

**PENGARUH SIKAP, PENDIDIKAN, PELATIHAN, DAN MASA KERJA  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA  
PDAM TIRTANADI MEDAN**

**Zulkarnain\*  
Suryani Hardjo\*\***

**Universitas Medan Area, Indonesia**

\*zulkarnainuma@yahoo.com

\*\*suryanihardjouma@yahoo.com

**ABSTRACT**

Human resources is one of important factor in supporting the activity and viability of the company. Human resource management requires attention to the human aspect of employees as a primary asset of the organization. Employees are the planners, implementers and the controlling organization who always plays an active role in realizing the goals of the organization, therefore, organizations need to optimally utilize all the energy, ability, skill, talent and knowledge possessed by their employees by giving awards to employees as a dignified human being.

The aim of this research is to investigate the influence of attitude, education, training, and years of service to employee performance in North Sumatra Province Tirtanadi taps. Samples used in this study were 100 employees taps Tirtanadi GCMS analysis used to find the influence of attitudes, educational, training, and working lives of employee performance is multiple linear regression.

The result showed that there are three significant variables are the variables X2, X3, X4 and the variables are not significant is only one variable X1. Three significant variables for each value of variable  $t > t_{table}$  or may be mentioned 2.689, 5.348, and 2.375 > 1.984. Simultaneous test results obtained  $F_{value} = 28.965 > 2.37$ ; that  $H_0$  was rejected or it can be concluded significant. Results of data analysis to get the coefficient of determination obtained  $R^2$  value 0.462.

**Keyword :** *Kinerja karyawan, Sikap kerja, Pendidikan, Pelatihan, dan Masa Kerja*

**PENDAHULUAN**

Manusia merupakan salah satu faktor produksi yang harus diberikan motivasi untuk selalu meningkatkan kinerja karyawan. Oleh karena itu sumber daya manusia (*Human Resources*) sangat penting dengan perkembangan teknologi yang makin pesat. Tenaga kerja merupakan salah satu faktor yang penting dalam menunjang aktivitas dan kelangsungan

hidup perusahaan. Perubahan dan kemajuan teknologi yang terus menerus akan dapat meningkatkan produksi yang dihasilkan. Pengaturan sumber daya manusia memerlukan perhatian pada aspek manusia karyawan sebagai kekayaan utama organisasi. Karyawan adalah perencana, pelaksana dan pengendali organisasi yang selalu berperan aktif dalam mewujudkan tujuan organisasi, oleh karena itu, organisasi perlu memanfaatkan dengan

optimal semua energi, kemampuan, ketrampilan, bakat dan pengetahuan yang dimiliki oleh karyawannya dengan memberikan penghargaan kepada karyawan sebagai manusia yang bermartabat (Munandar, 2002).

Penghargaan dan imbalan yang layak tersebut memunculkan perasaan yang positif dan menyenangkan dalam diri karyawan ketika bekerja (Cascio, 1998). Menurut Hadipranata (1999), perasaan yang positif dalam bekerja merupakan susunan keyakinan, perasaan dan kecenderungan perilaku yang memunculkan semangat kerja karena penataan kebutuhan, pengendalian tuntutan dan pemantaban selera karyawan. Hal ini memunculkan semangat produktifitas yang tinggi pada diri karyawan untuk mengusahakan hasil kerja yang kompetitif serta menghasilkan produk (barang dan jasa) yang cenderung diminati oleh konsumen. Upaya-upaya yang dilakukan oleh perusahaan untuk mencapai produktifitas yang tinggi dititik beratkan pada usaha meningkatkan kinerja kerja karyawan (Suhariadi, 2002). Perusahaan perlu meningkatkan kemauan karyawan untuk memunculkan perilaku produktif sehingga perilaku mereka terarah pada pencapaian kinerja kerja yang optimal untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi (Steers *et. al.*, 1996).

Bass (1990) mengemukakan bahwa kesiapan individu untuk bekerja didahului oleh adanya proses kognitif dan efektif yang positif, keadaan tersebut akan dimunculkan dalam perilaku (psikomotor). Ketiga aspek ini menurut Ajzen (1999) jika diaplikasikan dalam dunia kerja merupakan sikap kerja yang positif. Sikap kerja yang positif akan mengarahkan individu atau karyawan untuk termotivasi dalam bekerja, yang outputnya adalah sebuah kinerja yang tinggi. Sehingga sikap kerja merupakan salah satu hal yang

berguna untuk menilai seseorang dan untuk mengetahui di mana seharusnya karyawan tersebut di tempatkan.

Untuk mendapatkan tenaga kerja yang berkualitas agar mendapatkan hasil yang maksimal, maka diperlukan sikap yang baik dan latihan kerja yang tepat. Pelatihan adalah suatu kegiatan dari perusahaan yang bermaksud untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, ketrampilan dan pengetahuan dari para karyawan sesuai dengan keinginan dari perusahaan yang bersangkutan. Pemberian pelatihan ditujukan agar para karyawan dapat menguasai pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Dengan mengikuti perkembangan dan pertumbuhan yang ditandai dengan makin besarnya diversifikasi tenaga kerja, bentuk organisasi dan persaingan global yang terus meningkat, upaya pelatihan dan pengembangan memungkinkan karyawan untuk memperluas kewajiban serta tanggung jawabnya yang lebih besar.

Robbins (2007) menyatakan bahwa masa kerja dan tingkat pendidikan individu mempengaruhi kualitas hasil kerjanya, kualitas hasil kerja akan terwujud dan terlihat dari kinerja individu tersebut.

Dari uraian tersebut di atas peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Sikap, Pendidikan, Pelatihan, Dan Masa Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara".

## **PEMBAHASAN**

### **1. Kinerja Karyawan**

Kinerja merupakan pencapaian hasil (*the degree of accomplishment*) (Rue, & Byars, 1980). Demikian halnya Maier (1987) yang memberi batasan pada kinerja sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Pendapat ini didukung oleh Porter dan Lauer yang

menyatakan bahwa kinerja adalah *Successfull of role achievement* yang diperoleh seseorang dari perbuatannya (dalam As'ad, 1991).

Pengertian kinerja yang lain adalah sebagai catatan hasil yang diproduksi pada suatu fungsi pekerjaan yang spesifik atau aktivitas selama periode waktu tertentu yang berhubungan dengan tujuan organisasi (Russell, 1998; Singer, 1990; Kane & Kane, 1993; Campbell, dkk. dalam Cascio, 1998) dan memenuhi standar yang ada (Bailey, 1989).

Berdasarkan berbagai pengertian atau uraian mengenai kinerja di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja ialah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran dan standar yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan berupa catatan hasil yang diproduksi pada suatu fungsi pekerjaan yang spesifik atau aktivitas selama periode waktu tertentu yang berhubungan dengan tujuan organisasi.

Menurut Hunt (1979) Faktor atau variabel individu ini terdiri dari umur, jenis kelamin, tingkat pendidikan, masa, tujuan, persepsi, motivasi, kemampuan, nilai-nilai, dan lain-lain. Variabel situasional terdiri dari struktur, pekerjaan, teknologi, peran, kelompok kerja dan lain-lain.

Miner (1988) menemukan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang antara lain :

1. Sikap, meliputi keyakinan, perasaan, dan perilaku yang cenderung kepada orang lain atau sesuatu.
2. Keterlibatan kerja yaitu tingkat seseorang memilih berpartisipasi secara aktif dalam kerja, menjadikan kerja sebagai pusat perhatian hidup dan memandang pekerjaan sebagai sesuatu yang penting kepada penghargaan diri.
3. Perilaku yaitu tindakan seseorang dalam keadaan umum dan khusus.

4. Partisipasi yaitu tingkat seseorang secara nyata ikut serta dalam kegiatan-kegiatan organisasi.

5. Penampilan yaitu tindakan individu yang membantu mencapai tujuan organisasi termasuk kuantitas dan kualitas.

Penilaian kinerja merupakan suatu proses pengukuran organisasi dan mengevaluasi perilaku individu karyawan dan prestasi pada periode waktu tertentu (Devries, Morrison, Shullman, & Gerlach, 1981) dan pemberian umpan balik penyesuaian kinerja dapat dilakukan (Schermerhorn, Hunt & Osborn, 1985). Sementara penilaian kinerja menurut Handoko (1998) disebut sebagai prestasi kerja, yaitu proses organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan dan kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia serta memperikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka.

Penilaian kinerja difokuskan pada inti tanggungjawab kerja dan perilaku-perilaku yang berkaitan dengan tugas-tugas formal yang telah dirancang oleh organisasi, oleh karena itu penilaian kinerja harus disesuaikan dengan pekerjaan yang sedang dilakukan dan dapat memberikan informasi mengenai kemajuan karyawan dalam pelaksanaan tugas yang diberikan (Findley *et. al.*, 2000). Penilaian kinerja kerja karyawan dapat dilakukan oleh karyawan yang dinilai, *supervisor*, rekan kerja, pelanggan atau manajer dengan level yang lebih tinggi. Kebanyakan perusahaan menggunakan *supervisornya* untuk bertanggungjawab terhadap proses penilaian kinerja kerja karyawan (Bernardin & Russel, 1998).

Beberapa kesalahan yang sering dilakukan oleh penilai dalam penilaian kinerja kerja karyawan adalah sebagai berikut:

- a. Permasalahan dari standar yang berbeda-beda
- b. Efek resensi
- c. Kesalahan kecenderungan memusat
- d. Bias dari penilai
- e. Efek halo
- f. Kesalahan kontras

Menurut Cascio, (1992) persyaratan penilaian kinerja kerja yang efektif adalah sebagai berikut:

- a. *Relevance* (relevan).
- b. *Sensitivity* (sensitivitas)
- c. *Reliability* (reliabilitas).
- d. *Acceptability* (dapat diterima)

Handoko (1998), mengungkapkan kegunaan penilaian kinerja adalah :

- a. perbaikan kinerja
- b. penyesuaian-penyesuaian kompensasi
- c. keputusan-keputusan penempatan
- d. kebutuhan latihan dan pengembangan
- e. perencanaan dan pengembangan karir
- f. penyimpangan-penyimpangan proses staffing
- g. ketidakakuratan informasi
- h. kesalahan-kesalahan desain pekerjaan
- i. kesempatan kerja yang adil
- j. tantangan dan eksternal

Menurut Flippo (1984) ada beberapa metode penilaian kinerja seperti

- a. urutan (*ranking*)
- b. perbandingan antar karyawan
- c. tingkatan dalam suatu definisi tertentu dan kategori yang telah ada
- d. skala grafik
- e. daftar,
- f. deskripsi penilaian tertutup
- g. skala rating perilaku (BARS)
- h. esai.

## 2. Sikap Kerja

Sikap merupakan suatu bentuk evaluasi atau reaksi perasaan. Sikap

seseorang terhadap suatu objek adalah perasaan mendukung atau memihak (*favorable*) maupun perasaan tidak mendukung atau tidak memihak (*unfavorable*) pada objek tersebut (Azwar, 2003).

Allport dalam Notoatmodjo (2003) menjelaskan bahwa sikap mempunyai 3 komponen pokok, yaitu : 1) kepercayaan (keyakinan), ide dan konsep terhadap suatu objek ; 2) kehidupan emosional atau evaluasi terhadap suatu objek ; 3) kecenderungan untuk bertindak (*tend to behave*). Ketiga komponen ini bersama-sama membentuk sikap yang utuh, pengetahuan, pikiran, keyakinan dan emosi memegang peranan penting.

Oleh sebab itu indikator untuk sikap kerja juga sejalan dengan pengetahuan tentang tugas yaitu : 1) sikap terhadap pekerjaan, yaitu bagaimana penilaian atau pendapat karyawan terhadap cara menyelesaikan pekerjaan, 2) sikap cara mempertahankan hasil kerja 3) sikap terhadap kerja serta pengaruhnya terhadap lingkungan yaitu pendapat atau penilaian terhadap pekerjaan dan perlunya keterlibatan lingkungan kerja.

Menurut Gibson (1989), aspek-aspek sikap kerja karyawan meliputi lima aspek, yaitu:

- a. Sikap karyawan yang berupa reaksi emosional dan tingkah laku yang berhubungan dengan tugas seperti rasa patuh terhadap pimpinan dan peraturan perusahaan.
- b. Sikap terhadap nilai hubungan interpersonal, baik hubungan dengan pimpinan, teman sekerja dan bawahan.
- c. Sikap karyawan terhadap perusahaan yang yang menyangkut kebijakan perusahaan dan rasa bangga terhadap perusahaan.

- d. Sikap karyawan terhadap perusahaan yang secara umum menyangkut situasi, peralatan serta kondisi kerja.
- e. Sikap kerja terhadap keberadaan dan peranan diri, harapan dan usaha untuk berkembang (promosi), juga usaha untuk mengembangkan keahlian diri.

### 3. Pendidikan

Menurut (Handoko, 2001) pendidikan berkaitan dengan pengetahuan baru dalam memilih minat, perhatian, serta cara hidup dan kariernya. Sementara itu pelatihan menekankan pada persiapan pegawai untuk mengambil jalur tindakan tertentu yang disesuaikan dengan teknologi dan kebutuhan organisasi tempat mereka bekerja. Sebagai proses pendidikan, latihan dan pengembangan, bagian kepegawaian harus menyusun langkah-langkah sebelum kegiatan latihan dan pengembangan dimulai. Pendidikan yang dimiliki akan mempengaruhi pencapaian prestasi belajar/hasil kerja, Chaterin, (2009).

Adapun indikator-indikator variabel pendidikan adalah sebagai berikut:

#### a. Pendidikan Formal

Pendidikan yang diperoleh seseorang sebelum bekerja dan melalui jenjang-jenjang tertentu atau dari tingkat rendah sampai ke tingkat paling tinggi, antara lain:

- i. Pendidikan SD;
- ii. Pendidikan SMP;
- iii. Pendidikan SMA;
- iv. Pendidikan Akademi; dan
- v. Pendidikan Perguruan Tinggi.

#### b. Pendidikan Non formal

Pendidikan yang didapat seseorang melalui lembaga-lembaga swasta atau pemerintah, diantaranya:

- i. Kursus Ketrampilan; dan
- ii. Pelatihan Kerja.

Penelitian yang dilakukan terhadap remaja dan dewasa awal Finlandia menunjukkan hasil, bahwa pada subyek dewasa awal yang mengecap pendidikan memiliki tahap perkembangan yang lebih tinggi dari pada subyek yang tidak bersekolah. Hal yang sama terjadi pada tingkat remaja menurut Oser (dalam Taminen, 1994); pendidikan yang diterima oleh subyek akan mempengaruhi cara berfikir, sehingga memungkinkan individu untuk lebih mampu memberi arti dan memaknai hidupnya. Seseorang yang berpendidikan tentunya sangat membantu sekali bagi meningkatnya tingkat kematangan beragama yang tinggi yang dibangunnya sejak ia masih kecil kemudian didukung oleh pendidikan yang diperolehnya

### 4. Pelatihan Kerja

Pelatihan sebagai bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan ketrampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktik daripada teori (Veithzal Rivai, 2005). Tujuan training atau pelatihan akan sangat positif sekali, adapun tujuan pelatihan menurut Veithzal Rivai, (2005) adalah sebagai berikut:

- a. Untuk meningkatkan kuantitas *output*;
- b. Untuk meningkatkan kualitas *output*;
- c. Untuk menurunkan biaya limbah dan perawatan;
- d. Untuk menurunkan jumlah dan biaya terjadinya kecelakaan; dan
- e. Untuk menurunkan turnover, ketidakhadiran kerja serta meningkatkan kepuasan kerja.

Ada pun metode-metode Pelatihan, yaitu :

1. *On The Job Training*

*On the job training* (OT) atau biasa disebut juga dengan pelatihan dengan instruksi pekerjaan sebagai suatu metode pelatihan dengan cara pekerja atau calon pekerja ditempatkan dalam kondisi riil, di bawah bimbingan dan supervisi dari pegawai yang telah bermasa atau seorang supervisor.

## 2. Rotasi

Untuk pelatihan silang (*cross-train*) bagi karyawan agar mendapatkan variasi kerja para pengajar memindahkan para peserta pelatihan dari tempat kerja yang satu ke tempat kerja yang lainnya. Di samping memberikan variasi kerja bagi karyawan, pelatihan silang (*cross-train*) turut membantu perusahaan ketika ada karyawan yang cuti, tidak hadir, perampangan, atau terjadi pengunduran diri. Meskipun rotasi kerja sering dikaitkan dengan pekerja yang digaji berdasarkan jam kerja, ini dapat digunakan bagi jenis pekerjaan lainnya dalam suatu perusahaan.

## 3. Magang

Latihan sama dengan magang, karena latihan berusaha memberikan contoh bagi peserta. Magang melibatkan pembelajaran dari pekerja yang lebih bermasa dan dapat ditambah pada teknik *off the job training*. Asistensi dan kerja sambil disamakan dengan magang, karena menggunakan partisipasi tingkat tinggi dari peserta dan memiliki tingkat transfer tinggi kepada pekerjaan.

## 5. Masa Kerja

Menurut Myers (1999) masa kerja adalah banyaknya waktu sejak kapan seseorang terdaftar sebagai karyawan tetap sampai saat suatu penelitian dilakukan, yang dalam hal ini adalah penelitian mengenai hubungan antara persepsi terhadap iklim organisasi, masa kerja, dan jenis kelamin dengan *organizational citizenship behavior* (OCB).

Masa kerja sangat erat kaitannya dengan proses pengenalan diri. Makin lama seseorang bekerja, maka makin dapat menyesuaikan diri dengan pekerjaannya. Karyawan yang memiliki waktu yang cukup lama untuk menyesuaikan diri dan memahami situasi kondisi organisasi tempatnya bekerja, maka ia akan memiliki acuan untuk dapat melakukan evaluasi terhadap apa yang terjadi di organisasi.

Berdasarkan penelitian Steers dan Porter (1983) mengenai masa kerja, dapat dilihat bahwa masa kerja merupakan variabel yang mempunyai peran bagi pelaksanaan kerja seorang karyawan. Penelitian ini menunjukkan bahwa semakin bermasa seorang karyawan dalam bidangnya, maka akan makin kuat pula dorongan untuk tetap terlibat menjadi anggota organisasi. Keterlibatan karyawan dalam pekerjaan dapat pula membuatnya semakin terbiasa dengan apa yang dihadapi, sehingga akan membangkitkan rasa tanggung jawab dan loyalitas terhadap pekerjaannya.

## METODE PENELITIAN

Instrumen pengumpul data menggunakan metode skala dan metode dokumentasi dari perusahaan, yaitu:

### a. Skala Sikap Kerja

Skala sikap kerja disusun berdasarkan aspek-aspek sikap kerja menurut Gibson (1989) dengan aspek-aspek sebagai berikut: sikap karyawan yang berupa reaksi emosional dan tingkah laku yang berhubungan dengan tugas seperti rasa patuh terhadap pimpinan dan peraturan perusahaan, sikap karyawan terhadap nilai hubungan interpersonal baik hubungan dengan pimpinan, teman sekerja dan bawahan, sikap karyawan terhadap perusahaan yang menyangkut kebijakan perusahaan dan rasa bangga terhadap perusahaan, sikap karyawan terhadap

perusahaan secara umum menyangkut situasi, peralatan dan kondisi kerja, serta sikap kerja terhadap keberadaan dan peranan diri, harapan dan usaha untuk berkembang (promosi), juga usaha untuk mengembangkan keahlian diri.

Skala motivasi kerja terdiri 70 aitem. Masing-masing aitem terdiri 35 aitem bersifat *favorable* dan 35 aitem bersifat *unfavorable*.

## b. Dokumentasi

Metode dokumentasi untuk variabel kinerja karyawan dan tingkat pendidikan

Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian. Adapun populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara yang berjumlah sekitar 400 orang.

Sampel adalah sebagian dari populasi yang karakteristiknya hendak diselidiki dan dianggap bisa mewakili keseluruhan populasi. Adapun besarnya sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah sebanyak 100 orang. Untuk berjaga-jaga jika ada sampel yang rusak maka peneliti dengan menggunakan jumlah sampel sebanyak 140 orang.

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *random sampling*. *Random sampling* yaitu pengambilan sampel dari anggota populasi dengan menggunakan acak tanpa memperhatikan strata (tingkatan) dalam anggota populasi tersebut. Jumlah sample yang digunakan adalah sebesar 35% dari populasi. Skala sikap kerja terdiri 70 aitem. Masing-masing aitem terdiri 35 aitem bersifat *favorable* dan 35 aitem bersifat *unfavorable*.

## KESIMPULAN

1. Ada tiga variabel yang signifikan berpengaruh terhadap variabel kinerja

karyawan PDAM Tirtanadi Medan yaitu variabel masa kerja, tingkat pendidikan, dan jumlah pelatihan. Terhadap variabel yang tidak signifikan pimpinan perusahaan hendaknya lebih memperhatikan dan dicari bagaimana cara untuk meningkatkan sikap kerja yang lebih baik pada karyawan PDAM Tirtanadi agar kinerja yang dicapai sekarang ini akan lebih baik lagi dimasa yang akan datang.

2. Terdapat hubungan positif yang sangat signifikan antara sikap, masa kerja, tingkat pendidikan, jumlah pelatihan dengan kinerja. Hasil ini ditunjukkan dengan koefisien  $F_{hitung} = 28,965$  di mana  $p < 0,000$ . Ini menandakan bahwa semakin positif sikap kerja, semakin tinggi masa kerja, semakin tinggi tingkat pendidikan, serta semakin banyak pelatihan yang diikuti, maka kinerja karyawan PDAM Tirtanadi akan semakin baik.
3. Total pengaruh keempat variabel bebas dalam penelitian ini terhadap kinerja adalah sebesar 46,2%. Berdasarkan hasil penelitian ini, maka diketahui masih terdapat 53,8% pengaruh dari faktor lain terhadap kinerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agus Dharma. (2006), *Manajemen Prestasi Kerja*, Jakarta : Rajawali pers.
- Alwi, S. 2001. *Manajemen Sumber daya Manusia. Strategi Keunggulan Komperatif*. Edisi pertama, Yogyakarta: BPF.

- Ancok, D. 2002. *Psikologi Aplikasi Ilmu Perilaku dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Cetakan pertama. Yogyakarta : UJI Press
- Armstrong, Michael dan Angela Baron. (1998). *Performance Management*. London: Institute of Personnel and Development.
- Bakan, Ismail and Arthur Money, 2004, The Influence of Financial Participation and Participation in Decision Making on Employee Job Attitude, *International Journal of Human Resources Management*, Taylor and Francis Ltd.
- Bass, B. N. 1998. *Transformational Leadership, Industrial, Alilitary and Education Impact*. New Jersey: Laurence Erlbaum Inc.
- Berling, J., Weber, T., & Kelloway, E.K. 1996. *Effects of Transformational Leadership Training on Attitudinal and financial outcome: a Field Psychology*. 81, 827-832.
- Bernardin, H. John dan Joyce, E.A. Russel. (2001), *Human Resource Management, An Experimental Approach*. Singapore: MacGraw-Hill, Inc.
- Budiyono, 2004, *Statistik Untuk Penelitian*, Sebelas Maret University Press, Surakarta.
- Chaterin, Rotheron, 2009, The impact of psychological distress on the educational achievement of adolescents at the end of compulsory education, *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, Germany Springer.
- Dessler, Gary. (2007), *Manajemen Sumber Daya Manusia, Jilid 2*, Jakarta: PT Prehallindo.
- Drever, 1986 *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally College Publishing Company.
- Effendi, S., (2009), Studi Budaya Perusahaan pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara, *Analitika*: 1 (1): 30-44
- Finche, (2009), Hubungan Iklim Organisasi dan Komitmen Organisasi dengan Motivasi Kerja Staf Pengajar Yayasan Perguruan Sultan Iskandar Muda Medan, *Analitika*: 1 (1): 45-55
- Ghozali, Imam, 2005, *Analisis Multivariate Lanjutan dengan Program SPSS*, Badan Penerbit UNDIP.
- Handoko, Hani, 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Melayu S.P. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Heidjrachman, 2000, *Manajemen Personalia*, Yogyakarta: BPFE UGM.
- Horgan, Justine and Peter Muhlau, Human resource systems and employee performance in Ireland and the Netherlands: a test of the complementarity hypothesis, *Int. J. of Human Resource Management* 17:3, Routledge Taylor Francis.
- Kok-Mun, Ng, 2009, Perceptions and *experiences* of international trainees in counseling and related programs, *International Journal for the Advancement of Counselling*, Vol 31(1).
- Lateiner dan Levine. 1985. *Psychology at Work An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. Hill Companies: McGraw.

- Lewin. JC. 1996. *Organisational Behavior An Asia-Pasific Perspective*. John Wiley & Sons
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu, (2004) *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Miller, L Cathleen and Robert J Ramsey, 2006, Effects of Discussion of Audit Reviews on Auditors' Motivation and Performance, Behavioral Research in Accounting, Vol 18.
- Morena K, Kimberly, Sudip Bhattacharjee and Duane M Brandon, 2007, The Effectiveness of Alternatife Training Techniques on Analytical Procedures Performance, Contemporary Accounting Research Vol 24 No. 3.
- Nickols, Fred, 2007, Performance Appraisal – Weighed and Found Wanting in Balance, The Journal for Quality and Participation.
- Rivai, Veithzal, 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan (Dari Teori ke Praktik)*, PT. Raja Grafindo Persada: Jakarta.
- Santoso, Singgih, 2000, Buku Latihan SPSS Statistik Non Parametrik, Elekmedia Komputindo, Gramedia: Jakarta.
- Schulte, Mathis and Cheri Ostroff, Svetlana Smhulyian, Angelo Kinicki, 2009, Organizational Climate Configurations: Relationships to Collective Attitudes, Customer Satisfaction, and Financial Performance, Journal of Applied Psychology, Vol. 94, No. 3.
- Siregar, N.I., (2009), Hubungan antara Persepsi Terhadap Gaya Kepemimpinan, dengan Disiplin Kerja Pada Karyawan PT. Perkebunan, Nusantara III Medan, *Analitika*: 1 (1): 69-77
- Thamrin, A., (2009), Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi dengan Komitmen Kerja Karyawan PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara, *Analitika*: 1 (2): 48-61.