga merupakan suatu proses mengekspresikan

perhatian dan partisipasinya terhadap organisasinya.

Jadi kesimpulan penulis dari pemaparan teori-teori di atas adalah komitmen dalam organisasi merupakan hal yang sangat penting, karena komitmen seringkali dikaitkan dengan kinerja karyawan. Asumsinya semakin tinggi komitmen seorang karyawan pada organisasi atau perusahaan akan semakin tinggi pula kinerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

Hal ini memberikan indikasi bahwa jika komitmen organisasi meningkat maka kinerja karyawan juga cenderung meningkat.

4.6.2 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan

Dilihat dari tingkat probabilitas arah hubungan kausal, maka hipotesa yang menyatakan bahwa Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dapat diterima [Prob. kausalnya 0,068 0,10 [signifikan [positif]. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin besar kompetensi karyawan semakin besar pula kinerja karyawan perusahaan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang telah dikemukakan Mitrani dan Spencer (1993) (dalam Usmara, 2003:109) adalah kompetensi sebagai karakteristik yang mendasi seseorang dan berkaitan dengan efektivitas kinerja dalam pekerjaannya. Menurut pendapat Mathis dan Jackson (2000:238) menganggap kompetensi sebagai karakteristik dasar yang dapat dihubungkan dengan peningkatan kinerja individu atau tim. Oleh karena itu, saat ini makin berkembang keinginan untuk memfokuskan pada kompetensi yang diperlukan seseorang untuk melaksanakan pekerjaan dari pada tugas dan tanggung jawab suatu pekerjaan. Dan pergeseran ini menekankan bahwa kompetensi orang saja sesungguhnya mempengaruhi kinerja organisasi.

Menurut Usmara (2003:110) menjelaskan bahwa penentuan tingkatan potensi dibutuhkan agar dapat mengetahui tingkat kinerja yang diharapkan untuk kategori baik atau rata-rata. Penentuan ambang kompetensi yang dibutuhkan, tentunya akan dapat dijadikan dasar bagi proses seleksi, suksesi perencanaan, evaluasi kinerja dan pengembangan SDM. Menurut Wright et al (1998) Arif dan Pramusinto (2005) bahwa semakin meningkat kompetensi sumber daya manusia, maka semakin tinggi efektifitas dan kinerja karyawan.

Hal ini memberikan indikasi bahwa jika kompetensi meningkat maka kinerja karyawan juga cenderung meningkat.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengujian pada bab IV untuk menguji, Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan pada perusahaan, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

- a. Faktor Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap Faktor Kinerja Karyawan, dapat diterima Prob. kausalnya 0,075 < 0,10 [signifikan [positif]. pada perusahaan.
- b. Faktor Kompetensi berpengaruh positif terhadap Faktor Kinerja Karyawan, dapat diterima [Prob. kausalnya 0,068 < 0,10 [signifikan [positif]. pada perusahaan.

5.2. Saran

Sehubungan dengan permasalahan dan analisa data yang telah disajikan, maka dapat dikemukakan beberapa saran yang mungkin dapat bermanfaat bagi perusahaan. Adapun beberapa saran adalah sebagai berikut:

1. Perusahaan seharusnya dapat berusaha optimal dalam meningkatkan komitmen organisasi karyawan, karena berkaitan dengan loyalitas yang dimiliki oleh karyawan terhadap perusahaan, serta dapat mengurangi masalah yang berkaitan dengan tingkat kedisiplinan karyawan
2. Perusahaan seharusnya dapat meningkatkan kompetensi atau kemampuan yang dimiliki oleh setiap karyawan dibanding perusahaan lainnya seperti pengetahuan karyawan tentang pengelolaan informasi dan tingkat yang akhirnya setiap karyawan akan timbul rasa kepuasan dalam diri setiap karyawan, missal dengan adanya pelatihan bagi karyawan untuk bidang keahliannya.

Mangkuprawira, Sjafri, 2002, **Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik**, Cetakan Pertama, Penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta.

Panggabean, Mutiara S., 2002, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Cetakan Pertama, Penerbit Ghalia Indonesia, Bogor.

Robert L. Mathis John H. Jackson, 2002, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Buku 1, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.

Rivai, Veithzal dan Basri. A. Fawzi M, 2005, **Performance Appraisal**, Edisi 1 dan 2, Penerbit PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Simamora, Henry, 2004, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Edisi 3, Penerbit STIE YKPN, Yogyakarta.

Sugiyono, 2001, **Metode Penelitian Administrasi**, Cetakan Kedelapan, Penerbit CV Alfabeta, Bandung.

Tabachnick B.G. and Fidel, L.S., 1996, **Using Multivariate Statistics**, Third Edition, Harper Collins College Publisher, New York.

Usmara, A., 2003, **Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia**, Cetakan 3, Penerbit Ghalia Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

Hair, J.F. et. al. [1998], *Multivariate Data Analysis, Fifth Edition, Prentice-Hall International, Inc.*, New Jersey.

Hartline, Michael D. and O.C. Ferrell [1996], *"The Management of Customer-Contact Service Employees : An Empirical Investigation"*, *Journal of Marketing*. 60 (4) : 52-70.