

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. BPR
MITRA DANAGUNG**

Oleh

Susriyanti, SE.,MM¹

Abstract

Obyek Penelitian ini adalah Karyawan Bank Nagari Cabang Pembantu Kinali Pasaman Barat, untuk menguji pengaruh Pengaruh Insentif Terhadap Motivasi Kerja, Adapun tujuan penelitian ini untuk Untuk mengetahui apakah pemberian insentif finansial berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan pada Bank Nagari Cabang Pembantu Kinali Pasaman Barat, Dan dari hasil hipotesis dapat disimpulkan bahwa pemberian insentif finansial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dalam menganalisa data digunakan analisa regresi sederhana untuk membuktikan secara statistik pengaruh dari insentif finansial terhadap motivasi kerja karyawan. Berdasarkan jenis masalah yang diteliti, tehnik dan alat yang digunakan, maka pendekatan yang digunakan pada penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif.

Latar Belakang

Di dalam suatu organisasi atau perusahaan pencapaian suatu tujuan tertentu sesuai dengan apa yang telah direncanakan sebelumnya adalah suatu hal yang sangat penting untuk direalisasikan. Dalam pencapaian tujuan tersebut sering terjadi kegagalan dimana kegagalan ini bukanlah dalam arti kegagalan total, tetapi dalam bentuk kurang efektif dan efisien dalam pencapaian suatu tujuan bila dibandingkan dengan rencana yang seharusnya. Bagi seorang karyawan agar tujuan tercapai secara efektif dan efisien dua syarat yang perlu yaitu kemampuan dan kemauan untuk melaksanakan tugas yang dibebankan pada karyawan. Kemampuan bekerja dipengaruhi oleh faktor pendidikan, latihan kerja, pengalaman dan lain sebagainya. Kemauan merupakan dorongan (motivasi) untuk berperan serta aktif dalam proses produksi. Sedangkan bagi perusahaan itu sendiri, tujuan untuk mengetahui apakah pemberian *insentif financial* berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan.

Manusia bergabung dengan suatu perusahaan dengan tujuan untuk memenuhi kebutuhannya. Oleh karena itu perusahaan harus memperhatikan kepentingan dan kebutuhan karyawan tersebut yang nantinya akan menjadi motivator bagi mereka untuk bekerja dengan sebaik mungkin. Jadi dengan kata lain perusahaan selain menuntut karyawan-karyawan untuk bekerja dengan baik juga harus peka terhadap faktor lingkungan yang mempengaruhi motivasi mereka dalam bekerja, sebab manusia sebagai makhluk yang kompleks sangat sulit untuk mengetahui motivasi yang mendorong

¹ STIE PERBANKAN INDONESIA

mereka dalam melakukan pekerjaannya akibat banyak tingkat kebutuhan yang harus dipenuhi.

Salah satu faktor yang menjadi motivator karyawan dalam bekerja adalah kompensasi. Pemberian kompensasi untuk sumber daya manusia mencakup administrasi pembayaran gaji, insentif, dan manfaat (*benefit*). Kecenderungan pembayaran kompensasi saat ini didasari atas kompetensi yang dimiliki atau pembayaran gaji berdasarkan atas kompetensi yang dimiliki (*competency-based-pay*), gaji disesuaikan dengan kinerja (*pay-for-performance*) dan program gaji variabel (*variabel-pay*). Menurut pendapat Mathis (2002:155), bahwa dunia baru dari pekerjaan akhirnya lebih menuntut kinerja karyawan dibandingkan dengan loyalitas, kreativitas dibandingkan kepatuhan, dan imbalan yang didapat dibandingkan dengan kelayakan. Untuk itu perusahaan harus mengembangkan dan selalu memperbaiki sistem upah dan gaji. Juga program insentif seperti berbagi keuntungan dan penghargaan atas produktivitas semakin banyak digunakan.

Salah satu pendorong karyawan untuk selalu meningkatkan prestasi kerja adalah pemberian insentif finansial oleh perusahaan yang secara langsung maupun tidak langsung dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan. Hal ini tentunya berakibat positif terhadap profitabilitas perusahaan. Bagi mayoritas karyawan, uang masih tetap merupakan motivasi kuat atau bahkan paling kuat. rencana-rencana insentif bermaksud untuk menghubungkan keinginan karyawan akan pendapatan finansial tambahan dengan kebutuhan organisasi akan efisiensi produksi. Disamping kebaikan-kebaikan dalam memotivasi karyawan, sistem insentif mempunyai banyak masalah. Administrasi sistem insentif dapat sangat kompleks. Seperti halnya pengawasan lainnya, standar-standar harus ditetapkan dan hasil-hasilnya diukur. Untuk banyak pekerjaan, berbagai standar dan ukuran adalah sering tidak teliti/tepat atau terlalu mahal untuk dikembangkan. Ini berarti bahwa sistem insentif bisa menyebabkan ketidakadilan. Masalah lain adalah mungkin karyawan tidak dapat mencapai standar karena faktor-faktor yang tidak terkendalikan, seperti penundaan pekerjaan atau kerusakan-kerusakan mesin. Dan akhirnya, sistem insentif cenderung hanya memusatkan pada satu aspek (keluaran penjualan, atau harga saham), kadang-kadang mengabaikan berbagai dimensi lain (kualitas, pelayanan dan sasaran-sasaran jangka panjang).

Menurut Robbin (2006:213), motivasi merupakan sebagai proses yang ikut menentukan intensitas, arah dan kekuatan individu dalam mencapai sasaran. Perlunya motivasi dalam perusahaan dikarenakan motivasi merupakan hal-hal yang menyebabkan, menimbulkan serta mendukung perilaku manusia agar mau berkerja lebih giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang memuaskan. Kecakapan dan kemampuan karyawan tidak ada artinya bagi perusahaan jika mereka tidak mau berkerja giat Hasibuan, (2000:141). Oleh karena itu perusahaan harus mempunyai program-program untuk meningkatkan motivasi karyawan, supaya perusahaan dapat dengan mudah mencapai tujuan, dengan pemberian insentif kepada karyawan. Menurut Robbin (2003:238) karyawan dimotivasi untuk melakukan upaya lebih keras bila ia menyakini upaya itu akan menghasilkan pemberian insentif lebih baik atas dasar ini setiap perusahaan harus melakukan insentif terhadap kinerja karyawan dikarenakan pemberian insentif berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan dengan pemberian insentif berarti para bawahan mendapat perhatian dari atasan sehingga mendorong

mereka untuk bergairah berkerja asalkan proses-proses penilaiannya jujur dan objektif serta ada tindak lanjut.

Bank Nagari Cabang Pembantu Kinali Pasaman Barat memberikan *reward* kepada seluruh karyawan baik berupa *financial* dan *non financial*, dan *reward* ini merupakan hasil dari pemberian insentif terhadap karyawan. Jika dalam perusahaan terdapat sistem pemberian insentif yang berdampak positif bagi karyawan atau karyawan merasa puas pemberian insentif tersebut, maka karyawan akan termotivasi untuk berkerja, hal ini dikuatkan dengan pendapat Robbin (2006:238), karyawan bermotivasi untuk melakukan upaya lebih keras bila ia menyakini upaya itu akan menghasilkan kerja yang lebih baik, akan mendorong imbalan seperti bonus, kenaikan gaji.

Untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan dalam upaya mencapai misi tersebut, Bank Nagari Cabang Pembantu Kinali Pasaman Barat memberikan insentif kepada pegawai berupa penghargaan atas segala jerih payah pegawai dalam melaksanakan tugas dalam memberikan pelayanan kepada publik. Pemberian insentif adalah diluar gaji, berupa uang yang diberikan, asuransi (jaminan sosial tenaga kerja) dan tunjangan dengan besaran berubah-ubah sesuai dengan kinerja.

Tabel 1
Total Insentif Yang Diberikan Kepada Seluruh Karyawan Bank Nagari Cabang
Pembantu Kinali Pasaman Barat
Tahun 2010- 2011/Per-Triwulan

Per-triwulan	Insentif Yang Diberikan Bank Kepada Seluruh Karyawan (2010)	Insentif Yang Diberikan Bank Kepada Seluruh Karyawan (2011)	Laba Bank (2010)	Laba Bank (2011)
I	103.000.000	140.500.000	21.250.000	21.000.000
II	103.000.000	140.000.000	21.000.000	22.250.000
III	101.000.000	142.000.000	22.000.000	23.000.000
IV	105.000.000	139.500.000	20.750.000	22.750.000
Total	412.000.000	562.000.000	85.000.000	89.000.000

Sumber : Bank Nagari Cabang Pembantu Kinali Pasaman Barat

Dari Tabel 1 Dapat dilihat bahwa insentif yang diberikan kepada seluruh karyawan oleh Bank Nagari Cabang Pembantu Kinali Pasaman Barat dari tahun 2010-2011 menunjukkan peningkatan. Dari insentif yang diberikan kepada karyawan ada pengaruh positif dan terhadap laba Bank Nagari Cabang Pembantu Kinali Pasaman Barat sehingga terjadi kenaikan dari tahun 2010-2011. Berdasarkan uraian tersebut maka penulis mengkaji pembahasan lebih lanjut mengenai: “ **Pengaruh Insentif Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Bank Nagari Cabang Pembantu Kinali Pasaman Barat**”.

Rumusan Masalah Penelitian

“Bagaimanakah Pengaruh Insentif Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Bank Nagari Cabang Pembantu Kinali Pasaman Barat”?

Tujuan Penelitian

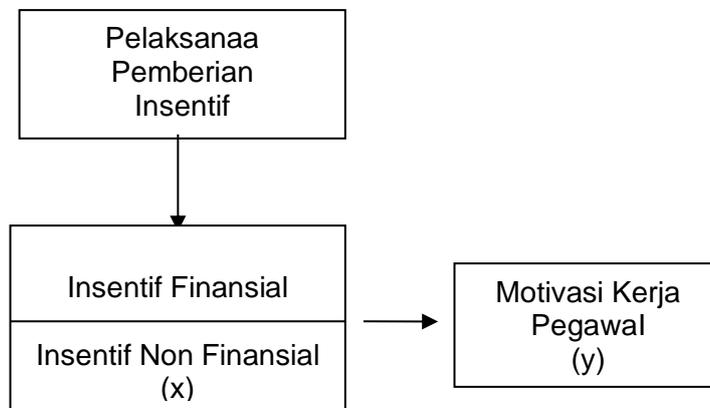
“Untuk mengetahui apakah pemberian insentif finansial berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan pada Bank Nagari Cabang Pembantu Kinali Pasaman Barat”.

Kerangka Penelitian

Pemberian insentif merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja seseorang. Menurut Hasibuan (2004) bahwa insentif merupakan suatu perangsang atau pendorong yang diberikan dengan sengaja kepada para pekerja agar dalam diri mereka timbul semangat yang lebih besar untuk berprestasi bagi perusahaan. Selanjutnya Menurut Sarwoto (1969) pemberian insentif terdiri dari insentif financial dan non financial. Uraian tersebut menunjukkan bahwa, pemberian insentif dalam bentuk financial maupun non financial mempunyai pengaruh terhadap motivasi kerja pegawai.

Hubungan antara pemberian insentif dengan motivasi kerja pegawai dapat digambarkan dalam skema kerangka pemikiran sebagai berikut :

Gambar 1
Kerangka Pemikiran :



Penelitian Terdahulu

Ismail (2006) dalam penelitian yang berjudul :“Peranan insentif dalam meningkatkan motivasi kerja di PT.PembangkitanJawa Bali(PJB) Unit Pembangkitan Citra Purwarkarta”.Menunjukkan bahwa insentif memiliki peranan peningkatan sangat signifikan dalam meningkatkan motivasi kerja.Hasil analisis uji korelasi (r) menghasilkan 0,679%, dimana posisi ini berada ditingkat yang kuat.Variabel dalam penelitian tersebut

sama dengan penelitian yang akan dilakukan, yaitu menganalisis insentif dalam hubungannya yang dimiliki kerja.

Susiyani (2006) melakukan penelitian yang berjudul : "Peranan program insentif dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia Tbk. Cabang ITB Bandung". Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa program insentif mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Program insentif terhadap kepuasan kerja karyawan dengan kontribusi sebesar 38,06%. Dalam hal ini ada perbedaan variabel antara penelitian Susiyani dengan penelitian ini yaitu bahwa insentif dianalisis dalam pengaruhnya terhadap kepuasan kerja.

Sajatmuko (2007) melakukan penelitian dengan judul : "Pengaruh insentif terhadap meningkatkan prestasi kerja karyawan pada Departemen Operasional Pemasaran Dunkin' Donuts Cabang Asteri Jakarta". Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa antara pemberian insentif dengan peningkatan prestasi kerja karyawan adalah sebesar 67,89% karyawan Departemen Operasional Pemasaran Dunkin' Donuts Cabang Arteri Jakarta mempunyai prestasi kerja yang baik dan rata-rata dipengaruhi oleh insentif yang diterimanya.

Teori Motivasi

Pengertian Motivasi.

Motivasi berasal dari kata lain "*movere*" yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi mengarahkan (*motivation*) dalam manajemen hanya ditujukan untuk sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan (Hasibuan, 2004). Sperling dalam Mangkunegara (2002) mengemukakan bahwa motivasi itu didefinisikan sebagai suatu kecenderungan untuk beraktivitas, mulai dari dorongan diri (*drive*) dan diakhiri dengan penyesuaian diri. Selanjutnya Mangkunegara (2002), bahwa kata motivasi (*motivation*) kata dasarnya adalah motif (*motive*) yang berarti dorongan. Sebab atau alasan seseorang melakukan sesuatu, dengan demikian motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadikan sebab seseorang melakukan sesuatu perbuatan/kegiatan, yang berlangsung secara sadar.

Pengertian motivasi menurut Gipson et all (1996) adalah kemauan mengerjakan sesuatu karena adanya motif, kebutuhan, keinginan, dorongan dan desakan hati dalam diri individu yang diarahkan pada tujuan. Hingga dapat diketahui bahwa perilaku akan muncul dari dorongan kebutuhan yang akan diubah menjadi keinginan sehingga seseorang berusaha memenuhinya. Kootz et all. Dalam Winardi (2002) mendefinisikan motivasi sebagai suatu reaksi yang diawali dengan adanya kebutuhan yang menimbulkan keinginan atau upaya mencapai tujuan. Selanjutnya menimbulkan keinginan atau upaya mencapai tujuan, selanjutnya menimbulkan ketegangan, kemudian menyebabkan timbulnya tindakan yang mengarah pada tujuan dan akhirnya dapat memuaskan.

Berdasarkan pendapat dari para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa tidak ada motivasi jika tidak dirasakan adanya kebutuhan dan kepuasan serta ketidakseimbangan. Rangsangan terhadap hal tersebut akan menumbuhkan tingkat motivasi, dan motivasi yang telah tumbuh akan merupakan dorongan untuk mencapai tujuan pemenuhan kebutuhan atau mencapai dan keseimbangan. Motivasi merupakan suatu dorongan

kebutuhan dari dalam diri karyawan yang perlu dipenuhi agar karyawan tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya, sedangkan motivasi adalah kondisi yang menggerakkan karyawan agar mampu mencapai tujuan dari motifnya.

a. Teori Motivasi

Teori yang mendasarkan usaha pemberian motivasi kerja ada beberapa macam yaitu:

1. Teori Hierarki kebutuhan (*Need Hierarchy Theory*)

Maslow dalam Gitosudarmo (1990) menyatakan bahwa kebutuhan manusia mengandung unsur bertingkat atau memiliki hierarki dari kebutuhan yang rendah sampai yang prioritas tinggi. Kebutuhan manusia paling dasar adalah kebutuhan fisik seperti makan, minum, dan pakaian. Apa bila kebutuhan tersebut akan menduduki hierarki yang tertinggi dan kebutuhan yang lain menduduki hierarki rendah. Adapun kebutuhan manusia terdiri dari beberapa tingkat dengan urutan sebagai berikut:

1. Fisik.
2. Rasa aman.
3. Sosial/kemasyarakatan.
4. Penghargaan.
5. Aktualisasi diri.

Kebutuhan fisik adalah kebutuhan yang paling dasar yaitu kebutuhan yang berhubungan dengan biologis seperti makanan, minuman, pakaian dan papan tempat berteduh. Kebutuhan rasa aman adalah kebutuhan atas perlindungan dari gangguan pihak lain baik yang berasal dari manusia lain maupun dari makhluk lain seperti binatang buas dan sebagainya. Kebutuhan rasa aman akan muncul setelah kebutuhan fisik terpenuhi. Setelah kebutuhan urutan kedua yaitu kebutuhan rasa aman terpenuhi maka akan muncul kebutuhan urutan ketiga yaitu kebutuhan sosial. Kebutuhan sosial adalah merupakan kebutuhan untuk bergaul dengan manusia lain atau anggota masyarakat yang lain. Kebutuhan ini dapat berupa memberi dan menerima rasa cinta kasih, rasa diterima dalam kelompok, rasa membutuhkan dan dibutuhkan, rasa berteman atau bekerja sama. Apabila kebutuhan urutan ke tiga ini telah terpenuhi maka akan muncul kebutuhan berikutnya yaitu kebutuhan akan penghargaan diri (harga diri). Kebutuhan ini dapat berupa tuntutan atau keinginan untuk dianggap sebagai pemimpin yang baik, sekretaris yang baik, dosen yang rajin, karyawan yang berprestasi, siswa teladan dan sebagainya.

Kebutuhan pada terakhir kebutuhan atas aktualisasi diri yaitu kebutuhan untuk menunjukkan kepribadian khusus seseorang dengan mengembangkan seluruh potensi yang dimilikinya. Kebutuhan ini dapat berupa keinginan seseorang untuk menghasilkan sesuatu yang dapat diakui oleh umum bahwa hasil karyawan sangat baik dan manfaat bagi masyarakat atau orang lain. Dari beberapa urutan kebutuhan manusia tersebut di atas apabila kebutuhan yang paling dasar sudah terpenuhi maka kebutuhan tingkat berikutnya menjadi dominan dan kebutuhan yang lain akan menjadi kurang dominan atau pada hierarki yang rendah.

2. Teori Dua Faktor (*Motivator Hygiene Theory*)

Teori dua faktor dari Herzberg dalam Gitosudarmo,(1997) berusaha mencari sebab-sebab adanya rasa puas dan rasa tidak puas dari seseorang terhadap pekerjaan yang dilakukannya dengan diketahuinya sebab-sebab tersebut, maka akan diusahakan untuk dapat diciptakan kepuasan sehingga para pekerja dapat mendorong atau termotivasi untuk mendorong atau termotivasi untuk bekerja dengan lebih baik. Teori ini memberikan gambaran bahwa kepuasan akan hasil pekerjaan seseorang dipengaruhi oleh suatu faktor yang disebut faktor pemuas (*satisfier factor*). Faktor pemuas tersebut timbul didalam diri pekerja terhadap hasil pekerjaannya dan kemudian diciptakan perasaan berprestasi, dihargai, memperoleh kemajuan, telah mengerjakan yang cukup penting serta tanggung jawab. Dipihak lain pada diri pekerja juga terdapat rasa ketidak kepuasan yang disebut faktor kesehatan (*hygienefactor*).

Hygiene faktor berupa pengaruh lingkungan kerja, yaitu antara lain berupa hubungan dengan supervisor, hubungan dengan teman kerja, rasa tidak aman dalam bekerja, kondisi bekerja, status pekerjaan atau jabatan,serta gaji yang sehat baik sehat fisik maupun sehat mental (Gitosudarmo,1997). Kedua faktor yaitu *satisfier* faktor yang *hygiene* faktor harus tersedia atau oleh manejer atau sehingga terjadi dorongan untuk berkarya tidak sekedar mencari nafkah akan tetapi sebagai wahana untuk memuaskan berbagai kepentingan dan kebutuhannya, bagaimanapun kebutuhan itu dikategorisasikan (Sigian,1995).

3. Teori X dan Teori Y

Menurut Gregor dalam Gitosudarmo (1997) terdapat dua macam sikap dasar dari setiap orang yaitu:

1) Sikap dasar yang didasari oleh teori X

Dalam teori ini diasumsikan bahwa pada dasarnya manusia memiliki sifat malas, lebih senang diberikan petunjuk-petunjuk praktis saja dari pada diberikan kebebasan berpikir dan memilih atau mengambil keputusan. Dalam hal ini mereka tidak senang menerima tanggung jawab, dia hanya menyenangi haknya saja serta selalu ingin aman. Motivasi kerja hanyalah untuk mendapatkan uang dan financial saja (motivasi financial). Manejer yang mendasarkan teori ini akan melakukan pengawasan yang sangat ketat dan tidak memberikan kebebasan pada bawahan, pekerjaan disusun dengan terstruktur secara rapi dan teliti, sedangkan pekerja tinggal mengikuti petunjuk-petunjuk pelaksanaan kerja tanpa kebebasan, kemudian memberikan hukuman atau paksaan dan hadiah atau ganjaran. Kebijakan manajer dengan teori X mengandung bahaya karena pengawasan yang terlalu ketat dan tanpa kebebasan akan menimbulkan perlawanan dan ketidakpuasan.

Teori X banyak menunjukkan kebenaran pada masyarakat yang masih berpendidikan rendah yang pada umumnya mereka masih mendasar diri pada motif fisik dan rasa aman saja. Penerapan teori X bagi seorang manejer tercemin pada sikap atau pandangannya terhadap bawahan yang berupa :

- a. Karyawan pada umumnya tidak suka bekerja dan akan selalu berusaha untuk menghindari apa bila terdapat kesempatan untuk menghindari pekerjaan yang menjadi tugasnya.

- b. Karyawan harus dipaksa, diarahkan, diawasi dan apabila perlu diberikan ancaman hukuman atau tujuan perusahaan dapat tercapai.
- c. Kebanyakan orang tidak kreatif, tidak berinisiatif dan tidak suka bertanggung jawab, maka manajer harus selalu memberikan pengarahan dan petunjuk kepada karyawannya.

2) Sikap dasar yang dilandasi oleh teori Y

Teori Y berasumsi bahwa manusia pada dasarnya senang bekerja. Bekerja adalah faktor alamiah bagi orang dewasa seperti halnya permainan bagi anak-anak kecil. Oleh karena itu, sebenarnya dimanapun dan kapanpun setiap orang dewasa akan selalu mencoba untuk bekerja. Dalam hal ini, manusia akan selalu bekerja untuk mencapai tujuannya. Pengendalian dan penempatan diri sendiri merupakan dasar motivasi kerja guna mencapai tujuan organisasi. Pencerminan dari manajer yang menerapkan teori Y ini adalah merupakan pemberian kelonggaran yang lebih besar pada bawahan untuk berinisiatif, mengembangkan kreasi-kreasi mereka guna selalu meningkatkan efisiensi dan efektifitas pencapaian tujuan organisasi.

Disamping itu manajer akan sifat terbuka (*open Managemant*), yaitu berusaha memberikan informasi-informasi yang diperlukan untuk meningkatkan kegiatan kerja baik diminta maupun tidak diminta oleh bawahan atau karyawannya. Gejala ini akan banyak dijumpai pada masyarakat yang memiliki pendidikan yang lebih tinggi.

Penerapan teori Y bagi seorang manajer tercemin dalam sikap dan tindakannya yang berupa :

- a. Karyawan diberi kebebasan untuk bekerjadan berinisiatif karena bekerja adalah hakekatnya seperti halnya bermain pada anak-anak kecil.
- b. Paksaan dan pengawasan ketat tidak banyak dilakukan tetapi lebih banyak diadakan komitmen atau persetujuan dan kesepakatan bersama, karena dengan kesepakatan itu akan timbul dorongan dari dalam diri karyawan itu sendiri, dorongan yang timbul dari dalam diri adalah yang terbaik.
- c. Kreatifitas karyawan dikembangkan karena pada hakekatnya karyawan yang tidak hanya ingin memperoleh tanggung jawab dari orang lain akan tetapi mereka juga dirinya mencari tanggung jawab dari dirinya sendiri.

Motivasi dapat dilaksanakan dengan beberapa cara antara lain dengan pendekatan financial maupun pendekatan non financial. Pendekatan financial untuk menimbulkan motivasi dapat dilakukan dengan memberikan upah serta insentif kepada karyawan, sedangkan pendekatan non financial dapat dilakukan dengan cara mengadakan sinkronisasi kepentingan individu dengan kepentingan bersama atau kepentingan perusahaan.

Disamping itu motivasi dapat pula diciptakan dengan mengadakan pengaturan kondisi kerja yang sehat. Hal tersebut akan menimbulkan motivasi kerja sehingga karyawan rela dan mau untuk mengarahkan kemampuan dalam bentuk keahlian, keterampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggungjawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka mencapai tujuan dan berbagai sasaran organisasi.

Faktor-Faktor motivasi

Faktor-faktor motivasi diuraikan dalam hal ini dikutip dari teori dua faktor Herzberg. Faktor-faktor motivasi tersebut adalah sebagai berikut:

1. Gaji (*salary*)

Bagi karyawan, gaji merupakan faktor penting untuk memenuhi kebutuhan diri sendiri dan keluarganya. Gaji selain berfungsi memenuhi kebutuhan pokok bagi setiap karyawan juga dimaksudkan untuk menjadi daya dorong bagi karyawan agar dapat bekerja dengan penuh semangat. Menurut Braid (dalam Ishak dan Tanjung, 2003) tidak ada organisasipun yang dapat memberikan kekuatan baru kepada tenaga kerjanya atau meningkatkan produktifitas, jika tidak memiliki sistem kompensasi yang realistis, dan gaji bila digunakan dengan benar akan memotivasi karyawan. Program kompensasi yang baik mempunyai tiga ciri penting yaitu bersaing, rasional, berdasarkan performa. Stephen et al.(Dalam Ishak dan Tanjung, 2003). Menyatakan bahwa uang/gaji tidak dapat memotivasi terkecuali karyawan menyadari terkaitannya dengan performa. Sedangkan Menurut Sitisemito dalam Syahdam (2002) agar karyawan dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik, dalam pemberian kompensasi harus memenuhi persyaratan sebagai berikut :

- a. Dapat memenuhi kebutuhan fisik minimum.
- b. Dapat mengikat karyawan agar tidak keluar dari perusahaan.
- c. Dapat menimbulkan semangat dan kegairahan kerja.
- d. Selalu ditinjau kembali.
- e. Mencapai sasaran yang diinginkan.
- f. Mengangkat harkat kemanusiaan.
- g. Berpijak pada peraturan yang berlaku.

2. Superpisi

Superpisi yang efektif akan membantu peningkatan produktifitas pekerja melalui penyelenggaraan kerja yang baik, pemberian petunjuk sesuai standar kerja, dan perlengkapan yang memadai serta dukungan lainnya. Tanggung jawab seorang supervisor adalah mencapai hasil sebaik mungkin dengan mengkoordinasikan sistem kerja pada unit kerjanya secara efektif (Dharma, 2005) Supervisor mengkoordinasikan sistem kerjanya itu dalam tiga hal penting yaitu melakukan dengan memberikan petunjuk/pengarahan, membantu proses pelaksanaan pekerjaan, dan menilai hasil dari sistem kerja yang diikuti dengan melakukan umpan balik (*feed back*). Supervisor dalam melaksanakan penilaian kinerja.

Menurut Harper dalam (Ishak dan Tanjung (2003) pendekatan pengkajian dan pengembangan kinerja (*performance review and development*) lebih efektif dari sistem penilaian kinerja karena seseorang pimpinan tidak hanya memusatkan perhatian pada pengembangan kemampuan, potensi karier, keberhasilan profesional pada setiap karyawan. Pendekatan pengkajian dan pengembangan kinerja mencakup penciptaan sasaran dan standar kinerja, mengkaji kinerja aktual, membandingkan kinerja aktual

dengan sasaran yang telah ditentukan, mengkaitkan imbalan dengan kinerja, membuat rencana, pengembangan dan menyepakati sasaran dan standar kinerja masa depan.

3. Kebijakan dan administrasi

Keterpaduan antarapimpinan dan bawahan sebagai suatu keutuhan atau totalitas sistem merupakan faktor yang sangat penting untuk menjamin keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Melalui pendekatan manajemen partisipatif. Bawahan tidak lagi dipandang sebagai objek, melainkan sebagai subjek (Mangkuprawira,2002), dengan komunikasi dua arah akan terjadi komunikasi antar pribadi sehingga berbagai kebijakan yang diambil dalam organisasi bukan hanya merupakan keinginan dari pimpinan saja tetapi merupakan kesepakatan dari semua organisasi. Para pendukung manajemen partisipatif selalu menegaskan bahwa manajemen partisipatif mempunyai pengaruh positif terhadap karyawan melalui partisipasi para karyawan akan mampu mengumpulkan informasi, pengetahuan, kekuatan dan kreatifitas untuk memecahkan persoalan (Mangkuprawira, 2002).

4. Hubungan Kerja

Untuk dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik, haruslah didukung oleh suasana kerja atau hubungan kerja yang harmonis yaitu terciptanya hubungan yang akrab, penuh kekeluargaan dan saling mendukung baik itu hubungan antara sesama karyawan atau antara karyawan dengan atasan. Manusia sebagai makhluk akan selalu membutuhkan hubungan dengan orang lain, baik itu ditempat kerja maupun diluar lingkungan kerja. Menurut Ranupandojo dan Husnan (1997), bahwa manusia sebagai makhluk sosial membutuhkan persahabatan dan mereka tidak akan bahagia bila ditinggalkan sendirian, untuk itu mereka akan melakukan hubungan dengan teman-temannya. Kebutuhan sosial secara teoritis adalah kebutuhan akan cinta, persahabatan, perasaan memiliki dan diterima oleh kelompok, keluarga dan organisasi (Mengginson dalam Handoko, 1988). Kelompok yang mempunyai tingkat keeratan yang tinggi cenderung menyebabkan para pekerja lebih puas berada dalam kelompok. Kelompok kerja juga dapat memenuhi sistem sebagai " *sounding board* " terhadap problem mereka sebagai sumber kesenangan atau hiburan.

5. Kondisi kerja nyaman

Kondisi kerja nyaman, aman dan tenang serta didukung oleh peralatan yang memadai tentu akan membuat karyawan betah untuk bekerja. Menurut Hasibuan (2004), bahwa dengan kondisi kerja nyaman, karyawan akan merasa aman dan produktif dalam bekerja sehari-hari. Lingkungan fisik dimana individu bekerja mempunyai pengaruh pada jam kerja maupun sikap mereka terhadap pekerjaan itu sendiri 30% dari kasus absensi para pekerja ternyata disebabkan oleh sakit yang muncul dari kecemasan yang berkembang sebagai reaksi bentuk dalam kondisi kerja.

6. Pekerjaan Itu sendiri

Pekerjaan itu sendiri menurut Herzberg merupakan faktor motivasi bagi karyawan untuk berforma tinggi. Pekerjaan atau tugas yang memberikan perasaan lebih mencapai sesuatu, tugas itu cukup menarik, tugas memberikan tantangan bagi karyawan, merupakan faktor motivasi, karena keberadaannya sangat menentukan bagi motivasi untuk berforma tinggi (Leidecker&Hall dalam Ishak dan Tanjung,

2003). Suatu pekerjaan akan disenangi oleh seseorang bila pekerjaan itu sesuai dengan kemampuannya, sehingga dia merasa bangga untuk melakukannya. Pekerjaan yang tidak disenangi kurang dan menantang, biasanya tidak mampu menjadi daya dorong, bahkan pekerjaan tersebut cenderung menjadi rutinitas yang membosankan dan tidak menjadi kebanggaan (Syahdam, 2002). Melalui teknik pemerayaan pekerjaan dapat menjadi saran motivasi karyawan membuat pekerjaan mereka lebih menarik, dan membuat tempat kerja lebih menantang dan memuaskan untuk bekerja (Grensing dalam Ishak dan Tanjung, 2003).

7. Peluang untuk maju (*advance*)

Peluang untuk maju (*advance*) merupakan pengembangan potensi diri seorang karyawan dalam melakukan pekerjaan (Syahdam, 2002). Setiap karyawan tentunya menghendaki adanya kemajuan atau perubahan dalam pekerjaannya yang tidak hanya dalam jenis pekerjaan yang berbeda atau bervariasi, tetapi juga posisi yang lebih baik. Setiap karyawan menginginkan adanya promosi kejenjang yang lebih tinggi, mendapatkan peluang untuk meningkatkan pengalaman dalam bekerja. Peluang bagi pengembangan potensi diri akan menjadi motivasi yang kuat bagi karyawan untuk bekerja lebih baik. Promosi merupakan kemajuan karyawan kepekerjaan yang lebih dalam bentuk tanggung jawab yang lebih besar, prestise atau status yang lebih, skill yang lebih besar, dan khusus naiknya tingkat upah atau gaji. Ada beberapa alasan Menurut Gomes (2004) perlunya promosi diprogramkan dengan baik oleh organisasi sebagai berikut :

- a. Promosi adalah jenjang kenaikan karyawan yang dapat menimbulkan kepuasan pribadi dan kebanggaan.
- b. Promosi menimbulkan pengalaman dan pengetahuan baru bagi karyawan dan hal tersebut akan merupakan daya dorongan bagi karyawan yang lain.
- c. Promosi dapat mengurangi angka permintaan berhenti karyawan (*labor turnover*).
- d. Promosi dapat membangkitkan semangat kerja karyawan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi yang mereka juga berkepentingan.
- e. Adanya peluang promosi membangkitkan kemauan untuk maju pada karyawan itu sendiri dan juga menimbulkan kesungguhan dalam mengikuti pendidikan dan latihan yang diselenggarakan oleh organisasi.
- f. Promosi dapat menimbulkan keunggulan berantai dalam organisasi karena timbulnya lowongan berantai.

8. Pengakuan dan penghargaan (*reconition*)

Seperti yang dikemukakan oleh Maslow bahwa setiap manusia mempunyai kebutuhan rasa ingin dihargai (*sense of belonging*). Pengakuan terhadap prestasi merupakan alat motivasi yang cukup ampuh, bahwa bisa melebihi kepuasan yang bersumber dari pemberian kompensasi (Syahdam, 2002).

Menurut Simamora (1997), pengakuan merupakan kepuasan yang diperoleh seseorang dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis dan atau fisik dimana orang tersebut bekerja, yang masuk dalam kompensasi non financial. Seorang yang memperoleh pengakuan atau penghargaan akan dapat meningkatkan semangat kerjanya. Menurut Soeprihanto (2003). Kebutuhan akan harga diri/penghormatan lebih

bersifat individual atau mencirikan pribadi, ingin dirinya dihargai dan dihormati sesuai dengan kapasitasnya (kedudukannya), sebaliknya setiap pribadi tidak ingin dianggap dirinya lebih rendah dari yang lain. Mungkin secara jabatan lebih rendah tetapi secara manusiawi setiap individu (pria dan wanita) tidak ingin direndahkan. Oleh sebab itu pimpinan yang bijak akan selalu memberikan pengakuan/penghargaan kepada karyawan yang telah menunjukkan prestasi membanggakan sebagai faktor motivasi yang efektif bagi peningkatan prestasi kerja karyawannya.

9. Keberhasilan (*achievement*)

Setiap orang tentu menginginkan keberhasilan dalam setiap kegiatan tugas yang dilaksanakan. Pencapaian prestasi atau keberhasilan (*achievement*) dalam melakukan suatu pekerjaan akan menggerakkan yang bersangkutan untuk melakukan tugas-tugas berikutnya (Syhdam, 2002). Dengan demikian prestasi yang dicapai dalam pekerjaan akan menimbulkan sikap positif, yang selalu ingin melakukan pekerjaan dengan penuh tantangan. Seseorang yang memiliki keinginan prestasi sebagai suatu kebutuhan dapat mendorongnya untuk mencapai sasaran.

Menurut David Mc.Cleland bahwa tingkat "*needs of Achievement*" (n-Ach) yang telah menjadi naluri kedua merupakan kunci keberhasilan seseorang (Ishak dan Tanjung, 2003). Kebutuhan berprestasi biasanya dikaitkan dengan sikap positif, keberanian mengambil resiko yang diperhitungkan untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan.

10. Tanggung Jawab

Menurut Flippo (1996), bahwa tanggung jawab adalah merupakan kewajiban seseorang untuk melaksanakan fungsi-fungsi yang ditugaskan dengan sebaik-baiknya sesuai dengan pengarahan yang diterima. Setiap orang yang bekerja pada suatu perusahaan/organisasi ingin dipercaya memegang tanggung jawab yang lebih besar dari sekedar apa yang telah diperolehnya. Tanggung jawab bukan saja atas pekerjaan yang baik, tetapi juga tanggung jawab berupa kepercayaan yang diberikan sebagai orang yang mempunyai potensi. Setiap orang ingin diikuti sertakan dan ingin diakui sebagai orang yang mempunyai potensi, dan pengakuan ini akan menimbulkan rasa percaya diri dan siap memikul tanggung jawab yang lebih besar (Saydam, 2002).

Selanjutnya berdasarkan teori kebutuhan Maslow (dalam Gomes, 2004), ada tiga variabel utama dalam menjelaskan motivasi kerja, yaitu :

- a. *Employee need*. Seorang pekerja mempunyai sejumlah kebutuhan yang hendak dipenuhi. Pemenuhan kebutuhan tersebut merupakan stimuli internal (motivasi) yang menyebabkan perilaku.
- b. *Organizational incentives*. Organisasi atau perusahaan mempunyai sejumlah *reward* (insentif) untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan pekerja.
- c. Faktor insentif ini berpengaruh terhadap arah dari perilaku pekerja.
- d. *Perceptual outcomes*. Pekerja biasanya mempunyai sejumlah persepsi mengenai, nilai dari *reward* organisasi, hubungan antara *performance* dan *reward*, dan

kemungkinan yang bisa dihasilkan melalui usaha-usaha mereka dalam performansi kerjanya.

Teori Insentif

Pengertian Insentif

Pemberian insentif yang adil dan layak merupakan daya penggerak yang merangsang terciptanya pemeliharaan karyawan. Karena dengan pemberian insentif karyawan merasa mendapat perhatian dan pengakuan terhadap prestasi yang dicapainya, sehingga semangat kerja dan sikap loyal karyawan akan lebih baik. Pelaksanaan pemberian insentif dimaksudkan terutama untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan dan mempertahankan karyawan mempunyai produktivitas tinggi untuk tetap berada di dalam perusahaan. Insentif itu sendiri merupakan rangsangan yang diberikan kepada karyawan dengan tujuan untuk mendorong karyawan dalam bertindak dan berbuat sesuatu untuk tujuan perusahaan. Hal ini berarti insentif merupakan suatu bentuk motivasi bagi karyawan agar dalam diri mereka timbul semangat yang lebih besar untuk berprestasi bagi perusahaan.

Ada beberapa definisi yang dikemukakan para ahli mengenai insentif seperti :

1. Menurut Sarwoto (1996), insentif merupakan sarana motivasi, dapat berupa perangsang atau pendorong yang diberikan dengan sengaja, kepada para pekerja dalam diri mereka timbul semangat yang lebih besar untuk berprestasi bagi organisasi".
2. Adapun definisi insentif Menurut Terry dan Leslie (2003) adalah :
" Insetive is an important actuating tool. Human tend to strive more intensely when the reward for accomplishing satisfies their personal demand".

Artinya :Insentif adalah suatu alat penggerak yang penting. Manusia cenderung untuk berusaha lebih giat apabila balas jasa yang diterima memberikan kepuasan terhadap gaya yang diminta.

3. Menurut Hasibuan (2004), insentif merupakan suatu perangsang atau pendorong yang diberikan dengan sengaja diberikan kepada pekerja agar dalam diri mereka timbul semangat yang lebih besar untuk berprestasi bagi perusahaan.

Jenis-Jenis insentif.

Pada dasarnya dua jenis insentif yang umum diberikan, seperti yang uraikan oleh Sarwoto (1996) yaitu:

1. Insentif financial.
Insentif financial merupakan insentif yang diberikan kepada karyawan atas hasil kerja mereka biasanya diberikan dalam bentuk uang berupa bonus, komisi, pembagian laba, dan kompisasi yang ditanggungkan serta dalam bentuk jaminan sosial berupa pemberian rumah dinas, tunjangan dinas, tunjangan lembur, tunjangan kesehatan dan tunjangan lainnya.
2. Insentif non financial.

Insentif non financial dapat diberikan dalam berbagai bentuk antara lain:

- a. Pemberian piagam penghargaan.
- b. Pemberian pujian lisan atau tertulis, secara resmi ataupun pribadi.
- c. Ucapan terima kasih secara formal maupun informal.
- d. Promosi jabatan kepada karyawan yang baik selama masa tertentu serta dianggap mampu.
- e. Pemberian tanda jasa kepada karyawan yang telah mencapai masa kerja yang cukup lama dan mempunyai loyalitas yang tinggi.
- f. Pemberian hak untuk menggunakan suatu atribut jabatan (misalnya pada mobil atau lainnya).
- g. Pemberian perlengkap khusus pada ruang kerja.

Program Insentif Efektif.

Sebuah sistem insentif biasanya akan memiliki kesempatan sukses yang lebih besar jika semua karyawan dalam organisasi diberikan kesempatan berpartisipasi, jika beberapa karyawan dikucilkan, mereka akan menjadi iri dan benci kepada orang-orang yang memiliki kesempatan memperoleh bayaran insentif ekstra, dan akibatnya kurang mau bekerja sama dengan maksimal. Program insentif yang dirancang dengan baik akan berjalan karena program tersebut didasarkan pada dua prinsip psikologis yang diterima dengan baik, motivasi yang meningkat menyebabkan melejtidnya kinerja dan pengakuan merupakan faktor utama dalam motivasi. Sayangnya, banyak program insentif yang dirancang secara tidak tepat, dan program tersebut akhirnya tersendat-sendat. Seperti yang diungkapkan oleh Simamora (1997) bahwa program insentif yang baik harus memenuhi beberapa aturan sebagai berikut:

- a. Sederhana, aturan sistem insentif haruslah ringkas, jelas, dan dapat dimengerti.
- b. Spesifik, para karyawan perlu mengetahui secara rinci apa yang diharapkan supaya mereka kerjakan.
- c. Dapat dicapai, setiap karyawan harus memiliki kesempatan yang masuk akal untuk memperoleh sesuatu.
- d. Dapat diukur, tujuan terukur merupakan landasan dimana rencana insentif dibangun. Program bernilai rupiah merupakan pemborosan jika pencapaian spesifik tidak dapat dikaitkan dengan uang dan dikeluarkan.

Keterkaitan Insentif Dengan Motivasi Kerja.

Perusahaan-perusahaan meyakini bahwa sistem imbalan pada umumnya dan sistem insentif pada khususnya mempengaruhi motivasi. Selain itu, banyak karyawan menyukai bahwa bayaran mereka dikaitkan dengan prestasi kerja masing-masing. Insentif dan motivasi kerja adalah bagian dari pengelolaan yang kompleks untuk menyatakan dan mempertahankan hubungan kerja diantara perusahaan dan karyawan. Untuk jelas penulis akan uraikan alasan-alasan mengkaitkan bayaran dengan motivasi kerja menurut Simamora (1997), sebagai berikut :

1. Motivasi

Teori harapan/ekspektasi (*ekspektasi theory*) yang dikedepankan oleh Vroom menyatakan bahwa kaitan prestasi kerja dan pembayaran adalah esensial untuk memotivasi peningkatan prestasi kerja.

2. Retensi.

Meningkatkan bayaran dengan prestasi kerja kemungkinan dan membantu memperbaiki komposisi tenaga kerja. Karyawan-karyawan yang baik akan cenderung mendapat bagian lebih besar dari sumber daya kompensasi dan dengan demikian termotivasi untuk tetap bersama organisasi. Karyawan-karyawan yang di bawah rata-rata akan menjadi kecil hati dan meninggalkan organisasi.

3. Produktifitas.

Pada saat prestasi kerja dikaitkan dengan imbalan-imbalan, orang-orang dengan produktifitas tinggi akan lebih termotivasi untuk bekerja.

4. Penghematan-penghematan biaya.

Manfaat dari bayaran berdasarkan prestasi kerja adalah kapabilitas mengaitkan biaya-biaya kompensasi dengan hasil-hasil produktivitas. Dengan mendasarkan bayaran atas kinerja, perusahaan dapat memastikan bahwa biaya-biaya kompensasi akan bertalian dengan hasil-hasil organisasional. Perusahaan menyadari bahwa karyawan perlu dimotivasi untuk meningkatkan prestasi kerjanya. Salah satu motivasi yang dapat dilakukan perusahaan untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan adalah dengan pemberian insentif (Hasibuan, 2004).

Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Bank Nagari Cabang Pembantu Kinali Pasaman Barat. Penelitian dimulai pada bulan Januari 2011 sampai dengan selesai.

Metode Penelitian

Berdasarkan jenis masalah yang diteliti, teknik dan alat yang digunakan, maka pendekatan yang digunakan pada penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif karena dalam memberikan gambaran atas suatu peristiwa atau gejala, menggunakan alat bantu statistik, baik statistik deskriptif maupun statistik induktif (Riduwan, 2004). Jenis penelitian adalah studi kasus, didukung survey untuk mengumpulkan data mengenai faktor-faktor terkait dengan variabel penelitian. Adapun sifat penelitian adalah penelitian penjelasan (*explanatory research*).

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang mendapat insentif di Bank Nagari Cabang Pembantu Kinali Pasaman Barat. Berdasarkan informasi yang diperoleh dari karyawan, jumlah karyawan, pendapatan, di Bank Nagari Cabang Pembantu Kinali Pasaman Barat populasi terdiri dari teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah teknik *stratified proportional sampling* (Sugiyono, 2005). Menurut Arikunto (2004), cara pengambilan sampel untuk subyek yang kurang dari 13, lebih baik

diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Selanjutnya jika jumlah subyeknya besar dapat diambil antara 10-15%, atau 20-25% atau lebih.

Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan cara sebagai berikut :

Field research, yaitu dengan mengumpulkan informasi secara langsung ke perusahaan bersangkutan. Data yang diperoleh berupa data kuantitatif dan data kualitatif dengan menggunakan kuesioner.

Jenis Dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang dikumpulkan pada penelitian adalah :

1. Data primer, yaitu data yang diperoleh langsung dari hasil daftar pertanyaan (*questionnaire*) pada responden.
2. Data sekunder, yaitu data yang diperoleh dari laporan tertulis, tidak langsung dari subjek penelitian yang didapat dari data total keseluruhan gaji karyawan (khusus jumlah insentif yang diterima karyawan).

Identifikasi Variabel

Memperjelas antara variabel yang satu dengan yang lain, maka variabel dalam penelitian ini dibedakan menjadi :

1. Variabel independen (bebas) adalah variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab timbulnya perubahan variabel terikat. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel bebas (X) adalah pelaksanaan pemberian insentif yang terdiri dari insentif finansial (X)
2. Variabel dependen (terikat) adalah variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat karena adanya perubahan variabel bebas. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat adalah motivasi kerja karyawan (Y).

Definisi Operasional

Definisi operasional adalah menjelaskan variabel penelitian dan skala pengukurannya, sebagai berikut :

1. Insentif finansial (X)

Kesesuaian insentif dalam bentuk uang, jaminan sosial dan tunjangan yang diterima karyawan dengan hasil pekerjaan. Untuk mengukur variabel insentif finansial digunakan skala ordinal.

2. Motivasi kerja pegawai (Y)

Kemauan dan kerelaan karyawan untuk mengerahkan kemampuan dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi.

Pengujian Validitas Dan Realibilitas Instrumen

Instrumen penelitian, sebelum digunakan sebagai alat pengumpul data penelitian, terlebih dahulu dilakukan uji coba untuk menguji validitas dan reliabilitasnya. Uji validitas dilakukan untuk melihat ketepatan dan kecermatan instrumen dalam melakukan fungsinya sebagai alat ukur (Azwar, 2003).

Untuk menguji validitas instrumen digunakan rumus koefisien korelasi Product Moment dari Pearson (Widodo, 2004), dengan rumus sebagai berikut :

$$r_{xy} = \frac{n(\sum xy) - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[n \cdot \sum x^2 - (\sum x)^2][n \cdot \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

Dimana :

r_{xy} = koefisien korelasi

n = banyaknya sampel

x = skor setiap item

y = skor total

Menurut Sugiyono (2005: 114), syarat minimum yang dianggap memenuhi syarat adalah kalau $r = 0,30$. Bila koefisien korelasi antara butir dengan skor total kurang dari 0,3 maka butir dalam instrumen tersebut dinyatakan tidak valid.

Selanjutnya untuk mendapatkan instrumen yang reliabel, dilakukan uji reliabilitas. Uji reliabilitas dimaksudkan untuk melihat sejauh mana hasil suatu pengukuran instrumen dapat dipercaya (Ghozali, 2005). Dalam hal ini teknik yang digunakan untuk menguji reliabilitas adalah Cronbach's Alpha. Pada uji ini dinilai reliabel jika lebih besar dari 0,6 dimana kriteria sebagai berikut :

$\alpha > 0,6$ artinya instrumen reliabel

$\alpha < 0,6$ artinya instrumen tidak reliabel.

Untuk menguji validitas dan reliabilitas instrumen adalah dengan melakukan uji coba instrumen kepada 13 orang responden.

Metode Analisa Data

a. Analisa kualitatif

Dengan mengadakan perbandingan kebijaksanaan yang dilakukan perusahaan yang mempengaruhi sistem pemberian insentif finansial, motivasi kerja karyawan, prestasi kerja karyawan dengan teori-teori yang bersangkutan dengan penulisan berdasarkan data/informasi yang diperoleh dari tempat objek penelitian.

b. Analisa Kuantitatif

Dengan menganalisa data yang berupa data kuantitatif dengan menggunakan "Metode analisa regresi sederhana", yaitu untuk melihat pengaruh pemberian insentif finansial terhadap motivasi kerja karyawan dengan rumus :

$$Y = a + bx + e$$

Dimana :

- Y : Motivasi kerja karyawan
- X : Pemberian insentif finansial
- a : Konstanta
- b : Koefisien regresi
- e : Standar eror

Prosedur Pengujian :

Uji t (T-test)

Pengujian dilakukan untuk melihat keberartian dari masing-masing variabel bebas secara terpisah (parsial) terhadap variabel tidak bebas dengan tingkat kepercayaan 95% ($\alpha=5\%$) dengan ketentuan pengambilan keputusan sebagai berikut :

$$t = \frac{b_i}{Sb_i}$$

Dimana :

b = koefisien b ke-isi

Sb = Standar error koefisien b ke-i

Uji t ini dilakukan untuk mengetahui dari masing-masing variable bebas terhadap tergantung, dengan rumusan hipotesa :

$H_0: \beta_i = 0$, artinya variable bebas secara parsial tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel tidak bebas.

$H_a: \beta_i \neq 0$ artinya variable bebas secara parsial mempunyai pengaruh signifikan terhadap variable tidak bebas.

Pengujian ini dilakukan dengan membandingkan nilai t_{hitung} masing-masing variable bebas dengan t_{tabel} pada signifikan 5%. Bila nilai $t_{hitung} \geq t_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, berarti variable bebas memberikan pengaruh yang sangat kuat terhadap variable terikat. Sebaliknya jika $t_{hitung} \leq t_{tabel}$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak, berarti secara parsial tidak memberikan pengaruh yang bermakna terhadap variable terikat.

Koefisien determinasi (R²)

Koefisien determinasi adalah untuk mengukur proporsi dari variasi total variabel terikat yang dijelaskan oleh variasi variabel bebas atau variabel penjelas dalam regresi. Untuk mempertimbangkan kenyataan bahwa besaran derajat kebebasan menurun

sehubungan dengan bertambahnya variabel bebas atau variabel penjelas didalam regresi, juga dihitung R² yang disesuaikan (*adjusted R²*) sebagai berikut :

$$\text{Adjusted R}^2 = 1 - (1 - R^2) \left[\frac{n-1}{n-k} \right]$$

dimana n adalah jumlah observasi atau sampel data dan k adalah jumlah parameter atau koefisien yang diestimasi.

Data diolah menggunakan program aplikasi *software* pengolahan data (*Statistical Product and Service Solution*) Versi 12.

Identitas Responden

Untuk melihat pengaruh pemberian insentif finansial terhadap motivasi kerja pada karyawan Bank Nagari Cabang Pembantu Kinali, penulis menyebar kuisisioner kepada karyawan/pegawai pada tanggal 30 Agustus 2012. Kuisisioner diberikan langsung kepada responden. Begitu pula dengan tata cara pengumpulan kuisisioner, kuisisioner dikumpulkan langsung dari responden. Kuisisioner yang disebar sebanyak 13 eksemplar dan menghasilkan tingkat pengembalian sebanyak 13 eksemplar, metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode sensus. Dalam karakteristik responden ini, data yang diperoleh berdasarkan jawaban yang diberikan oleh koresponden atas dasar pertanyaan di dalam kuisisioner. Karakteristik responden menurut jabatan, umur dan jenis kelamin.

Deskriptif Responden Berdasarkan Jabatan

Jumlah responden yang dijadikan sampel dalam penelitian ini dapat dikelompokkan berdasarkan jabatannya, untuk lebih jelasnya jumlah responden berdasarkan jabatannya akan ditampilkan dalam tabel berikut :

Tabel 2
Responden Berdasarkan Jabatan

Jabatan	Jumlah	Presentase (%)
1. Pimpinan Capem	1	7,70
2. Wakil Pimpinan Capem	1	7,70
3. Dana dan umum	1	7,70
4. Analis Kredit	3	24,0
5. Customer service	1	7,70
6. Teller	1	7,70
7. Security	3	24,0
8. Supir	1	7,70
9. Pramuwisma	1	7,70
Total	13	100,00

Sumber : Data Diolah 2012

Dari tabel 2 dapat dilihat bahwa responden sebagian besar merupakan karyawan yang terbanyak adalah Analis Kredit dan Security sebanyak 6 orang sebesar 24,0%.

Deskriptif Responden Berdasarkan Umur

Berdasarkan umurnya, responden yang dijadikan sampel dalam penelitian ini akan disajikan dalam tabel berikut :

Tabel 3
Responden Berdasarkan Umur

Umur	Jumlah	Presentase (%)
1. 24 - 29 tahun	9	69,2
2. 31 - 40 tahun	3	24,0
3. 41 - 50 tahun	1	6,8
4. > 50 tahun	0	0
Total	13	100,00

Sumber : Data Diolah 2012

Dari tabel 3 dapat dilihat bahwa responden yang sedang bekerja kebanyakan berusia 24 - 29 tahun yaitu sebanyak 9 orang atau sebesar 69,2 % dan paling sedikit berusia diatas 41 tahun yaitu hanya sebanyak 1 orang atau sebesar 6,8%

Deskriptif Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan jenis kelamin, jumlah responden yang dijadikan sampel dalam penelitian ini dapat dilihat dalam tabel berikut ini :

Tabel 4
Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
1. Pria	12	92,30
2. Wanita	1	7,70
Total	13	100,00

Sumber : Data Diolah 2012

Dari tabel 4 dapat dilihat bahwa paling banyak responden berjenis kelamin pria yaitu sebanyak 12 orang atau sebesar 92,30 % responden, sedangkan responden wanita hanya 1 orang atau sebesar 7,70%.

Analisa Deskriptif Tanggapan Responden Terhadap Insentif Finansial

Dari hasil kuisioner yang telah disebar didapat berbagai tanggapan responden terhadap insentif finansial, untuk lebih jelasnya akan disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 5
Tanggapan Responden Terhadap Insentif Finansial

NO	PERNYATAAN	Tidak pernah		Kadang-kadang		Jarang		Sering		Selalu		Total	
		Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
1	Mendapat gaji yang layak	0	0,13	0	0,13	0	0,13	2	0,26	1	1,43	13	100
2	Gaji dapat memenuhi kebutuhan	0	0,13	1	0,13	0	0,13	2	0,26	1	1,3	13	100
3	gaji sesuai ketentuan	0	0,13	0	0,13	0	0,13	1	0,13	1	1,56	13	100
4	gaji sesuai dengan bobot tugas	1	0,13	0	0,13	0	0,13	2	0,26	1	1,3	13	100
5	Mendapatkan uang lembur saat bekerja lembur	0	0,13	0	0,13	0	0,13	3	0,33	1	1,3	13	100
6	Uang lembur sesuai dengan beban kerja	1	0,13	0	0,13	0	0,13	4	0,52	8	1,04	13	100
7	Mendapat bonus ketika berprestasi	1	0,13	0	0,13	4	0,52	4	0,52	4	0,52	13	100
8	Memperoleh THR	0	0,13	0	0,13	0	0,13	0	0,13	1	1,69	13	100
9	Memperoleh Tunjangan Keluarga	2	0,26	4	0,52	1	0,13	1	0,13	5	0,65	13	100
10	Memperoleh tunjangan kesehatan sesuai ketentuan	0	0,13	0	0,13	2	0,26	3	0,39	8	1,04	13	100
11	Pemberian uang insentif tepat waktu	0	0,13	2	0,26	1	0,13	4	0,52	6	0,78	13	100

Sumber : Data Diolah 2012

Dari tabel 5 dapat dilihat bahwa sebesar 1,3% responden menyatakan bahwa mereka selalu mendapatkan uang lembur yang sesuai dengan beban kerja. Sedangkan untuk pemberian bonus prestasi dari perusahaan hanya sebesar 0,25% responden yang menyatakan selalu mendapatkannya. Untuk tunjangan hari raya yang diberikan perusahaan pada karyawan dapat dilihat bahwa sebesar 1,69% responden menyatakan selalu memperolehnya dan juga 1,04% responden menyatakan selalu memperoleh tunjangan kesehatan yang sesuai dengan ketentuan.

Analisa Deskriptif Tanggapan Responden Terhadap Motivasi kerja

Dari hasil kuisioner yang telah disebar responden memberikan berbagai tanggapan terhadap motivasi kerja, untuk lebih jelasnya dapat dilihat dalam tabel berikut ini yang menyajikan tanggapan responden terhadap motivasi.

Tabel 6
Tanggapan Responden Terhadap Motivasi Kerja

N O	Pernyataan	Sangat setuju		Setuju		Ragu-ragu		Tidak setuju		Sangat tidak setuju		Total	
		Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
1	Melakukan yang terbaik demi mencapai prestasi	11	1,43	2	0,26	0	0,13	0	0,13	0	0,13	13	100
2	Menetapkan standar prestasi yang tertinggi sesuai kemampuan	6	0,78	7	0,91	0	0,13	0	0,13	0	0,13	13	100
3	Menetapkan tujuan karir yang realistis	2	0,26	11	1,43	0	0,13	0	0,13	0	0,13	13	100
4	Melakukan hal baru ketika menjumpai kesulitan kerja	2	0,26	10	1,3	0	0,13	0	0,13	0	0,13	13	100
5	Melakukan berbagai cara untuk penyelesaian tugas	8	1,04	4	0,52	0	0,13	1	0,13	0	0,13	13	100
6	Mencoba melakukan pekerjaan yang sulit	3	0,39	3	0,39	7	0,91	0	0,13	0	0,13	13	100
7	Pencapaian hasil merupakan tuntutan diri	5	0,65	4	0,52	0	0,13	4	0,52	0	0,13	13	100
8	Berusaha keras menemukan cara yang tepat dalam penugasan	9	1,17	4	0,52	0	0,13	0	0,13	0	0,13	13	100
9	Mempersiapkan diri sebelum berangkat kerja	7	0,91	6	0,78	0	0,13	0	0,13	0	0,13	13	100
10	Berfikir kembali	4	0,5	5	0,6	4	0,5	0	0,1	0	0,1	13	100

	ke nilai-nilai pribadi ketika menjumpai konflik		2		5		2		3		3	3	
11	Keamanan kerja meningkatkan semangat kerja	1 1	1,4 3	2	0,2 6	0	0,1 3	0	0,1 3	0	0,1 3	1 3	100
12	Ada dampak positif dari umpan balikoleh rekan kerja	3	0,3 9	5	0,6 5	0	0,1 3	5	0,6 5	0	0,1 3	1 3	100
13	Berfikir cara pemecahan masalah kerja karena hal itu menarik	2	0,2 6	6	0,7 8	0	0,1 3	5	0,6 5	0	0,1 3	1 3	100
14	Termotivasi oleh kompensasi yang diberikan	7	0,9 1	3	0,3 9	2	0,2 6	1	0,1 3	0	0,1 3	1 3	100

Sumber : Data Diolah 2012

Dari tabel 6 dapat dilihat bahwa sebesar 0,26% responden menyatakan setuju bahwa keamanan kerja dapat meningkatkan semangat kerja mereka dalam menjalankan tugas. Sebesar 0,39% dari total responden setuju bahwa mereka termotivasi dalam bekerja oleh kompensasi yang diberikan perusahaan.

Pengujian data

1. Uji Validitas

Uji validitas dimaksudkan untuk mengukur sejauh mana pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner dapat mengukur apa yang sebenarnya ingin diukur. Untuk lebih jelasnya hasil uji validitas akan ditampilkan pada tabel berikut :

Tabel 7
Hasil Uji Validitas

Variabel Insentif Finansial (X)	Corrected Item-Total Correlation	Kesimpulan	Variabel Motivasi Kerja (Y)	Corrected Item-Total Correlation	Kesimpulan
X1	0,419	Valid	Y1	0,808	Valid
X2	0,549	Valid	Y2	0,652	Valid
X3	0,613	Valid	Y3	0,770	Valid
X4	0,788	Valid	Y4	0,081	Valid
X5	0,467	Valid	Y5	0,569	Valid
			Y6	0,769	Valid
			Y7	0,896	Valid
			Y8	0,660	Valid

Sumber: Data Diolah 2012

Pada tabel 7 dapat diketahui bahwa dari hasil pengujian validitas terhadap 11 item pertanyaan yang digunakan untuk mendukung variabel insentif finansial (X) ternyata hanya 5 item pertanyaan yang valid, yaitu dengan ketentuan korelasi tiap faktor positif lebih besar dari 0,3 (*dilihat dari Corrected Item-Total Correlation*) seperti yang dikemukakan oleh Sugiyon dan Wibowo (Sujianto, 2007:99). Ini berarti bahwa 5 item pertanyaan tersebut konsisten dan layak untuk diproses lebih lanjut. Sedangkan pada 14 item pertanyaan variabel motivasi kerja (Y) ternyata hanya 8 item pertanyaan yang valid, yaitu item pertanyaan dengan ketentuan korelasi tiap faktor positif lebih besar dari 0,3 (*dilihat dari Corrected Item-Total Correlation*). Ini berarti bahwa 8 item pertanyaan tersebut konsisten dan layak untuk diproses lebih lanjut.

2. Uji Reliabilitas

Untuk menilai kehandalan dari item-item pertanyaan yang akurat apabila digunakan pada tempat dan waktu yang berbeda maka dilakukanlah uji reliabilitas. Sebuah item dinyatakan handal apabila menghasilkan nilai *cronbach alpha* > 0,60 yang dikemukakan oleh Nugroho (Sujianto, 2007:98). Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas yang telah dilakukan, diperoleh hasil seperti yang terlihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 8
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	Keterangan
Insentif Finansial (X)	0,652	Handal
Motivasi Kerja (Y)	0,733	Handal

Sumber : Data Diolah 2012

Berdasarkan tabel 8 di atas, diketahui bahwa seluruh item-item pertanyaan yang valid dan digunakan untuk mendukung variabel insentif finansial dan variabel motivasi kerja mampu menghasilkan nilai *cronbach alpha* > 0,60 sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh item-item pertanyaan tersebut handal. Oleh sebab itu, seluruh item pertanyaan tersebut dapat dan layak diproses lebih lanjut.

Pengujian Hipotesis

1. Hasil Uji Regresi

Berdasarkan metode analisa data yang dikemukakan pada bab sebelumnya, dalam menganalisa data digunakan analisa regresi sederhana. Untuk membuktikan secara statistik pengaruh dari insentif finansial terhadap motivasi kerja karyawan, maka skor yang diperoleh melalui kuesioner yang dikumpulkan dari responden direkapitulasi dan dilakukan perhitungan skor. Dari hasil perhitungan skor baru dapat dilakukan pengujian dengan menggunakan program SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), dan diperoleh hasil sebagaimana ditunjukkan pada tabel 9 berikut ini :

Tabel 9

Hasil Analisis Regresi

Keterangan	B	Sig	α	Kesimpulan
Konstanta	548	.300		
Insentif	-0,058	.688	0,05	Tidak Signifikan
Standar Error of the Estimate	2.50060			

Sumber: Data Diolah 2012

Dari hasil regresi pada tabel 9 di atas, maka dapat dibuat persamaan regresi sederhana sebagai berikut :

$$Y = a + bx + e$$

$$Y = 548 - 0,058 X + 2.50060$$

Dari persamaan di atas, didapat nilai koefisien regresi untuk variabel insentif finansial sebesar 0,058 yang berarti jika insentif finansial meningkat 1%, maka motivasi kerja akan meningkat sebesar 0,058 %.

2. Uji t (T- test)

Untuk menguji signifikansi pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dalam persamaan regresi sederhana maka dilakukan pengujian statistik dengan menggunakan uji t yang dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 10

Hasil Pengujian t- statistik

Variabel	T	Sig	A	Kesimpulan
Insentif Finansial	1.717	.114	0,05	Tidak Signifikan

Sumber : Data Diolah 2012

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel 10 diperoleh tingkat signifikan variabel insentif finansial sebesar 10. Dari hasil uji t ini maka dapat disimpulkan untuk menerima H_0 karena $\text{sig } 1.14 > \alpha 0,05$ yang berarti pemberian insentif finansial tidak berpengaruh signifikan.

3. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Untuk mengetahui variasi proporsi yang menjelaskan kontribusi pengaruh insentif finansial terhadap motivasi kerja karyawan Bank Nagari Cabang Pembantu Kinali Pasaman Barat, maka dilakukan uji koefisien determinasi atau R^2 . Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan dengan menggunakan SPSS ditemukan ringkasan hasil seperti yang terlihat pada tabel 11 di bawah ini

Tabel 11

Hasil Pengujian Koefisien Determinasi

Variabel	R ²	Kesimpulan
Insentif Finansial	.0,15	Lemah

Sumber: Data Diolah 2012

Dari tabel 11 diketahui hasil pengujian R² diperoleh nilai koefisien determinasi sebesar .0,15 artinya 1,5% variasi motivasi kerja karyawan bisa dijelaskan oleh pemberian insentif finansial sedangkan 8,5% lagi dijelaskan oleh variabel lain yang tidak digunakan dalam penelitian ini.

Pembahasan

Dari tabel 10 yang menyatakan bahwa hipotesis nol (H₀) diterima, hal ini berarti bahwa pemberian insentif finansial tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan Bank Nagari Cabang Pembantu Kinali Pasaman Barat. Hasil yang ditemukan tersebut membantu t juga didukung oleh tanggapan yang diberikan karyawan terhadap motivasi kerja. Berdasarkan hasil penyebaran kuisioner ditemukan hanya 0,91% dari total karyawan mengakui bahwa mereka sangat termotivasi dalam bekerja karena kompensasi finansial yang diberikan perusahaan, tetapi 1,34% dari total karyawan mengakui bahwa motivasi kerja mereka tergantung pada tujuan karir yang realistis, selain itu dari hasil penelitian ditemukan bahwa 0,65% dari total karyawan mengakui bahwa mereka termotivasi dalam bekerja karena keinginan untuk melakukan hal-hal baru ketika menjumpai kesulitan kerja.

Hasil yang ditemukan tersebut disebabkan karena motivasi kerja tidak hanya dipengaruhi oleh faktor insentif berupa uang saja, tetapi masih ada faktor lain yang dapat meningkatkan motivasi kerja. Disamping itu, motivasi kerja juga merupakan wujud usaha untuk memuaskan atau memenuhi kebutuhan tertentu. Hasil penelitian ini juga didukung oleh Maslow (Gitosudarmo, 1986:77) yang menyatakan bahwa kebutuhan manusia mengandung unsur bertingkat atau memiliki hierarkhi dari kebutuhan yang rendah sampai yang prioritas tinggi. Pemberian insentif finansial hanyalah merupakan salah satu metode pemeliharaan karyawan dalam organisasi, namun masih ada metode pemeliharaan karyawan lainnya yang harus diintegrasikan antara satu dengan yang lainnya dalam pemeliharaan karyawan sehingga karyawan tetap bertahan dan memiliki motivasi kerja yang tinggi. Seperti pendapat Hasibuan (2000:178).

Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan penulis pada karyawan Bank Nagari Cabang Pembantu Kinali Pasaman Barat dan hasilnya telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka penulis mengambil kesimpulan dari hasil pengujian yang ditemukan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara pemberian insentif finansial terhadap motivasi kerja karyawan pada Bank Nagari Cabang Pembantu Kinali Pasaman Barat, Hasil ditemukan tersebut juga didukung oleh tanggapan yang diberikan karyawan terhadap motivasi kerja.

Saran

Berdasarkan kesimpulan dan keterbatasan penelitian yang ada, penulis memberikan saran-saran sebagai berikut:

1. Dalam usaha mengantisipasi persaingan yang akan datang, maka perusahaan diharapkan agar lebih aktif dalam memperhatikan faktor lain yang dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan karena tidak hanya insentif finansial yang mempengaruhi motivasi kerja, sehingga dapat menghasilkan kinerja perusahaan yang lebih baik.
2. Bagi yang berminat meneliti lebih dalam lagi tentang faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan, agar dapat menambah dan mengembangkan variabel lainnya yang dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM*, Penerbit pt. Refika Aditama, Bandung, 2006
- D. Jajahadikusuma, Soemitra, *Ekonomi umum*, buku c, Penerbit PT. Pembangunan, Jakarta, 1992.
- Flippo, Edwin B. 2000. *Manajemen Personalialia*. Erlangga, Jakarta Gibson et al. 2000. *Organisasi, Prilaku, Struktur, Proses*. Erlangga, Jakarta Gitosudarmo, Indriyo, 2003. *Prinsip Dasar Manajemen*. BPFE, Yogyakarta.
- Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Gajah Mada Universitas Press, 2003
- Hani Handoko, T. *Manajemen*, BPFE Yogyakarta, 1994 Hasibuan, Malayu, S., P. 2000. *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas.*, Cetakan keempat, PT. Bumi Aksara, Jakarta .2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi Cetakan Ke 5. Bumi Aksara, Jakarta.
- Handoko, T. Hani. 2000. *Manajemen Personalialia dan MSDM*. Sinar Baru, Bandung Heidjrachman Ranupandojo., dan Suad Husnan. 2001. *Manajemen Personalialia edisi ke tiga*. BPFE Universitas Gajah Mada, Yogyakarta
- Hendry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta. 2001
- James A.f Stoner, *Management Printice Hall Internasional*, 2000.
- Kurniawan, M. Dhani. 2002. *Analisa Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap Produktivitas Tenaga Kerja Karyawan bagian Produksi (Studi Kasus: PT. San Aditiya Loka di Merangin)*. Skripsi Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Bung Hatta, Padang
- Manullang, M. 2004. *Management Personalis*. Aksara Baru, Jakarta. ,2003 *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Ghlia Indonesia, Jakarta.