

Pengaruh Penilaian Kinerja, Motivasi Dan Kesesuaian Penempatan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

(Studi Pada Perguruan Tinggi Swasta IKIP PGRI Jember)

Oleh:

Ardian Dimas Prasetyo

Dosen Pembimbing:
Subianto, SE., MM.

RINGKASAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh penilaian kinerja, motivasi, dan kesesuaian penempatan kerja terhadap kepuasan kerja pada pegawai IKIP PGRI Jember. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif serta metode penelitian yang dipakai adalah metode penjelasan (*explanatory research*). Sampel yang diambil sebanyak 56 orang dari populasi 56 orang dengan menggunakan teknik sampling jenuh. Metode analisis yang digunakan adalah analisis statistik regresi linear berganda untuk menguji hipotesis yang diajukan.

Hasil penelitian ini membuktikan tiga hal, yaitu terdapat pengaruh simultan antara penilaian kinerja, motivasi, dan kesesuaian penempatan kerja terhadap kepuasan kerja, terdapat pengaruh pasrial antar penilaian kinerja, motivasi, dan kesesuaian penempatan kerja terhadap kepuasan kerja dan penilaian kinerja merupakan faktor yang paling utama dalam mempengaruhi kepuasan kerja pegawai IKIP PGRI Jember. Hal tersebut berarti bahwa penilaian kinerja, motivasi, dan kesesuaian penempatan kerja secara signifikan dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai IKIP PGRI Jember.

**Kata Kunci : Penilaian Kinerja, Motivasi, Kesesuaian Penempatan Kerja dan
Kepuasan Kerja**

PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia adalah faktor sentral dalam suatu organisasi. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai fisis untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia. Jadi manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan organisasi.

Manajemen saat ini telah banyak berubah dari keadaan 20-30 tahun yang lalu, dimana *human capital* menggantikan mesin-mesin sebagai basis keberhasilan kebanyakan perusahaan. Menurut Drucker dan Peter (1998), pakar manajemen terkenal bahkan mengemukakan bahwa tantangan bagi para manajer sekarang adalah tenaga kerja kini cenderung tak dapat diatur seperti tenaga kerja generasi yang lalu.

Kecenderungan yang kini berlangsung adalah angkatan kerja dituntut memiliki pengetahuan baru (*knowledge-intensive, high tech, knowledgeable*) yang

sesuai dengan dinamika perubahan yang tengah berlangsung. *Human capital* yang mengacu kepada pengetahuan, pendidikan, pelatihan, keahlian, ekspertis tenaga kerja perusahaan kini menjadi sangat penting dibandingkan dengan waktu-waktu lampau (Maltis dan Jackson, 2001:157).

Penilaian kerja telah dilakukan bertahun-tahun, tetapi hal itu sering dilaksanakan tidak sepatutnya. Para pegawai sering tidak dapat produktif sebagaimana mestinya, mungkin karena kinerjanya tidak dapat diukur dengan baik, atau adakalanya data kinerja yang diperoleh tidak digunakan secara konstruktif untuk meningkatkan produktivitas (Erwin, 2001). Penilaian kinerja dapat mempertinggi produktivitas para pekerja, tetapi harus dilaksanakan dalam suatu cara sehingga dapat meningkatkan kimitmen karyawan untu lebih produktif.

Demikian halnya penilaian kinerja pegawai disuatu universitas atau institusi

juga perlu memperhatikan tata cara yang lebih baik dari pada penilaian yang selama ini digunakan. Berdasarkan pasal 20 UU no. 8 tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian dan PP No. 10 tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil, penilaian kinerja untuk pegawai negeri sipil selama ini menggunakan format penilaian yang dikenal dengan nama DP3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan) yang terdiri dari delapan unsur yaitu : kesetiaan, prestasi, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa dan kepemimpinan. Pemerintah telah mendorong penggunaan DP3 untuk meningkatkan kinerja PNS agar dapat bekerja lebih baik. Seiring dengan penggunaan DP3 tersebut perlu adanya suatu motivasi yang tinggi terhadap pegawai. Penilaian kinerja terhadap pegawai dalam hal ini dengan menggunakan DP3 harus berjalan bersama-sama dengan motivasi agar tercapainya tujuan dari suatu

organisasi. Karena motivasi merupakan salah satu usaha untuk meningkatkan prestasi kerja pegawai. Motivasi dan prestasi adalah dua elemen yang konstruktif dan korelatif. Keduanya saling mensyaratkan dan tidak bisa dilepaskan dengan yang lain. Prestasi kerja pegawai akan rendah apabila tidak mempunyai motivasi untuk melaksanakan pekerjaan itu begitu juga sebaliknya. Jika kita berbicara tentang motivasi, tidak dapat terlepas dari teori yang mendasarinya. Diantara berbagai teori tersebut ada yang membagi teori motivasi kedalam dua macam aliran (Black;1998;36).

Content Theory (Teori Kepuasan)

Pada dasarnya teori ini menekankan pada pentingnya pengetahuan terhadap faktor-faktor dalam diri bawahan yang menyebabkan mereka berperilaku.

Process Theory (Teori Proses)

Dalam teori ini ditekankan pada usaha untuk memberikan jawaban atas pertanyaan; “Bagaimana bawahan itu dimotivasi dan

dengan tujuan apa bawahan itu bisa dimotivasi”

Jika dipadukan dengan teori Maslow, tampaknya kebutuhan itu timbul apabila kebutuhan dasar telah terpenuhi..

Dalam organisasi terdapat hubungan langsung antara organisasi dengan masyarakat melalui pegawai yang ditempatkan pada posisinya masing-masing. Aspek penempatan pegawai dalam mengisi posisi pada organisasi merupakan hal yang utama. Disamping itu penempatan (*placement*) merupakan salah satu aspek penting dalam perencanaan sumberdaya manusia (setiap pegawai diberikan peluang yang sama untuk berkembang)(Mansoer, 2009).

Tujuan penempatan pegawai ini adalah untuk menempatkan orang yang tepat pada jabatan yang sesuai dengan minat dan kemampuan pegawai, sehingga sumberdaya manusia yang ada menjadi produktif. Penempatan yang tepat merupakan suatu

cara untuk mengoptimalkan kemampuan dan keterampilan menuju prestasi kerja yang tinggi.

Seseorang yang mendapatkan penilaian kinerja, motivasi dan kesesuaian penempatan kerja, akan mendapatkan sesuatu yang tidak dapat diukur dalam dirinya untuk mengapresiasi tindakannya kearah yang positif. Dalam arti seseorang akan semakin puas, karena dengan apa yang mereka lakukan selama bekerja mendapatkan penilaian kerja yang baik dan mempunyai motivasi yang tinggi.

Kepuasan pekerja perlu mendapat perhatian sebagaimana As'ad (2003:103) menyatakan pendapatnya bahwa betapapun sempurnanya rencana-rencana organisasi dan pengawasan serta penelitiannya, bila pekerja tidak menjalankan tugas dengan minat dan gembira maka suatu perusahaan tidak akan mencapai hasil yang sebenarnya dapat dicapai. Greenberg (2002:128) mengungkapkan bahwa pekerja yang merasa

lebih puas dengan pekerjaannya akan mempunyai keinginan membantu organisasinya dan lainnya yang mempunyai perasaan yang baik akan bertindak sebagai anggota organisasi yang baik.

IKIP PGRI Jember salah satu universitas swasta yang terletak di wilayah timur Provinsi Jawa Timur harus mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan jaman. Dengan otonomi kampus tentunya diperlukan sebuah organisasi yang lebih baik, organisasi yang nantinya berkembang kedepannya. Profesionalisme dan produktivitas adalah suatu sikap yang harus dimiliki oleh semua insan yang bernaung dibawah organisasi tersebut. Seluruh pegawai dan aktivitas akademika dituntut lebih mandiri dan mempersiapkan diri mereka, karena akan terjadi perubahan mendasar dalam tata cara kepegawaian. Semula pegawai dan dosen adalah sebagai pegawai negeri, nantinya mereka akan menjadi pegawai perguruan tinggi. Hal

tersebut berdasarkan PP RI No. 61 tahun 1999, pasal 24 mengenai ketenagakerjaan yang berisi :

- a. Dosen diperguruan tinggi merupakan pegawai perguruan tinggi, yang pengangkatan dan pemberhentian, kedudukan, hak, serta kewajibannya ditetapkan berdasarkan perjanjian kerja sesuai dengan peraturan perundang-undangan mengenai tenaga dosen diperguruan tinggi.
- b. Tenaga administrasi, pustakawan dan teknisi diperguruan tinggi merupakan pegawai perguruan tinggi, yang pengangkatan dan pemberhentian, kedudukan, hak, serta kewajibannya ditetapkan berdasarkan perjanjian kerja sesuai dengan peraturan perundang-undangan mengenai ketenagakerjaan.
- c. Dosen, tenaga administrasi, pustakawan, teknisi diperguruan tinggi yang pada saat pendirian perguruan tinggi berstatus Pegawai Negeri Sipil secara bertahap

dialihkan statusnya menjadi Pegawai Perguruan Tinggi.

Dari latar belakang permasalahan di atas maka penelitian ini mengambil judul : Pengaruh Penilaian Kinerja, Motivasi, dan Kesesuaian Penempatan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Lingkungan IKIP PGRI Jember.

LANDASAN TEORI

Penilaian Kinerja

Malayu dalam Inne (2003:302) menyatakan bahwa penilaian kinerja yang mempunyai beberapa istilah seperti *performance appraisal, employee evaluation, service rating, employee rating, behavioral assessment* dan *personal review* merupakan kegiatan yang mutlak harus dilakukan untuk mengetahui prestasi yang dapat dicapai oleh setiap karyawan. Kegiatan penilaian kinerja yang dilakukan ini merupakan kebijakan manajemen untuk terus-menerus merevisi sumber daya

manusia yang ada, yang dalam hal ini adalah karyawan perusahaan itu sendiri.

Penilaian kinerja yang efektif melibatkan komunikasi dua arah (Timpe, 1992). Penilaian kinerja harus dilakukan secara adil, tidak memihak dan harus menggambarkan kinerja kerja aktual yang akurat.

Motivasi

Pengertian motivasi ditafsirkan secara beragam oleh para ahli, namun mengandung makna yang tidak berbeda. Menurut Gibson (2003:88) motivasi adalah kekuatan-kekuatan yang ada dalam diri individu yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku. Secara garis besar teori motivasi dikelompokkan oleh Gibson (1992:91) menjadi dua kelompok, yaitu:

- a. Teori kepuasan (*content theories*) yang memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri orang yang menguatkan (*energize*), mengarahkan (*direct*), mendukung (*sustain*) dan

menghentikan (*stop*) perilaku. Mereka menentukan kebutuhan khusus yang memotivasi seseorang.

- b. Teori proses (*process theories*) yang menguraikan dan menganalisis bagaimana perilaku itu dikuatkan, diarahkan, didukung dan dihentikan.

Tiga teori penting dalam teori kepuasan, yaitu teori hirarki kebutuhan dari Maslow (*Maslow's need hierarchy*), teori dua faktor dari Herzberg (*Herzberg's two factor theory*) dan teori kebutuhan yang dipelajari dari McClelland (*McClelland's learned needs theory*). Sesuai dengan pokok bahasan dalam penelitian ini, maka teori motivasi akan ditekankan pada teori kepuasan (*content theory*) dari teori hirarki kebutuhan Maslow (*Maslow's need hierarchy*).

Penempatan Kerja Pegawai

Langkah awal dalam menghasilkan sumber daya manusia yang terampil dan andal perlu adanya suatu perencanaan dalam

menentukan karyawan yang akan mengisi pekerjaan yang ada dalam perusahaan yang bersangkutan. Keberhasilan dalam pengadaan tenaga kerja terletak pada ketepatan dalam penempatan karyawan, baik penempatan karyawan baru maupun karyawan lama pada posisi jabatan baru.

Menurut Mathis & Jackson (2006:262) menyatakan bahwa :

“Penempatan adalah menempatkan posisi seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang karyawan cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan.

Kepuasan Kerja

Organ dan Hamner (1982:287) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaan itu, seperti sikap yang lainnya. Ini menunjukkan kumpulan kompleks dari kesadaran (kepercayaan dan pengetahuan), emosi (perasaan, sentimen, evaluasi), dan kecenderungan perilaku.

Ada banyak pendekatan untuk memahami kepuasan kerja. “Empat bagian yang menyediakan pengertian dalam sikap penting *“The Two-Factor Theory of Job Satisfaction, Value Theory, The Social Information Processing Model, dan The Dispositional Model”* (Greenberg, 2002:123-6). Beberapa teori dari kepuasan kerja, antara lain:

a. *The Two-Factor Theory of Job Satisfaction*

Kehadiran variabel tertentu yang membuat orang merasa puas dan yang membuat merasa tidak puas, karena orang tersebut mengharapkan menemukan kepuasan dan ketidakpuasan itu berasal dari dua sumber yang berbeda. Untuk alasan ini, pendekatan secara meluas direferensikan yaitu *The Two-Factor Theory of Job Satisfaction*.

b. *Value Theory*

Teori ini berargumen bahwa beberapa faktor dapat menjadi sumber kepuasan kerja sepanjang faktor tersebut adalah sesuatu yang bernilai bagi seseorang. Orang-orang yang mempunyai beberapa aspek dari kerja (misal upah, peluang untuk belajar) relatif pada jumlah yang diinginkan, lebih tidak puas karena menjadi khususnya faktor tersebut dari kerja yang secara tinggi dinilai.

c. *Social Information Processing Model*

Sesuatu yang pertama kali terlihat menarik sekarang terlihat buruk. Sikap orang tersebut berubah bukan karena tujuan mengubah dalam kerja atau atasan tetapi karena orang tersebut mengubah pandangan yang dimiliki berdasarkan pesan yang di terima dari rekan kerja.

d. *Dispositional Model of Job Satisfaction*

Pendekatan ini diungkapkan Judge (1992) dalam Greenberg (2002:126)

bahwa “*Job satisfaction is a relatively stable disposition, a characteristic of individuals that stays with people over various situations.*” Menurut konsep ini, dikatakan “Seseorang menyukai pekerjaan yang dilakukan di waktu tertentu juga cenderung menyukai pekerjaan yang dilakukan waktu lain, bahkan jika kerja tersebut berbeda” (Greenberg, 2002:126). Mendukung pendekatan ini,

Selanjutnya dalam penelitian ini yang dijadikan dasar teori Kepuasan Kerja adalah *Value Theory* sebagaimana telah diuraikan di atas.

METODE PENELITIAN

Rancangan Penelitian

Penelitian ini dikategorikan sebagai *explanatory research*, yaitu penelitian yang menjelaskan hubungan kausal dan menguji keterkaitan antara beberapa variabel melalui pengujian hipotesis atau penelitian penjelasan (Tjiptono, 2004 : 56). Penelitian

ini merupakan metode penelitian *survey* yaitu penelitian yang mengambil sampel dari suatu populasi dengan mengandalkan kuesioner sebagai instrument pengumpulan data.

Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu :

- 1) Dalam hal ini data primer tersebut berupa hasil pengisian daftar pertanyaan (kuesioner) kepada responden(pegawai) yang bekerja pada IKIP PGRI Jember.
- 2) Data sekunder yang diperoleh merupakan sejarah dan gambaran umum perusahaan, dan sebagainya.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai pada IKIP PGRI Jember. Metode pengambilan sampelnya menggunakan metode *survey sampling*.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan antara lain melalui:

a. Kuesioner (angket). Teknik angket merupakan suatu pengumpulan data dengan memberikan atau menyebarkan daftar pertanyaan/pernyataan kepada responden yang bekerja pada IKIP PGRI Jember.

b. Wawancara, yaitu dengan melakukan wawancara langsung kepada responden.

Definisi Operasional Variabel

Sugiyono (2011:38) dalam bukunya mengemukakan pengertian variabel menurut beberapa ahli, diantaranya menurut Kerlinger (1973) dan Kidder (1981). Kerlinger menyatakan bahwa variabel adalah konstruk (*construct*) atau sifat yang akan dipelajari. Selain itu, ia juga menyebutkan bahwa variabel dapat dikatakan sebagai suatu sifat yang diambil dari suatu nilai yang berbeda (*different values*)

a. Variabel terikat (*Dependent Variabel*)

Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja(Y). Kepuasan kerja

adalah refleksi dari gap antara apa yang diinginkan dari kerja (berharga) dan apa yang diterima dari pekerjaan.

b. Variabel bebas (*Independent Variabel*)

Variabel dalam penelitian ini sebagai

berikut:

1) Penilaian kinerja (X1) adalah kegiatan yang mutlak harus dilakukan untuk mengetahui prestasi yang dapat dicapai oleh setiap karyawan.

2) Motivasi (X2) adalah Motivasi adalah proses psikologis yang memberikan kekuatan kepada seseorang untuk berperilaku atau untuk bertindak kearah pencapaian tujuan.

3) Kesesuaian penempatan kerja (X3) adalah proses untuk menempatkan pegawai sebagai unsur pelaksana pekerjaan pada posisi yang sesuai

dengan kemampuan, kecakapan dan keahliannya.

Teknik Analisis Data

Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi linear berganda adalah teknik analisis data yang digunakan untuk mengukur pengaruh variabel bebas yang meliputi rekrutmen (X1) dan kompetensi (X2) terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan (Y). Adapun rumus model analisis linear berganda yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

$$Y = \alpha + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + e$$

Keterangan:

Y = nilai hubungan variabel bebas terhadap variabel terikat

b = koefisien regresi

X1 = variabel penilaian kinerja

X2 = variabel motivasi

X3 = variabel kesesuaian penempatan kerja

e = *standard error*

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Model regresi berdasarkan hasil analisis di atas adalah :

Model *Unstandardized Coefficients*:

$$Y = 1,432 + 0,277 X_1 + 0,650 X_2 + 0,522 X_3 + e$$

Melalui persamaan diatas, maka diperoleh:

1. Kepuasan kerja pegawai akan

meningkat apabila proses penilaian

kinerja ditingkatkan kualitasnya.

Peningkatan tersebut bersifat positif,

dalam arti bahwa peningkatan

kualitas pada proses penilaian kinerja

akan berbanding lurus dengan

meningkatnya kepuasan kerja

karyawan.

2. Kepuasan kerja pegawai akan

meningkat apabila proses motivasi

ditingkatkan kualitasnya.

Peningkatan tersebut bersifat positif,

dalam arti bahwa peningkatan

kualitas pada proses motivasi akan

berbanding lurus dengan

meningkatnya kepuasan kerja.

3. Kepuasan kerja pegawai akan meningkat apabila proses kesesuaian penempatan kerja ditingkatkan kualitasnya. Peningkatan tersebut bersifat positif, dalam arti bahwa peningkatan kualitas pada proses kesesuaian penempatan kerja akan berbanding lurus dengan meningkatnya kepuasan kerja

Hasil Uji Koefisien Determinasi

Berdasarkan hasil uji koefisien determinasi yang telah dilakukan dapat diketahui nilai *R Square* sebesar 0,414 atau 41,4%. Artinya variabel Kepuasan Kerja (Y) dijelaskan sebesar 41,4% oleh variabel Penilaian Kinerja (X1), Motivasi (X2), dan Kesesuaian Penempatan Kerja (X3). Sedangkan sisanya sebesar 58,6% dijelaskan oleh variabel lain atau variabel independen di luar persamaan regresi.

Hasil Uji Hipotesis I (Uji Parsial)

Penilaian Kinerja (X1)

Variabel Penilaian Kinerja (X1) dengan nilai *t* hitung 2,706. Nilai itu lebih besar dari *t* tabel 2,007 atau nilai signifikansi 0,009 lebih kecil dari alpha 5% atau 0,050. Sehingga pengujian hipotesis untuk H_0 ditolak dan H_1 diterima. Hal ini menjelaskan

bahwa secara parsial variabel Penilaian Kinerja (X1) mempengaruhi Kepuasan Kerja (Y).

Motivasi (X2)

Variabel Motivasi (X2) dengan nilai *t* hitung 2,312. Nilai itu lebih besar dari *t* tabel 2,007 atau nilai signifikansi 0,025 lebih kecil dari alpha 5% atau 0,050. Sehingga pengujian hipotesis untuk H_0 ditolak dan H_1 diterima. Hal ini menjelaskan bahwa secara parsial variabel Motivasi (X2) mempengaruhi Kepuasan Kerja (Y).

Kesesuaian Penempatan Kerja (X3)

Variabel Kesesuaian Penempatan Kerja (X3) dengan nilai *t* hitung 2,114. Nilai itu lebih besar dari *t* tabel 2,007 atau nilai signifikansi 0,039 lebih kecil dari alpha 5% atau 0,050. Sehingga pengujian hipotesis untuk H_0 ditolak dan H_1 diterima. Hal ini menjelaskan bahwa secara parsial variabel Kesesuaian Penempatan Kerja (X3) mempengaruhi Kepuasan Kerja (Y).

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil kajian setelah melakukan pengujian pengaruh penilaian kinerja, motivasi, dan kesesuaian penempatan kerja terhadap kepuasan kerja dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel penilaian kinerja (X1) terhadap variabel kepuasan kerja (Y)
2. Terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel motivasi (X2) terhadap variabel kepuasan kerja (Y)
3. Terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel kesesuaian penempatan kerja (X3) terhadap variabel kepuasan kerja (Y)

SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan, saran yang dapat diberikan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

1. Bagi IKIP PGRI Jember

a. Berdasarkan hasil penelitian penilaian kinerja harus meningkatkan keadilan dan kejujuran serta menjunjung tinggi obyektifitas.

b. Berdasarkan hasil penelitian organisasi perlu mengadakan training mengenai komunikasi agar para pegawai dapat meningkatkan kemampuan berkomunikasi.

c. Berdasarkan hasil penelitian organisasi perlu meningkatkan segala keperluan informasi yang diperlukan oleh pegawai guna membantu menyelesaikan tugasnya.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Bagi peneliti selanjutnya yang akan melakukan penelitian mengenai kepuasan kerja, disarankan untuk mencari objek penelitian atau perusahaan yang lain agar dapat mengetahui bagaimana pengaruh yang terjadi pada objek penelitian lain dengan periode pengamatan yang terbaru.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. 1989, *Prosedur Penilaian : Suatu Pendekatan Praktek*, PT. Bina Aksara, Jakarta
- Budi Sutjipto. 1998, *Membangun Komitmen SDM*, Majalah SWA No. 08/1998, Jakarta.
- Burhan, N., Gunawan, Marzuki. 2002, *Statistik Terapan Untuk Penelitian Ilmu-ilmu Sosial*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Bernardin, H-jhon and Joyce F.A. Russel,. 1993, *Human Resources Management, An Experiential Approach*, Mc Graw-Hill. Inc. New York.
- Byars, L, and Lesli W., Roe. 1984, *Human Resources and Personnel Management*, Richard D. Irwin Inc, Homewood Illinois.
- Daft, Richard L., and Noe, Raymond A. 2001. *Organizational Behavior*.USA: South-Western Pulishing Thomson Learning.
- Dharma, A. 1985, *Manajemen Prestasi Kerja*, Edisi I, Rajawali, Jakarta.
- Drucker, Peter. 1988, *The Comming of the New Organization*, *Harvard Business Review*, Jan-Feb, p. 45.
- Eaton, J.S. 1999, *Advancing Quality Through Additional Attention o Results*, *CHEA ChroniceI Volume I No. 11*, Januari, Diturunkan dari www.chea.org
- chronicle/vol.I/no.11/Index/html pada tanggal 11 Maret 1999.
- Erwin, Miftah. 2001, *Kelemahan DP3 Dalam Penilaian Kinerja PNS*, *Buletin Pemeriksa No. 82 Oktober – Nopember*, Jakarta.
- Gannon, Martin J. 1977. *Management An Oraganizational Perspective*. Boston Toronto: Press Little Brown.
- Giayana, S.D. 1977, *Pengaruh Penilaian Prestasi dan Konseling Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Pada Tingkat Pelaksanaan di Unpad*, Bandung.
- George, Jenifer M., and Jones, Gareth R. 2005. *Understanding and Managing Organization Behavior*. 4th Edition. New Jersey: Pearson, Prentice Hall.
- Gibson, al. 1992, *Organisasi perilaku, Stuktur, Proses*, Edisi ke – 5, cetakan ke – 5, Erlangga, Jakarta.
- Greenberg, Jerald. 2002. *Managing Behavior in Organizations*. 3th Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Hardijanto. 2001, *Deputi III Menpan Bidang SDM Aparatur, Pembinaan Karier PNS Melalui Jabatan Fungsional*, Jakarta.

- Hasan, M. Iqbal. 2002. *Managing Behavior in Organizations*. 3th Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Heijrachman, Suad Husnan. 2000, Manajemen Personalia, Edisi 4, BPFE, Yogyakarta.
- Herlin Agustina. 2010, Pengaruh Penilaian Prestasi kerja Terhadap Kinerja Karyawan, Skripsi, FE, Binus, Jakarta.
- Herwin, Nur. 2001, Faktor Profesional Dalam Pengembangan SDM, Buletin Pengawasan No. 30 & 31, Jakarta.
- Husein Umar. 1997, Riset SDM dan Organisasi, Gramedia, Jakarta.
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo. 1999. Metode Penelitian Bisnis untuk Akutansi dan Manajemen. Edisi ke-1. Yogyakarta: BPrh.
- Johns, Ganry. 1992. *Organizational Behavior Understanding Life at Work*. 3th Edition. New York: Harper Collin Publisher.
- Lawrence, H.P. 1996, *Interpersonal Affect and Performance Appraisal, Field Study*.
- Luthans, Fred. 1998. *Organization Behavior*. 8th Edition. North America: McGrawHill/ Irwin.
- Maltis Robert L., John H. Jackson. 2001, Manajemen Sumber Daya Manusia, Salemba Empat, Jakarta.
- Mangkunegoro, A. Prabu. 2000, Manajemen Sumber daya Manusia Perusahaan, Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Manullang. 2002, Manajemen Sumber Daya Manusia, edisi ke VIII, Penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta .
- Martoyo. 1992, Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Keempat, Penerbit BPFE, Yogyakarta
- Merhorn et al. 2004. *Core Concept of Organization Behavior*. San Francisco: John Wiley and Son.
- Minner, John B. 1988. *Organizational Behavior Performance and Productivity*. 1st Edition. Canada Toronto: Random House, Business Division.
- Naulina. 2009, Pengaruh Penilaian Kinerja Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus PT INDOCEMENT TUNGGAL PRAKASA Tbk. CITEUREP) Skripsi, FE, UKDW, Yogyakarta.
- Organ, Dennis W., and Hamner, W.Clay. 1982. *Organization Behavior An Applied Psychological Approach*. Revised

- Edition. Texas: Bussiness Publications, Inc. Plano.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 61 Tahun 1999.
- Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000, Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam jabatan Struktural.
- Pierce, Jon L., and Gardner, Donald G., with Durham, Randall . 2002. *Management, Organizational Behavior, An Integrated Perspective*. Ohio: South Western, Thomson Learning.
- Reitz, H. Joseph. 1977. *Behavior in Organization*. Ontario: Richard Irwin.
- Robbins, Stephen P. 1996. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Jilid 1 Terjemahan Handayana Pujatmaka. Jakarta: PT Prehallindo.
- Samsul, H. 1999, Analisis Penilaian Prestasi Pegawai dan Pengaruhnya Terhadap Kompensasi serta Terhadap Kepuasan Kerja, Unibraw, Malang.
- Santoso, Singgih. 2000. *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik*. Cetakan ke-1. Jakarta: PT Elex Media Computindo.
- Sedamaryanti. 2001, *Sumber Daya Manusia dan Produktifitas Kerja*, CV. Mandar Maju, Bandung.
- Stephen J.S., William B. 1994, *The Effect of Performance on Workers Career: Evidence for Minor League Baseball, Industry and labaoour Relation Review*.
- Sugiono, D.R. 2003. *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan ke-5. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno. 1997, *Sistem Motivasi dan Motivasi Karir Serta Pengaruhnya Terhadap Kinerja*, Unibraw, Mlang.
- Sutrisno, H. 1991, *Analisis Butir dan Instrumen Angket dan Skala Nilai dengan Busica*, Andi Offset, Jakarta.
- Tadjudin, M.K. 2000, *Sistem Akreditasi Nasional, Buletin Akreditasi Volume I, Nomor I, Juni 2000*, Jakarta.
- Taylor. 1995, *Due Process in Performance Appraisal : A Quasy-Experiment in Prosedural Justice*, *Adminsitrative Science Quarterly*.
- Timpe, dale, A., 1992, *The Art and Science of Business Mnagement Performance*, KEND Publishing, Inc, New York.

UU Nomor 42 Tahun 1999 Perubahan atas
UU Nomor 8 Tahun 1974, Tentang
Pokok-pokok Kepegawaian.

W., Timoty, W. 1996, *Lingking
Performance Review to
Productivity and Quality, Hr.
Magazine November.*

Williams, Jane. 2005. *Job Satisfactin
and Organizational Commitment.
Journal of A Sloan Work and
Family Encyclopedia Entry.*
Indianapolis.

Zachary, Wm.B., and Kuzuhara, Loren
W. 2005. *Organizational
Behavior Integrated Model and
Application.* USA: Thomson,
South-Western

