

Pengaruh Pemberian Insentif Material dan Insentif Non-Material terhadap Peningkatan Kinerja Melalui Motivasi di PT Perkebunan Nusantara VIII (Persero) Divisi Industri Hilir Teh (IHT) Sub Unit Cibiru Bandung

¹ Aditia Wirayudha, ² Affandi Iss, ³ Dudung Abdurrahman

^{1,2,3} Prodi Manajemen, Fakultas Ilmu Ekonomi dan Bisnis, Universitas Islam Bandung,
Jl. Tamansari No. 1 Bandung 40116

e-mail: ¹ aditia.wirayudha@gmail.com, ² affandi_iss196@yahoo.com,
³ abahdar@gmail.com

Abstract: Employee Performance is one of important factor to achieving company's goals. So, to increasing employee performance, company needs to give more motivation to employees. One of motivation is facilitated by company is by giving incentive to employees. Incentive is direct payment that given to employees for their performance that higher than the standard that was determined (Vitzhal Rivai, 2013:744). Incentive divided from two categories is material incentive and non-material incentive. The purpose of this research is to knowing how the impact of material incentive and non-material incentive towards employee performance through motivation in PTPN VIII IHT division sub unit Cibiru Bandung. The research methods used descriptive research and verification methods with 35 respondents. Data was collected using questionnaire, observation, and interview. The hypothesis is tested by path analysis. The result of research using path analysis shown that coefficient between materials incentive (X1) toward motivation (Z) is 0,315. Path coefficient between non-materials incentive (X2) toward motivation (Z) is 0,270. Path coefficient between materials incentive (X1) toward employee performance (Y) is -0,237. Path coefficient between non-materials incentive (X2) toward employee performance (Y) is -0,168. Path coefficient between motivations (Z) toward employee performance (Y) is 0,351. Indirect path coefficient between materials incentive (X1) towards employee performance (Y) through motivation (Z) is 0,110. Indirect path coefficient between non-materials incentive (X2) towards employee performance (Y) through motivation (Z) is 0,094.

Keywords: Materials Incentive, Non-Material Incentive, Motivation, and Employee Performace

Abstrak: Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor penting untuk mencapai tujuan perusahaan. Untuk meningkatkan kinerja karyawan, diperlukan motivasi yang lebih bagi karyawan. Salah satu motivasi yang difasilitasi oleh perusahaan adalah dengan memberikan insentif. Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan atas kerjanya yang melebihi standar yang ditentukan (Veitzhal Rivai, 2013:744). Insentif terdiri dari dua kategori yaitu insentif material dan insentif non-material. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana pengaruh insentif material dan insentif non-material terhadap kinerja karyawan melalui motivasi di PTPN VIII Divisi IHT Sub Unit Cibiru Bandung. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif verivikatif dengan jumlah responden 35 karyawan. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner, observasi, dan wawancara. Pengujian hipotesis menggunakan analisis jalur. Hasil penelitian menggunakan analisis jalur menunjukkan bahwa koefisien jalur antara insentif material (X1) terhadap motivasi (Z) adalah 0,315. Koefisien jalur antara insentif non-material (X2) terhadap motivasi (Z) adalah 0,270. Koefisien jalur antara insentif material (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) adalah -0,237. Koefisien jalur antara insentif non-material (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) adalah -0,168. Koefisien jalur antara motivasi (Z) terhadap kinerja karyawan (Y) adalah 0,351. Koefisien jalur tidak langsung antara insentif material (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui motivasi (Z) adalah 0,110. Koefisien jalur tidak langsung antara insentif non-material (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui motivasi (Z) adalah 0,094.

Kata kunci: Insentif Material, Insentif Non-Material, Motivasi, dan Kinerja Karyawan

A. Pendahuluan

Kegiatan produksi berkaitan erat dengan sumber daya manusia, begitu pula di Industri Hilir Teh PTPN VIII, karena sumber daya manusia merupakan sebuah aset

bagi sebuah perusahaan, sama halnya seperti modal, bahan baku, mesin, dan lain sebagainya. Oleh karena itu, sumber daya manusia merupakan salah satu aset yang harus diberikan pembinaan agar dapat mencapai tujuan dari perusahaan. Salah satu cara untuk mencapai tujuan dari perusahaan yaitu adanya peningkatan kinerja dalam organisasi yang diharapkan dapat menciptakan *competitive advantage*. Untuk mencapai hal tersebut, maka perusahaan harus memperhatikan bagaimana kinerja dari masing-masing karyawannya, karena hal tersebut merupakan salah satu poin penting terciptanya kinerja perusahaan.

Salah satu faktor untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan memberikan motivasi Mathis & Jackson (2001:82). Untuk mendorong karyawan agar mau bekerja dengan baik, maka perusahaan haruslah mengetahui apa yang menjadi motivasi dari karyawan tersebut agar mau bekerja dengan baik. Menurut Thomas Aquinas (1225-1275) dalam (Darmodiharjo & Shidarta, 2006:272) menjelaskan bahwa setiap wujud kerja memiliki empat buah tujuan, salah satunya yaitu dengan bekerja orang dapat memenuhi apa yang menjadi kebutuhan hidupnya sehari-hari. Kebutuhan ini menurut Herzberg dalam Winardi (2010) memiliki dua faktor, yaitu *hygiene factor* yang dapat memenuhi kebutuhan tingkat rendah dan *motivator factor* yang dapat memenuhi kebutuhan tingkat tinggi. Menurut Herzberg dalam Dessler (1984) di sebuah perusahaan, *hygiene factor* ini (seperti gaji, kondisi kerja, dan lain sebagainya) dapat dengan cepat terpenuhi dan *hygiene factor* ini hanya untuk mencegah timbulnya ketidakpuasan pada karyawan, sedangkan *motivator factor* (seperti kesempatan berprestasi, pengakuan, pekerjaan yang lebih menantang, dan lain sebagainya) dapat memotivasi karyawan.

Berdasarkan hal diatas, maka perusahaan haruslah merancang sebuah sistem yang dapat memenuhi *factor motivator* tersebut, agar karyawan terus termotivasi untuk bekerja dengan baik. Salah satu caranya adalah dengan program pemberian insentif. Seperti yang dikemukakan oleh (Pietroń-Pyszczek A. 2007: 28; Zajac C., 2007: 138) alat motivasi dalam susunan klasik seringkali terbagi menjadi beberapa sub kelompok, yang membedakannya seperti: paksaan, insentif, dan alat bujukan.

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan (Rivai, 2013:744). Menurut Sarwoto (1977) membedakan insentif dalam dua garis besar, yaitu: insentif material dan insentif non-material. Menurut Dessler (1984) menjelaskan bahwa terdapat beberapa faktor yang menyebabkan program pemberian insentif tersebut gagal, yaitu: (1). Standar yang tidak wajar; standar yang terlalu tinggi sehingga tidak mungkin/ sangat sulit untuk dicapai; (2). Adanya rasa kekhawatiran yang nyata atau imajinatif bahwa nilai insentif akan dikurangi atau standar dipertinggi apabila prestasi yang melampaui standar untuk jangka waktu yang terlalu lama; (3) Tidak adilnya program insentif. Apabila program insentif tersebut dirasa adil oleh karyawan, maka karyawan tersebut akan tetap berusaha untuk tetap mempertahankan produktivitasnya, tetapi apabila program insentif tersebut dirasa tidak adil, maka akan terjadinya penurunan produktivitas karyawan; (4). Program insentif ini dapat gagal juga karena karyawan tidak memahaminya, baik karena kerumitannya maupun tidak dikomunikasikan kepada pegawai dengan cara-cara yang mudah dimengerti.

Untuk mengetahui seberapa besar pemberian insentif material dan non-material berpengaruh terhadap motivasi karyawan sehingga mampu meningkatkan kinerja karyawan, maka dengan ini penulis tertarik untuk mengeliti tentang insentif material dan non-material, motivasi, dan kinerja dengan judul “Pengaruh Pemberian Insentif

Material dan Insentif Non-Material Terhadap Peningkatan Kinerja Melalui Motivasi di PT Perkebunan Nusantara VIII (Persero) Divisi Industri Hilir Teh (IHT) Sub Unit Cibiru Bandung”.

Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut: untuk mengetahui pengaruh insentif material dan insentif non-material terhadap kinerja karyawan melalui motivasi di PT Perkebunan Nusantara VIII (Persero) Divisi Industri Hilir Teh (IHT) Sub Unit Cibiru Bandung?

B. Landasan Teori

Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam membina dan mengembangkan sumber daya manusia yang ada didalam sebuah perusahaan tentulah harus terdapat sebuah sistem yang dapat mengatur dan menerapkan segala kegiatan sumber daya manusia tersebut guna mencapai tujuan dari perusahaan. Untuk menerapkan dan mengatur sumber daya manusia tersebut, diperlukan sebuah ilmu tentang manajemen sumber daya manusia. Manajemen personalia (sumber daya manusia) adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan individu, organisasi, dan masyarakat (Edwin B. Flippo, 1981:5)

Insentif

Terdapat beberapa pengertian mengenai insentif menurut para ahli, salah satunya yaitu yang dikemukakan oleh Veitzhal Rivai (2013:744) bahwa insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Terdapat dua garis besar insentif menurut Sarwoto (1977 : 155-159) yaitu:

Insentif Material

Insentif ini dapat diberikan dalam bentuk uang dan jaminan sosial. Salah satu insentif dalam bentuk uang adalah bonus.

Insentif Non-Material

- a. Pemberian pujian lisan maupun tulisan secara resmi (di depan umum) ataupun secara pribadi.
- b. Ucapan terima kasih secara formal maupun informal.
- c. Pemberian promosi (kenaikan pangkat atau jabatan).
- d. Pemberian hak untuk menggunakan atribut jabatan.
- e. Pemberian perlengkapan khusus pada ruangan kerja
- f. Dan lain-lain

Motivasi

Menurut Frederick Herzberg (Dessler, 1984) memilah hierarki kebutuhan Maslow menjadi 2 kategori, yaitu: kebutuhan tingkat rendah (fisiologikal, rasa aman, sosial) dan kebutuhan tingkat tinggi (pengakuan dan aktualisasi diri). Ia berpendapat bahwa apabila faktor hygiene (seperti kondisi kerja, gaji, supervisi yang lebih baik) tidak memadai, maka pegawai akan merasa tidak puas. Ketika faktor-faktor hygiene tersebut telah terpenuhi maka perusahaan harus meningkatkan tawaran untuk dapat lebih lanjut

memotivasi karyawan. Faktor-faktor yang dapat memotivasi/ motivator (seperti kesempatan berprestasi, pengakuan, tanggung jawab, dan pekerjaan-pekerjaan yang lebih menantang) dapat memotivasi pegawai. Faktor-faktor tersebut dapat memotivasi pegawai karena faktor-faktor tersebut dapat memenuhi kebutuhan tingkat tinggi pegawai untuk mencapai keberhasilannya.

Kinerja Karyawan

Terdapat beberapa pengertian kinerja menurut para ahli, salah satunya yaitu menurut Mangkunegara (2005:67) yang mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Indikator dalam kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2009:75) yaitu:

1. Kualitas
Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.
2. Kuantitas
Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.
3. Pelaksanaan tugas
Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.
4. Tanggung jawab
Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode Deskriptif Verifikatif dengan pendekatan hubungan kasual. Menurut Sugiyono (2005:11) penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (independen) tanpa membuat perbandingan, atau menghubungkan antara variabel satu dengan variabel yang lain. Penelitian verifikatif menurut Suharsimi Arikunto (2004:7) sebagai berikut: "Penelitian verifikatif pada dasarnya ingin menguji kebenaran melalui pengumpulan data di lapangan." Dalam hal ini dihitung koefisien korelasi antara variabel pemberian insentif material (X1), insentif non-material (X2), motivasi (Z) dan kinerja karyawan (Y) dan uji signifikansi yang menunjukkan tingkat kebenaran dari hasil pengujian hipotesis, serta uji determinasi untuk mengetahui berapa besar presentasi pengaruh pemberian insentif material (X1) dan insentif non-material (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui motivasi (Z). Pendekatan hubungan kasual adalah hubungan sebab akibat (Sugiyono, 2005:12). Jadi dalam penelitian ini terdapat variabel independen (yang mempengaruhi), variabel dependen (yang dipengaruhi), dan variabel mediasi (*intervening*).

Populasi dan Sampel

Dalam penelitian ini, peneliti hanya berfokus kepada karyawan di Unit Cibiru saja, yang artinya populasi dalam penelitian berjumlah 35 orang. Berdasarkan hal tersebut, maka peneliti menggunakan penelitian populasi (data sensus).

Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan adalah data ordinal dengan menggunakan skala *Likert* dengan skala 4 opsi. Sedangkan sumber data yang digunakan adalah data primer yang menggunakan kuesioenr yang disebarakan kepada responden.

Teknik Pengumpulan Data dan Analisis Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah: kuesioner, wawancara, dan observasi. Selanjutnya teknik analisis data dengan menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas, dan selanjutnya melakukan analisis deskriptif dan analisis verivikatif yang menggunakan analisis jalur.

Transformasi Data Ordinal ke Interval

Mentranformasi data dari ordinal menjadi interval gunanya untuk memenuhi sebagian dari syarat analisis parametrik yang mana data setidak-tidaknya berskala interval. Teknik transformasi yang paling sederhana dengan menggunakan MSI (*Method of successive Interval*).

Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Menurut Sugiyono (2009:179) perlu diketahui bahwa keputusan hasil perhitungan korelasi dapat dinyatakan dengan *r hitung* dan *r kritis* yaitu sebagai berikut:

Jika $r_{hitung} \geq r_{kritis}$ atau bila nilai korelasi lebih besar dari 0,30 berarti valid.

Jika $r_{hitung} \leq r_{kritis}$ atau bila kolerasi lebih rendah dari 0,30 berarti tidak valid.

Sekaran (dalam Zulganef, 2006) yang menyatakan bahwa suatu instrumen penelitian mengindikasikan memiliki reliabilitas yang memadai jika koefisien alpha Cronbach lebih besar atau sama dengan 0,70.

Jika r_{hitung} (alpha Cronbach) $\geq 0,70$ maka item pertanyaan reliabel.

Jika r_{hitung} (alpha Cronbach) $\leq 0,70$ maka item pertanyaan reliabel.

Hasil Uji Hipotesis

Pada penelitian ini, analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan adalah antar variabel yang dihipotesiskan dengan menggunakan analisis jalur.

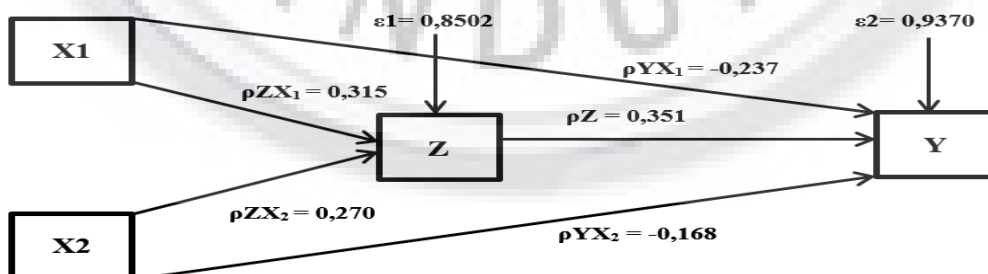
Persamaan sub struktur 1:

$$Z = 0,315 X_1 + 0,270 X_2 + 0,8502$$

Persamaan sub stuktur 2:

$$Y = -0,237 X_1 + -0,168 X_2 + 0,351 Z + 0,9370$$

Berdasarkan kedua persamaan tersebut, maka diagram jalur tampak sebagai berikut:



1. Pengaruh langsung insentif material (X1) terhadap motivasi karyawan (Z) adalah 0,315
2. Pengaruh lansung insentif non-material (X2) terhadap motivasi karyawan (Z) adalah 0,270

3. Pengaruh langsung motivasi karyawan (Z) terhadap kinerja karyawan (Y) adalah 0,351
4. Pengaruh langsung insentif material (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) adalah -0,237
5. Pengaruh langsung insentif non-material (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) adalah -0,168
6. Pengaruh tidak langsung insentif material (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui motivasi (Z) sebesar $(0,315 \times 0,351) = 0,110$.
7. Pengaruh tidak langsung insentif non-material (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui motivasi (Z) sebesar $(0,270 \times 0,351) = 0,094$.

Pembahasan

Tahap pertama analisis data adalah uji validitas dan reliabilitas dari jawaban responden yang diperoleh melalui kuesioner. Tahap selanjutnya adalah mengubah data ordinal menjadi interval dengan MSI (*Method of successive Interval*). Setelah mengubah data ordinal ke interval selanjutnya adalah melakukan analisis verivikatif dengan menggunakan analisis jalur untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung diantara variabel-variabel yang diteliti.

Berdasarkan hasil pengujian, diperoleh koefisien determinasi untuk sub-struktur 1 sebesar 27,7% sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain. Sedangkan untuk sub struktur 2, nilai koefisien determinasi sebesar 12,2% yang sisanya dijelaskan oleh variabel lain.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, ditemukan bahwa pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung. Pengaruh langsung terbesar adalah pengaruh variabel motivasi (Z) terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 0,351. Sedangkan pengaruh tidak langsung terbesar adalah pengaruh insentif material (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui motivasi (Z) sebesar 0,110.

D. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian melalui analisis jalur (*path analysis*) dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Secara keseluruhan program pemberian insentif material pada karyawan di PTPN VIII Divisi IHT Sub Unit Cibiru Bandung masih perlu diperhatikan, karena dari hasil penelitian menunjukkan bahwa rata-rata dimensi dari insentif material berada pada kategori baik, tetapi angka kontinum dari setiap dimensi tersebut berada di batas bawah kategori baik.
2. Secara keseluruhan program pemberian insentif non-material pada karyawan di PTPN VIII Divisi IHT Sub Unit Cibiru Bandung telah terlaksana dengan baik, namun masih perlu adanya perhatian dari atasan dan seluruh karyawan di PTPN VIII Divisi IHT Sub Unit Cibiru Bandung, karena dari hasil penelitian menunjukkan bahwa rata-rata dimensi dari insentif non-material berada pada kategori baik, tetapi angka kontinum dari setiap dimensi tersebut hampir berada di batas bawah kategori baik.
3. Secara keseluruhan motivasi karyawan di PTPN VIII Divisi IHT Sub Unit Cibiru Bandung tergolong baik. Ini dibuktikan dengan rata-rata nilai kontinum di variabel motivasi yang masuk kedalam kategori baik. Hal ini diukur dari indikator motivasi karyawan antara lain: kesempatan berprestasi, pengakuan, tanggung jawab, dan pekerjaan yang lebih menantang.

4. Secara keseluruhan kinerja karyawan di PTPN VIII Divisi IHT Sub Unit Cibiru Bandung telah terlaksana dengan baik. Hasil kerja yang dicapai karyawan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya sudah sesuai dengan beban tugas yang harus dilaksanakan dan sesuai dengan standar kerja yang telah ditentukan perusahaan.
5. Berdasarkan uji hipotesis terdapat pengaruh yang tidak signifikan antara insentif material terhadap motivasi. Hal ini dilihat dari nilai t-hitung yang lebih kecil dari t-tabel dan hasil perhitungan koefisien jalur sub-struktur 1 yang menunjukkan angka sebesar 0,315. Artinya koefisien jalur insentif material terhadap motivasi secara statistik tidak signifikan.
6. Berdasarkan uji hipotesis terdapat pengaruh yang tidak signifikan antara insentif non-material terhadap motivasi. Hal ini dilihat dari nilai t-hitung yang lebih kecil dari t-tabel dan hasil perhitungan koefisien jalur sub-struktur 1 yang menunjukkan angka sebesar 0,270. Artinya koefisien jalur insentif non-material terhadap motivasi secara statistik tidak signifikan.
7. Berdasarkan uji hipotesis terdapat pengaruh yang tidak signifikan antara motivasi terhadap kinerja karyawan. Hal ini dilihat dari nilai t-hitung yang lebih kecil dari t-tabel dan hasil perhitungan koefisien jalur sub-struktur 2 yang menunjukkan angka sebesar 0,351. Artinya koefisien jalur motivasi terhadap kinerja karyawan secara statistik tidak signifikan.
8. Berdasarkan uji hipotesis terdapat pengaruh yang tidak signifikan antara insentif material terhadap kinerja karyawan. Hal ini dilihat dari nilai t-hitung yang lebih kecil dari t-tabel dan hasil perhitungan koefisien jalur sub-struktur 2 yang menunjukkan angka sebesar -0,237. Artinya koefisien jalur insentif material terhadap kinerja karyawan secara statistik tidak signifikan.
9. Berdasarkan uji hipotesis terdapat pengaruh yang tidak signifikan antara insentif non-material terhadap kinerja karyawan. Hal ini dilihat dari nilai t-hitung yang lebih kecil dari t-tabel dan hasil perhitungan koefisien jalur sub-struktur 1 yang menunjukkan angka sebesar -0,168. Artinya koefisien jalur insentif non-material terhadap kinerja karyawan secara statistik tidak signifikan.
10. Terdapat pengaruh tidak langsung antara variabel insentif material terhadap kinerja karyawan melalui motivasi, hal ini ditunjukkan oleh hasil perhitungan pengaruh tidak langsung antara variabel insentif material terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebesar 0,110.
11. Terdapat pengaruh tidak langsung antara variabel insentif non-material terhadap kinerja karyawan melalui motivasi, hal ini ditunjukkan oleh hasil perhitungan pengaruh tidak langsung antara variabel insentif non-material terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebesar 0,094.

DAFTAR PUSTAKA

- Dessler, Gary. *Personel Management*. 1984. 3th Edition. Reston Publishing Company, Inc. Terjemahan Agus Dharma. 1992. *Manajemen Personalia*. Edisi Ketiga. Erlangga.
- Dessler, Gary. *Human Resource Management*. 2005. 5th Edition. Prentice-Hall, Inc. Terjemahan Paramita Rahayu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan kedua. Jilid 2. Macanan Jaya Gemerlang.

- Flippo, B Edwin. 1981. *Personnel Management*. McGraw-Hill, Inc.
- Hasibuan, Malayu S. P. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan ke-16 (Revisi). PT Bumi Aksara. Jakarta.
- Mathis, Robert. L and John H. Jackson. 2000. *Human Resource Management*. 9th Edition. South-Western College Publishing, a division of Thomson Learning. United States. Terjemahan Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira Hie. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Salemba Empat. Jakarta.
- Pardede, Ratlan dan Renhard Manurung. 2014. *Analisis Jalur (Path Analysis) Teori dan Aplikasi dalam Riset Bisnis*. Cetakan ke-1. PT Rineka Cipta. Jakarta.
- Perkebunan Nusantara VIII. 2009. <http://www.pn8.co.id/pn8/>. 09 Maret 2015.
- Robbins, Sptehen P and Timothy A. Judge. 2007. *Organization Behaviour*. 12th Edition. Upper Saddle River. New Jersey. Terjemahan Diana Angelica, Ria Cahyani, dan Abdul Rosyid. 2008. *Perilaku Organisasi*. Edisi 12. Salemba Empat. Jakarta.
- Sugiyono. 2005. *Metode Penelitian Bisnis Administrasi*. Edisi 12. CV Alfabeta. Bandung.
- Winardi. 2010. *Asas-Asas Manajemen*. Cetakan ketiga. CV Mandar Maju.