

*Jurnal Manajemen*

ISSN 1411 – 4186

# Visionist

Volume 8, Nomor 1 - Maret 2019

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA TAMAN WISATA PUNCAK MAS BANDAR LAMPUNG ..... <i>Asmarantika, Iskandar A Alam dan Habibburahman</i>	1-7
STRATEGI PENINGKATAN DISIPLIN PEGAWAI MELALUI PERBAIKAN LINGKUNGAN KERJA DAN PENINGKATAN MOTIVASI PEGAWAI PADA SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN PRINGSEWU ..... <i>Erza Gitta, Tina Miniawati dan Zaidirina</i>	8-17
ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL ..... <i>Fabianus, Habibburahman dan M. Oktavianur</i>	18-22
PENGARUH BAURAN PEMASARAN DAN KUALITAS PELAYANAN TERHADAP KEPUTUSAN PEMBELIAN MOBIL PADA PT. ASTRA INTERNASIONAL DAIHATSU LAMPUNG ..... <i>Firdaus Ali, Andala R P Barusman dan M. Oktavianur</i>	23-29
ANALISIS PERSEPSI KEPUASAN PASIEN TENTANG PELAYANAN KESEHATAN PADA PASIEN BPJS KESEHATAN DAN UMUM KELAS II DI KLINIK RAWAT INAP HUSADA TALANG PADANG KABUPATEN TANGGAMUS TAHUN 2018 ..... <i>Najiroh, A. Suharyo dan Marzuki Noor</i>	30-39
PENGARUH <i>E-WOM</i> DAN <i>REVIEW</i> PRODUK PADA <i>MARKET PLACE</i> SHOPEE TERHADAP KEPUTUSAN PEMBELIAN PAKAIAN JADI DI BANDAR LAMPUNG ..... <i>Rini Velita, Andala R P Barusman dan V. Saptarini</i>	40-47
PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI PADA DINAS KESEHATAN KABUPATEN MESUJI ..... <i>Riza Marroska, Habibburahman dan M. Oktavianur</i>	48-55
PENGARUH KOMPETENSI DAN INSENTIF KERJA TERHADAP KINERJA HAKIM PADA PENGADILAN TINGGI TANJUNG KARANG ..... <i>Tika Susiana, Mustofa Usman dan Defrizal</i>	56-63

Jurnal Manajemen Visionist	Volume 8	Nomor 1	Halaman 1 – 63	Bandar Lampung Maret 2019	ISSN 1411 – 4186
-------------------------------	----------	---------	-------------------	------------------------------	---------------------

ISSN 1411 – 4186

*Jurnal Manajemen*

# **Visionist**

Volume 8, Nomor 1 - Maret 2019

## **DEWAN PENYUNTING**

### **Penyunting Ahli**

Sudarsono (Ketua)  
Sri Utami Kuntjoro  
Sinung Hendratno  
Agus Wahyudi  
Abdul Basit

### **Penyunting Pelaksana**

Budhi Waskito  
Ardansyah  
Eka Kusmayadi  
Zainal Abidin

Alamat:

Jl. Z.A. Pagar Alam No. 89, Bandar Lampung  
Tel. 0721- 789825; Fax. 0721 - 770261  
Email: [visionist@ubl.ac.id](mailto:visionist@ubl.ac.id)

Diterbitkan oleh:

Program Studi Manajemen (S2)  
Program Pascasarjana Universitas Bandar Lampung

# ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL

Fabianus Wiradi Hartono<sup>1</sup>, Habbiburahman<sup>2</sup>, M. Oktavianur<sup>3</sup>  
Progran Studi Magister Manajemen Universitas Bandar Lampung

## Abstrak

Pemerintah Kabupaten Pesisir Barat merupakan salah satu Daerah Otonomi Baru (DOB) yang baru terbentuk tahun 2012. Salah satu permasalahan DOB adalah kurangnya SDM untuk menjalankan roda pemerintahan. Kondisi ini menyebabkan beban kerja yang menumpuk, karena jumlah pegawai yang masih sedikit. Apabila tidak ditunjang dengan kinerja pegawai yang baik, maka roda pemerintahan di Pemerintah Kabupaten Pesisir Barat akan berjalan kurang maksimal. Untuk itu organisasi perlu memperhatikan berbagai faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, agar tujuan organisasi dapat dicapai secara optimal. Berbicara mengenai kinerja, menurut teori Gibson, secara teoritis ada tiga kelompok variabel yang memengaruhi perilaku kerja dan kinerja, yaitu: variabel individu, variabel organisasi dan variabel psikologis. Variabel individu digolongkan atas kemampuan dan keterampilan, latar belakang keluarga dan demografi. Variabel psikologis digolongkan atas persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi. Variabel organisasi digolongkan atas sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan desain pekerjaan.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai pada Pemerintah Kabupaten Pesisir Barat. Penelitian ini menggunakan desain penelitian kuantitatif dengan sampel dalam penelitian 48 orang. Teknik pengolahan data yang digunakan adalah teknik analisis faktor.

Hasil Penelitian menunjukkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai pada Pemerintah Kabupaten Pesisir Barat terbagi dalam 3 faktor utama. Dalam penelitian ini dilakukan 7 kali proses Uji Kelayakan. Dari 16 variabel awal, tereduksi 6 variabel hingga tersisa 10 variabel yang dianggap mempengaruhi kinerja pegawai Pemerintah Kabupaten Pesisir Barat. Ketiga faktor itu adalah: Faktor Individu yang terdiri dari 3 variabel, yaitu kemampuan, keterampilan, dan pengalaman kerja. Faktor Psikologis yang terdiri dari 5 variabel, yaitu belajar, kepribadian, sikap, persepsi, dan motivasi. Faktor Organisasi yang terdiri dari 2 variabel, yaitu kepemimpinan dan desain organisasi. Variabel dengan factor loading paling tinggi adalah desain organisasi (0,759) dan keterampilan (0,747). Maka dapat disimpulkan bahwa dalam studi kasus ini, semakin memperkuat teori perilaku dan kinerja milik Gibson.

**Kata kunci :** Faktor Individu, Faktor Psikologis, Faktor Organisasi, Kinerja Pegawai

## Pendahuluan

Untuk menciptakan kinerja pegawai yang baik, dibutuhkan adanya peningkatan kerja yang optimal dan mampu mendaya gunakan potensi sumber daya manusia yang dimiliki oleh pegawai guna menciptakan tujuan organisasi, sehingga akan memberikan kontribusi positif bagi perkembangan organisasi. Selain itu, organisasi perlu memperhatikan berbagai faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, dalam hal ini diperlukan adanya peran organisasi dalam meningkatkan motivasi dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif guna mendorong terciptanya sikap dan tindakan yang profesional dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan bidang dan tanggung jawab masing – masing. Selain itu pimpinan organisasi perlu memperhatikan faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai demi tercapainya tujuan organisasi.

Kinerja merupakan penampilan hasil kerja pegawai baik secara kuantitas maupun kualitas. Kinerja dapat berupa penampilan kerja perorangan maupun kelompok. Menurut Nawawi (2006), secara teoritis ada tiga

kelompok variabel yang memengaruhi perilaku kerja dan kinerja, yaitu: variabel individu, variabel organisasi dan variabel psikologis. Ketiga kelompok variabel tersebut memengaruhi kelompok kerja yang pada akhirnya memengaruhi kinerja pegawai. Mangkunegara (2004), Barusman & Midar (2014), menyatakan “kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya juga tergantung faktor sumber daya manusia, dimana dibutuhkan suatu interaksi dan koordinasi yang didesain untuk mengkoordinasikan tugas-tugas, baik perseorangan maupun kelompok dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Sumber daya manusia merupakan faktor kunci untuk meningkatkan kinerja suatu organisasi. Pencapaian tujuan itu sangat bergantung pada kemampuan kinerja manajemen dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengkoordinasian dan pengendalian.

Disiplin berasal dari kata latin *.disciple.* yang berarti mengajar atau memberi instruksi. Disiplin Pegawai Negeri Sipil adalah segala tata tertib yang ditetapkan dan disepakati untuk seyogyanya dipatuhi oleh Pegawai Negeri Sipil dalam rangka melaksanakan tugas dan kewajibannya (Modul Orientasi Pembekalan Calon PNS, 2006, p6). Menurut kamus Webster (dalam Intisari, 1999) disiplin adalah latihan untuk menumbuhkan kendali diri, karakter atau keteraturan, dan efisiensi, sedangkan dalam PP No. 30 Tahun 1980 tentang Peraturan Disiplin PNS yang antara lain memuat kewajiban dan larangan bagi PNS.

Motivasi berasal dari kata Latin “*movere*” yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi (motivation) dalam manajemen hanya ditujukan untuk sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan agar mau bekerjasama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan (Melayu, 2001), (Iskandar & Monica, 2015). Gitosudarmo dan Sudita dalam Modul Orientasi Pembekalan Calon PNS. (2006) mengatakan, motivasi adalah faktor –faktor yang ada dalam diri seseorang yang menggerakkan, mengarahkan perilakunya untuk memenuhi tujuan tertentu Jadi motivasi adalah keinginan dan kemauan seseorang untuk mencurahkan segala upayanya dalam mencapai tujuan. Ada tiga jenis atau tingkatan motivasi seseorang dalam Modul Orientasi Pembekalan Calon PNS. (2006), yaitu : a. Motivasi yang didasarkan atas ketakutan (fear motivation). b. Motivasi karena ingin mencapai suatu (achievement motivation) c. Motivasi yang didorong oleh kekuatan dari dalam (inner motivation).

Pemerintah Kabupaten Pesisir Barat merupakan salah satu Daerah Otonomi Baru (DOB) yang baru terbentuk tahun 2012. Dengan luas wilayah sekitar 2.907 km<sup>2</sup> dan populasi penduduk sekitar 135.684 jiwa. Salah satu permasalahan DOB adalah kurangnya SDM untuk menjalankan roda pemerintahan. Hal ini juga dialami oleh Pemerintah Kabupaten Pesisir Barat, dimana hanya terdapat 2.149 orang PNS yang terdaftar di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Pesisir Barat (termasuk tenaga pengajar dan tenaga kesehatan). Kondisi ini menyebabkan beban kerja yang menumpuk, karena jumlah pegawai yang masih sedikit. Apabila tidak ditunjang dengan kinerja pegawai yang baik, maka roda pemerintahan di Pemerintah Kabupaten Pesisir Barat akan berjalan kurang maksimal. Berdasarkan latar belakang yang telah diungkapkan di atas maka perumusan masalah yang dapat dibuat dan tergolong tegas, jelas, spesifik adalah sebagai berikut “Faktor-faktor apakah yang menentukan kinerja PNS pada Pemerintah Kabupaten Pesisir Barat?”. Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui faktor-faktor yang menentukan kinerja PNS pada Pemerintah Kabupaten Pesisir Barat.

## Metodologi

Variabel dalam penelitian ini dibagi menjadi 2 jenis, yaitu :

1. Variabel Indikator, disebut juga variabel manifest yaitu variabel yang dapat diamati dan diukur secara langsung. Dalam penelitian ini ada 16 variabel indikator yaitu : Kemampuan, Keterampilan, Umur, Jenis Kelamin, Keluarga, Status Sosial, Pengalaman Kerja, Persepsi, Sikap, Kepribadian, Motivasi, Belajar, Kepemimpinan, Kompensasi, Struktur Organisasi, dan Desain Pekerjaan
2. Variabel Laten, yaitu variabel yang tidak dapat dibentuk atau dibangun secara langsung. Dalam hal ini yang menjadi variabel laten adalah Variabel Individu, Variabel Psikologis, Variabel Organisasi.

Operasional variabel akan dijabarkan dalam bentuk pertanyaan secara tertutup akan memerlukan skala pengukuran, adapun skala pengukuran yang digunakan adalah skala interval, skala ini untuk mengukur data-data yang memiliki jarak yang sama antar nilai, tetapi tidak memiliki nilai nol (0) atau mutlak.

Definisi operasional untuk variabel laten adalah sebagai berikut :

1. Faktor Individu adalah faktor yang digolongkan atas kemampuan dan keterampilan, latar belakang keluarga dan demografi
2. Faktor Psikologis adalah faktor yang digolongkan atas persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi.
3. Faktor Organisasi adalah faktor yang digolongkan atas kepemimpinan, kompensasi, struktur organisasi, desain pekerjaan.

Sedangkan untuk variabel indikator/manifest, berikut definisi operasionalnya:

1. Faktor Individu. Variabel indikator yang dikembangkan dari faktor ini adalah :
  - a. Kemampuan (X1) : merupakan sifat yang dibawa dari lahir atau dipelajari yang memungkinkan seseorang menyelesaikan pekerjaannya
  - b. Keterampilan (X2) : merupakan kecakapan yang berhubungan dengan tugas yang dimiliki dan dipergunakan oleh seseorang pada waktu yang tepat
  - c. Umur (X3) : merupakan jumlah tahun hidup yang dihitung sejak perawat lahir sampai ulang tahun terakhir.
  - d. Jenis Kelamin (X4) : merupakan tanda fisik yang teridentifikasi pada pasien dan dibawa sejak dilahirkan.
  - e. Keluarga (X5) : merupakan dua atau lebih individu yang hidup dalam satu rumah tangga karena adanya hubungan darah, perkawinan, atau adopsi yang saling berinteraksi satu dengan yang lain, mempunyai peran masing-masing dan menciptakan serta mempertahankan suatu budaya. Dalam penelitian ini, faktor keluarga yang dimaksud adalah latar belakang keluarga atau dari keluarga mana seseorang itu berasal.
  - f. Tingkat/Status Sosial (X6) : merupakan kedudukan, tingkat sosial ekonomi seseorang dilihat dari segi pekerjaan dan jabatan, tingkat pendidikan dan keadaan ekonomi atau pendapatan dalam suatu kelompok serta masyarakat yang membedakannya dengan orang lain.
  - g. Pengalaman Kerja (X7) : merupakan pengalaman kerja yang dimiliki oleh pegawai.
2. Faktor Psikologis. Variabel indikator yang dikembangkan dari faktor ini adalah :
  - a. Persepsi (X8) : merupakan suatu proses pengenalan maupun proses pemberian arti terhadap lingkungan oleh individu.
  - b. Sikap (X9) : merupakan cara menempatkan atau membawa diri, atau cara merasakan, jalan pikiran, dan perilaku.
  - c. Kepribadian (X10) : merupakan suatu organisasi yang dinamis dari sistem psiko-fisik individu yang menentukan tingkah laku dan pemikiran individu secara khas. Maksud dinamis pada pengertian ini adalah perilaku yang mungkin saja berubah-ubah melalui proses pembelajaran atau melalui pengalaman-pengalaman, reward, punishment, pendidikan, dan sebagainya.
  - d. Motivasi (X11) : dorongan yang timbul dalam diri seseorang untuk melakukan sesuatu.
  - e. Belajar (X12) : merupakan setiap perubahan perilaku yang relatif permanen yang terjadi sebagai hasil dari pengalaman. Merupakan kemampuan seseorang untuk berubah karena belajar dari pengalaman.
3. Faktor Organisasi. Variabel indikator yang dikembangkan dari faktor ini adalah :
  - a. Kepemimpinan (X13) : merupakan pola perilaku dan strategi yang disukai dan diterapkan oleh seorang pemimpin untuk mencapai sasaran organisasi.
  - b. Kompensasi (X14) : merupakan imbalan yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa atas pekerjaan yang mereka lakukan.
  - c. Struktur Organisasi (X15) : merupakan susunan dan hubungan antara tiap bagian secara posisi yang ada pada perusahaan dalam menjalin kegiatan operasional untuk mencapai tujuan.
  - d. Desain Pekerjaan (X16) : merupakan suatu fungsi penetapan kegiatan kerja seseorang atau sekelompok karyawan secara organisasional yang tujuannya untuk mengatur penugasan kerja agar dapat memenuhi kebutuhan organisasi. Di dalam penelitian ini desain pekerjaan direpresentasikan dengan tupoksi pegawai (tugas pokok dan fungsi).

Dengan menggunakan analisa faktor, variabel-variabel indikator tersebut akan direduksi menjadi beberapa variabel laten (faktor), sehingga akan diketahui variabel-variabel indikator mana saja yang benar-benar dominan, layak, dan signifikan membentuk faktor-faktor yang telah ditentukan sebelumnya. Untuk memperoleh data, maka dalam penelitian ini digunakan teknik pengumpulan data berupa teknik observasi, teknik kuisioner, dan dokumentasi. Dalam penelitian ini peneliti memilih skala pengukuran Rating Scale, dimana responden tidak memberikan jawaban kualitatif seperti senang-tidak senang, setuju-tidak setuju, dan sebagainya, melainkan memilih salah satu jawaban kuantitatif yang telah disediakan. Responden diminta untuk memberi tanda checklist pada kolom intensitas antara nilai 1 hingga 10, untuk tiap variabel penelitian sesuai dengan keadaan di SKPD masing-masing. Semakin rendah nilai yang dipilih, berarti intensitas mengenai variabel penelitian di SKPD yang bersangkutan adalah rendah menurut persepsi responden, dan begitu pula sebaliknya.

## Hasil dan Pembahasan

Berdasarkan Rotated Component Matrix yang memperlihatkan distribusi variabel yang lebih jelas dan nyata dari ketiga komponen. Terlihat bahwa nilai faktor (*factor loading*) semakin tinggi sebelum di rotasi dan semakin rendah setelah di rotasi.

Interpretasi didasarkan pada skala angka yang sebelumnya diberikan ke responden, yakni dari skala 1 sampai 10. Oleh karena angka bergerak dari kecil (angka 1 untuk sangat tidak setuju) ke besar (angka 10 untuk sangat setuju), secara logika semakin angka output mendekati 10, semakin responden berpersepsi setuju terhadap variabel tertentu. Sebaliknya, semakin kecil angka output, semakin responden berpersepsi tidak setuju.

**Tabel 1. Rotated Component Matrix**

	Component		
	1	2	3
Kemampuan	.747	-.021	.236
Belajar	-.443	.566	.148
Keterampilan	.698	.494	-.055
Pengalaman_Kerja	.665	.064	.206
Kepribadian	.436	.587	.170
Sikap	.455	.545	.174
Persepsi	-.069	.780	-.009
Kepemimpinan	-.191	-.327	.526
Motivasi	-.010	.743	.128
Desain_Organisasi	.198	.049	.759

Berikut interpretasi dari tabel 1. Rotated Component Matrix :

1. Faktor 1 : kemampuan, keterampilan, pengalaman kerja.  
Oleh karena korelasi kemampuan, keterampilan, pengalaman kerja adalah positif, maka semakin tingginya kemampuan dan keterampilan pegawai, serta semakin lamanya pengalaman kerja pegawai, maka semakin tinggi kinerja PNS di Pemerintah Kabupaten Pesisir Barat.
2. Faktor 2 : belajar, kepribadian, sikap, persepsi, motivasi.  
Oleh karena korelasi belajar, kepribadian, sikap, persepsi, motivasi adalah positif, maka semakin tingginya kemauan pegawai untuk belajar, semakin baiknya kepribadian dan sikap pegawai, semakin baiknya pegawai mempersepsikan lingkungan di sekitar mereka, dan semakin tingginya motivasi kerja pegawai, maka semakin tinggi kinerja PNS di Pemerintah Kabupaten Pesisir Barat.
3. Faktor 3 : kepemimpinan dan desain organisasi.  
Oleh karena korelasi kepemimpinan dan desain organisasi adalah positif, maka semakin baik gaya kepemimpinan atasan di tempat kerja pegawai, serta semakin baiknya tupoksi pegawai, maka semakin tinggi kinerja PNS di Pemerintah Kabupaten Pesisir Barat.

## **Kesimpulan dan Implikasi**

### *Kesimpulan*

Dari hasil analisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja PNS di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pesisir Barat, maka dapat diambil kesimpulan yaitu :

1. Dari 16 variabel yang mempengaruhi kinerja PNS di lingkungan Pemerintah Kabupaten Pesisir Barat, setelah dilakukan uji kelayakan faktor hanya 10 variabel yang layak dimasukkan dalam analisis faktor.
2. Dari 10 variabel yang terpilih, terbentuk 3 faktor yang mempengaruhi pelecehan seksual terhadap pekerja anak wanita yaitu faktor 1 dinamakan faktor individu, faktor 2 dinamakan faktor psikologis, faktor 3 dinamakan faktor organisasi.
3. Faktor 1 terdiri atas kemampuan, keterampilan, dan pengalaman kerja, disebut Faktor Individu.
4. Faktor 2 terdiri atas belajar, kepribadian, sikap, persepsi, dan motivasi, disebut Faktor Psikologis.
5. Faktor 3 terdiri atas kepemimpinan dan desain organisasi, disebut Faktor Organisasi
6. Hasil penelitian ini memperkuat Grand Theory "Perilaku dan Kinerja" Gibson (1987), yang menyebutkan bahwa ada 3 faktor yang mempengaruhi kinerja.

### *Implikasi*

Dari beberapa kesimpulan yang telah penulis kemukakan, maka penulis akan memberikan beberapa saran, penulis berharap saran ini bisa menjadi bahan penimbang untuk dijadikan sebagai masukan. Adapun saran yang dapat penulis berikan yaitu:

1. Dengan mengetahui faktor yang mempengaruhi kinerja PNS di Pemerintah Kabupaten Pesisir Barat, diharapkan kepada Pemerintah Kabupaten Pesisir Barat dapat memberikan skala prioritas terhadap masalah kinerja PNS di lingkungannya.

2. Faktor kemampuan dan keterampilan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja PNS di Pemerintah Kabupaten Pesisir Barat, maka kedua faktor tersebut perlu diperhatikan lebih lanjut. Salah satunya dengan memberikan diklat atau pelatihan yang berguna untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan PNS di Pemerintah Kabupaten Pesisir Barat.
3. Faktor kepemimpinan dan desain pekerjaan juga merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja PNS di Pemerintah Kabupaten Pesisir Barat. Sehingga perlu diperhatikan masalah pemilihan pejabat di lingkungan Pemerintah Kabupaten Pesisir Barat, salah satunya dengan mensyaratkan Diklatpim dalam mengangkat pejabat.

### **Daftar Pustaka**

- A.A Anwar Prabu Mangkunegara. 2004. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: Remaja Rosda Karya
- Alam, Iskandar Ali & Monica, Lidya Tasya. 2015. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. Jurnal Manajemen dan Bisnis. Vol 5, No; 2
- Hasibuan, Malayu S.P., 2001, Organisasi dan Motivasi, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta
- Modul Orientasi Pembekalan Calon PNS, Disiplin PNS, 2006.
- Modul Orientasi Pembekalan Calon PNS, Kode Etik PNS, 2006.
- Modul Orientasi Pembekalan Calon PNS, Motivasi dan Etos Kerja, 2006.
- Nawawi, Hadari. (2006). Evaluasi dan manajemen kinerja di lingkungan perusahaan dan industri. Yogyakarta. Gadjah Mada University Press.