

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP SEMANGAT KERJA PEGAWAI BAGIAN UMUM SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN BOYOLALI

Slamet Jauhari

Fakultas Ekonomi Universitas Surakarta

ABSTRACT

The research aims to find out: the influence of organizational culture on employee morale General Affairs Regional Secretariat Boyolali. This research is explanatory. The population in this study are all part of the General Affairs Regional Secretariat Boyolali as many as 92 people and all the members of the study population sampled. Data analysis method used is simple regression analysis. Based on the results of this study concluded that the social welfare of the t test obtained t count > t table ($12,978 < 1,67$), this means that the factor of social welfare effect on employee morale at the General Affairs Regional Secretariat Boyolali. Variables that have the most dominant effect is the well-being with a regression coefficient of 0,746.

Keywords: *Organizational culture, Morale*

PENDAHULUAN

Suatu organisasi dituntut untuk dapat mengatasi berbagai permasalahan yang timbul dalam organisasinya. Hal itu didasarkan atas kenyataan bahwa dalam suatu organisasi terdapat banyak faktor yang dapat melatarbelakangi terjadinya berbagai macam masalah dan pada akhirnya akan menjadi hambatan dalam organisasi tersebut apabila tidak segera dipecahkan atau diatasi.

Kebijakan organisasi terhadap sumber daya manusia diharapkan bersifat menyeluruh bagi organisasi dan bersifat jangka panjang, yang merupakan sub sistem dalam kerangka manajemen organisasi. Maka pembinaan sumber daya manusia harus diarahkan untuk menjadi pemikir, penentu dan pelaksana bagi jalannya usaha organisasi secara berkesinambungan dengan efektif dan efisien, sebab keberhasilan dan kegagalan organisasi ditentukan oleh bagaimana cara pengelolaan sumber daya manusia yang ada.

Kebutuhan pegawai meliputi materi dan non materi. Kebutuhan pertama yang harus dipenuhi adalah kebutuhan fisiologis seperti balas jasa, istirahat dan sebagainya. Kebutuhan kedua dan utama adalah kebutuhan akan keamanan dan rasa

aman. Selanjutnya adalah kebutuhan aktualisasi diri yang tercantum dalam teori motivasi. Manusia berada pada tarap kepuasan yang tinggi, sehingga tercapai kepuasan kerja.

Untuk itu dalam rangka meningkatkan semangat kerja pegawai Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Boyolali budaya organisasi sehingga diharapkan dapat mempengaruhi semangat kerja tersebut. Selain itu sangat dimungkinkan bahwa dalam organisasi Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Boyolali, budaya organisasi yang bersifat struktural yang terdiri dari perbedaan tingkat atau perbedaan job. Kendala-kendala ini sering ditemui dalam kegiatan sehari-hari di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Boyolali. Tujuan penelitian ini adalah untuk melihat pengaruh budaya organisasi terhadap semangat kerja pegawai Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Boyolali.

LANDASAN TEORI

Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan dari pengadaan, pengembangan, pemberian kompen-

sasi, pengintegrasian dan pemeliharaan tenaga kerja dengan maksud untuk membantu mencapai tujuan dari perusahaan, individu dan masyarakat (Ranupandjojo dan Husnan, 2005: 5).

Dari pengertian di atas diartikan sumber daya manusia adalah merupakan perencanaan, pengorganisasian, pengarah dan pengawasan kegiatan-kegiatan, pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan tenaga kerja untuk mencapai tujuan perusahaan baik secara individu dan masyarakat. Dengan demikian sumber daya manusia adalah faktor penting karena merupakan penentu tercapainya tujuan organisasi.

Jadi jelas bahwa manajemen sumber daya manusia penting dalam operasional perusahaan terutama adalah untuk mendukung pertumbuhan bisnis, meningkatkan kualitas tenaga kerja dan juga mengendalikan biaya.

Pengertian Budaya Organisasi

Hanson (2001: 58) menyatakan: *organizational culture is composed of the sare beliefs, expectations, and values and norm of conduct of member*. Pendapat tersebut mengandung pengertian bahwa budaya organisasi dibentuk dari kepercayaan, harapan, nilai-nilai dan norma-norma kebersamaan yang dilakukan para anggota. Menurut Robbins (2003: 311) budaya memiliki sejumlah fungsi dalam organisasi. *Pertama*, budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas; artinya, budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain. *Kedua* budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi. *Ketiga*, budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri pribadi seseorang. *Keempat*, budaya itu meningkatkan kemandapan sistem sosial.

Karakteristik Budaya Organisasi

Luthans dan Kreitner (dalam Tangkisan, 2005: 16) berpendapat bahwa ada

beberapa karakteristik budaya organisasi yang perlu diketahui dalam mempelajari perilaku yang ada dalam suatu organisasi publik:

- a. Budaya organisasi merupakan proses belajar (*learned*).
- b. Budaya organisasi merupakan milik bersama kelompok (*shared*), bukan milik individu.
- c. Budaya organisasi diwariskan dari satu generasi ke generasi berikutnya (*trans-generational*).
- d. Budaya organisasi mengekspresikan sesuatu dengan menggunakan simbol (*symbolic*).
- e. Budaya organisasi merupakan suatu pola yang terintegrasi, jadi setiap perubahan akan mempengaruhi komponen lainnya (*patterned*).
- f. Budaya organisasi terbentuk berdasarkan kemampuan orang untuk beradaptasi dengannya (*adaptive*).

Indikator Budaya Organisasi

Sebagai indikator untuk mengetahui pola budaya organisasi di birokrasi publik adalah inisiatif individual, integrasi, dukungan manajemen, pengawasan, dan pola komunikasi, dengan pertimbangan sebagai berikut:

- a) Tampilan budaya organisasi di setiap organisasi berbeda satu dengan yang lain, tergantung karakteristik, misi, dan visi yang dimilikinya. Tampilan organisasi privat dan birokrasi pemerintah memiliki perbedaan dalam *output*, sehingga secara otomatis mempengaruhi budaya organisasi.
- b) Kelima ukuran tersebut di atas digunakan karena sesuai dengan karakteristik organisasi publik atau birokrasi pemerintah (*chain*) yang ada pada organisasi. Berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi sesungguhnya memberikan informasi mengenai prestasi pelaksanaan dari unit-unit organisasi, di mana organisasi memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas seluruh aktivitas sesuai dengan tujuan organisasi.

Soesilo (2000: 13) mengemukakan bahwa kinerja suatu organisasi birokrasi di masa depan dipengaruhi oleh faktor-faktor berikut ini:

- a. Struktur organisasi sebagai hubungan internal yang berkaitan dengan fungsi yang menjalankan aktivitas organisasi;
- b. Kebijakan pengelolaan, berupa visi dan misi organisasi;
- c. Sumber daya manusia, yang berkaitan dengan kualitas karyawan untuk bekerja dan berkarya secara optimal;
- d. Sistem informasi manajemen, yang berhubungan dengan pengelolaan data base untuk digunakan dalam mempertinggi kinerja organisasi;
- e. Sarana dan prasarana yang dimiliki, yang berhubungan dengan penggunaan teknologi bagi penyelenggaraan organisasi pada setiap aktivitas organisasi.

Teori Tentang Semangat Kerja

Semangat kerja merupakan hal yang sangat penting dan besar pengaruhnya terhadap tingkat produktivitas karyawan di dalam organisasi. Sedang mengenai semangat kerja dikatakan oleh Alex Nitise-mito bahwa semangat kerja adalah Melakukan pekerjaan lebih giat, sehingga dengan demikian pekerjaan lebih akan dapat diharapkan lebih cepat dan baik. (Alex S. Nitise-mito, 2002: 160).

Menurut Manullang untuk menilai kecakapan pegawai peranannya dalam usaha dapat ditinjau dari beberapa sudut yaitu: "Kualitas hasil karya, kualitas hasil yang dicapai kerjasama dan lamanya waktu kerja".

Bertitik tolak dari beberapa pendapat dan batasan serta definisi tentang semangat kerja tersebut, maka konsep semangat kerja dalam penelitian ini adalah sikap atau tingkah laku kelompok orang untuk bekerjasama lebih giat dengan orang lain dengan serius dan konsekuen di dalam mencapai tujuan penuh tanggung jawab, disiplin yang tinggi sehingga pekerjaan akan dapat lebih cepat selesai dan berhasil dengan baik dan sempurna.

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Semangat Kerja

Ada beberapa faktor yang turut mempengaruhi tinggi rendahnya moral atau semangat kerja dalam suatu organisasi antara lain:

- a. Hubungan yang harmonis antara pimpinan dan bawahan terutama antara pimpinan kerja yang sehari-harinya langsung berhubungan dan berhadapan dengan para pegawai di bawahnya.
- b. Kepuasan para pegawai terhadap tugas dan pekerjaan karena memperoleh tugas yang disukai sepenuhnya.
- c. Terdapat suasana dan iklim kerja berusaha dapat dengan anggota lain organisasi apabila dengan yang mereka sehari-hari banyak berhubungan dengan pekerjaan.
- d. Rasa kemanfaatan bagi tercapainya tujuan organisasi dan juga merupakan tujuan bersama mereka yang harus diwujudkan secara bersama pula.
- e. Adanya kepuasan tingkat ekonomi dan adanya kepuasan materiil lainnya yang memadai sebagai imbalan yang dirasakan adil terhadap jerih payah yang telah diberikan kepada organisasi.
- f. Adanya ketegangan jiwa, jaminan kepastian serta perlindungan terhadap segala sesuatu yang dapat membahayakan diri dan karier dalam pekerjaan.

Semangat dan kegairahan kerja yang baik ditandai dengan adanya antusias yang besar dari pegawai di dalam melaksanakan segala tugas dan kewajiban yang menjadi beban mereka dalam mencapai tujuan organisasi, sehingga segala tugas dan pekerjaan dapat diselesaikan dengan cepat dan dengan hasil yang lebih baik. Ada beberapa hal yang menambah adanya semangat dan kegairahan kerja pegawai, antara lain:

- 1) Adanya kondisi dan lingkungan kerja yang menyenangkan
- 2) Adanya suasana kerja yang tidak membosankan
- 3) Adanya kerja sama dan hubungan yang harmonis di antara pegawai
- 4) Adanya rasa aman di masa depan

- 5) Adanya penempatan yang tepat dan sesuai dengan keahliannya
- 6) Adanya saling percaya di antara para pegawai.

Indikator Semangat Kerja

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas akhirnya penulis dapat menentukan indikator dari semangat kerja pegawai seperti berikut ini:

- a) Kegairahan kerja/antusias
Kegairahan kerja ialah kesenangan yang mendalam terhadap pekerjaan yang dilakukannya.
- b) Kedisiplinan kerja
Adalah suatu sikap dan perilaku/perbuatan yang sesuai dengan aturan kantor, baik tertulis maupun tidak tertulis.
- c) Ketelitian kerja adalah kecermatan pegawai didalam menjalankan pekerjaannya supaya tidak mengalami kekeliruan/kesalahan, sehingga hasilnya sesuai dengan standar yang telah ditentukan.
- d) Kerjasama adalah keadaan di mana terdapat suasana bekerja secara bersama-sama yang selaras dan tetap untuk memperoleh kegunaan yang sebesar-besarnya dari faktor kerja.

Dari uraian tersebut di atas dapat penulis simpulkan bahwa agar untuk menciptakan pegawai yang berprestasi kerja tinggi, maka perlu menciptakan kinerja pegawai bagi para pegawai. Dalam bentuk skema kerangka pemikiran tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



Hipotesis

Ada pengaruh yang positif dan signifikan budaya organisasi terhadap semangat kerja.

METODE PENELITIAN

Lokasi penelitian adalah Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Boyolali. Populasi diartikan sebagai keselu-

ruhan subjek penelitian, populasi adalah pegawai yang ada di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Boyolali dengan jumlah pegawai 92 orang. Dasar pengambilan seperti dikemukakan oleh Arikunto (2000: 120) bahwa apabila populasi kurang dari 100 diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi, sedangkan bila lebih dari 100 dapat diambil antara 10% - 15% atau 20% - 25% lebih, setidaknya tergantung dari kemampuan peneliti dilihat dari waktu, tenaga dan dana; sempit luasnya wilayah pengamatan setiap subjek karena menyangkut banyak sedikitnya data; besar kecilnya risiko yang ditanggung peneliti. Mengingat jumlah populasi jumlahnya relatif kecil dalam syarat penelitian, maka jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini diambil semua anggota populasi yaitu sebanyak 92 orang.

Teknik Pengumpulan Data Metode Angket

Angket merupakan bentuk pertanyaan tertutup untuk mengumpulkan data responden. Angket adalah sejumlah pertanyaan tertulis untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan mengenai pribadi (Arikunto, 2000: 124). Metode angket ini dipergunakan sebagai metode utama yang dilakukan terhadap responden atau memperoleh informasi dari informan. Angket dalam penelitian ini meliputi angket tentang budaya organisasi dan semangat kerja.

Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

1. Uji Validitas

Menurut Arikunto (2000: 158), validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen. Adapun validitas dalam angket merupakan validitas eksternal yaitu korelasi nilai tiap-tiap butir dengan nilai total dengan rumus korelasi *product moment*:

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{N \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan:

X = skor jawaban tiap butir item angket

Y = skor jawaban seluruh item angket

N = jumlah objek yang diteliti

r_{XY} = koefisien korelasi antara skor jawaban tiap item butir angket dengan skor jawaban seluruh item angket (Arikunto, 2000: 120).

Adapun batasan butir instrumen dinyatakan valid adalah apabila koefisien korelasi r_{hitung} lebih besar dari koefisien korelasi r_{tabel} pada taraf signifikan 5%.

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas berarti keajegan, artinya skor nilai yang diperoleh mempunyai taraf 'tetap' dalam arti jika diteskan lagi nilai tes pertama dan nilai tes kedua berkorelasi (Waluyo, 1999: 58). Pengujian reliabilitas instrumen (angket) pada penelitian dilakukan dengan menggunakan Alpha Cronbach yaitu:

$$r_{11} = \left[\frac{k}{(k-1)} \right] \left[1 - \frac{\sum \alpha_b^2}{\alpha_1^2} \right]$$

Keterangan:

r_{11} = reliabilitas instrumen

k = banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya soal

$\sum \alpha_b^2$ = jumlah varians butir

α_1^2 = varians total

Analisis Data

a. Analisis Regresi Sederhana

Model regresi yang dipergunakan adalah regresi linear dalam bentuk logaritmik karena merupakan bentuk terbaik dalam menganalisis masalah yang ada. Satu ciri yang menarik dari model ini adalah nilai koefisiennya dapat dilihat secara langsung dari koefisien variabel-variabel yang ada. Bentuk formulasi yang diajukan adalah sebagai berikut:

$$Y = a + \beta X + e$$

Di mana:

Y = Semangat kerja

X = Budaya Organisasi

a = Konstanta

β = Koefisien Regresi

b. Analisis t-test

Analisis t-test digunakan untuk mengetahui apakah variabel budaya organisasi berpengaruh terhadap variabel semangat kerja (Y). Berdasarkan analisis tersebut akan diketahui signifikan tidaknya pengaruh variabel X terhadap Y.

c. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui berapa besar sumbangan variabel independen (budaya organisasi) terhadap variabel dependen (semangat kerja). Adapun rumus yang digunakan adalah:

$$R^2 = \frac{b_1(\sum X_1 Y) + b_2 \sum X_2 Y}{\sum Y^2}$$

(Hadi, 2001: 47)

Keterangan:

R^2 = koefisien determinasi

Y = variabel semangat kerja

X = variabel budaya organisasi

Hasil dan Analisis

1. Alat Analisis

a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui seberapa cermat suatu tes melakukan fungsi ukurnya (Singarimbun dan Effendi, 2005: 141). Uji validitas pada penelitian ini dilakukan dengan bantuan program SPSS 11.0 (Seri Program Statistik). Pada variabel budaya organisasi yang terdiri atas 9 item pernyataan dapat digambarkan hasil uji validitas seperti tabel 1 berikut:

Pada variabel semangat kerja yang terdiri atas 10 item pernyataan dapat digambarkan hasil uji validitas seperti tabel 2 berikut:

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan dan sejauh mana hasil pengukuran tetap kon-

Tabel 1: Nilai Korelasi Pearson Uji Validitas untuk Variabel Budaya Organisasi

Nomor Pertanyaan	r_{hitung}	$p\ value$	Kesimpulan
1	0,580	0,000	Valid
2	0,544	0,001	Valid
3	0,776	0,000	Valid
4	0,655	0,000	Valid
5	0,763	0,000	Valid
6	0,304	0,076	Tidak Valid
7	0,654	0,000	Valid
8	0,385	0,022	Valid
9	0,747	0,000	Valid

Sumber: Printout uji validitas

Tabel 2: Nilai Korelasi Pearson Uji Validitas untuk Variabel Semangat kerja

Nomor Pertanyaan	r_{hitung}	$p\ value$	Kesimpulan
1	0,695	0,000	Valid
2	0,718	0,000	Valid
3	0,482	0,003	Valid
4	0,428	0,010	Valid
5	0,752	0,000	Valid
6	0,826	0,000	Valid
7	0,483	0,003	Valid
8	0,571	0,000	Valid
9	0,461	0,005	Valid
10	0,826	0,000	Valid

Sumber: Printout uji validitas

Tabel 3: Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Alpha	Nilai Kritis	Kesimpulan
Budaya organisasi	0,6004	0,334	Reliabel
Semangat kerja	0,7709	0,334	Reliabel

Sumber: Uji reliabilitas dengan SPSS

sisten bila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap suatu gejala yang sama. Uji Reliabilitas ini dilakukan dengan menggunakan rumus *Alpha Cronbach*

c. Pengujian Hipotesis

Untuk mengetahui pengaruh Budaya organisasi terhadap semangat kerja pegawai pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupa-

ten Boyolali, maka peneliti menggunakan analisis data kuantitatif berupa regresi linear sederhana.

Apabila nilai-nilai di tabel 4 dimasukkan dalam rumus, bentuk persamaan regresi sederhana menjadi:

$$Y = -5,624 + 0,746X$$

Interpretasi:

Tabel 4: Hasil Regresi

Variabel	Koefisien Regresi	t	Sig
Konstanta	-5,624	-3,505	0,001
Budaya organisasi	0,746	12,978	0,000
Adjusted r square	0,839		

Sumber: Analisis Regresi dengan SPSS

- 1) Konstanta (a) bertanda negatif
Artinya apabila tidak ada pengaruh budaya organisasi atau variabel bebas sebesar 0, maka semangat kerja pegawai Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Boyolali sebesar -5,624. = 36,1 persen dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian.
- 2) Koefisien regresi variabel budaya organisasi (b) bernilai positif. Artinya apabila budaya organisasi meningkat satu angka satuan, maka akan meningkatkan semangat kerja pegawai sebesar 0,746 angka satuan, dengan asumsi variabel lain dianggap tetap (*ceteris paribus*). Selanjutnya untuk uji hipotesis sebagai berikut:
Uji ini untuk mengetahui pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen. Dalam hal ini untuk mengetahui pengaruh dari budaya organisasi terhadap semangat kerja pegawai di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Boyolali.
- 3) Analisis Koefisien Determinasi
Analisis koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar sumbangan variabel independen (budaya organisasi) terhadap variabel dependen (semangat kerja). Berdasarkan hasil perhitungan menggunakan SPSS pada tabel *Model Summary* bagian *adjusted r square* diperoleh angka 0,639. Hal itu berarti 63,9 persen semangat kerja dipengaruhi oleh budaya organisasi. Sedangkan sisanya (100%-63,9%)

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan di atas maka dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut:

1. Variabel budaya organisasi berarti berpengaruh terhadap semangat kerja pegawai pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Boyolali.
2. Berdasarkan analisis koefisien determinasi diketahui bahwa variabel budaya organisasi mempunyai pengaruh 63,9 persen sedangkan 36,1 persen dipengaruhi oleh variabel yang lain.
3. Budaya organisasi merupakan variabel yang berpengaruh terhadap semangat kerja pegawai, maka hal-hal yang berkaitan dengan meningkatkan hal-hal yang dapat meningkatkan semangat kerja, misalnya:
 - a. Perlu suasana kerja yang representatif bagi para pegawai, pengadaan sarana dan prasarana yang lebih memadai yang sesuai dengan kebutuhan nyata organisasi, misalnya pengadaan komputer yang lebih canggih, ruangan kerja yang ber-AC, jumlah mebelair yang cukup, dan lain sebagainya.
 - b. Perlu iklim kerja yang baik antara pimpinan dan bawahan atau antar bawahan, dengan cara pimpinan lebih terbuka pada bawahan, pimpinan mampu menekan konflik yang terjadi di antara pegawai, dengan melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan, dan meningkatkan perhatian pimpinan terhadap kesejahteraan bawahannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Dale, Timpe A. 1998. *Kinerja, Seri Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gramedia.
- Djarwanto PS dan Subagyo Pangestu. 1994. *Statistik Induktif*. Yogyakarta: BPFE.
- Flippo, Edwin B. 2000. *Manajemen Personalialia*. Terjemahan Muh. Mas'ud. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Hadi, Sutrisno. 1997. *Metodologi Research Jilid I*. Yogyakarta: Badan Penerbitan Fakultas Psikologi Universitas Gajah Mada.
- Handoko, Hani T. 1996. *Manajemen Personalialia, dan Sumber Daya Manusi*. Edisi Kedua. Cetakan Kesebelas. Yogyakarta: BPFE
- Nawawi, Hadari. 1999. *Disiplin, Motivasi dan Etika dalam Rangka Peningkatan Produktivitas Kerja*. Jakarta: SIUP.
- Nitisemito, Alex S. 1996. *Manajemen Personalialia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Pasaribu, Asahan. 1998 *Pengembangan Tenaga Kerja*. Jakarta: Bina Aksara.
- Santoso, Brotodiharjo. 2003. *Perilaku Administrasi I*. Jakarta: Karunika.
- Siagian, Sondang. P. 1999. *Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Adminsitrasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simamora, H. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (YKPN).
- Soeprihanto, John. 1996. *Manajemen Bisnis* Jakarta: Grasindo.
- Soetarto. 2001. *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Supardi, 1999. *Pengantar Ekonomi Pertanian*. Surakarta: UNS Press.
- Suprihanto, John. 1996. *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*. Cetakan 2. Yogyakarta: BPFE.
- Tjokroamidjojo, B. 2001. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Toha, Miftah. 1999. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo.
- Utomo, Usman. 1999. *Manajemen Tenaga Kerja*. Jakarta: Fajar Utama.
- Waluyo, Herman J. 1999. *Dasar-dasar Metode Penelitian*. Surakarta: Sebelas Maret University Press.
- Winardi. 1996. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: Rineka Cipta.