

**PENGARUH MOTIVASI KERJA, KEPUASAN KERJA, SISTEM  
PENGHARGAAN DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN BAGIAN OPERASIONAL  
PADA BANK BRI (PERSERO)**

**ARTIKEL ILMIAH**

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Penyelesaian  
Program Pendidikan Strata Satu  
Jurusan Akuntansi



Oleh :

**RATNA WAHYU YANUARDINI**  
NIM : 2010310304

**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI PERBANAS  
SURABAYA  
2014**

## PENGESAHAN ARTIKEL ILMIAH

Nama : Ratna Wahyu Yanuardini  
Tempat, Tanggal Lahir : Nganjuk, 13 Januari 1992  
N.I.M : 2010310304  
Jurusan : Akuntansi  
Progam pendidikan : Strata 1  
Konsentrasi : Akuntansi Manajemen  
Judul : Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Sistem Penghargaan,  
Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Bagian  
Operasional Pada Bank BRI (Persero)

**Disetujui dan diterima baik oleh :**

Dosen Pembimbing,

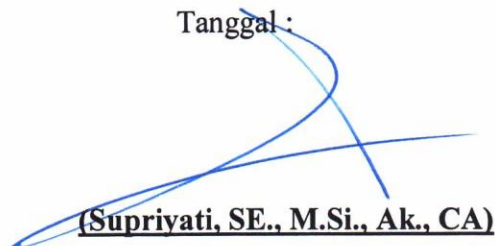
Tanggal :



**(Dr.Dra. Rovila El Maghviroh, Ak., M.Si.)**

Ketua Progam Studi S1 Akuntansi

Tanggal :



**(Supriyati, SE., M.Si., Ak., CA)**

**PENGARUH MOTIVASI KERJA, KEPUASAN KERJA, SISTEM PENGHARGAAN  
DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN BAGIAN  
OPERASIONAL PADA BANK BRI (PERSERO)**

**Ratna Wahyu Yanuardini**  
STIE PERBANAS SURABAYA  
Email : [2010310304@students.perbanas.ac.id](mailto:2010310304@students.perbanas.ac.id)  
Jl. Nginden Semolo 34-36 Surabaya

**ABSTRACT**

*This research aims to know the influence of work motivation, job satisfaction, organizational commitment and recognition system of employee performance. Samples used are employees of the company operating the BRI. Independent variable used is the work motivation, job satisfaction, reward systems, and organizational commitment. The selected samples were processed using a purposive sampling method by spreading the questionnaire respondents 45 while returning only 35 questionnaire is then processed using SPSS 16.0 for windows help. Hypothesis testing using multiple linear regression analysis. Results of a study on this research shows that job satisfaction, reward systems, and organizational commitment affect significantly to the performance of the employees and for the motivation of working have no effect on employee performance*

*Keywords: work Motivation, job satisfaction, organizational commitment, rewards system and performance of employees.*

**PENDAHULUAN**

Perkembangan dalam dunia bisnis yang semakin kompetitif menyebabkan perubahan besar dalam hal persaingan, produksi, pemasaran, pengelolaan sumber daya manusia, dan penanganan transaksi antara perusahaan dengan konsumen dan perusahaan dengan perusahaan lain. Pada saat ini banyak perusahaan yang berkembang seiring dengan adanya perkembangan yang sesuai dengan kebutuhan yang dimiliki berbagai pihak untuk mencapai sebuah kesuksesan. Sebagai tujuan utama dari perusahaan adalah dengan berkembangnya keuntungan bagi perusahaan tersebut untuk dapat mencapai dasar tujuan melakukan suatu hal yang dapat

mendatangkan keuntungan dimasa yang akan datang.

Dunia bisnis dalam bidang perbankan merupakan suatu bisnis yang memerlukan kepercayaan bagi para nasabah kepada pihak perbankan atas transaksi penyimpanan dana yang telah dilakukan. Untuk dapat mencapai visi dan misi perusahaan para pihak bank dapat memberikan faktor kenyamanan dan pelayanan yang memuaskan kepada para nasabah sehingga dapat menjalin hubungan kemitraan dengan nasabah secara berkesinambungan.

Pihak perusahaan selain melakukan peningkatan kinerja atau sumber daya manusia, juga harus dituntut untuk dapat meningkatkan kualitas pelayanan yang dihasilkan agar dapat mampu bersaing

dalam persaingan global. Dalam meningkatkan kualitas pelayanan, perusahaan harus melakukan peningkatan dari segi kualitas, inovasi, kreatifitas, dan produktifitas secara konsisten agar dapat memberikan kualitas yang bernilai lebih tinggi serta jasa yang pelayanannya lebih baik sehingga dapat memenuhi kepuasan para nasabah.

Munculnya ekonomi global ini juga mendorong setiap perusahaan untuk dapat mengubah cara mereka dalam menjalankan bisnis. Kondisi persaingan dalam setiap perusahaan yang dihadapi semakin kompetitif, sehingga jika perusahaan tidak dapat bersaing maka jalan menuju kebangkrutan terbentang luas. Salah satu cara terbaik dalam persaingan global adalah dengan menghasilkan suatu produk pelayanan jasa dengan kualitas terbaik. Kualitas terbaik akan diperoleh dengan melakukan upaya perbaikan secara terus menerus terhadap kemampuan manusia, proses dan lingkungan.

Hal yang ditegaskan dalam meningkatkan suatu perusahaan dalam memberikan pelayanan dan kualitas juga harus memperhatikan kinerja dari para karyawan perusahaan tersebut. Dengan adanya penerapan kinerja para karyawan dalam suatu perusahaan juga dapat meningkatkan bagaimana hasil dari produktivitas dan kualitas kerja perusahaan.

Kinerja merupakan suatu pengukuran terhadap prestasi kerja dari para karyawan dan manajemen perusahaan. Dalam setiap perusahaan diperlukan adanya pengukuran kinerja untuk para karyawan, hal ini dilakukan dan diterapkan oleh suatu perusahaan untuk dapat mengetahui kinerja dari masing-masing karyawan. Karyawan yang memiliki kinerja tinggi dan bagus dalam pekerjaannya pihak perusahaan dapat memberikan penghargaan terhadap hasil pekerjaan yang telah dicapainya.

Pada dasarnya dalam suatu perusahaan diperlukan adanya sistem yang memadai, terutama hubungannya dengan kepuasan kerja, motivasi kerja, sistem penghargaan (reward), dan komitmen organisasi untuk para karyawan yang seharusnya dimiliki oleh suatu unit bisnis dengan ketidakpastian lingkungan yang lebih tinggi. Adanya hal tersebut diharapkan dapat membantu dan meningkatkan kinerja para karyawan untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya dan mengatasi semua permasalahan yang terjadi dengan baik.

Kepuasan kerja menjadi peran penting dalam perusahaan karena dengan adanya kepuasan merupakan suatu keadaan dimana terdapat adanya hasil yang diperoleh antara nilai balas jasa kerja dari perusahaan atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan. Kinerja yang dicari oleh perusahaan juga tergantung pada motivasi karyawan sedangkan motivasi merupakan hasrat dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan untuk dapat mencapai suatu tujuan yang diharapkan.

Sistem penghargaan atau reward (kompensasi) merupakan semua bentuk biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan dengan harapan bahwa perusahaan akan memperoleh imbalan dalam bentuk prestasi kerja dari karyawannya (Herman,2008:159). Penghargaan yang diberikan perusahaan dapat mempengaruhi tendensi para karyawan untuk tetap bersama pada organisasi atau mencari pekerjaan lainnya. Semakin besar perhatian perusahaan terhadap kebutuhan karyawan maka perusahaan tersebut akan mendapat timbal balik yang sesuai, yaitu memaksimalkan produktivitas kinerja.

Sistem kompensasi yang memadai, terutama dalam hubungannya dengan motivasi kerja karyawan seharusnya dimiliki

oleh suatu perusahaan atau unit bisnis dengan ketidakpastian lingkungan yang lebih tinggi. Sistem penghargaan (kompensasi) yang memadai dan peningkatan motivasi yang dijalankan berhasil, maka seorang karyawan akan termotivasi dalam pelaksanaan pekerjaan yang dibebankan kepadanya dan berupaya mengatasi permasalahan yang terjadi. Penelitian yang dilakukan Ririvega (2013) mendukung bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Selain motivasi kerja, kepuasan kerja, dan sistem penghargaan salah satu variabel independen lainnya yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu komitmen organisasi. Komitmen organisasional menurut Gibson et al (2000) dalam Rivai (2005) dapat diartikan sebagai “identifikasi, loyalitas, dan keterlibatan yang dinyatakan oleh karyawan oleh organisasi atau unit dari organisasi”. Komitmen organisasi yang kuat akan mendorong individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi. Kecukupan anggaran tidak hanya secara langsung meningkatkan prestasi kerja, tetapi juga secara tidak langsung (moderasi) melalui komitmen organisasi.

Bank BRI adalah sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang perbankan ini dapat mampu bersaing dengan bank lainnya untuk dapat mencapai dan memenuhi target kerja pada setiap usaha yang dilakukan. Dengan memberikan fasilitas pelayanan yang memuaskan kepada para nasabah dapat memberikan kepercayaan tersendiri dari pihak nasabah kepada bank untuk menyimpan uangnya dalam bank tersebut. Peneliti tertarik untuk menjadikan bank BRI sebagai tempat penelitian karena sudah dipercaya oleh masyarakat luas dan dapat bersaing dengan bank lainnya, peneliti menggunakan bank BRI sebagai sampel dari penelitian ini karena bank BRI di daerah tersebut telah memiliki nasabah yang

semakin meningkat pada setiap tahunnya dan mayoritas penduduk pada daerah tersebut dalam segi keuangan menengah ke atas.

Berdasarkan hal tersebut peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan memilih judul yaitu ”Pengaruh motivasi kerja, kepuasan kerja, sistem penghargaan, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan bagian operasional pada bank BRI (persero)”.

## **RERANGKA TEORITIS DAN HIPOTESIS**

### **1. Kinerja Karyawan**

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya” (Mangkunegara,2005:9). Berdasarkan pengertian diatas dapat didefinisikan bahwa kinerja karyawan adalah hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

### **2. Motivasi Kerja**

Menurut (I Komang Ardana dkk,2012:193) motivasi adalah kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu tindakan atau tidak pada hakekatnya ada secara internal dan eksternal yang dapat berpengaruh positif atau negatif untuk mengarahkannya sangat bergantung kepada ketangguhan manajer. Dari tulisan diatas, motivasi sangat dibutuhkan bagi karyawan agar dapat bekerja dengan acuan kerja lebih baik dan sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik.

## **Model Pengukuran Motivasi Kerja**

Model-model pengukuran motivasi kerja telah banyak dikembangkan, diantaranya oleh McClelland (Mangkunegara, 2005:68) mengemukakan 6 (enam) karakteristik orang yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi, yaitu: (1) Memiliki tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi, (2) Berani mengambil dan memikul resiko, (3) Memiliki tujuan realistik, (4) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuan, (5) Memanfaatkan umpan balik yang konkrit dalam semua kegiatan yang dilakukan, dan (6) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

### **3. Kepuasan Kerja**

Menurut Herman (2007), kepuasan kerja merupakan sikap umum seseorang dalam menghadapi pekerjaannya seseorang yang tinggi kepuasan kerjanya memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya, sedangkan seseorang yang tidak memperoleh kepuasan didalam pekerjaannya memiliki sikap yang negatif terhadap pekerjaannya. Pekerja dengan tingkat ketidakpuasan yang tinggi lebih mungkin untuk melakukan sabotase.

### **Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja akan dapat diketahui dengan melihat beberapa hal yang dapat menimbulkan dan mendorong kepuasan kerja yaitu:

- a. Faktor Psikologik
- b. Faktor Sosial
- c. Faktor Fisik
- d. Faktor Finansial

### **4. Sistem Penghargaan**

Sistem penghargaan (kompensasi) merupakan segala sesuatu yang diterima

oleh karyawan sebagai balas jasa kontribusinya kepada perusahaan atau organisasi (I Komang Ardana dkk, 2012:153). Kompensasi berbentuk uang artinya kompensasi di bayar dalam bentuk uang kartal kepada karyawan bersangkutan. Kompensasi berbentuk barang artinya kompensasi dibayar dengan barang. Penghargaan yang diberikan perusahaan dapat mempengaruhi tendensi para karyawan untuk tetap bersama pada organisasi atau mencari pekerjaan lainnya.

### **Terminologi-terminologi dalam sistem penghargaan (kompensasi)**

#### **1. Upah dan Gaji**

Upah biasanya berhubungan dengan tarif gaji perjam yang kerap digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan. Sedangkan gaji pada umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, atau tahunan.

#### **2. Insentif**

Insentif adalah tambahan-tambahan kompensasi diatas atau diluar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi.

#### **5. Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasional menurut Gibson et al (2000) dalam Rivai (2005) dapat diartikan sebagai “identifikasi, loyalitas, dan keterlibatan yang dinyatakan oleh karyawan oleh organisasi atau unit dari organisasi”. Menurut William dan Hazer (1986) dalam Rivai (2005), komitmen organisasional merupakan” respon afektif pada organisasi secara menyeluruh, yang kemudian menunjukkan suatu respon afektif pada aspek khusus pekerjaan sedangkan kepuasan kerja merupakan respon afektif individu didalam organisasi terhadap evaluasi masa lalu dan masa sekarang.

## **Komponen Komitmen Organisasi**

Tiga komponen utama mengenai komitmen organisasi (Arfan Ikhsan,2010:55) yaitu:

- a. *Affective commitment*, yang berkaitan dengan adanya keinginan untuk terikat pada organisasi
- b. *Continuance commitment*, adalah suatu komitmen yang didasarkan akan kebutuhan rasional.
- c. *Normative Commitment*, adalah komitmen yang didasarkan pada norma yang ada dalam diri karyawan, berisi keyakinan individu akan tanggung jawab terhadap organisasi.

## **Hubungan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Teori motivasi adalah kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu tindakan atau tidak pada hakekatnya ada secara internal dan eksternal yang dapat berpengaruh positif atau negatif untuk mengarahkannya sangat bergantung kepada ketangguhan manajer. Dari tulisan diatas, motivasi sangat dibutuhkan bagi karyawan agar dapat bekerja dengan acuan kerja lebih baik dan sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik (I Komang Ardana dkk,2012:193). Motivasi merupakan variabel penting yang mempengaruhi perilaku seseorang dalam lingkungan kerjanya. Artinya semakin tinggi motivasi seseorang maka akan semakin tinggi pula kinerja yang akan dihasilkannya, dan akhirnya kemungkinan untuk dapat memenuhi kebutuhan bagi orang tersebut akan semakin tinggi pula.

## **Hubungan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Kepuasan kerja merupakan sikap umum seseorang dalam menghadapi pekerjaannya seseorang yang tinggi

kepuasan kerjanya memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya, sedangkan seseorang yang tidak memperoleh kepuasan didalam pekerjaannya memiliki sikap yang negatif terhadap pekerjaannya. Pekerja dengan tingkat ketidakpuasan yang tinggi lebih mungkin untuk melakukan sabotase Herman (2007). Perasaan senang ataupun tidak ini muncul disebabkan karena pada saat bekerja mereka membawa suatu keinginan, kebutuhan, hasrat dan pengalaman masa lalu yang membentuk harapan baru untuk dapat mencapai kinerja yang diharapkan. Makin tinggi harapan kerja ini dapat terpenuhi, maka makin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan.

## **Hubungan Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Karyawan**

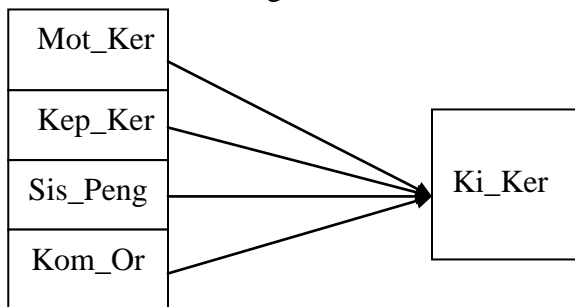
Sistem penghargaan (kompensasi) merupakan segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa kontribusinya kepada perusahaan atau organisasi (I Komang Ardana dkk, 2012:153). Ada dua hal yang perlu diingat oleh perusahaan dalam pemberian kompensasi. Pertama kompensasi yang diberikan perusahaan harus dapat dirasakan adil oleh karyawan dan kedua, besarnya kompensasi tidak jauh berbeda dengan yang diharapkan oleh karyawan. Apabila dua hal ini dapat dipenuhi maka karyawan akan merasakan kepuasan atas pekerjaan yang dilakukan dengan hasil imbalan yang akan didapatnya.

## **Hubungan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Komitmen organisasional menurut Gibson et al (2000) dalam Rivai (2005) dapat diartikan sebagai “identifikasi, loyalitas, dan keterlibatan yang dinyatakan oleh karyawan oleh organisasi atau unit dari organisasi”. Menurut William dan Hazer (1986) dalam Rivai (2005), komitmen organisasional merupakan” respon afektif pada organisasi secara menyeluruh, yang

kemudian menunjukkan suatu respon afektif pada aspek khusus pekerjaan sedangkan kepuasan kerja merupakan respon afektif individu didalam organisasi terhadap evaluasi masa lalu dan masa sekarang, serta penilaian yang bersifat individual bukan kelompok atau organisasi. Sehingga dapat diartikan semakin tinggi komitmen organisasional dari karyawan maka akan semakin meningkat kinerja individual karyawan. Berikut ini adalah bentuk kerangka pemikiran dalam penelitian ini:

Gambar 1  
kerangka Pikir



Berdasarkan latar belakang serta rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini, maka dapat disusun hipotesis penelitian sebagai berikut:

- H1 : Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan
- H2 : Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan
- H3 : Sistem penghargaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan
- H4 : Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan

## METODE PENELITIAN

### Rancangan Penelitian

Berdasarkan dengan sumber data yang digunakan maka penelitian ini termasuk jenis penelitian dengan data primer. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan bagian operasional pada bank BRI.

Ditinjau dari metode analisisnya penelitian ini tergolong penelitian kuantitatif yang mengacu pada pengujian hipotesis penelitian dengan alat uji statistik. Penelitian kuantitatif adalah penelitian yang mementingkan adanya variabel-variabel sebagai obyek penelitian dan variabel tersebut harus didefinisikan dalam bentuk operasionalisasi variabel masing-masing dan pemahaman dari luar. Reliabilitas dan validitas merupakan syarat yang harus dipenuhi dalam menggunakan pendekatan ini karena kedua elemen tersebut akan menentukan kualitas hasil penelitian dan kemampuan replikasi serta generalisasi pengguna model penelitian sejenis.

Pengujian hipotesis merupakan penelitian yang menjelaskan fenomena antara dua variabel atau lebih seperti dalam penelitian untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh antara motivasi kerja, kepuasan kerja, sistem penghargaan, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

### Identifikasi Variabel

- Variabel dependen (Variabel Y) dalam penelitian ini adalah aspek kinerja karyawan.
- Variabel independen (variabel X). Variabel independen dalam penelitian ini adalah: motivasi kerja, kepuasan kerja, sistem penghargaan, dan komitmen organisasi.

### Definisi Oprasional dan Pengukuran Variabel

Adapun definisi oprasional dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### 1. Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja karyawan adalah suatu prestasi yang telah dicapai oleh seseorang



dalam melaksanakan tugas yang didapatkannya sesuai dengan ukuran standart yang ditetapkan oleh perusahaan. Indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan adalah (Veithzal Rivai,2005;354): Disiplin, Sikap kerja, Pekerjaan yang dihasilkan, Kemampuan dalam bekerja, Tanggung jawab terhadap pekerjaan.

#### 2. Motivasi Kerja (X1)

Motivasi adalah sebagai pemberian dukungan atau dorongan untuk melaksanakan tugas dengan baik. Motivasi dapat diukur dengan menggunakan skala skor 1-4, Indikator yang digunakan untuk mengukur motivasi (Gomes:1997) dalam (Rivai:2005) yaitu: Pembayaran/gaji, Keamanan Kerja, Hubungan sesama pekerja, Pujian/Hadiah, Pekerjaan itu sendiri.

#### 3. Kepuasan Kerja (X2)

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai tingkat kepuasan individu dalam organisasi secara relatif dibandingkan dengan teman sekerja lain, variabel ini diukur menggunakan instrumen kepuasan kerja Diukur menggunakan skala dengan skor 1 s/d 4, atas indikator-indikator : Pengabdian rekan seprofesi, Menyukai pekerjaan yang dilakukan, Kepuasan karyawan atas pekerjaan, Kepuasan atas prestasi kerja.

#### 4. Sistem Penghargaan (X3)

Sistem penghargaan merupakan suatu bentuk return baik finansial maupun non-finansial. Kompensasi dapat digunakan untuk memotivasi prestasi kerja, juga dalam kondisi tertentu harus ada imbalan yang dimaksudkan untuk memotivasi kerja yang baik, yaitu imbalan harus berkaitan dengan tingkat prestasi kerja yang akan dimotivasi. Indikator yang digunakan untuk mengukur kompensasi (Michael dan Harnold, 1993;443) dalam (Pandja dan Khusaini;2003) adalah: Kompensasi material, Kompensasi sosial, Kompensasi aktivitas.

#### 5. Komitmen Organisasi (X4)

Komitmen organisasional adalah pendapat karyawan mengenai keinginannya untuk mengidentifikasi dirinya dan melibatkan diri dengan organisasinya serta enggan untuk meninggalkannya. Indikator yang digunakan untuk mengukur komitmen organisasional (Mayer dan Schourman, 1992) dalam (Rivai: 2005) yaitu: *Affective commitment* (komitmen afektif), *Continuance Commitment* (komitmen berkelanjutan), *Normative Commitment* (komitmen normatif).

#### **Populasi Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel**

Populasi adalah keseluruhan obyek penelitian (Arikunto,2009:115). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan pada Bank BRI (persero). Sampel adalah sebagian/wakil populasi yang akan diteliti (Arikunto,2009:117). Sampel yang dipilih dari populasi dianggap mewakili keberadaan populasi dan sampel pada penelitian ini adalah karyawan bagian operasional. Teknik yang digunakan dalam pengambilan sampel adalah dengan menggunakan nonrandom sampling dengan teknik purposive sampling.

#### **ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

Dari 45 kuisisioner yang disebarkan hanya sebanyak 35 kuisisioner yang kembali, berarti sebanyak 10 kuisisioner tidak kembali, sehingga data yang dapat diolah sebanyak 35 kuisisioner.

#### **Deskripsi Variabel Penelitian**

Analisis deskriptif digunakan untuk menunjukkan jumlah data (N) yang digunakan dalam penelitian ini serta dapat menunjukkan nilai maksimum, nilai minimum, nilai rata-rata (*mean*) dari masing-masing variabel. Dari hasil penyebaran kuisisioner tersebut diperoleh data identitas karakteristik responden sebagai berikut:

### Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	18	51.4	51.4	51.4
2	17	48.6	48.6	100.0
Total	35	100.0	100.0	

Dari hasil tabel diatas menunjukkan deskripsi responden berdasarkan jenis kelamin dengan hasil untuk jenis kelamin laki-laki (1) sebanyak 18 responden atau 51,4% sedangkan untuk jenis kelamin perempuan sebanyak 17 (2) responden atau 48,6%. Dengan adanya hasil analisis tersebut dapat disimpulkan bahwa hasil responden terbanyak untuk jenis kelamin adalah laki-laki dengan jumlah sebanyak 18 responden (51%). Hal ini menandakan bahwa mayoritas karyawan bagian operasional pada Bank BRI Cabang Jombang tersebut adalah laki-laki.

### Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pend Terakhir	Jumlah	Persen (%)
SMA	3	9
DIPLOMA	4	11
S1	26	74
S2	2	6
Total	35	100

Sumber: Lampiran data diolah

Dari hasil tabel diatas menunjukkan hasil bahwa deskripsi responden berdasarkan pendidikan terakhir dengan hasil untuk pendidikan terakhir SMA sebanyak 3 responden atau 9%, untuk pendidikan diploma sebanyak 4 responden atau 11%, untuk pendidikan S1 sebanyak 26 responden atau 74%, dan untuk pendidikan terakhir S2 sebanyak 2 responden atau 6%. Sehingga dengan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa responden terbanyak untuk

pendidikan terakhir yaitu S1 dengan jumlah sebesar 26 responden (74%).

### Karakteristik Responden Berdasarkan Bagian Pekerjaan

Bagian	Jumlah	Persen (%)
Back Office	3	9
CS	11	31
DJS	5	14
Teller	16	46
Total	35	100

Sumber: Lampiran data diolah

Dari hasil tabel diatas menunjukkan hasil bahwa deskripsi responden berdasarkan bagian pekerjaannya dengan hasil untuk Back Office sebanyak 3 responden atau 9%, untuk CS sebanyak 11 responden atau 31%, untuk DJS sebanyak 5 responden atau 14%, dan untuk Teller sebanyak 16 responden atau 46%. Sehingga dengan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa responden terbanyak untuk bagian pekerjaan yaitu bagian 4 dengan jumlah sebesar 16 responden (46%).

### Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Umur	Jumlah	Persen (%)
< 25 Tahun	20	57
26-35 Tahun	9	26
36-45 Tahun	6	17
46-55 Tahun	0	0
> 55 Tahun	0	0
Total	35	100

Sumber: Lampiran data diolah

Dari hasil tabel diatas menunjukkan hasil bahwa deskripsi responden berdasarkan umur dengan hasil untuk umur < 25 tahun sebanyak 20 responden atau 57%, untuk umur 26-35 tahun sebanyak 9 responden atau 26%, untuk umur 36-45 tahun sebanyak 6 responden atau 17%, untuk umur 46-55

tahun sebanyak 0 responden atau 0% dan untuk umur > 55 tahun sebanyak 0 responden atau 0%. Sehingga dengan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa responden terbanyak berdasarkan umur para responden yaitu terletak pada umur < 25 tahun dengan jumlah sebesar 20 responden (57%).

### **Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja**

Lama Kerja	Jumlah	Persen (%)
< 1 Tahun	1	3
1-2 Tahun	5	14
3-4 Tahun	10	29
5-6 Tahun	12	34
> 6 Tahun	7	20
Total	35	100

Sumber: Lampiran data diolah

Dari hasil tabel diatas menunjukkan hasil bahwa deskripsi responden berdasarkan lama bekerja dengan hasil untuk < 1 tahun sebanyak 1 responden atau 3%, untuk 1-2 tahun sebanyak 5 responden atau 14%, untuk 3-4 tahun sebanyak 10 responden atau 29%, untuk 5-6 tahun sebanyak 12 responden atau 34% dan untuk > 6 tahun sebanyak 7 responden atau 20%. Sehingga dengan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa responden terbanyak berdasarkan lama bekerja para responden yaitu terletak pada 3-4 tahun dengan jumlah sebesar 12 responden (34 %).

### **Uji Validitas**

Uji validitas data dalam penelitian ini diukur dengan teknik korelasi pearson product moment (r). Berdasarkan hasil tersebut dapat diketahui bahwa seluruh item pertanyaan yang digunakan sebagai instrument untuk mengukur variabel-variabel penelitian memiliki nilai signifikan > 00,05 sehingga berdasarkan indikasi tersebut seluruh item pertanyaan dalam penelitian ini dapat dinyatakan valid

### **Uji Reliabilitas**

Pengujian reliabilitas data dilakukan dengan uji konsistensi internal dengan koefisien *Cronbach Alpha*. Untuk instrument yang berupa angket, indeks reliabilitas untuk jenis-jenis reliabilitas tersebut dinyatakan reliable jika r alpha yang diperoleh diatas 0,6 (Imam Ghozali 2011).

Variabel	r Alpha	Kesimpulan
Motivasi Kerja	0,855	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,855	Reliabel
Sistem Penghargaan	0,800	Reliabel
Komitmen Organisasi	0,868	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,727	Reliabel

Sumber: Lampiran data diolah

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan nilai cronbach alpha untuk variabel motivasi kerja (0.855 > 0.6), kepuasan kerja (0.855 > 0.6), sistem penghargaan (0.800 > 0.6), dan komitmen organisasi (0.868 > 0.6), kinerja karyawan (0.727 > 0.6) yang artinya bahwa semua variabel diatas nilai 0.6 dengan jumlah kasus tiga puluh lima responden dinyatakan reliabel.

### **Uji Normalitas**

Uji normalitas dilakukan untuk dapat menguji apakah dalam sebuah model regresi variabel-variabel yang digunakan yaitu variabel dependen dan variabel independen berdistribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik jika distribusi residualnya normal. Untuk dapat mengetahui normalitas distribusi data dalam penelitian ini maka dapat digunakan uji *One-Sample Kolmogorov-Smirnov*. Dalam uji ini setiap variabel dikatakan berdistribusi normal jika nilai Asymp. Sig (2-tailed) > 0,05

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		35
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.17975282
Most Extreme Differences	Absolute	.138
	Positive	.138
	Negative	-.058
Kolmogorov-Smirnov Z		.816
Asymp. Sig. (2-tailed)		.518

Dari tabel diatas dapat dijelaskan bahwa nilai kolmogorovsmirnov sebesar 0,816 dengan signifikansi (probabilitas 0,518). Dari hasil tersebut maka dapat disimpulkan bahwa data berasal dari populasi yang berdistribusi normal.

### Uji Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis ini dilakukan untuk menguji pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Setelah melihat hasil analisis deskriptif dari masing-masing variabel pembahasan selanjutnya adalah menginterpretasikan hasil uji analisis regresi linear berganda. Analisis ini digunakan untuk membuktikan hipotesis yang telah dibuat pada bagian awal. Pada sub bab ini, kita akan melihat pengaruh variabel-variabel terikat (*dependent*) yang digunakan dalam penelitian terhadap variabel bebasnya (*independent*), dimana berdasarkan perumusan yang dibuat uji regresi linear ini adalah :

$$Y = 0,285 + 0,059X_1 + 0,254X_2 + 0,323 X_3 + 0,284 X_4 + e$$

#### 1. Uji F

Uji signifikansi simultan (uji F) digunakan untuk menguji model penelitian dengan cara mengetahui apakah variabel motivasi kerja, kepuasan kerja, sistem penghargaan, dan komitmen organisasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan bagian operasional.

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.693	4	1.423	38.864	.000 <sup>a</sup>
	Residual	1.099	30	.037		
	Total	6.791	34			

Hasil Anova atau F test menunjukkan bahwa nilai F hitung sebesar 38.864 dengan tingkat signifikansi 0.000 dibawah 0.05. Maka model regresi ini dapat digunakan untuk memprediksi kinerja karyawan atau dapat dikatakan bahwa variabel motivasi kerja, kepuasan kerja, sistem penghargaan, dan komitmen organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan bagian operasional.

#### 2. Uji R<sup>2</sup> (Koefisien Determinasi)

Pada penelitian ini koefisien determinasi berfungsi untuk menentukan seberapa besar pengaruh yang ditimbulkan variabel independen terhadap variabel dependen. Semakin besar koefisien determinasi menunjukkan semakin baik kemampuan variabel independen menerangkan variabel dependen.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.916 <sup>a</sup>	.838	.817	.19136	1.964

Dari hasil analisis regresi linier berganda sebagaimana telah dijelaskan pada tabel tersebut diatas, maka dapat disimpulkan bahwa R hitung yang menunjukkan hubungan atau korelasi antara variabel bebas dengan variabel terikat adalah 0,916 dimana yang artinya bahwa korelasi atau tingkat hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat dapat dinilai kuat. Penilaian kuat atau lemahnya nilai korelasi ini didasarkan dengan menggunakan parameter nilai korelasi yang dapat dikatakan kuat apabila nilai  $R_{xy} > 0,05$ . Kemudian untuk mengetahui pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat dapat diketahui melalui nilai Adjusted R-Square = 0,817. Hal ini berarti 81,7% variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan

oleh variabel motivasi kerja, kepuasan kerja, sistem penghargaan, dan komitmen organisasi sedangkan sisanya (100% - 81,7% = 18,3%) dijelaskan oleh sebab-sebab yang lain diluar model artinya masih banyak faktor-faktor lain yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan bagian operasional yakni sebesar 18,3%.

### 3. Uji t

Pada penelitian ini uji t dilakukan untuk menentukan apakah keempat variabel independen mempunyai pengaruh terhadap satu variabel dependen. Keempat variabel independen mempunyai pengaruh terhadap satu variabel dependen jika nilai signifikan uji t kurang dari 0,05.

Model	Coefficient <sup>a</sup>				
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.285	.268		1.063	.296
Motivasi Kerja	.059	.119	.063	.494	.625
Kepuasan Kerja	.254	.105	.257	2.428	.021
Sistem Penghargaan	.323	.134	.342	2.411	.022
Komitmen Organisasi	.284	.124	.353	2.283	.030

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Dari empat variabel independen yang dimasukkan kedalam model regresi, variabel motivasi kerja tidak signifikan pada 0,625. variabel kepuasan kerja signifikan pada 0,021 Variabel sistem penghargaan signifikan pada 0,022 Dan variabel komitmen organisasi signifikan pada 0,030 Berdasarkan hasil perhitungan diatas diperoleh persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y = 0,285 + 0,059X_1 + 0,254X_2 + 0,323 X_3 + 0,284 X_4 + e$$

### Pembahasan

#### a. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan

Motivasi kerja merupakan kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu tindakan atau tidak pada hakekatnya ada secara internal dan eksternal

yang dapat berpengaruh positif atau negatif untuk mengarahkannya sangat bergantung kepada ketangguhan manajer. Bank BRI berupaya untuk selalu memberikan motivasi kerja kepada setiap karyawannya agar dapat tercipta hasil kerja yang memuaskan, hal ini terbukti dari hasil analisis yang telah dilakukan sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja pada setiap aktivitas pekerjaan yang dilakukan oleh para karyawan dapat mempengaruhi hasil kinerja yang akan didapatkan, tetapi hal ini sangat berbeda dengan hasil yang didapatkan dari olah data yang dilakukan oleh hipotesis yang pertama.

Hasil pengujian pengaruh variabel motivasi kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan hasil bahwa variabel motivasi kerja tidak berpengaruh pada variabel kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dari signifikansi motivasi kerja terhadap kinerja karyawan  $0,625 > 0,05$  yang artinya hipotesis yang pertama ditolak bahwa tidak ada pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Ririvega (2013) yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan. Perbedaan hasil ini dikarenakan ada faktor lain yang dapat mempengaruhi variabel kinerja karyawan.

#### b. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

Kepuasan kerja merupakan sikap umum seseorang dalam menghadapi pekerjaannya seseorang yang tinggi kepuasan kerjanya memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya, sedangkan seseorang yang tidak memperoleh kepuasan didalam pekerjaannya memiliki sikap yang negatif terhadap pekerjaannya. Bank BRI berupaya untuk selalu memberikan kepuasan kerja kepada setiap karyawannya agar dapat tercipta hasil kerja yang memuaskan, hal ini

terbukti dari hasil analisis yang dilakukan sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja pada setiap aktivitas pekerjaan yang dilakukan oleh para karyawan dapat mempengaruhi hasil kinerja yang akan didapatkan dengan rasa nyaman dalam lingkungan kerja dan hasil pekerjaan yang telah dilakukan. Hal ini terbukti dengan hasil yang didapatkan dari olah data yang dilakukan oleh hipotesis yang kedua.

Hasil pengujian pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan hasil bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh signifikan pada variabel kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dari signifikansi motivasi kerja terhadap kinerja karyawan  $0,021 < 0,05$  yang artinya hipotesis yang kedua diterima bahwa ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Jadi semakin karyawan berfokus pada setiap pekerjaan yang dilakukannya maka akan tercipta rasa kepuasan kerja yang didapatkannya. Hasil pengujian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Diana (2009) yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan.

#### **c. Pengaruh sistem penghargaan terhadap kinerja karyawan**

Sistem Penghargaan merupakan segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa kontribusinya kepada perusahaan atau organisasi. Karyawan yang dapat melakukan suatu pekerjaan dengan baik dan maksimal maka dengan begitu para karyawan akan diberikan balas jasa terhadap bentuk pengabdianya. Bank BRI berupaya untuk memberikan Sistem Penghargaan kepada karyawannya atas balas jasa pekerjaan yang dilakukan agar dapat tercipta hasil kerja yang memuaskan. Jadi dapat disimpulkan apabila para karyawan melakukan suatu pekerjaannya dengan baik dan memuaskan maka perusahaan akan

memberikan sistem penghargaan (kompensasi) sebagai bentuk balas jasa antara pihak perusahaan kepada karyawan. Hal ini terbukti dengan hasil yang didapatkan dari olah data yang dilakukan oleh hipotesis yang ketiga.

Hasil pengujian pengaruh variabel sistem penghargaan terhadap kinerja karyawan menunjukkan hasil bahwa variabel sistem penghargaan berpengaruh signifikan pada variabel kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dari signifikansi sistem penghargaan terhadap kinerja karyawan  $0,022 < 0,05$  yang artinya hipotesis yang ketiga diterima bahwa ada pengaruh sistem penghargaan terhadap kinerja karyawan, Hasil pengujian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Windy (2012) yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara sistem penghargaan dengan kinerja karyawan.

#### **d. Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan**

Komitmen organisasi merupakan sebagai suatu orientasi nilai terhadap organisasi yang menunjukkan individu sangat memikirkan dan mengutamakan pekerjaan dan organisasinya. Karyawan disini akan dinilai bahwa seberapa besar komitmennya terhadap perusahaan atau organisasi atas pengabdianya yang dapat melakukan suatu pekerjaan dengan baik dan maksimal. Bank BRI berupaya untuk memiliki komitmen organisasi antara pihak perusahaan dengan para karyawan atas komitmen karyawan untuk tetap konsisten dalam perusahaan tersebut dan pekerjaan yang dilakukannya. Hal ini terbukti dengan hasil yang didapatkan dari olah data yang dilakukan oleh hipotesis yang keempat.

Hasil pengujian pengaruh variabel komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan menunjukkan hasil bahwa variabel komitmen organisasi berpengaruh

signifikan pada variabel kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dari signifikansi komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan  $0,030 < 0,05$  yang artinya hipotesis yang keempat diterima bahwa ada pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan Diana (2009) yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara komitmen organisasi dengan kinerja karyawan dengan tanda-tanda positif.

## **KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN**

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kuantitatif dengan menggunakan data primer yang diperoleh dari hasil penyebaran kuisioner yang diukur menggunakan pengukuran dengan skala 4 poin. Kuisioner dibagikan kepada para responden yang merupakan karyawan bagian operasional pada bank BRI (persero).

Dari 45 kuisioner yang dibagikan hanya 35 kuisioner saja yang dapat diolah dengan menggunakan bantuan *software* statistik SPSS16.0 for windows untuk diuji validitas, reliabilitas, normalitas, regresi linier berganda, uji F dan Uji T untuk dapat menentukan pengaruh dari masing-masing variabel.

Berdasarkan hasil data dan pengujian yang telah dilakukan, maka dapat diambil kesimpulan yaitu: (1) motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, (2) kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, (3) sistem penghargaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dan (4) komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

### **Keterbatasan Penelitian**

Keterbatasan-keterbatasan dalam penelitian tersebut adalah sebagai berikut:

1. Pada penelitian ini hanya menerapkan hasil metode survey melalui penyebaran kuisioner sehingga peneliti tidak terlibat melakukan wawancara secara langsung dalam aktivitas perusahaan dan kesimpulan yang diambil hanya berdasarkan pada data yang terkumpul dari hasil penyebaran kuisioner melalui penggunaan instrument secara tertulis.
2. Pada penelitian ini responden yang digunakan hanya terbatas pada karyawan bagian operasional pada bank BRI (persero).
3. Dengan jumlah kuisioner yang disebar sebanyak 45 lembar hanya 35 kuisioner yang dikembalikan.

### **Saran**

Dari hasil analisa dan kesimpulan yang telah diperoleh diatas, ada beberapa saran yang dapat berguna diantaranya sebagai berikut :

1. Pada penelitian ini sampel penelitian hanya terbatas pada karyawan bagian operasional pada bank BRI (persero), diharapkan untuk penelitian berikutnya lebih dikembangkan dengan memperluas sampel penelitian, misalnya seperti pada bank BRI (persero) di wilayah Jawa Timur.
2. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengukur kinerja karyawan selain yang digunakan oleh peneliti saat ini atau selain bagian operasional
3. Peneliti selanjutnya diharapkan bisa dapat menambah variabel-variabel penelitian yang dirasa tepat untuk diterapkan dalam menguji pengaruh kinerja karyawan bagian operasional

## **DAFTAR RUJUKAN**

- Anwar, P. M. 2005. *Evaluasi Kinerja*. Bandung: Refika Aditama
- Aprilia, W. M., dan Gunasti H. 2012. "Pengaruh Kompensasi, Motivasi

- dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi (Studi Kasus Pada Perusahaan Manufaktur Di Surabaya)”. *Journal Accounting* Vol. 2, No. 2, (Juli). Pp 15-26.
- Arfan, I. L. 2010. *Akuntansi Keperilakuan*. Edisi dua. Salemba Empat: Jakarta.
- Bagus, S. P. 2013. “Pengaruh Komunikasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Proyek Pondasi Tower di Timor Leste PT Cahaya Inspirasi Indonesia)”. *Jurnal Aplikasi Manajemen* Vol. 11, No. 1, (Maret). Pp. 15-18.
- Djastuti, I. 2010. “*The influence of Job Characteristics on Job Satisfaction, Organizational Commitment And Managerial Performance*”. *Journal Manajemen Bisnis* Vol. 3, No. 2, (November). Pp. 21-23.
- Devaluana, M. I. 2007. “Pengaruh Computing Environment Praktik & Kebijakan Organisasi & Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Petrokimia Gresik”. Skripsi Sarjana tak diterbitkan, STIE Perbanas Surabaya.
- George, J. M., dan Jones, G. 2005. *Understanding and managing organizational behavior* (4th ed.). New Jersey: Upper Saddle River
- Ghozali, I. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Edisi-5. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Kasenda, R. 2013. “Kompensasi Dan Motivasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bangun Wenang Beverages Company Manado”. *Jurnal Emba* Vol. 1, No. 3, (Juni). Pp. 1-3.
- Koesmono. 2007. “Pengaruh Kepemimpinan dan Tugas Terhadap Komitmen Organisasi dengan Variabel Moderasi Motivasi Perawat Rumah Sakit Swasta Surabaya”. *Jurnal Manajemen*. Vol. 9, No.1, (April). Pp. 30-40.
- Komang, I. A. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Buku 1. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Kountur, R. 2004. *Metode Penelitian Untuk Penulisan Skripsi dan Tesis*. Jakarta: Penerbit PPM.
- Pandja, S. D., dan Khusaini, M. 2003. “Kajian terhadap kepuasan kompensasi, komitmen Organisasi, dan Prestasi Kerja”. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. Vol. 5, No. 1, (Maret). Pp. 25-41.
- Robbbins dan Judge. 2007. *Perilaku Organisasi*. Buku 1 dan 2. Jakarta: Salemba Empat.
- \_\_\_\_\_, 2011. *Organizational behavior* (14th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Rivai, H. A. 2001. “Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasional Terhadap Intensi Keluar: Pengujian Empiris Model Turnover Lum et al”. *Jurnal Bisnis dan Akuntansi* Vol.3, No.1, (April). Pp.335-352.
- \_\_\_\_\_, 2005. “Pengaruh Kompensasi, komitmen Organisasional, dan Kompetensi terhadap Kinerja Individual”. *Kajian Bisnis*, Vol. 3, (September-Desember). Pp. 272-286.



- Sadili Samsudin. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: Penerbit CV Andi Offset.
- \_\_\_\_\_, 2010. *Learning Organization, Competency, Organizational Commitment, dan Customer Orientation : Knowledge Worker-Kerangka Riset Manajemen Sumber daya Manusia di Masa Depan*. Bandung: Penerbit Unpad Press.
- Sofyandi, H. 2007. *Perilaku Organisasional*. Buku 1. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- \_\_\_\_\_, 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Suharsimi, A. 2009. *Manajemen Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sulianti, D., 2009. “Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III di Sumatera Utara”. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* Vol. 11, No. 1, (Maret). Pp. 16-18.
- Supranto. J. 2008. *Statistika Teori dan Aplikasi*. Edisi Ketujuh. Jakarta: Erlangga.
- Sigid, A. S. 2010. “Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi Pada Perusahaan Umum di Surabaya dan Sidoarjo”. Skripsi Sarjana tak diterbitkan, STIE Perbanas Surabaya.
- Tania, A., dan Eddy M. S. 2013. “Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Karyawan PT. Dai Knife di Surabaya”. *Jurnal Manajemen Bisnis* Vol. 1, No. 3. Pp. 1-2.
- Trisnaningsih, S. 2013. “Pengaruh Komitmen Terhadap Kepuasan Kerja Auditor Internal : Motivasi Sebagai Variabel Moderating (Penelitian Pada Kantor Yayasan Pendidikan Internal Audit Jakarta)”. *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia* Vol. 6, No. 2, (Mei). Pp. 4-8.
- Veithzal, R., dan Ahmad F. 2008. *Performance Appraisal: Sistem yang tepat untuk menilai kinerja karyawan meningkatkan daya saing perusahaan cetakan 2*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.