



Publisher

Graduate Program Universitas Galuh  
Master Manajemen Studies Program

©2017



## PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN: STUDI PERSEPSIONAL PADA KARYAWAN PT. BANK BUKOPIN CABANG TASIKMALAYA

Riyan Nugraha<sup>1</sup>, Dede Abdul Rozak<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Galuh Ciamis  
e-mail :pascaunigal@mail.com

<sup>2</sup>Dosen Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Galuh Ciamis

### Article History :

Received 6 December 2016

Received in revised form

22 December 2016

Accepted 5 Januari 2017

Available offline 20 Januari 2017

Available online 20 Januari 2017

Language Transcript :  
Indonesia

### Key Words :

Budaya Organisasi  
Pengembangan Karir  
Kepuasan Kerja

**Abstract** - Penelitian ini dilatarbelakangi oleh hasil observasi pendahuluan dan diketahui bahwa kepuasan kerja karyawan pada Bank Bukopin Cabang Tasikmalaya mengalami penurunan. Hal ini tampak dari adanya banyak faktor yang berpengaruh di setiap tindakan yang dilakukan oleh karyawan dalam menyelesaikan tugas dan kewajibannya. Telah terdapat tingkat turnover yang dinilai cukup sering yang berarti bahwa karyawan pada Bank Bukopin Cabang Tasikmalaya masih belum merasa puas terhadap hasil kerjanya. Pengembangan karir karyawan dirasakan lambat dengan tingkat persaingan yang sangat ketat, hal ini dipicu dari lambatnya ekspansi pembukaan kantor baru, yang mana apabila perusahaan melakukan pembukaan kantor baru akan membuka peluang untuk melakukan promosi bagi karyawan dalam menempati jabatan baru. Metode yang dilakukan adalah metode deskriptif kuantitatif. Adapun hasil penelitian yang diperoleh adalah [1]. Hasil analisis data, diketahui bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT Bank Bukopin Cabang Tasikmalaya. Dengan budaya organisasi yang tinggi, maka kepuasan kerja karyawan PT Bank Bukopin Cabang Tasikmalaya akan lebih tinggi.[2]. Terdapat pengaruh positif dan signifikan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan PT Bank Bukopin Cabang Tasikmalaya . Dengan pengembangan karir yang sesuai, maka kepuasan kerja karyawan PT Bank Bukopin Cabang Tasikmalaya akan lebih tinggi. Berdasarkan hasil analisis data, diketahui bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan PT Bank Bukopin Cabang Tasikmalaya. Dengan budaya organisasi dan pengembangan karir yang sesuai, maka kepuasan kerja karyawan PT Bank Bukopin Cabang Tasikmalaya akan lebih tinggi.

## 1. PENDAHULUAN

Dari sekian banyak sumber potensi yang mendukung keberhasilan organisasi, sumber daya manusia (SDM) menjadi kunci utamanya. Sumber daya manusia (SDM) yang dimaksud, adalah mereka yang mempunyai prestasi sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Mereka inilah orang-

orang yang mempunyai dorongan kuat untuk maju secara lebih unggul dari pada yang lain dengan menggunakan prinsip kejujuran, tidak cepat merasa puas, inovatif, dan tanpa frustrasi berlebihan dalam menghadapi perubahan situasi yang berdinamika, serta mempunyai daya adaptabilitas yang tinggi.

Organisasi dengan tenaga sumberdaya manusia yang memiliki kepuasan kerja adalah hal paling utama. Karyawan yang merasa tidak adanya kenyamanan dalam bekerja, kurang dihargai, tidak bisa mengembangkan segala potensi yang dimilikinya akan secara otomatis tidak dapat berkonsentrasi penuh dalam pekerjaannya dan akan berakibat buruk dalam hasil pekerjaan dan prestasi kerja mereka. Kepuasan kerja karyawan, menurut Efendi (2006:291) dapat dilihat bahwa “pekerjaan tidak hanya sekedar melakukan pekerjaan, tetapi terkait juga dengan aspek lain seperti interaksi dengan rekan sekerja, atasan, mengikuti aturan-aturan dan lingkungan kerja tertentu yang sering kali tidak memadai atau kurang disukai.” Oleh karena itu, semua jenis organisasi membutuhkan suatu sistem kerja yang secara serius memperhatikan hal kepuasan kerja para karyawannya, karena menurut Handoko (2001) “Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis dan pada gilirannya akan menjadi frustrasi.”

Upaya mengetahui kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan pada Bank Bukopin Cabang Tasikmalaya, penulis melakukan wawancara dengan bagian SDM. Beliau menyatakan bahwa : Upaya manajemen dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan sudah beberapa kali dilakukan melalui mutasi internal yang terjadi di Bank Bukopin Cabang Tasikmalaya. Hal ini sengaja dilakukan karena kesadaran serta kepuasan karyawan tersebut untuk mengerjakan tugas dan kewajiban yang telah diberikan masih dinilai kurang mendukung pencapaian tujuan kerja yang menjadi tugas dari posisi sebelumnya, sehingga tanpa melihat pertimbangan lainnya pemimpin cabang memutuskan untuk melakukan pemindahan posisi jabatan karyawan tersebut.

Dari hasil wawancara tersebut, dapat diketahui bahwa telah terdapat tingkat turnover yang dinilai cukup sering yang berarti bahwa karyawan pada Bank Bukopin Cabang Tasikmalaya masih belum merasa puas terhadap hasil kerjanya. Hal itu dikarenakan kurangnya perhatian dan pengawasan dari pimpinan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

Banyak faktor yang menyebabkan karyawan tidak memperoleh kepuasan. Faktor-faktor tersebut diantaranya: Budaya organisasi dan pengembangan karir karyawan. Dimana diketahui bahwa implementasi budaya perusahaan pada Bank Bukopin Cabang Tasikmalaya masih perlu ditingkatkan.

Gagasan budaya organisasi telah menjadi penting dalam studi tentang perilaku organisasional. (Barley, Meyer, dan Gash, 1988; O’Reilly 1989; Smircich, 1983, dalam O’Reilly III, Chatman, dan Caldwell, 1991). Meskipun ketidaksetujuan diantara beberapa elemen definisi dan pengukuran, para peneliti sepakat bahwa budaya merupakan faktor penting dalam penentuan bagaimana sebaiknya seseorang individu menyesuaikan dengan konteks organisasi. (Kilman, Sexton dan Serpa, 1986; Schein, 1985). O’Reilly (1989), pada penelitian awal tentang norma pengukuran memperlihatkan dua karakteristik penting dari budaya yang kuat.

Selain budaya organisasi, pengembangan karir karyawan juga menjadi pemicu terjadinya ketidakpuasan karyawan. Sebab pengembangan karir Pengembangan karir merupakan peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir dan peningkatan oleh departemen personalia untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi”. Sementara itu Sunyoto (2013:183) mengemukakan bahwa: “Pengembangan karir adalah salah satu fungsi manajemen karir. Pengembangan

karir adalah proses mengidentifikasi potensi karir karyawan dan materi serta menerapkan cara-cara yang tepat untuk mengembangkan potensi tersebut.

Kenyataan dilapangan menunjukkan bahwa pengembangan karir dirasakan lambat dengan tingkat persaingan yang sangat ketat, hal ini dipicu dari lambatnya ekspansi pembukaan kantor baru, yang mana apabila perusahaan melakukan pembukaan kantor baru akan membuka peluang untuk melakukan promosi bagi karyawan dalam menempati jabatan baru. Beda halnya dengan sistem rotasi di tingkat manajemen yaitu pemimpin cabang dan manajer yang berjalan dengan cepat. Hal ini berdampak pada sulitnya mengukur tingkat keberhasilan dari setiap pemimpin di bank Bukopin Cabang Tasikmalaya dan memicu terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan.

## 2. METODOLOGI

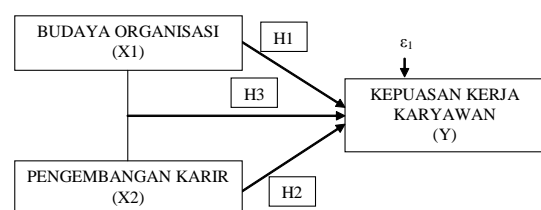
Metode penelitian yang akan digunakan dalam penyusunan tesis ini adalah *deskriptif* dan *verifikatif*. Penelitian *deskriptif* adalah suatu metode yang menggambarkan apa yang dilakukan berdasarkan fakta-fakta atau kejadian-kejadian pada objek yang diteliti, untuk kemudian diolah menjadi suatu data dan selanjutnya akan dilakukan suatu analisis sehingga pada akhirnya dihasilkan suatu kesimpulan. Sedangkan penelitian *verifikatif* adalah suatu metode yang dilakukan untuk menguji hipotesis dengan menggunakan perhitungan dari statistik.

Mengingat sifat penelitian ini adalah *deskriptif* dan *verifikatif* yang dilaksanakan melalui pengumpulan data di lapangan, maka metode penelitian yang digunakan adalah metode *deskriptif survey* dan *explanatory survey*. Tipe penyelidikan yang dilakukan adalah *causalitas* karena menerangkan suatu pengaruh dari satu variabel terhadap variabel lainnya.

Penelitian ini dilakukan di PT Bank Bukopin Cabang Tasikmalaya Jl. Sutisna No. 72 Kota Tasikmalaya, pada bulan Oktober sampai dengan bulan Mei 2016 dengan populasi jumlah karyawan sebanyak 65 orang. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuisioner.

Penelitian ini menggunakan desain penelitian menurut tingkat eksplanasi karena menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis. Hal ini sesuai dengan pendapat Singarimbun dan Effendi (1989 : 5) bahwa: “apabila peneliti menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis, maka dinamakan penelitian penjelasan atau *explanatory research*. Di mana menurut pendapat ahli lain yaitu Sugiyono (2001 : 6) bahwa: “Penelitian menurut tingkat eksplanasi adalah tingkat penjelasan bagaimana variabel-variabel yang diteliti itu akan menjelaskan objek yang diteliti melalui data yang terkumpul”.

Desain penelitian secara keseluruhan sebagai artibut, indikator serta definisi operasional variabel yang digunakan tampak sebagaimana dalam gambar berikut.



**Gambar 1.** Konsep Penelitian

### 3. HASIL & PEMBAHASAN

#### 1) Hasil

##### A. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil analisis data diketahui bahwa pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kepuasan kerja sebesar 28,3%, dengan demikian variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya jika budaya organisasi meningkat, maka kepuasan kerja juga akan meningkat.

##### B. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil analisis data diketahui bahwa pengaruh variabel pengembangan karir terhadap kepuasan kerja sebesar 16,4%, dengan demikian variabel pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya jika pengembangan karir meningkat maka kepuasan kerja juga akan mengalami peningkatan.

##### C. Pengaruh Budaya Organisasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil analisis data, diperoleh korelasi variabel budaya organisasi dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja sebesar 0.869 pada tingkat signifikansi 0.000. Sedangkan nilai koefisien determinasi (KD) atau  $R^2$  (*R Square*) sebesar 0.755, hal ini menunjukkan bahwa besarnya pengaruh budaya organisasi dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja sebesar 75,5%. Dengan demikian variabel budaya organisasi dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya jika terjadi kenaikan budaya organisasi dan pengembangan karir, maka akan diikuti oleh kenaikan kepuasan kerja karyawan PT Bank Bukopin Cabang Tasikmalaya.

#### 2) Pembahasan

##### A. Analisis Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT Bank Bukopin Cabang Tasikmalaya

Berdasarkan hasil analisis data, diketahui bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT Bank Bukopin Cabang Tasikmalaya. Artinya jika terjadi kenaikan budaya organisasi, maka akan diikuti oleh kenaikan kepuasan kerja karyawan PT Bank Bukopin Cabang Tasikmalaya. Dengan budaya organisasi yang baik, maka kepuasan kerja karyawan PT Bank Bukopin Cabang Tasikmalaya akan lebih baik.

Budaya organisasi dapat dipandang sebagai sebuah sistem. Hasil di atas sejalan dengan pendapat Riani (2011:60) mengemukakan bahwa dilihat dari sisi input, budaya organisasi mencakup umpan balik (*feed back*) dari masyarakat, profesi, hukum, kompetisi dan sebagainya. Sedangkan dilihat dari proses, budaya organisasi mengacu kepada asumsi, nilai dan norma, misalnya nilai tentang : uang, waktu, manusia, fasilitas dan ruang. Sementara dilihat dari out put, berhubungan dengan pengaruh budaya organisasi terhadap perilaku organisasi, teknologi, strategi, image, produk dan sebagainya.

Dilihat dari sisi kejelasan dan ketahanannya terhadap perubahan, John P. Kotter dan James L. Heskett dalam Riani (2011:61) memilah budaya organisasi menjadi ke dalam dua tingkatan yang berbeda. Pada tingkatan yang lebih dalam dan kurang terlihat, nilai-nilai yang dianut bersama oleh orang dalam kelompok dan cenderung bertahan sepanjang waktu bahkan meskipun anggota kelompok sudah berubah.

Pengertian ini mencakup tentang apa yang penting dalam kehidupan, dan dapat sangat bervariasi dalam perusahaan yang berbeda : dalam beberapa hal orang sangat

mempedulikan uang, dalam hal lain orang sangat mempedulikan inovasi atau kesejahteraan karyawan. Pada tingkatan ini budaya sangat sukar berubah, sebagian karena anggota kelompok sering tidak sadar akan banyaknya nilai yang mengikat mereka bersama. Pada tingkat yang terlihat, budaya menggambarkan pola atau gaya perilaku suatu organisasi, sehingga karyawan-karyawan baru secara otomatis terdorong untuk mengikuti perilaku sejawatnya.

Gaya dan nilai dari suatu budaya yang cenderung tidak banyak berubah dan akar-akarnya sudah mendalam, walaupun terjadi penggantian manajer. Dalam organisasi dengan budaya yang kuat, karyawan cenderung berbaris mengikuti perintah yang sama. Nilai-nilai dan perilaku yang dianut bersama membuat orang merasa nyaman dalam bekerja, rasa komitmen dan loyalitas membuat orang berusaha lebih keras lagi. Dalam budaya yang kuat memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan, tanpa harus bersandar pada birokrasi formal yang kuat yang dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi.

Dari uraian tersebut budaya organisasi PT Bank Bukopin Cabang Tasikmalaya harus terus diinternalisasikan oleh semua karyawan dan di evaluasi secara berkelanjutan oleh management guna menjaga tingkat kepuasan karyawan.

### **B. Analisis Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT Bank Bukopin Cabang Tasikmalaya**

Berdasarkan hasil analisis data, diketahui bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan PT Bank Bukopin Cabang Tasikmalaya. Artinya jika terjadi kenaikan pada pengembangan karir, maka akan diikuti oleh kenaikan kepuasan kerja karyawan PT bank Bukopin Cabang Tasikmalaya. Dengan pengembangan karir

yang baik, maka kepuasan kerja karyawan PT bank Bukopin Cabang Tasikmalaya akan lebih baik.

Proses pengembangan karir di PT Bank Bukopin Cabang Tasikmalaya di mulai dengan mengevaluasi kinerja karyawan. Proses ini lazim disebut sebagai penilaian kinerja (*performance appraisal*). Dari hasil penilaian kinerja ini kita mendapat masukan yang menggambarkan profil kemampuan karyawan baik potensinya maupun kinerja aktualnya. Dan masukan inilah kita mengidentifikasi berbagai metode untuk mengembangkan potensi yang bersangkutan. Pengembangan karir karyawan dapat dilakukan melalui dua cara, yaitu cara diklat dan cara nondiklat.

Sementara itu menurut Notoatmodjo (2009:168) mengemukakan bahwa secara umum pentingnya pengembangan karir antara lain sebagai berikut:

- a. Meningkatkan kesadaran perlunya klasifikasi tugas atau pekerjaan.
- b. Merupakan masukan untuk perencanaan program pengembangan organisasi.
- c. Membantu karyawan menyusun strategi pengembangan.
- d. Selektif untuk mengikuti program-program pengembangan.
- e. Mempermudah pemanfaatan potensi karyawan.
- f. Mempermudah meningkatkan motivasi kerja karyawan.
- g. Mempermudah proses promosi karyawan.
- h. Mempermudah peningkatan kepuasan kerja.
- i. Mengurangi *turn over* dan meningkatkan loyalitas karyawan.

Melihat pentingnya pengembangan karir seperti tersebut, maka PT Bank Bukopin Cabang Tasikmalaya perlu menyediakan konselor untuk karir bagi karyawan (*career counselor*). Perencanaan pengembangan karir dalam sebuah organisasi memang tanggung jawab dari

organisasi. Namun demikian, masing-masing individu juga perlu melakukan perencanaan pengembangan karir, melalui pengembangan diri masing-masing individu.

### **C. Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT Bank Bukopin Cabang Tasikmalaya**

Berdasarkan hasil analisis data, diketahui bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan pada budaya organisasi dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan PT Bank Bukopin Cabang Tasikmalaya. Artinya jika terjadi kenaikan budaya organisasi dan pengembangan karir, maka akan diikuti oleh kenaikan kepuasan kerja karyawan PT Bank Bukopin Cabang Tasikmalaya. Dengan budaya organisasi dan pengembangan karir yang baik, maka kepuasan kerja karyawan PT Bank Bukopin Cabang Tasikmalaya akan lebih baik.

Hal ini sejalan dengan pendapat Rivai (2009:860) bahwa terdapat banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, seperti: (1) Isi pekerjaan, penampilan tugas pekerjaan yang aktual dan sebagai kontrol terhadap pekerjaan; (2) Supervisi; (3) Organisasi dan manajemen; (4) Kesempatan untuk maju; 5) Gaji dan keuntungan dalam bidang finansial seperti adanya insentif ; (6) Rekan kerja; (7) Kondisi pekerjaan.

Sedangkan Siagian (1986:25) menyatakan, bahwa harapan-harapan pada organisasi, biasanya tercermin antara lain : (1) Kondisi kerja yang baik; (2) Merasa diikutsertakan dalam proses pengambilan keputusan, terutama yang menyangkut nasibnya; (3) Cara pendisiplinan yang diplomatik; (4) Penghargaan yang wajar atas prestasi kerja; (5) Kesetiaan pimpinan terhadap bawahannya; (6) Pembayaran yang adil dan wajar; (7) Kesempatan promosi dan berkembang dalam organisasi; (8) Adanya

pengertian pimpinan jika bawahan menghadapi masalah pribadi; (9) Jaminan adanya perlakuan yang adil dan objektif; (10) Pekerjaan yang menarik.

Berdasarkan berbagai pendapat di atas menurut As'ad (1999:35) dapat dirangkum mengenai faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan kerja, yaitu:

- a. Faktor psikologi, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan, yang meliputi: minat; ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan keterampilan
- b. Faktor Sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial, baik antara sesama karyawan, dengan atasannya maupun karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya.
- c. Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu udara, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur dan sebagainya.
- d. Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, yang meliputi sistem dan besarnya gaji atau upah, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya.

Pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki korelasi terhadap kinerja oleh karena itu organisasi dituntut untuk dapat memelihara anggotanya agar tercipta kepuasan pekerja baik dilihat dari segi material maupun immaterial.

Karena kepuasan kerja dipengaruhi oleh budaya organisasi dan pengembangan karir, PT Bank Bukopin Cabang Tasikmalaya

harus terus konsisten melakukan evaluasi dan peningkatan terhadap variabel tersebut guna menjaga stabilitas kepuasan kerja karyawan.

#### 4. SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka penulis menarik kesimpulan hasil penelitian sebagai berikut :

1. Budaya organisasi pada PT Bank Bukopin Cabang Tasikmalayacenderung tinggi demikian juga kepuasan kerja karyawan cenderung tinggi. Dengan demikian budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.
2. Pengembangan karir pada PT Bank Bukopin Cabang Tasikmalayacenderung tinggi demikian juga kepuasan kerja karyawan cenderung tinggi. Dengan demikian pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.
3. Budaya organisasi dan pengembangan karir pada PT Bank Bukopin Cabang Tasikmalaya cenderung tinggi demikian juga kepuasan kerja karyawan cenderung tinggi. Dengan demikian budaya organisasi dan pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

#### 5. DAFTAR PUSTAKA

- Anwar, S. (2005). *Dasar-dasar Perilaku Organisasi*. Jogjakarta: UII Press.
- Arikunto, (2002). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta : Rineka Cipta.
- As'ad, (1999). *Seri Ilmu Sumber Daya Manusia: Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberti Yogyakarta.

- As'ad, M. (2003). *Psikologi Industri: Seri Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Liberty.
- Berelson dan Stainer. (2002). *Logistics a productivity and performance perspective, Supply Chain Management*, Research paper, Vo1.2 No.2, pp. 53-62.
- Danim, Sudarwan. (2005). *Inovasi Pendidikan*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Davis, Keith dan John W. Newstrom, (1996). *Perilaku Dalam Organisasi*, Jilid I, Edisi 7. Jakarta: Erlangga.
- Dharma, (1996). *Manajemen Supervisi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Dharma, Agung. (1985), *Manajemen Prestasi Kerja*, Bandung : PT. Toko Gunung Agung.
- Edgar Schein, (2002). *Organizational Culture and Leadership*. California : Jossey-Bass Inc.
- Effendi, Onong Uchjana. (1989). *Dinamika Komunikasi*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- George dan Jones, (1997). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. Addison Wesley Publishing Company, Inc. USA.\
- Gibson. (1996). *Organisations*. Boston: Homewood.
- Handoko, Hani. (1995). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE
- Handoko, T. Hani. (2001). *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: BPFE Universitas Gadjah Mada.
- Hasibuan, Malayu, S.P. (2000). *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta: Bumi Aksara.

