

**ANALISIS PENGARUH REMUNERASI, BUDAYA
ORGANISASI DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP
KINERJA KARYAWAN (STUDI PADA KARYAWAN
DEPARTEMEN SDM PT. SEMEN INDONESIA
PERSERO, TBK)**

JURNAL ILMIAH

Disusun oleh:

**Zackie Irdhoanto Saiya
115020100111001**



**JURUSAN ILMU EKONOMI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
MALANG
2015**

LEMBAR PENGESAHAN PENULISAN ARTIKEL JURNAL

Artikel Jurnal dengan judul:

**ANALISIS PENGARUH REMUNERASI, BUDAYA ORGANISASI DAN
DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (STUDI PADA
KARYAWAN DEPARTEMEN SDM PT. SEMEN INDONESIA PERSERO,
TBK)**

Yang disusun oleh:

Nama : Zackie Irdhoanto Saiya

NIM : 115020100111001

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Jurusan : S1 Ilmu Ekonomi

Bahwa artikel Jurnal tersebut dibuat sebagai ***persyaratan ujian skripsi*** yang dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 01 Juli 2015.

Malang, 06 Juli 2015
Dosen Pembimbing,

Mochamad Affandi, SE., SU
NIP. 19500420 198002 1 001

**ANALISIS PENGARUH REMUNERASI, BUDAYA ORGANISASI DAN DISIPLIN
KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (STUDI PADA KARYAWAN
DEPARTEMEN SDM PT. SEMEN INDONESIA PERSERO, TBK)**

Zackie Irdhoanto Saiya
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya
zackie123saiya@gmail.com

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh remunerasi, budaya organisasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada departemen SDM PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk, serta variabel yang dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada departemen SDM PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan departemen SDM PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk sebanyak 40 orang. Teknik penarikan sampel menggunakan metode sensus yang mencakup seluruh karyawan departemen SDM sebanyak 40 orang. Metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian adalah remunerasi, budaya organisasi dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada departemen SDM PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk dengan nilai Adjusted R Square sebesar 0,563 atau 56,3% selebihnya sebesar 43,7% dipengaruhi oleh variabel lain. Remunerasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan begitu juga dengan Budaya Organisasi dan Disiplin Kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada departemen SDM PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. Variabel yang dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah budaya organisasi dengan koefisien pengaruh sebesar 0,410.

Kata kunci: Remunerasi, Budaya Organisasi, Disiplin Kerja, dan Kinerja Karyawan

A. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan sektor yang sentral dan penting karena dengan adanya kemampuan atau skill para pekerja mampu untuk menggerakkan perusahaan dengan baik dan benar. Pengelolaan untuk mencapai kinerja sumber daya manusia tinggi dimaksudkan guna meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Untuk negara- negara yang sedang berkembang, dimana terdapat *Labour Surplus Economy*, modal pembangunan tidak dapat digantungkan hanya pada tersedianya atau kemungkinan tersedianya dana investasi (Barthos, 2012). Barthos (2012) dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia (dalam pendekatan makro), menyatakan selain jumlah penduduk yang besar sebagai sumber daya manusia hendaklah dijadikan sebagai suatu keunggulan, bukan sebaliknya. Dalam GBHN Tahun 1988 dinyatakan: “jumlah penduduk yang sangat besar, apabila dapat dibina dan dikerahkan sebagai tenaga kerja yang efektif akan merupakan modal pembangunan yang besar yang sangat menguntungkan bagi usaha- usaha pembangunan disegala bidang”.

Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2009). Artinya, kinerja seseorang dapat dilihat baik dari segi kualitas maupun kuantitas. Kualitas menunjukkan seberapa baik tugas dilaksanakan oleh seorang karyawan. Karyawan bisa memiliki kinerja yang beda walaupun memiliki latar belakang pendidikan dan masa kerja yang sama (Saifuddin, 2011). Menurut Saifuddin (2011) kinerja individu banyak dipengaruhi oleh keadaan fisik dan emosional individu, khususnya hal- hal seperti motivasi, kompetensi, lingkungan kerja, kejelasan peran dan penghargaan serta pemberian remunerasi.

Remunerasi atau balas jasa dari perusahaan atas kinerja karyawan merupakan salah satu bentuk insentif dari perusahaan agar kinerja dan produktivitas karyawan menjadi lebih baik, karena kinerja karyawan tentunya akan meningkat bila ada *salary* yang sesuai dengan apa yang mereka kerjakan. Selain itu remunerasi juga merupakan bentuk kepedulian perusahaan terhadap kesejahteraan karyawannya, karena tujuan perusahaan sendiri yaitu untuk mensejahterakan karyawan yang mereka pekerjakan. Menurut Hasibuan (2011), susunan kompensasi hendaknya

disusun dengan unsur-unsur yang terdiri dari kompensasi langsung (gaji, upah, dan insentif). Kompensasi tidak langsung (kesejahteraan) berbentuk uang dan barang (natura) supaya dapat merangsang gairah dan kepuasan kerja karyawan serta mendorong terwujudnya sasaran perusahaan.

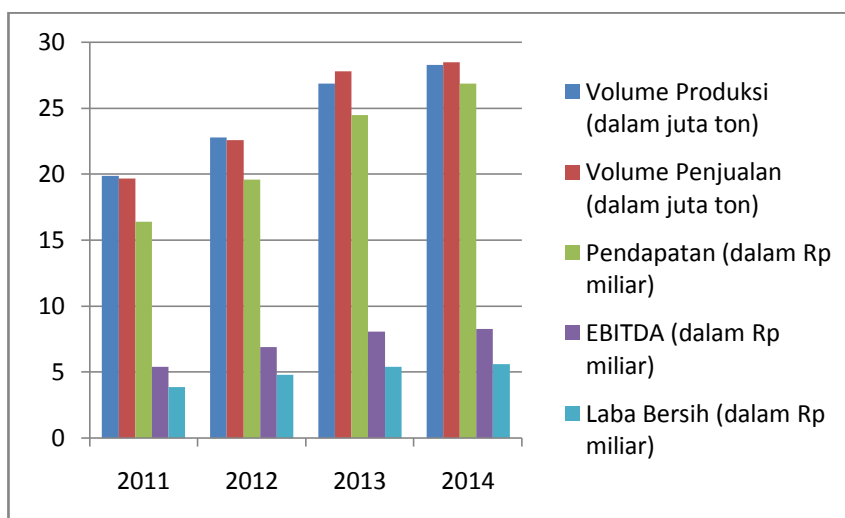
Dalam Undang- Undang Tenaga Kerja No.13 Tahun 2008, Bab I, pasal 1, Ayat 30 disebutkan: “Upah adalah hak pekerja/ buruh yang diterima dan dinyatakan dalam bentuk uang sebagai imbalan dari pengusaha pemberi kerja kepada pekerja/ buruh yang ditetapkan dan dibayarkan menurut suatu perjanjian kerja, kesepakatan, atau peraturan perundang- undangan termasuk tunjangan bagi pekerja/ buruh dan keluarganya atas suatu pekerjaan dan/ atau jasa yang telah atau akan dilakukan.”

Disiplin kerja juga berfungsi sebagai tolak ukur dalam meningkatnya kinerja karyawan. Menurut Hasibuan (2011) kedisiplinan merupakan fungsi operatif MSDM yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja yang dicapainya. Sehingga dengan prestasi kerja yang memuaskan maka kinerja karyawan tersebut akan meningkat. Disiplin kerja yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini dapat mendorong gairah kerja, semangat kerja dan tercapainya tujuan perusahaan. Disiplin karyawan dalam pandangan Keith Davis (dalam Mangkunegara 2009) dikemukakan bahwa “*dicipline is management action to enforce organization standards*”. Berdasarkan pendapat Keith Davis, disiplin kerja dapat diartikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman- pedoman organisasi.

Budaya organisasi erat kaitannya dengan pemberdayaan karyawan di suatu perusahaan. Semakin kuat budaya organisasinya semakin besar dorongan para karyawan untuk maju bersama perusahaan dalam mencapai target yang telah ditentukan. Nilai- nilai organisasi yang telah diterapkan bersama membuat karyawan merasa nyaman dalam bekerja, memiliki komitmen dan kesetiaan, membuat karyawan berusaha lebih keras dalam meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja serta mempertahankan keunggulan kompetitif. Dengan terbentuknya budaya organisasi yang bersifat universal dan mengakomodasi aspirasi karyawan, budaya organisasi mampu menjadi akselerator peningkatan kinerja karyawan dan pertumbuhan kinerja perusahaan.

PT Semen Indonesia (Persero) Tbk merupakan produsen semen terbesar dan tercatat sebagai BUMN Multinasional pertama di Indonesia. Semen Indonesia (SI) terbentuk sebagai hasil keputusan rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa (RUPSLB) Perseroan pada tanggal 20 Desember 2012, yang resmi mengganti nama dari PT Semen Gresik (Persero) Tbk, menjadi PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. Penggantian nama tersebut, sekaligus merupakan langkah awal dari upaya merealisasikan terbentuknya *Strategic Holding Group* yang ditargetkan dan diyakini mampu mensinergikan seluruh kegiatan operasional dan memaksimalkan seluruh potensi yang dimiliki untuk menjamin dicapainya kinerja operasional maupun keuangan yang optimal.

Gambar 1: Kinerja PT Semen Indonesia (Persero) Tbk Tahun 2011- 2014



Sumber: Laporan Tahunan PT. Semen Indonesia 2011- 2014

Pada gambar 1 menunjukkan bahwa setiap tahun perusahaan menunjukkan peningkatan kinerja yang cukup signifikan. Namun bila diperhatikan dengan seksama pertumbuhan peningkatan kinerja pada tahun 2014 cenderung rendah atau melemah. Kinerja perusahaan yang mengalami pertumbuhan yang lemah sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor, mulai dari sumber daya yang dimiliki, manajemen perusahaan, dan model kepemimpinan (Saifuddin, 2011). PT Semen Indonesia (Persero) Tbk yang mengalami lemahnya pertumbuhan kinerja perusahaan pada tahun 2014 juga tidak lepas dari peran kinerja karyawan yang berada dalam organisasi tersebut, khususnya Departemen Sumber Daya Manusia (SDM) PT Semen Indonesia (Persero) Tbk yang bertanggung jawab dalam mengelola sumber daya manusia di perusahaan. Departemen SDM mempunyai peranan penting untuk mengatasi masalah-masalah yang berkaitan dengan *Human Capital* khususnya kinerja karyawan. Karena maju dan tidaknya suatu perusahaan tergantung kepada pengelolaan sumber daya manusianya.

Rendahnya pertumbuhan kinerja perusahaan juga disebabkan karena rendahnya kinerja karyawan. Kinerja perusahaan yang menurun mengakibatkan beberapa *key performance indicator* (KPI) yang telah ditetapkan belum sepenuhnya tercapai. Kinerja Departemen SDM pada PT Semen Indonesia (Persero) Tbk berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Departemen lainnya oleh karena itu kinerja karyawan di Departemen SDM haruslah optimal. Dari uraian diatas maka dirumuskan permasalahan penelitian sebagai berikut: bagaimana pengaruh kinerja karyawan khususnya karyawan pada Departemen SDM PT Semen Indonesia (Persero) Tbk dengan memperhatikan variabel remunerasi, disiplin kerja, dan budaya organisasi.

B. TINJAUAN PUSTAKA

Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerjadengan standar yang telah ditentukan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Dengan demikian kinerja memfokuskan pada hasil kerjanya. Menurut Mangkunegara (2009), kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan. Terdapat kurang lebih dua syarat utama yang diperlukan guna melakukan penilaian kinerja menurut Simamora (2004) yaitu (1) organisasi harus memilih kadar obyektivitas atau pengevaluasian kinerja terhadap standar spesifik, dan (2) subyektivitas atau pengevaluasian seberapa baik seorang karyawan bekerja secara keseluruhan. Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). Sebagaimana yang diungkapkan oleh Mangkunegara (2009) bahwa istilah kinerja dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang) yang hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya.

Pengukuran kinerja diperlukan untuk memberikan penilaian atas kinerja individu, kelompok ataupun perusahaan. Penilaian kinerja diperlukan untuk membedakan kinerja yang baik dan kinerja yang buruk. Oleh karena itu pengukuran kinerja menjadi sangat penting, sehingga pengukuran ini harus bersifat objektif dan semaksimal mungkin dilakukan dengan transparan. Penilaian kinerja akan diterima oleh karyawan jika cara pengukurannya diketahui dan disepakati oleh karyawan dan atasannya. Saifuddin (2011) menyatakan pengukuran kinerja secara garis besar dibedakan menjadi pengukuran yang bersifat finansial dan nonfinansial. Pengukuran yang bersifat finansial antara lain keuntungan margin penjualan, tingkat piutang, dan lain sebagainya. Sedangkan pengukuran yang bersifat nonfinansial, misalnya tingkat kepuasan karyawan, pelanggan, sikap dalam bekerja, dan sebagainya. Adakalanya kinerja karyawan dapat diukur secara individual dengan jelas dan mudah. Di sisi lain kinerja dapat diukur dengan melihat hasil kerja atau kinerja kelompok (Saifuddin, 2011).

Remunerasi

Dalam kamus besar bahasa Indonesia kata remunerasi diartikan sebagai pemberian hadiah (penghargaan atas jasa dsb); imbalan. Remunerasi mempunyai pengertian berupa "sesuatu" yang diterima karyawan sebagai imbalan dari kontribusi yang telah diberikannya kepada organisasi tempat bekerja. Remunerasi mempunyai makna lebih luas daripada gaji, karena mencakup semua bentuk imbalan, baik yang berbentuk uang maupun barang, diberikan secara langsung maupun tidak langsung, dan yang bersifat rutin maupun tidak rutin. Imbalan langsung terdiri dari gaji/upah, tunjangan jabatan, tunjangan khusus, bonus yang dikaitkan atau tidak dikaitkan dengan

prestasi kerja dan kinerja organisasi, intensif sebagai penghargaan prestasi, dan berbagai jenis bantuan yang diberikan secara rutin. Imbalan tidak langsung terdiri dari fasilitas, kesehatan, dana pensiun, gaji selama cuti, santunan musibah, dan sebagainya.

Remunerasi atau kompensasi merupakan faktor utama dalam personalia di suatu perusahaan. Kebijakan personalia banyak berhubungan dengan pertimbangan untuk menentukan remunerasi karyawan. Tingkat besar kecilnya remunerasi karyawan sangat berkaitan dengan hasil kinerja, tingkat jabatan, dan masa kerja karyawan. Maka dari itu dalam menentukan kompensasi karyawan perlu didasarkan pada penilaian prestasi, kondisi pegawai, tingkat pendidikan, jabatan, dan masa kerja karyawan (Mangkunegara, 2009).

Teori Neo-klasik menyatakan bahwa untuk memaksimalkan laba para pengusaha atau perusahaan, akan menggunakan faktor-faktor produksi sedemikian rupa sehingga tiap faktor produksi yang digunakan dalam menerima atau memberi imbalan sebesar nilai pertambahan hasil marjinal dari faktor produksi tersebut. Dengan kata lain upah atau gaji yang dibayarkan oleh perusahaan kepada para karyawannya adalah sebagai berikut:

$$W = \text{VMPPL} = \text{MPPL}$$

Dimana:

W : tingkat upah yang dibayarkan pengusaha kepada karyawan.

P : harga jual barang dalam rupiah per unit barang.

MPPL: *marginal physical product of labor* atau pertambahan hasil marjinal pekerja diukur dalam unit barang per waktu.

VMPPL: *value of marginal physical product of labor* atau nilai pertambahan hasil marjinal pekerja atau karyawan.

Nilai pertambahan marjinal karyawan VMPPL adalah suatu nilai jasa yang diberikan karyawan kepada perusahaan. Sebaliknya upah (W) merupakan imbalan yang dibayarkan oleh perusahaan kepada karyawan. Selama nilai pertambahan hasil marjinal karyawan lebih besar dari upah yang dibayarkan ($\text{VMPPL} > W$), perusahaan dapat menambah keuntungan dengan menambah jumlah pekerja. Dilain pihak perusahaan tidak mau untuk membayar upah yang lebih besar dari nilai usaha kerja yang diberikan para karyawan kepada perusahaan. Namun bila dari segi karyawan atau pekerja tentu mereka juga tidak bersedia diberikan upah yang nilainya lebih kecil dari pada nilai usaha kerjanya. Bila perusahaan memberikan upah yang dibawah nilai usaha kerja karyawannya, maka dengan asumsi adanya mobilitas sempurna, karyawan tersebut lebih memilih untuk mencari pekerjaan lain di tempat bekerja yang berbeda yang mau lebih menghargai nilai usaha kerja karyawan tersebut. Dari sini dapat disimpulkan bahwa teori neo-klasik menyatakan bahwa pekerja memperoleh upah sesuai dengan pertambahan hasil marjinalnya (Simanjutak, 1985).

Budaya Organisasi

Budaya telah menjadi suatu konsep yang sangat penting dalam memahami individu atau kelompok manusia dalam waktu yang cukup lama. Budaya adalah suatu cara hidup yang berkembang dan dimiliki bersama oleh sebuah kelompok orang dan diwariskan dari generasi ke generasi. Budaya organisasi merupakan serangkaian nilai-nilai dan strategi, gaya kepemimpinan, visi dan misi serta norma-norma kepercayaan dan pengertian yang dianut oleh anggota organisasi dan dianggap sebagai kebenaran bagi anggota yang menjadi sebuah tuntunan bagi setiap elemen organisasi suatu perusahaan untuk membentuk sikap dan perilaku. Hakikatnya, budaya organisasi merupakan cara yang mudah untuk memperoleh keberhasilan, dibutuhkan strategi yang dapat dimanfaatkan sebagai salah satu andalan daya saing organisasi. Budaya organisasi merupakan sebuah konsep sebagai salah satu kunci keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya.

Menurut Siagian (2012) budaya organisasi merupakan kesepakatan (komitmen) bersama tentang nilai-nilai bersama dalam kehidupan organisasi dan mengikat semua orang dalam organisasi yang bersangkutan. Budaya organisasi sebagai suatu sistem nilai dan kepercayaan bersama yang berinteraksi dengan orang-orang, struktur, dan sistem suatu organisasi untuk menghasilkan norma-norma perilaku. Budaya organisasi merupakan pedoman berperilaku bagi orang-orang dalam perusahaan.

Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai dan keyakinan bersama yang diambil dari pola kebiasaan dan falsafah dasar pendiriannya yang kemudian berinteraksi menjadi norma-norma, dimana norma tersebut dipakai sebagai pedoman cara berpikir dan bertindak dalam upaya mencapai tujuan bersama. Kemudian menurut Mangkunegara (2009) budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam

organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota- anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.

Menurut Robbins (dalam Tika 2005: 13) budaya menjalankan sejumlah fungsi didalam organisasi. Adapun lima fungsi budaya organisasi tersebut adalah:

1. Budaya mempunyai peran dalam menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan pembedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lainnya.
2. Budaya memberikan rasa identitas ke anggota-anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pada kepentingan diri sendiri pribadi seseorang.
4. Budaya meningkatkan kemantapan sistem sosial, artinya budaya menjadi perekat sosial yang dapat mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan.

Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

Disiplin Kerja

Disiplin kerja adalah sikap dan perilaku seorang karyawan yang diwujudkan dalam bentuk kesediaan seorang karyawan dengan penuh kesadaran, dan ketulus ikhlasan atau dengan tanpa paksaan untuk mematuhi dan melaksanakan seluruh peraturan dan kebijaksanaan perusahaan didalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sebagai upaya memberi sumbangan maksimal dalam pencapaian tujuan perusahaan. Sikap disiplin kerja sangat penting untuk pertumbuhan organisasi, digunakan terutama untuk memotivasi karyawan agar dapat mendisiplinkan diri dalam melaksanakan pekerjaan baik secara perorangan maupun kelompok. Disamping itu disiplin bermanfaat mendidik karyawan untuk mematuhi dan menyetujui peraturan, prosedur, maupun kebijakan yang ada, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik.

Menurut Hasibuan (2011) Kedisiplinan merupakan fungsi operatif MSDM yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin karyawan yang baik, sulit bagi organisasi perusahaan mencapai hasil yang optimal. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas- tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Oleh karena itu, setiap pimpinan selalu berusaha agar para bawahannya mempunyai disiplin yang baik. Seorang pemimpin dikatakan efektif dalam kepemimpinannya jika para bawahannya berdisiplin baik. Untuk memelihara dan meningkatkan kedisiplinan yang baik adalah hal yang sulit, karena banyak faktor yang mempengaruhinya.

Sedangkan menurut Sutrisno (2009) dijabarkan bahwasanya disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Dengan demikian, bila peraturan atau ketetapan yang ada dalam perusahaan itu diabaikan atau sering dilanggar, maka karyawan mempunyai disiplin kerja yang buruk. Sebaliknya, bila karyawan tunduk pada ketetapan perusahaan, menggambarkan adanya kondisi disiplin yang baik. Tidak jauh berbeda dengan pernyataan Siagian (dalam Sutrisno, 2009) bahwa dalam arti yang lebih sempit dan lebih banyak dipakai, disiplin berarti tindakan yang diambil dengan penyeliaan untuk mengoreksi perilaku dan sikap yang salah pada sementara karyawan.

Sikap disiplin kerja dapat diartikan sebagai suatu sikap dan perilaku yang dilakukan secara sukarela dengan penuh kesadaran dan kesediaan mengikuti peraturan-peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan atau atasan, baik tertulis maupun tidak tertulis. Di sisi lain, disiplin kerja merupakan upaya pengaturan waktu dalam bekerja yang dilakukan secara teratur dengan mengembangkan dan mengikuti aturan kerja yang ada.

Disiplin kerja adalah suatu bentuk pencapaian tujuan dari perusahaan sehingga disiplin kerja semakin berkembang dengan berbagai bentuk pendisiplinan. Ada dua (2) tipe kedisiplinan kerja seperti yang dinyatakan oleh Handoko (2010) dalam buku Manajemen Personalia dan Sumber daya Manusia, yaitu:

1. Disiplin Preventif

Disiplin preventif adalah kegiatan yang dilaksanakan untuk mendorong para karyawan agar mengikuti berbagai standar dan aturan, sehingga penyelewengan- penyelewengan dapat dicegah. Sasaran pokoknya adalah mendorong disiplin diri diantara para karyawan. Dengan cara ini karyawan menjaga diri mereka bukan karena semata- mata dipaksa manajemen.

2. Disiplin Korektif

Disiplin korektif adalah kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran terhadap aturan- aturan dan mencoba untuk menghindari pelanggaran- pelanggaran lebih lanjut. Kegiatan korektif sering berupa suatu bentuk hukuman dan disebut tindakan pendisiplinan.

Tampak adanya usaha dari pihak manajemen untuk mendidik guna membentuk dan memperbaiki sikap dan perilaku karyawan sehingga mempunyai kesadaran untuk melaksanakan peraturan perusahaan, sehingga dapat terpenuhinya beberapa tujuan seperti:

1. Tujuan umum disiplin kerja adalah demi kelangsungan perusahaan sesuai dengan motif perusahaan yang bersangkutan baik hari ini maupun hari esok.
2. Tujuan khusus kegiatan pendisiplinan kerja yaitu:
 - a. Agar para tenaga kerjamenepati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan maupun peraturan dan kebijakan perusahaan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis, serta melaksanakan perintah manajemen.
 - b. Dapat melaksanakan pekerjaan sebaik- baiknya serta mampu memberikan servis yang maksimum kepada pihak tertentu yang berkepentingan dengan perusahaan sesuai dengan bidang pekerjaan yang diberikan.
 - c. Dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana barang dan jasa perusahaan dengan sebaik- baiknya.
 - d. Dapat bertindak dan berperilaku sesuai dengan norma- norma yang berlaku pada perusahaan.
 - e. Tenaga kerja mampu memperoleh tingkat produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan perusahaan, baik dalam jangka pendek maupun dalam jangka panjang.

Disiplin kerja yang baik dapat ditegakkan apabila semangat dari karyawan itu sendiri, kerja yang baik yang tercermin dengan melihat absensi karyawan, ketepatan waktu kerja dan terpenuhinya kebutuhan mereka.

C. METODOLOGI PENELITIAN

Studi pada penelitian ini adalah karyawan Departemen SDM PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif deskriptif. Data primer yang digunakan adalah melalui kuesioner/ angket dan data sekunder yang digunakan berasal dari laporan tahunan perusahaan, ruang data perusahaan dan berbagai literatur. Skala pengukuran variabel dalam penelitian ini menggunakan skala Likert, yaitu skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Menurut Mustafa (2013) untuk mendapatkan skala seperti yang dimaksudkan Likert, instrumen harus didesain sedemikian rupa, umumnya menggunakan pertanyaan tertutup dengan lima (5) alternatif jawaban secara berjenjang. Populasi dalam penelitian adalah karyawan pada Departemen Sumber Daya Manusia, adapun populasi dalam penelitian ini adalah berjumlah 40 orang karyawan. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah total populasi karyawan Departemen Sumber Daya Manusia PT Semen Indonesia (Persero) Tbk, yaitu 40 responden. Metode sampling ini disebut sebagai metode sensus.

Adapun metode analisis yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Metode Deskriptif

Metode deskriptif adalah bentuk analisis yang dilaksanakan agar mendapatkan sebuah gambaran berdasarkan data yang telah dikumpulkan oleh peneliti.

2. Metode Kuantitatif

Metode analisis kuantitatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah mengaplikasikan regresi linier berganda agar berguna untuk mengetahui seberapa besar pengaruh antar variabel bebas terhadap variabel terikatnya, dengan model sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3$$

Dimana:

- | | |
|-----------------------------|---|
| Y | : Kinerja Karyawan |
| α | : Konstanta |
| $\beta_1, \beta_2, \beta_3$ | : Koefisien Regresi Variabel Independen |
| X ₁ | : Remunerasi |
| X ₂ | : Budaya Organisasi |
| X ₃ | : Disiplin Kerja |

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Regresi Linear Berganda

Uji regresi linier berganda ini digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan dari variabel independen terhadap variabel dependen. Pengujian dilakukan dengan uji regresi linear berganda dengan $\alpha = 5\%$. Hasil regresi linear berganda dapat dilihat tabel dibawah ini:

Tabel 1: Hasil Uji Regresi Linear Berganda

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,716	4,502		,159	,875
Remunerasi	,338	,120	,315	2,806	,008
Budaya Organisasi	,547	,173	,410	3,157	,003
Disiplin Kerja	,470	,222	,275	2,114	,041

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: hasil pengolahan data SPSS, 2015

Berdasarkan tabel 1 diperoleh model persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3$$

Maka menjadi:

$$Y = 0,716 + (0,338) X_1 + (0,547) X_2 + (0,470) X_3$$

Dimana:

Y : Kinerja Karyawan

α : Konstanta

$\beta_1 X_1, \beta_2 X_2, \beta_3 X_3$: Koefisien Regresi Variabel Independen

X₁ : Remunerasi

X₂ : Budaya Organisasi

X₃ : Disiplin

Adapun interpretasi dari persamaan diatas adalah sebagai berikut:

1. $\alpha = 0,716$

Nilai konstanta ini menunjukkan bahwa apabila variabel independen remunerasi (X₁), budaya organisasi (X₂) dan disiplin kerja (X₃) tidak mempengaruhi variabel dependen kinerja karyawan (Y), maka kecenderungan variabel dependen kinerja karyawan (Y) akan bernilai konstan sebesar 0,716.

2. $\beta_1 = 0,338$

Nilai koefisien regresi β_1 menunjukkan angka yang positif yaitu 0,338 artinya terjadi hubungan yang positif antara variabel independen remunerasi (X₁) dengan variabel dependen kinerja karyawan (Y) atau dapat dikatakan semakin meningkatnya remunerasi akan diikuti dengan semakin meningkatnya kinerja karyawan.

3. $\beta_2 = 0,547$

Nilai koefisien regresi β_2 menunjukkan angka yang positif yaitu 0,547 artinya terjadi hubungan yang positif antara variabel independen budaya organisasi (X₂) dengan variabel dependen kinerja karyawan (Y) atau dapat dikatakan semakin meningkat atau kuatnya budaya organisasi akan diikuti dengan semakin meningkatnya kinerja karyawan.

4. $\beta_3 = 0,470$

Nilai koefisien regresi β_3 menunjukkan angka yang positif yaitu 0,470 artinya terjadi hubungan yang positif antara variabel independen disiplin kerja (X₃) dengan variabel dependen kinerja karyawan (Y) atau dapat dikatakan semakin meningkatnya disiplin kerja akan diikuti dengan semakin meningkatnya kinerja karyawan.

Uji Normalitas

Tabel 2: Hasil Uji Normalitas Kolmogorov Smirnov
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		40
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	1,44639970
Most Extreme Differences	Absolute	,092
	Positive	,092
	Negative	-,072
Kolmogorov-Smirnov Z		,581
Asymp. Sig. (2-tailed)		,888

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber: hasil pengolahan data SPSS, 2015

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi variabel dependen dan independen keduanya mempunyai atau mendekati distribusi normal atau tidak. Metode yang dipakai dalam penelitian ini untuk menguji normalitas adalah dengan menggunakan uji *Kolmogorov Smirnov*. Berdasarkan hasil uji normalitas pada tabel 2 diketahui nilai signifikansi sebesar 0,888 dimana nilai signifikansi tersebut lebih besar dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa data yang diuji berdistribusi normal atau dapat dikatakan bahwa asumsi normalitas telah terpenuhi.

Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Uji heteroskedastisitas dalam penelitian ini menggunakan uji *glejser* dengan pedoman tingkat signifikan sebesar 5% atau $< 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa persamaan tersebut mengandung heteroskedastisitas. Namun apabila hasil regresi tersebut tingkat signifikansinya $> 0,05$, maka dapat disimpulkan hasil persamaan tersebut tidak heteroskedastisitas atau juga bisa disebut homoskedastisitas. Model regresi yang baik adalah homokedastisitas.

Tabel 3: Hasil Uji Heteroskedastisitas *Glesjer*
Coefficients^a

Model		Sig.
1	(Constant)	,099
	Remunerasi	,347
	Budaya Organisasi	,882
	Disiplin Kerja	,251

Sumber: hasil olah data SPSS, 2015

Berdasarkan tabel 3 didapatkan bahwa nilai sig. $> 0,05$ maka bisa diambil kesimpulan tidak terjadi heteroskedastisitas atau terjadi homokedastisitas. Sehingga bisa dikatakan asumsi tidak terjadi heteroskedastisitas telah terpenuhi.

Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan korelasi di antara variabel- variabel bebas dalam regresi. Pengujian asumsi multikolinearitas dilakukan dengan mendeteksi nilai *Variances Inflation Factor (VIF)* dan nilai *Tolerance*. Dengan pengambilan keputusan jika ada variabel independen yang memiliki nilai *tolerance* $> 0,10$ atau *VIF* < 10 , maka dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinearitas antar variabel independen dalam model regresi.

Tabel 4: Hasil Uji Multikolinearitas

Coefficients^a

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)		
Remunerasi	,890	1,124
Budaya Organisasi	,664	1,506
Disiplin Kerja	,661	1,512

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: hasil olah data SPSS, 2015

Berdasarkan tabel 4 dapat diketahui masing- masing variabel independen dalam penelitian ini memiliki nilai *tolerance* lebih besar dari 0,10 dan juga memiliki nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) lebih kecil dari 10. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat gejala multikolinearitas antar variabel independen dalam model regresi pada penelitian ini.

Uji Parsial (Uji t)

Berdasarkan hasil regresi linear berganda diatas diperoleh penjelesan sebagai berikut:

1. Variabel Remunerasi (X_1) memiliki nilai t hitung sebesar 2,806 dengan nilai signifikansi sebesar 0,008. Karena t hitung $>$ t tabel atau $2,806 > 2,028$ serta nilai signifikansi $<$ 0,05 atau $0,008 <$ 0,05 maka H_0 ditolak dan H_a diterima, sehingga bisa disimpulkan bahwa secara parsial variabel Remunerasi berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan.
2. Variabel Budaya Organisasi (X_2) memiliki nilai t hitung sebesar 3,157 dengan nilai signifikansi sebesar 0,003. Karena t hitung $>$ t tabel atau $3,157 > 2,028$ serta nilai signifikansi $<$ 0,05 atau $0,003 <$ 0,05 maka H_0 ditolak dan H_a diterima, sehingga bisa disimpulkan bahwa secara parsial variabel Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan.
3. Variabel Disiplin Kerja (X_3) memiliki nilai t hitung sebesar 2,114 dengan nilai signifikansi sebesar 0,041. Karena t hitung $>$ t tabel atau $2,114 > 2,028$ serta nilai signifikansi $<$ 0,05 atau $0,041 <$ 0,05 maka H_0 ditolak dan H_a diterima, sehingga bisa disimpulkan bahwa secara parsial variabel Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan.

Uji Simultan (Uji f)

Tabel 5: Hasil Uji Simultan (Uji F)

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	120,784	3	40,261	17,764	,000 ^b
Residual	81,591	36	2,266		
Total	202,375	39			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

b. Predictors: (Constant), Disiplin Kerja, Remunerasi, Budaya Organisasi

Sumber: hasil olahan data SPSS, 2015

Uji signifikansi simultan atau bersama- sama berdasarkan hasil olah data menggunakan SPSS seperti yang tertera pada tabel 5 diatas, diketahui nilai f hitung sebesar 17,764. Pada derajat kebebasan 1 (df_1) = jumlah variabel - 1 = $4 - 1 = 3$; dan derajat kebebasan 2 (df_2) = $N - k - 1 = 40 - 4 - 1 = 35$. Dimana N adalah jumlah sampel populasi dan k adalah jumlah seluruh variabel, sehingga dapat diketahui nilai f tabelnya untuk $\alpha = 0,05$ adalah 2,874. Jadi dapat disimpulkan bahwa f hitung = $17,764 >$ f tabel = 2,874 dengan tingkat signifikansi 0,000. Karena probabilitas signifikansi jauh lebih kecil dari $\text{sig} < 0,05$, maka model regresi dapat digunakan untuk memprediksi kinerja karyawan atau bisa dikatakan bahwa remunerasi (X_1), Budaya Organisasi (X_2), dan disiplin kerja (X_3) secara simultan atau bersama- sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan di unit kerja Departemen SDM PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk

Uji Determinan (R^2)

Berdasarkan tabel 6 hasil analisis regresi linear berganda diatas diperoleh nilai Adjusted R^2 (R Square) sebesar 0,563 atau 56,3% artinya bahwa keragaman perubahan variabel dependen Y (kinerja karyawan) dipengaruhi oleh 56,3% variabel independen yaitu remunerasi (X_1), budaya organisasi (X_2), dan disiplin kerja (X_3) sedangkan sisanya sebesar 0,437 atau 43,7% ($1 - 0,563/100\% - 56,3\%$) dijelaskan oleh variabel- variabel lain diluar variabel yang telah diteliti. Nilai Adjusted R Square (R^2) berkisar pada angka 0 sampai 1 dengan asumsi semakin kecil angka Adjusted R Square (R^2) atau nilai Adjusted R Square (R^2) semakin mendekati nol (0) dapat dikatakan semakin lemah hubungan variabel independen terhadap variabel dependen (begitu juga sebaliknya), sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel- variabel independen dalam penelitian ini mempunyai hubungan yang kuat terhadap variabel dependennya.

Tabel 6: Hasil Uji Determinan (R^2)

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,773 ^a	,597	,563	1,505

a. Predictors: (Constant), Disiplin Kerja, Remunerasi, Budaya Organisasi

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: hasil olahan data SPSS, 2015

Pengaruh Remunerasi Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda yang dilakukan, dapat dilihat bahwa nilai koefisien dari remunerasi adalah 0,338. Nilai koefisien regresi β_1 atau dari remunerasi ini menunjukkan bahwa setiap variabel remunerasi meningkat satu poin, maka kinerja karyawan pada unit kerja Departemen SDM akan meningkat sebesar 0,338, dengan asumsi variabel independen yang lain adalah tetap.

Koefisien dari variabel remunerasi ini adalah bertanda (+) yang menandakan hubungan searah atau dengan kata lain variabel remunerasi mempunyai hubungan yang positif terhadap kinerja karyawan di unit kerja Departemen SDM PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. Sehingga jika terjadi kenaikan remunerasi akan diikuti dengan kenaikan kinerja karayawannya. Hal ini karena jika pemberian remunerasi kepada para karyawan ditambahkan atau dinaikkan akan berdampak terhadap kepuasan karyawan, dan dengan motivasi itu membuat karyawan semakin berkinerja secara optimal. Maka dari itu penambahan remunerasi akan meningkatkan kinerja karyawan sehingga KPI akan tercapai dan kinerja perusahaan pun akan meningkat pula.

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda yang dilakukan, dapat dilihat bahwa nilai koefisien dari budaya organisasi adalah 0,547. Nilai koefisien regresi β_2 atau dari budaya organisasi ini menunjukkan bahwa setiap variabel budaya organisasi meningkat satu poin, maka kinerja karyawan pada unit kerja Departemen SDM akan meningkat sebesar 0,547, dengan asumsi variabel independen yang lain adalah tetap.

Koefisien dari variabel budaya organisasi ini adalah bertanda (+) yang menandakan hubungan searah atau dengan kata lain variabel budaya organisasi mempunyai hubungan yang positif terhadap kinerja karyawan di unit kerja Departemen SDM PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. Sehingga jika terjadi peningkatan budaya organisasi akan diikuti dengan kenaikan kinerja karayawannya. Dengan terbentuknya budaya organisasi yang kuat dan universal dan dapat mengakomodasi aspirasi karyawan, budaya ini dapat meresap dan dipraktikkan dalam aktivitas sehari- hari karyawan dan menjadi akselerator pertumbuhan kinerja karyawan dan perusahaan demi mencapai visi perusahaan. Maka dari itu budaya organisasi atau budaya perusahaan adalah bagian dari upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan dan kesiapan seluruh jajaran perseroan dalam merealisasikan rencana jangka panjang dan meraih peluang pertumbuhan usaha.

Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda yang dilakukan, dapat dilihat bahwa nilai koefisien dari disiplin kerja adalah 0,470. Nilai koefisien regresi β_3 atau dari disiplin kerja ini menunjukkan bahwa setiap variabel disiplin kerja meningkat satu poin, maka kinerja karyawan pada unit kerja Departemen SDM akan meningkat sebesar 0,470, dengan asumsi variabel independen yang lain adalah tetap.

Koefisien dari variabel disiplin kerja ini adalah bertanda (+) yang menandakan hubungan searah atau dengan kata lain variabel disiplin kerja mempunyai hubungan yang positif terhadap kinerja karyawan di unit kerja Departemen SDM PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. Sehingga jika terjadi peningkatan sikap disiplin kerja akan diikuti dengan peningkatan kinerja karyawannya. Sikap disiplin memang suatu yang positif apabila diterapkan dalam sebuah organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini karena sikap disiplin merupakan salah satu sikap pokok yang harus dimiliki oleh setiap karyawan. Para karyawan diharapkan mempunyai sikap disiplin dalam dirinya, agar dapat bertanggung jawab terhadap pelaksanaan pekerjaan dan hasilnya. Artinya, karyawan menuntut dirinya sendiri untuk bekerja sebaik mungkin dan berkinerja secara optimal sehingga memperoleh hasil yang maksimum dan karyawan tersebut mampu untuk mempertanggung jawabkan pekerjaannya berdasarkan tuntutan profesionalitasnya, baik terhadap karyawan lain yang terkait langsung dengan pekerjaannya maupun terhadap organisasi dimana ia bekerja.

Disiplin kerja jika tidak ditegakkan dalam diri karyawan akan berpengaruh terhadap kinerjanya. Apabila tidak ada sikap disiplin kerja dalam pekerjaan, para karyawan akan merasa tidak ada tanggung jawab yang besar dan berakibat pada rendahnya kinerja karyawan. Sebaliknya dengan adanya sikap disiplin kerja karyawan akan semakin termotivasi dan akan mengerahkan segala kemampuannya untuk meningkatkan kinerja dan demikian dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditetapkan sehingga kinerja perusahaan dapat dengan mudah tercapai.

E. PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil dari penelitian ini yang menganalisis pengaruh remunerasi, budaya organisasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan khususnya pada unit kerja Departemen Sumber Daya Manusia PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk, maka penulis dapat mengambil beberapa kesimpulan sebagai berikut.

Remunerasi mempunyai hubungan yang searah dan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan atau dapat dikatakan jika terjadi peningkatan remunerasi maka akan diikuti dengan meningkatnya kinerja karyawan pada unit kerja Departemen SDM PT Semen Indonesia (Persero) Tbk.

Terbentuknya budaya organisasi yang kuat dan universal dan dapat mengakomodasi aspirasi karyawan, budaya ini dapat meresap dan dipraktikkan dalam aktivitas sehari-hari karyawan dan menjadi akselerator pertumbuhan kinerja karyawan dan perusahaan demi mencapai visi perusahaan. Maka dari itu budaya organisasi atau budaya perusahaan adalah bagian dari upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan

Dengan adanya sikap disiplin kerja karyawan akan semakin termotivasi dan akan mengerahkan segala kemampuannya untuk meningkatkan kinerja dan demikian dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditetapkan sehingga kinerja perusahaan dapat dengan mudah tercapai. Disiplin kerja mempunyai hubungan yang positif menandakan hubungan yang searah, dengan kata lain sikap disiplin kerja yang semakin baik akan meningkatkan kinerja karyawan

Saran

Berdasarkan hasil dari penelitian ini, maka penulis ingin menyampaikan beberapa saran agar tercapainya target atau KPI (*Key Performance Indicator*) yang optimal dari PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk untuk tahun-tahun berikutnya antara lain: (1) Pihak perusahaan lebih memperhatikan aspek dalam pemberian remunerasi sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan tiap karyawannya dan memberikan sosialisasi kepada karyawan secara mendetail mengenai komponen dan perhitungan remunerasi yang diberikan. Dan alangkah baiknya juga para karyawan untuk lebih bersikap proaktif mempelajari sistem remunerasi yang akan mereka terima setiap bulannya tersebut. (2) Pihak perusahaan untuk terus mempertahankan budaya organisasi yang telah diterapkan yaitu budaya korporasi serta untuk terus memperhatikan dan menjaga sikap disiplin

kerja karyawan. Lebih meningkatkan pemberian pelatihan, meningkatkan kesejahteraan yang adil dan memberikan kesempatan promosi kepada karyawan sehingga para karyawan dapat memberikan kinerja yang lebih optimal demi tercapainya KPI perusahaan di masa yang akan datang. (3) Untuk penelitian selanjutnya diharapkan mampu memperluas variabel dan pengukuran variabel penelitian sehingga memperoleh hasil penelitian yang lebih sempurna.

DAFTAR PUSTAKA

- Barthos, Basir. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia Suatu Pendekatan Makro*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Handoko, T.Hani. 2010. *Manajemen Personalia & Sumber Daya Manusia*. Edisi kedua. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Laporan Tahunan PT. Semen Indonesia (Persero), Tbk. 2012. (Online, diakses tanggal 6 Juni 2015). (<http://www.semenindonesia.com>).
- Laporan Tahunan PT. Semen Indonesia (Persero), Tbk. 2013. (Online, diakses tanggal 6 Juni 2015). (<http://www.semenindonesia.com>).
- Laporan Tahunan PT. Semen Indonesia (Persero), Tbk. 2014. (Online, diakses tanggal 6 Juni 2015). (<http://www.semenindonesia.com>).
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mustafa, Zainal. 2013. *Mengurai Variabel Hingga Instrumentasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Saifuddin, Bachrun. 2011. *Menyusun Penggajian Berbasis Kinerja dalam Praktik*. Jakarta: PPM.
- Saifuddin, Bachrun. 2011. *Menyusun Penggajian Berbasis Kompetensi dalam Praktik*. Jakarta: PPM.
- Siagian, Sondang P. 2012. *Teori Pengembangan Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi tiga. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Simanjutak, Payaman. 1985. *Pengantar Ekonomi Sumber Daya Manusia*. Jakarta: BPFE UI.
- Subiyanto, Ibnu. 2000. *Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: Unit Penerbit Dan Percetakan Akademi Manajemen Perusahaan YKPN.
- Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Jakarta: Kencana.
- Tika, M Pabundu. 2005. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara.