SISTEM PENGGAJIAN BERBASIS KOMPETENSI DI PT PAL. INDONESIA

Subaderi

Abstrak: Sistem kompensasi merupakan imbal balik dari hasil karya yang dihasilkan oleh karyawan atau SDM dalam suatu Perusahaan atau Industri dalam proses produksi, permasalahan ini sering menjadi pertentangan dalam keseharian yang terjadi pada suatu Perusahaan atau Industri yang mana dalam kenyataannya terjadi ketidak seimbangan atau keadilan dalam membuat sistim penggajian yang dapat disebut tumpang tindih. Yang sering dilaksanakan oleh perusahaan atau industri bahwa struktur penggajian hanya melihat suatu bentuk yang berdasarkan keputusan Pemerintah Daerah atau pun Pemerintah Pusat dan tingkat kemampuan Perusahaan beroperasi dan tidak berdasarkan kompetensi SDM atau karyawan dalam melaksanakan pekerjaan atau output yang dihasilkan. Banyak terjadi bahwa penyusunan atau struktur penggajian hanya berdasarkan waktu, suatu contoh penggajian yang kenaikannnya hanya berdasarkan tahun misal bahwa gaji karyawan akan naik setiap tahunnya dengan sebutan kenaikan berkala dan selang waktu 3 (tiga) tahun karyawan akan mengalami kenaikan pangkat, sehingga apa yang dihasilkan atau dengan kata lain karyawan yang outputnya rendah akan menerima gaji yang jumlahnya sama dengan karyawan yang outputnya tingga sehingga akan terjadi kesenjangan sosial dalam kesehariannya dan dapat mengakibatkan penurunan gairah kerja pada karyawan yang mempunya skill dan kecepatan tinggi.

Kata kunci: sistem kompensasi, kompetensi, SDM

Gaji/upah suatu komponen yang sangat peka sekali dalam dunia perusahaan dan industri karena salah satu dari beberapa komponen yang dapat mendorong meningkatnya produktivitas kerja. Mengemukanya persoalan tersebut diatas yang dapat disebut dengan istilah kesejahteraan yang diberikan oleh perusahaan dan diterimakan pada karyawan yang saat ini dirasa masi belum memadai sehingga banyak gejolak berupa demo buruh sehingga hal tersebut dapat mempengaruhi dan membebani proses produksi, di sisi karyawan akan menambah beban pikiran karyawan untuk mencari nilai tambah sehingga output maksimum sulit direalisasi.

Karyawan dan keluargamya akan sejahtera dan termotivasi tinggi apabila kompensasi atau upah/gaji yang diterima dapat memenuhi kebutuhan sehari - hari. Yang saat ini bisa diartikan sebagai Upah Minimum Regional (UMR) untuk masing – masing. Jika dipandang pengertian UMR kadang – kadang kurang tepat pada sasarannya karena menurut pengetahuan penetapan UMR masih dibawah kebutuhan fisik minimum Daerah mungkin hal ini yang menjadi tarik ulur antara Managemen Industri dan pejabat Daerah dimana satu pihak menginginkan upah sekecil mungkin sehingga Industri dapat lebih lapang dalam menentukan *overhead cost* disisi lain tenaga kerja menginginkan suatu kebutuhan hidup layak yang mungkin sementara diartikan kebutuhan makan sehari – hari dan biaya sekolah untuk putra dan putrinya.

Perbedaan persepsi kompensasi/upah adalah pangkal konflik terbuka antara pekerja dengan Perusahaan dimana upah menurut pengusaha adalah biaya atau cost, maka akan sangat berpengaruh kepada harga jual barang – barang yang produksi yang dihasilkan. Dalam hal ini berlaku prinsip ekonomi : mengeluarkan biaya sedikit tetapi memperoleh keuntungan besar.

Subaderi adalah Dosen Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Wijaya Putra Surabaya
Email: subaderi@uwp.ac.id

Prinsip ini tidak dapat diterima oleh pekerja karena upah merupakan hak mereka yang harus diterima (normative) untuk memenuhi hidup keluarganya. Di sisi lain ada korelasi antara upah yang diterima pekerja dengan tingkat produktivitas. Gaji/upah yang dapat memuaskan berpengaruh pada meningkatnya produktivitas.

Ada beberapa yang harus diperhatikan sebagai acuan dalam menetapkan upah yaitu :

1. Mengacu pada ketentuan peraturan dan perundangan yg berlaku.
2. Mempertimbangkan 2 aspek pekerjaan yaitu : aspek teknis dan aspek non teknis (ekonomis).
3. Dampaknya terhadap biaya operasional perusahaan secara keseluruhan seperti kaitannya dengan jamsostek, pajak pertambahan nilai PPN pesangon, pensiun, serta keuntungan Industri yang ditarget dalam bentuk Rencana Kerja Anggaran dan Pendapatan (RKAP).

Pekerja adalah aset Perusahaan maka keberadaannya harus dipertahankan, maka keberadaan pekerja (SDM) layak ditempatkan sebagai suatu aset utama dalam suatau Industri, karena Perusahaan tanpa keberadaan pekerja maka sulit Perusahaan akan dapat berpacu dengan Industri – Industri yg sudah maju.

Pada saat ini masalah ketenaga kerjaan sangat komplek sekali dimana ada suatu Perusahaan yang hanya sebagai penyalur tenaga kerja dengan sepesifik yang dikehendaki yang sering dikenal dengan nama *outsourcing*, Pekerja kontrak dengan waktu tertentu dari hal tersebut diatas maka Industri atau Perusahaan harus betul – betul jeli untuk mengambil tenaga kerja seperti kedua type diatas, karena jika salah memutuskan atau mengambil maka akan terasa sia – sia sebab karyawan yang sudah mempunyai pengalaman kerja terutam yang sudah di training dan tidak kunjung diangkat atau dijadikan tenaga kerja organik dimungkinkan tenaga kerja tesebut akan keluar atau pindah ke Industri lainnya sehingga kerugian secara materiil dan waktu akan semakin besar dampaknya pada Industri atau perusahaan tersebut.

Ada beberapa aspek yang harus dipertahankan agar karyawan/pekerja mempunyai loyalitas tinggi pada perusahaan tempat bekerja.

1) Jaminan kesejahteraan berupa reward yang diberikan oleh Perusahaan.
2) Jaminan keselamatan kerja.
3) Jaminan kesehatan keluarga.
4) Jaminan hari tua.

Kompensasi yang baik akan memberikan beberapa efek yang positif pada organisasi atau Perusahaan diantaranya :

a. Mendapatkan karyawan berkualitas baik.
b. Memacu pekerja untuk bekerja lebih baik.
c. Memikat pelamar kerja berkualitas dari lowongan kerja yang ada.
d. Mudah dalam pelaksanaan dalam administrasi maupun aspek hukumnya.
e. Memilik keunggulan lebih dari pesaing/competitor.

Dalam teori yang ada bahwa macam–macam kompensasi yang diberikan antara lain:

1. Imbalan Ektrinsik berbentuk uang terdiri dari :
   a. Gaji/upah/honor
   b. Imbalan/tunjangan jabatan
   c. Bonus
   d. Komisi
   e. Insentif

2. Imbalan Ekstrinsik yang bentuknya sebagai pelengkap:
   a. Uang cuti tahunan
   b. Uang makan
   c. Uang transport
   d. Asuransi
   e. Jaminan tenaga kerja (BPJS)
   f. Uang pension
   g. Tunjangan pendidikan
   h. Bantuan tunjangan perumahan

Banyak sistim penggajian yang ditetapkan perusahaan berbeda – beda dan sebagaipedoman adalah kondisi kemampuan keuangan Industri karena dengan teori dan cara serta alasan apapun jika kemampuan keuangan Industri tidak akan bisa mendukung dari sistim penggajian.

Menurut Robert L. Mathias dan Jacson (2006,p113-114) ada tiga faktor utama yang mempengaruhi bagaimana seorang individu menunjukkan kinerjanya, adapun faktor – faktor tersebut adalah:

1. kemampuan individu dalam melakukan pekerjaan.
2. Tingkat usaha.
3. Dukungan organisasi.

Relasi diantara ketiganya diakui secara umum dalam literatur manajemen adalah sebagai berikut:

Performance (P) =Ability (A) x (Effort) x (Support) (S)

Tujuan pemberian kompensasi merupakan proses imbal balik dari Industri dengan tenaga kerja dimana tenaga kerja menyelesaikan pekerjaan yang diberikan oleh industri sedang dari hasil kerja maka suatu kewajiban industri untuk memberi kompensasi selain itu adalah:

1. Menghargai prestasi karyawan
2. Menjamin keadilan gaji karyawan
3. Memperhatikan karyawan atau mengurangi turn over tenaga kerja
4. Memperoleh tenaga yang bermutu
5. Pengendalian biaya
6. Memenuhi peraturan – peraturan

Kompetensi

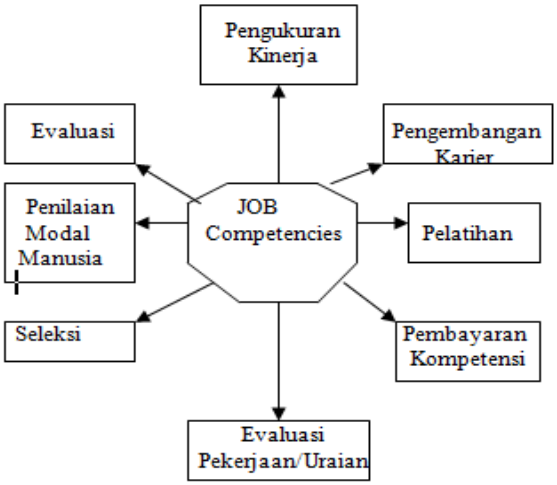
Kompetensi merupakan suatu standart ukuran atau kreteria yang berisikan rumusan mengenai kemampuan dan sikap personil/karyawan yang dilandasi oleh pengetahuan,ketrampilan dan didukung sikap serta penerapannya ditempat kerja yang mengacu pada petunjuk kerja yang dipersyaratkan atau SOP.

Beberapa pendapat seperti Buyung Syafei menjelaskan kompetensi adalah ketrampilan yang diperlukan seseorang yang ditunjukkan oleh kemampuanyan dengan konsisten dan memberikan tingkat kinerja yang memadai atau tinggi dalam suatu fungsi pekerjaan yang spesifik. Kompeten harus dibedakan kompetnsi, walaupun dalam pemakaian umum istilah ini digunakan dapat dipertukarkan.

Upaya awal untuk menentukan kualitas dari manajer yang efektif didasarkan pada sejumlah sifat – sifat kepribadian dan keterampilan manajer yang ideal. Ini adalah suatu pendekatan model input yang fokus pada ketrampilan yang dibutuhkan untuk mengerjakan suatu pekerjaan. Keterampilan – keterampilan ini adalah kompetensi dan mencerminkan kemampuan potensial untuk melakukan sesuatu.

Dengan munculnya manajemen ilmiah, perhatian orang – orang berbalik lebih pada perilaku para manajer efektif dan pada hasil manajemen yang sukses. Pendekatan ini adalah suatu model output dengan masa efektivitas manajer ditentukan yang menunjukkan bahwa seseorang telah mempelajari bagaimana melakukan suatu dengan baik.

Terdapat perbedaan konsep tentang kompetensi menurut konsep Inggris dan konsep Amerika Serikat, menurut konsep Inggris kompetensi dipakai ditempat kerja dalam berbagai cara. Pelatihan sering berbasiskan kompetensi Sistim national Council Vocational Qualification (NCVO) didasarkan pada standart kompetensi. Kompetensi juga digunakan dalam manajemen imbalan, sebagai contoh dalam pembayaran berdasarkan kompetensi. Penilaian kompetensi adalah suatu proses yang perlu untuk menyokong inisiatif ini dengan menentukan kompetensi – kompetensi apa yang harus harus karyawan perlihatkan. Kompetensi kerja secara teoritis dipengaruhi oleh faktor – faktor seperti pelatihan, pengembangan karier, imbalan berdasarkan kompetensi, seleksi dan petunjuk strategik seperti pada gambar dibawah ini.

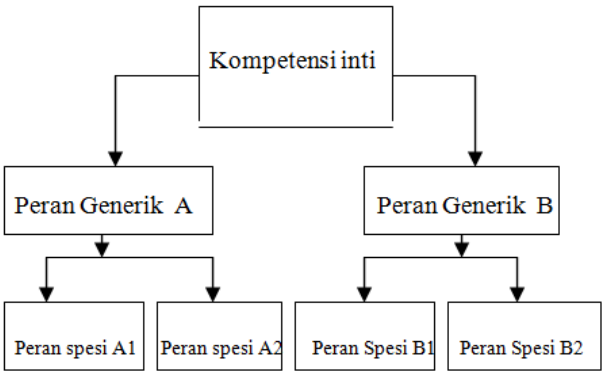


Gambar 1. Job kompetensi model

Menurut Amstrong & Murlis dalam Ramelan (2003:56) kompetensi itu ada 2 (dua) yaitu kompetensi inti dan kompetensi generik atau kompetensi khusus.

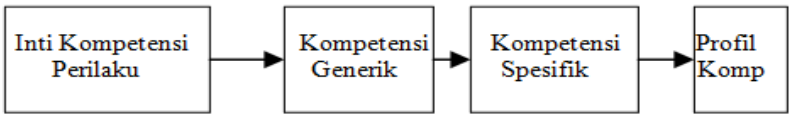
Kompetensi inti

Kompetensi inti adalah hal – hal yang harus dilakukan organisasi dan orang yang ada didalmnya agar bisa berhasil. Kompetensi inti merupakan hasil dari pembelajaran kolektif dalam organisasi. Mereka mengatakan bahwa kompetensi inti adalah komunikasi, keterlibatan dan komitmen untuk dalam organisasi.



Gambar 2. Profil Kompetensi dari Kompetensi Inti

Meskipun demikian profil kompetensi bisa terjadi dari kombinasi kompetensi inti perilaku kompetensi generik dan kompetensi spesifik.



Gambar 3. Kompetensi generik dan kompetensi spesifik

Kompetensi Generic

Kompetensi generik adalah kompetensi yang berlaku untuk kategori karyawan tertentu, seperti manager pemimpin inti, teknisi disain, kepala cabang, akuntan, operator mesin. Sebagai contoh kompetensi generik manajer cabang bisa meliputi kepemimpinan, perencanaa dan pengorganisasian, pengembangan bisnis, hubungan pelanggan, keputusan komersial ketrampilan komunikasi dan hubungan antar pribadi.

Apa Kompetensi Kerja Itu?

Kompetensi kerja dapat diartikan sebagai karakter individu yang dapat diukur dan ditentukan untuk menunjukkan perilakuk dan performa kerja tertentu pada diri seseorang (Spencer, Mc Clelland & Spencer, 1994). Jadi kompetensi merupakan panduan bagi perusahaan untuk menunjukkan fungsi kerja yang tepat bagi seorang karyawan.Kompetensi berkaitan dengan sikap (apa yang dilakukan dan dikatakan seseorang) yang menunjukkan performa seseorang baik atau buruk. Banyak sekali studi dan penelitian yang membehas tentang kompetensi di dunia kerja ini.

Kenapa Kompetensi Diperlukan

Pada dunia kerja kompetensi dibutuhkan untuk mengetahui tipe pekerjaan apa yang tepat bagi seseorang. Apabila kompetensi atas diri seseorang karyawan telah diketahui maka perusahaan pun mampu membantu untuk mengembangkan pribadi melalui training atau pelatiahn tertentu. Selain itu kompetensi yang dimiliki seorang karyawan mampu menampilkan diri dan memberikan hasil kerja optimal untuk perusahaan.

Seperti yang dijelaskan sebelumnya kompetensi membantu perusahaan untuk mendiskripsikan bagaimana kinerja seseorang. Hal ini tentu saja berkaitan dengan pengetahuan, keahlian dan kemampuan kerja seseorang tas bidang kerja tertentu. Kompetensi memprentasikan dimensi kerja yang penting bagi diri sendiri.

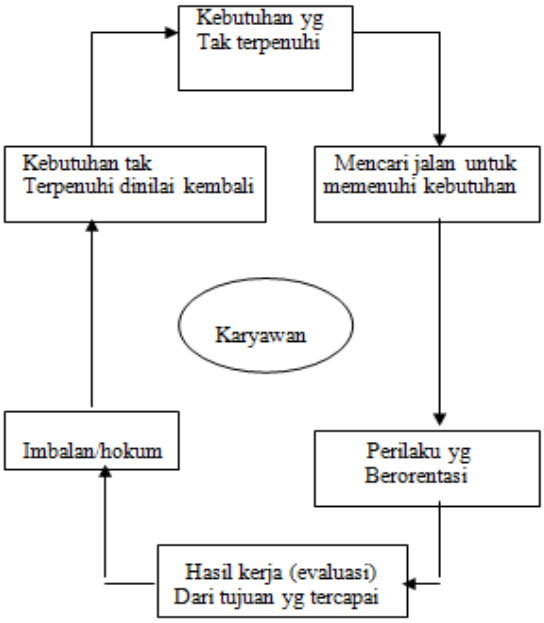
Tentu saja setiap perusahaan mempunyai kreteria dan standart kompetensi tertentu hal ini tergantung bidang kerjanya, karena dengan standart kompetensi yng telah di tetntukan dan dengan mudah menentukan karywan yang mempunyai kompetensi dan yang tidak mempunyai kompetensi sehingga karyawan yang tidak mempunyai kompetensi akan di pindahkan pada bidang kerja yang yang lain sesuai dengan kompetensi yang dimiliki.

Sistem penggajian ini diberikan berdasarkan komptensi maka suatu Industri harus mempunyai standart kompetensi untuk semua tingkat kepangkatan dimana keberhasilan suatu kompensasi adalah:

1. Mendukung pencapaian tujuan – tujuan organisasi
2. Mundukung strategi dan struktur organisasi
3. Menarik dan dapat mempertahankan individu yang berkompeten sesuai dengan standart keahlian masing – masing kepangkatan atau golongan
4. Menetapkan spectrum lebih luas atas prilaku tugas atau pekerjaan
5. Merefleksikan ekuitas (persamaan – keadilan) bagi organisasi.
6. Sejalan dengan hukum atau perundangan

Berikut standart kompetensi untuk disainer kontruksi :

1. Aspek penilaian penyelesaian tugas, dimana hasil kerja individu terhadap sasaran/target pekerjaan yang telah ditentukan dengan skor, 0 – 2 sangat kurang 3 – 4 kurang 4 – 6 cukup 7 – 8 baik 9 – 10 sangat baik dengan pembobotan 50%.
2. Aspek penilaian kedisiplinan, mentaati aturan yang telah ditetapkan dengan skor, , 0 – 2 sangat krang 3 – 4 kurang 4 – 6 cukup 7 – 8 baik 9 – 10 sangat baik dengan pembobotan 10%.
3. Aspek penilaian inisiatif & kreatif, berupa kemampuan memulai dan memberikan gagasan baru dalam menyelesaikan tugas tanpa menunggu perintah atau bantuan orang lain dengan skor, , 0 – 2 sangat krang 3 – 4 kurang 4 – 6 cukup 7 – 8 baik 9 – 10 sangat baik dengan pembobotan 10%.
4. Aspek penilaian kerja sama, kemampuan untuk bekerja sama secara harmonis dengan atasan, rekan sebaya dan para bawahan dengan skor, , 0 – 2 sangat krang 3 – 4 kurang 4 – 6 cukup 7 – 8 baik 9 – 10 sangat baik dengan pembobotan 10%.
5. Aspek penilaian kepemimpinan, kemampuan dalam mengambil keputusan, pendelegasian, pengembangan, bawahan dan penyelesaian masalah dengan skor, , 0 – 2 sangat krang 3 – 4 kurang 4 – 6 cukup 7 – 8 baik 9 – 10 sangat baik dengan pembobotan 10%.
6. Aspek penilaian kemampuan, mengelola, kemampuan dalam merencanakan, pengorganisasian, pengendalian, dan prioritas kerja dengan skor, 0 – 2 sangat kurang 3 – 4 kurang 4 – 6 cukup 7 – 8 baik 7. sangat baik dengan pembobotan 10%.



Gambar 4. Proses Motivasi Awal

Tujuan Penelitian

Untuk menganalisa dengan sistim penggajian yang berbasis kompetensi akan lebih baik bagi karyawan dan Perusahaan PT. PAL Indonesia. Dan untuk menganalisa seberapa jauh peningkatan produktivitasnya terhadap output dari yang terdahulu dengan sekarang. Secara praktis dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan oleh manajemen perusahaan untuk menyusun sistim penggajian yang adil dan merata. Bagi pembaca dapat menambah wawasan lebih banyak tentang sistim penggajian yang saat ini dimana masing – masing Industri membuat sistem yang bermacam - macam dengan membandingkan sistim yang lain.

METODE

Interview pada beberapa karyawan dengan prosentase sekitar 30 % tenaga kerja yang dapat mewakili masing – masing Departemen dimana pada saat interview dilakukan pada tenaga kerja yang mempunyai pangkat rendah menengah dan yang paling ting di masing – masing departemen, pada Divisi Disain terdapat beberapa Departemen diantaranya:

1. Departemen Dukungan dan rekayasa.
2. Departemen Mesin dan Perlengkapan.
3. Departemen Listrik dan elektronika.
4. Departemen Lambung dan akomodasi.
5. Departemen Kapal & Litbang.

Komposisi karyawan atau responden yg berada di Divisi Disain sebagai berikut:

Tabel 1. Tingkat Pendidikan

		Tingkat Pendidikan				Jumlah
		SLTA	DIII	S1	S2	
1	GM Disain	1		2		3
2	Duk. & Rekayasa	5	2	2		9
3	Mesin & Perleng	10	1	5	2	18
4	Listrik & Electro.	7	2	4	1	14

5	Lambung & Akom	6	3	14		23
6	Kapal & Litbang	3		5	1	9
						76

Tabel 2. Tingkat Pendidikan

		Tingkat Pendidikan				Jumlah
		SLTA	DIII	S1	S2	
1	GM Disain	1		2		3
2	Duk. & Rekayasa	5	2	2		9
3	Mesin & Perleng	10	1	5	2	18
4	Listrik & Electro.	7	2	4	1	14
5	Lambung & Akom	6	3	14		23
6	Kapal & Litbang	3		5	1	9
						76

Maka diharapkan dengan hasil yang dapat membandingkan sistim penggajian yang berlaku dengan sistim berskala dengan yang direncanakan (berbasis komptensi) dan menyebarkan kuisener ke semua personil Divisi Disain.

Tabel 3. Penggajian Dengan Sistim Baru

Pangkat Golongan	Gaji Pokok	Tunjangan Prestasi	Total Penerimaan
07/01	Rp. 2.247.780	Rp. 227.216	Rp. 2.474.996
08/01	Rp. 2.549.590	Rp. 256.564	Rp. 2.806.154
09/01	Rp. 2.996.634	Rp. 273.468	Rp. 3.270.102
10/01	Rp. 3.295.922	Rp. 329.180	Rp. 3.625.102
11/01	Rp. 3.754.923	Rp. 374.640	Rp. 3.380.283
12/01	Rp. 4.282.908	Rp. 426.512	Rp. 4.709.420

HASIL DAN PEMBAHASAN

Model sistem penggajian berbasis kompetensi yang dikembangkan di PT. PAL Indonesia merupakan pengembangan model berdasarkan perpaduan model kompetensi individu karyawan yang dikombinasikan dengan tingkat kompetensi yang tersedia pada perusahaan, yang kemudian disesuaikan dengan kebijakan perusahaan serta aspirasi karyawan.

Harapan dikembangkan sistem penggajian berbasis kompetensi di PT. PAL Indonesia selain sebagai salah satu solusi menyelesaikan permasalahan penggajian pada perusahaan, antara lain juga sebagai usaha pengembangan sumber daya manusia di PT. PAL Indonesia melalui cara peningkatan keahlian dan pengembangan kompetensi tiap individu karyawannya. Penerapan sistem penggajian berbasis kompetensi bagi karyawan akan senantiasa termotivasi untuk meningkatkan kompetensi yang dimilikinya demi memperoleh tingkat gaji yang diharapkan.

Dengan diterapkannya sistem berbasis kompetensi pada perusahaan maka tiap karyawan akan memperoleh Unit Standar Kompetensi yang dapat digunakan sebagai perbandingan, dimana Unit Standar Kompetensi tersebut tidak berpengaruh terhadap jabatan, memiliki nilai dan akan bertambah terus selama mereka aktif dalam mengembangkan keahliannya. Artinya karyawan dengan jabatan sama tetapi

kemampuannya berbeda akan memiliki Unit Standar Kompetensi yang berbeda, sehingga gaji yang diterima akan berbeda pula.

Melalui proses penilaian yang dilakukan pada 190 responden diperoleh hasil bahwa 90,5% karyawan telah kompeten, sedangkan 9,5 % karyawan masih belum kompeten. Dari hasil analisa tersebut dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan sudah kompeten di bidang kerja yang mereka tekuni saat ini. Sehingga keadaan ini akan meningkatkan peluang kesiapan karyawan dalam menerima pelaksanaan pengembangan model sistem penggajian berbasis kompetensi di PT. PAL Indonesia.

Dalam menyusun pengembangan model sistem penggajian berbasis kompetensi berdasarkan aspirasi karyawan yang telah dibahas dalam *Forum Group Discuss*. Dimana pada analisa disebutkan bahwa terdapat 3 unsur aspirasi karyawan yang diperhitungkan sebagai gaji tambahan di luar gaji pokok dengan porsentase yang telah ditetapkan. Adapun unsur-unsur aspirasi tersebut meliputi : pengalaman masa bekerja yang relevan, tingkat pendidikan yang relevan serta nilai prestasi individu karyawan.

KESIMPULAN

Dari hasil penelitian dapat ditarik kesimpulan bahwa dari hasil yang dilakukan dengan penyebaran kuisener ternyata banyak karyawan yang mendukung sistim penggajian berbasis komptensi sehingga sistim ini dirasa lebih baik dan adil jika dibandingkan dengan sistim yang sedang berlaku saat ini (berkala, karena akan dapat memacu gairah kerja karyawan sedang yang malas akan lebih berpacu agar dapat bersaing sehingga perlu disarankan agar Manajemen Perusahaan untuk meninjau sistim penggajian yang sudah berlaku.

Dengan mengganti sistim yang berdasarkan hasil kuisener. Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi pedoman untuk merubah sistim yang ada (berkala) dengan sistim komptensi.

SARAN

Dalam menghadapi era persaingan bebas, mutu karyawan PT. PAL Indonesia sebagai sumber daya yang paling menentukan dalam organisasi perlu ditingkatkan secara berkesinambungan, agar dapat menghasilkan kinerja yang efektif dan efisien sesuai tujuan perusahaan. Salah satu usaha untuk meningkatkan mutu karyawan adalah dengan cara mengembangkan kompetensi karyawan melalui pelatihan yang memadai dan sesuai dengan jenis keahlian yang dibutuhkan. Upaya yang dimaksud dapat dipenuhi bila implementasi *competency based assessement* dan *competency based trainning* pada perusahaan dapat berjalan dengan baik. Oleh karena itu, dalam menunjang keberhasilan pelaksanaan sistem tersebut perlu dilakukan kerjasama yang baik antara seluruh karyawan dengan pihak manajemen perusahaan melalui sosialisasi yang baik dan membangun komunikasi yang jelas serta melaksanakan evaluasi secara periodik terhadap program-program kerja yang telah direncanakan

DAFTAR PUSTAKA

Arikunto, Suharsimi .1997. ”*Prosedur Penelitian suatu Pendekatan Praktek*”. Rineka Cipta. Jakarta.

Bernard.Frederick.Herzberg.1999.“*Teori Motivsi*” .New York.John Wiley and Sons.

Bejo Siswanto.2002.“ *Manajemen Modern Konsep dan Aplikasi*”. BPFE .Yogyakarta.

Byars.L.I. dan L. W. Rue. 2006. “ *Human Resource Management: manajemen Sumber Daya Manusi* ”. edisi ke 10 bahasa Indonesia Salemba Empat, Jakarta.

Clayton Alderfer. 2002.“ *Theori Motivasi*”. Mc Graw Hill Profesional, New York.

Dave.Meier.2001. “*Accelerated Learnig* “. Mc Graw Hill Profesional. New York.

Hasibuan,Malayu.SP.(2006). “*Manajemen Sumber Daya Manusia*“. edisi Revisi, Penerbit. PT Bumi Aksara.Jakarta.

Handoko T.Hani.1996. “*Manajemen Personalia dan SDM* “. edisi ke sebelas. Salemba Empat Jakarta.

Hadi Sutrisno. 2009.“*Bimbingan menulis skripsi dan Thesis II* ”* Yayasan Penerbit Fakultas Psikolog.UGM.

Josa. 2009.“ *Tesis Analisa Pengaruh Gaji dan Kebiasaan/Lingkungan kerja Terhadap Penentangan Proses Perubahan Paska Restrukturisasi di P.T. XX* ”* Penerbit Perpustakaan P.T. Pal Indonesia. Surabaya.

Jenifer.M.George dan G.R.Jones.2005.“ *Managing Organzation*”. Penerbit. Prenhallindo.Jakarta.