

Pengaruh Keselamatan dan Kesehatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Variabel Mediator Motivasi Kerja Karyawan (Studi pada Karyawan pabrikasi PG Kebon Agung Malang)

Asgaf Naranda
Bambang Swasto Sunuharyo
Hamidah Nayati Utami
Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya
Malang
Email: asgafnarandaputra@gmail.com

ABSTRACT

The purpose of this research to know and explain a general description of the work safety and occupational health, employee performance, work motivation; knowing and explains the significant influence among the working safety and occupational against the employee performance; knowing and explains the significant influence among the working safety and occupational health, on work motivation; know or no indirect influences between the work environment against the performance of employees through motivational work . This research was an explanatory research using quantitative approach. The number of samples in the study as many as 45 respondents who is an employee of PG Kebon Agung Malang. Sampling technique used was proportional random sampling. Method of data collection using the questionnaire. Data analysis techniques used are descriptive statistics and path analysis with the help of the program SPSS Statistics version 22.1 for windows.

Keywords: *The Work Safety, Occupational Health, Work Motivation, Employee Performance.*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menjelaskan gambaran umum mengenai keselamatan kerja, kesehatan kerja, kinerja karyawan, dan motivasi kerja; mengetahui dan menjelaskan pengaruh yang signifikan antara keselamatan kerja dan kesehatan kerja terhadap kinerja karyawan; mengetahui dan menjelaskan pengaruh yang signifikan antara keselamatan kerja dan kesehatan kerja, terhadap motivasi kerja; mengetahui dan menjelaskan pengaruh yang signifikan antara kinerja karyawan terhadap motivasi kerja; mengetahui ada atau tidaknya pengaruh tidak langsung antara keselamatan kerja dan kesehatan kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian penjelasan (*explanatory research*) dengan pendekatan kuantitatif. Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 45 responden yang merupakan karyawan produksi PG Kebon Agung Malang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *proportional random sampling*. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner. Teknik analisis data yang digunakan adalah statistik deskriptif dan analisis jalur dengan bantuan program *SPSS Statistic* versi 22.1 *for windows*.

Kata kunci: **Keselamatan Kerja, Kesehatan Kerja, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan.**

PENDAHULUAN

Perkembangan jaman dan kemajuan teknologi akan membawa pengaruh ekonomi, sosial, maupun budaya suatu bangsa. Era modern saat ini belum menunjukkan perubahan pada faktor-faktor produksi yaitu tanpa memanfaatkan unsur tenaga kerja. Sumber daya manusia merupakan peranan penting bagi keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan, karena manusia aset hidup yang perlu dipelihara dan dikembangkan. Oleh karena itu karyawan harus mendapatkan perhatian yang khusus dari perusahaan. Kenyataan bahwa manusia sebagai aset utama dalam organisasi atau perusahaan, harus mendapatkan perhatian serius dan dikelola dengan sebaik mungkin. Hal ini dimaksudkan agar sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan mampu memberikan kontribusi yang optimal dalam upaya pencapaian tujuan organisasi. Pengelolaan sumber daya manusia diperlukan manajemen agar mampu mengelola sumber daya secara sistematis, terencana, dan efisien. Salah satu hal yang harus menjadi perhatian utama bagi manajer sumber daya manusia ialah sistem keselamatan dan kesehatan kerja.

Keselamatan dan kesehatan kerja termasuk salah satu program pemeliharaan yang ada di perusahaan. Pelaksanaan program keselamatan dan kesehatan kerja bagi karyawan sangatlah penting karena bertujuan untuk menciptakan sistem keselamatan dan kesatuan kerja dengan melibatkan unsur manajemen, tenaga kerja, kondisi dan lingkungan kerja yang terintegrasi dalam mengurangi angka kecelakaan. Sehubungan dengan meningkatnya proses industrialisasi dan pemakaian teknologi yang semakin maju dan modern, maka akan memberikan kemungkinan besar timbulnya pengaruh terhadap kinerja karyawan. Adanya teknologi yang disertai peralatan yang modern disamping membawa kemudahan dalam bekerja, juga mempunyai tingkat resiko kecelakaan yang tinggi. Kesalahan di dalam pengoperasian alat, kurangnya alat pelindung, ternyata dapat menimbulkan dampak bahaya seperti kecelakaan, peledakan, kebakaran dan rusaknya lingkungan sekitar.

Kecelakaan kerja akan menimbulkan dampak yang negatif, yaitu berupa kerugian ekonomis serta dapat pula mengakibatkan penderitaan bagi manusia atau tenaga kerja yang bersangkutan. Lingkungan kerja yang kurang sehat dan tidak aman juga dapat mengganggu

tenaga kerja dalam melaksanakan tugasnya. Disisi lain untuk saat ini banyak perusahaan baik dalam skala kecil, menengah ataupun perusahaan besar terkadang masih menghiraukan masalah keselamatan dan kesehatan kerja. Keselamatan dan kesehatan kerja merupakan hak setiap karyawan dari perusahaan masing-masing sesuai dengan bidang kerja mereka dan tingkat resiko yang berbeda-beda.

Keselamatan dan kesehatan pekerja merupakan tanggung jawab yang harus dimiliki setiap perusahaan, dimana hal tersebut dapat membawa dampak atau pengaruh secara langsung kepada para karyawan dalam bekerja. Pemberian fasilitas pendukung dan peraturan-peraturan sangat diperlukan dalam mewujudkan usaha-usaha meningkatkan keselamatan dan kesehatan kerja. Pemberian perlindungan bagi karyawan merupakan salah satu cara untuk melindungi karyawan dari bahaya yang dapat ditimbulkan dari kegiatan operasional perusahaan. Keselamatan dan kesehatan kerja para karyawan secara langsung dapat memberikan perasaan yang aman sehingga para karyawan dapat bekerja dengan baik tanpa adanya perasaan tertekan dengan kondisi atau keadaan di sekitarnya sehingga menghasilkan kinerja yang diharapkan oleh perusahaan.

Kinerja merupakan suatu tanda keberhasilan atau tidaknya seseorang atau organisasi dalam melaksanakan pekerjaan nyata yang ditetapkan dengan standar tertinggi dari orang tersebut yang melampaui apa yang diminta atau diharapkan selain itu kinerja karyawan yang baik terlihat dari hasil pekerjaan, kinerja karyawan juga berkaitan dengan tingkat pengetahuan dan kemampuan dalam mengetahui masalah. Salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan adalah motivasi kerja.

Motivasi merupakan akibat dari interaksi seseorang dengan situasi tertentu yang dihadapi karena itu terdapat perbedaan dalam kekuatan motivasi yang ditunjukkan seseorang dalam menghadapi situasi tertentu yang sama. Bahkan seseorang akan menunjukkan dorongan tertentu dalam menghadapi situasi yang berbeda dan dalam waktu yang berlainan pula. Manajemen organisasi tentunya memerlukan pengetahuan dan informasi yang baik berkenaan dengan kekuatan motivasi dan karyawan. Motivasi kerja yang rendah dapat berpengaruh pada kinerja karyawan yang tidak maksimal (Siagian, 2003:44). Oleh

sebab itu, jika suatu perusahaan ingin tetap bersaing serta mempertahankan kelangsungan hidupnya maka sudah seharusnya bagi suatu perusahaan tersebut untuk mempunyai sumber daya manusia yang berkualitas dan memenuhi kebutuhan yang diharapkan perusahaan

Pabrik Gula Kebon Agung merupakan salah satu perusahaan besar di industri gula nasional, perusahaan yang bergerak dibidang industri penggilingan tebu ini bertujuan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat dibidang gula dengan daya saing tinggi. Dari tahun ke tahun PG Kebon Agung berkembang dengan pesat, ini tak lepas dari kualitas SDM karyawan yang terus ditingkatkan di perusahaan. PG Kebon Agung mempunyai jumlah karyawan yang banyak, oleh karena itu pengelolaan sumber daya manusia di perusahaan ini harus professional agar tidak terjadi masalah di internal perusahaan yang berkaitan dengan karyawan atau tenaga kerja yang tentu akan berakibat terhadap kinerja perusahaan. Industri gula yang memiliki tingkat pekerjaan dengan menggunakan peralatan berat dan *modern*, dimana mesin dan peralatan tersebut memproduksi gula setiap harinya dengan mesin yang bersuhu tinggi. Resiko kecelakaan kerja ini sering terjadi pada stasiun yang menjadi tempat pengolahan nira, yaitu stasiun pemurnian dan penguapan, stasiun ini merupakan tempat yang memiliki kecelakaan kerja tertinggi, yang dimana nira tersebut diolah dengan menggunakan mesin yang bersuhu tinggi untuk menghasilkan nira yang kental dan uap air, dan pada stasiun penguapan, uap nira tersebut di keluarkan melalui tabung-tabung yang terdapat pada ujung ketel. Pada proses pengolahan nira dan proses penguapan inilah resiko kecelakaan kerja karyawan menjadi tinggi. Kurangnya kehati-hatian atau *human error* merupakan kesalahan yang disebabkan oleh faktor manusia. Dan cara mencegah kecelakaan kerja yaitu dengan “meniadakan hal-hal yang menjadi penyebab kecelakaan dan mengadakan pengawasan yang ketat” (Silalahi dalam Iriani, 2010:183)

KAJIAN PUSTAKA

Keselamatan dan Kesehatan Kerja

Keselamatan kerja menurut Swasto (2011:107) mengemukakan “Keselamatan kerja menyangkut segenap proses perlindungan tenaga kerja terhadap kemungkinan adanya bahaya yang timbul dalam lingkungan pekerjaan”. Swasto

(2011:108) juga mengemukakan adanya beberapa faktor yang mempengaruhi keselamatan kerja, sehingga berakibat terhadap kecelakaan kerja, antara lain adalah sebagai berikut:

- 1) Kondisi tempat kerja yang tidak aman
 - a) *Layout* pabrik
 - b) Sistem penerangan
 - c) Kondisi peralatan yang ada
- 2) Tindak perbuatan yang tidak memenuhi keselamatan
 - a) Kebiasaan keamanan peralatan
 - b) Penggunaan pelindung diri
 - c) Penggunaan prosedur kerja
- 3) Suasana kejiwaan karyawan
Para karyawan yang bekerja dibawah tekanan atau yang merasa bahwa pekerjaan mereka terancam atau tidak terjamin, akan mempunyai kemungkinan mengalami kecelakaan lebih besar daripada mereka yang tidak dalam keadaan tertekan.

Menurut Mathis dan Jackson (2002:245) kesehatan kerja adalah kondisi umum fisik, mental, dan stabilitas emosi secara umum. Individu yang sehat adalah yang bebas dari penyakit, cedera, serta masalah mental dan emosi yang bisa mengganggu aktivitas manusia normal umumnya. Menurut Megginson dalam Mangkunegara (2004:161) Kesehatan Kerja yaitu suatu kondisi yang menunjukan pada kondisi yang bebas dari gangguan fisik, mental, emosi atau rasa sakit yang disebabkan oleh lingkungan kerja. Menurut Swasto (2011:110) mengemukakan bahwa “Kesehatan kerja menyangkut kesehatan fisik dan mental”. Swasto (2011:110) menyatakan ada beberapa hal yang mempengaruhi kesehatan kerja antara lain:

- 1) Kondisi Lingkungan Tempat Kerja
Kondisi ini meliputi:
 - a) Kondisi fisik
 - b) Kondisi fisiologis
 - c) Kondisi khemis
- 2) Mental Psikologis
Kondisi ini meliputi hubungan kerja dalam kelompok/teman sekerja, hubungan kerja antara bawahan dengan atasan dan sebaliknya, suasana kerja dan lain-lain. Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa kesehatan kerja adalah kondisi dimana karyawan terhindar dari penyakit yang

disebabkan oleh kegiatan kerja yang dilakukannya.

dan kerjasama diantara rekan kerja dan bawahan.

Motivasi Kerja

Clayton Alderfer Dalam Robbins (2003:214) dari Universitas Yale telah mengerjakan ulang hierarki kebutuhan Maslow untuk penelitian lanjutan dengan riset empiris. Hierarki kebutuhan revisinya disebut dengan teori ERG. Alderfer beragumen bahwa ada tiga kelompok kebutuhan inti yang dikenal dengan istilah ERG yaitu:

- a) E = *Existence* (Eksistensi)
- b) R = *Relatedness* (Hubungan)
- c) G = *Growth* (Pertumbuhan)

Kinerja

menurut Bernandi dan Russel (1993:383) menjelaskan enam kriteria primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan yaitu:

- 1) *Quality*
Quality adalah merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
- 2) *Quantity*
Quantity adalah merupakan sejumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.
- 3) *Times Line*
Times Line adalah merupakan tingkat sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki dengan mempertimbangkan koordinasi *output* lain, serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.
- 4) *Needs for Supervisor*
Needs for Supervisor yaitu tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang *supervisor* untuk menegasi tindakan yang kurang diinginkan.
- 5) *Cost Effectiveness*
Cost Effectiveness yaitu tingkat sejauh mana penerapan sumber daya manusia, keunggulan teknologi, material dimaksimalkan untuk mencapai hasil yang tinggi.
- 6) *Interpersonal*
Interpersonal adalah tingkat sejauh mana pegawai memelihara harga diri, nama baik

Pengaruh Keselamatan dan Kesehatan Kerja dengan Motivasi Kerja Karyawan dan Kinerja Karyawan

Program keselamatan dan kesehatan kerja yang dilakukan perusahaan diharapkan untuk menjamin keselamatan dan kesehatan karyawan. Jika masalah keselamatan dan kesehatan kerja tidak dijalankan dan di perhatikan dengan baik akan menimbulkan suatu masalah bagi perusahaan dan karyawan. Karyawan yang kondisi kesehatannya kurang sehat tentu dapat menyebabkan resiko pada penyelesaian pekerjaannya sehingga berikabat kinerja kurang baik.

Menurut Siagian (2002:263) manajer mengakui pentingnya kebugaran para karyawan. Hal itu bertujuan untuk menampilkan kinerja yang baik dan produktivitas yang tinggi sehingga karyawan akan sehat dan bugar dari segi jasmani dan rohani untuk mencegah tingkat kemalasan yang rendah. Pentingnya program kesehatan kerja jika dilakukan dengan baik akan dapat menguntungkan pegawai secara material, melakukan pekerjaan dengan nyaman dan aman agar karyawan bekerja bisa senang, mengurangi absen karyawan, hal itu membuat karyawan mampu bekerja produktif dan lebih baik.

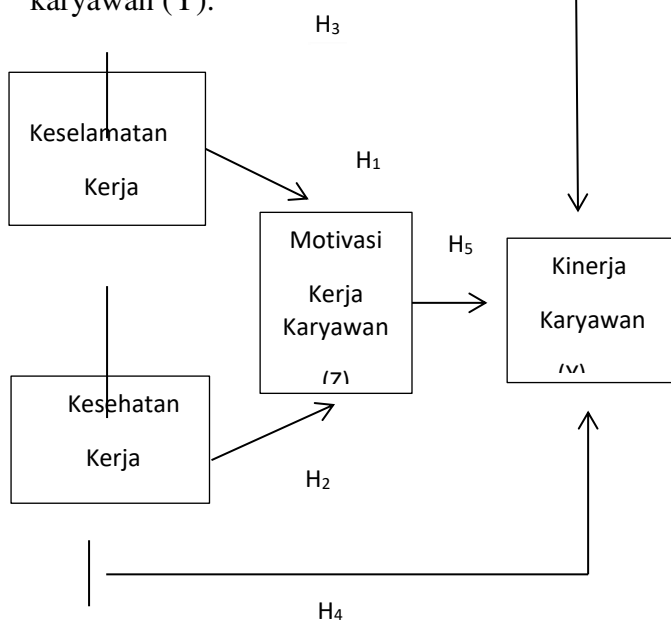
Swasto (2011:106) juga mengemukakan akan pentingnya menciptakan motivasi kerja tinggi dengan tujuan agar disiplin dan komitmen karyawan bisa dipertahankan. Tugas manajer yang berkaitan dengan hal ini adalah perlu memperhatikan fungsi pemeliharaan. Pemeliharaan sumber daya manusia dapat diartikan sebagai kegiatan manajemen untuk memepertahankan kondisi fisik dan mental sumberdaya manusia dalam melakukan kegiatan kerja, yaitu keselamatan dan kesehatan kerja. Jika rasa aman sudah terpebuih dalam bekerja maka motivasi kerja pada karyawan dapat meningkat motivasi. Pentingnya peran motivasi kerja bagi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Terciptanya motivasi kerja yang tinggi dapat menciptakan kepuasan diri seseorang akan hasil pekerjaan yang di capai sehingga pekerjaan itu dapat selesai dengan hasil yang maksimal dan menunjang terciptanya tujuan yang diharapkan perusahaan.

Uraian diatas dapat dijelaskan bahwa keselamatan dan kesehatan kerja sangat berhubungan dengan motivasi kerja dan kinerja karyawan. Apabila rasa aman dan nyaman sudah tercipta didalam perusahaan akan menciptakan karyawan yang merasa dibutuhkan dan dihargai. Gairah kerja karyawan akan meningkat sehingga menimbulkan motivasi dan loyalitas kerja yang tinggi untuk menciptakan peningkatan kinerja.

| Varai bel Terikat | Varia bel Bebas | Koefisien Jalur (Beta) | t hitung | Probabilitas | Keterangan |
|-------------------|-----------------|------------------------|----------|--------------|------------|
| Z | X1 | 0.415 | 3.395 | 0.002 | Signifikan |
| | X2 | 0.440 | 3.601 | 0.001 | Signifikan |
| R^2_1 | 0,571 | | | | |

Hipotesis

- 1) Ada pengaruh yang signifikan Keselamatan kerja (X_1) terhadap Motivasi kerja Karyawan (Z).
- 2) Ada pengaruh yang signifikan Kesehatan kerja (X_2) terhadap Motivasi kerja Karyawan (Z).
- 3) Ada pengaruh yang signifikan Keselamatan kerja (X_1) terhadap Kinerja karyawan (Y).
- 4) Ada pengaruh yang signifikan Kesehatan kerja (X_2) terhadap Kinerja karyawan (Y).
- 5) Ada pengaruh yang signifikan Motivasi Kerja Karyawan (Z) terhadap Kinerja karyawan (Y).



Gambar 1. Hipotesis

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan. Penelitian dilakukan di PG Kebon Agung Malang yang bertempat di jalan raya Kebon Agung Pakisaji, Kabupaten Malang, Jawa Timur. Didapat sampel 45 orang responden dengan pengumpulan data menggunakan kuesioner yang dianalisis menggunakan analisis *path*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Uji Analisis Jalur (*Path Analysis*)

a. Koefisien Jalur terhadap Motivasi Kerja

Tabel 1. Hasil Uji Koefisien Jalur Keselamatan Kerja dan Kesehatan kerja terhadap Motivasi Kerja Karyawan

Sumber: Penulis 2017

Pengujian Koefisien Jalur Keselamatan Kerja terhadap Motivasi Kerja Karyawan

Hasil pengujian pengaruh Keselamatan Kerja terhadap Motivasi Kerja dapat dilihat pada Tabel 1. Hipotesis penelitian yang diuji sebagai berikut:

H_1 : Keselamatan Kerja (X_1) berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja karyawan (Z).

Tabel 1 menunjukkan pengaruh variabel keselamatan kerja (X_1) terhadap motivasi kerja karyawan (Z). Dari hasil perhitungan variabel keselamatan kerja (X_1) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja karyawan (Z) pada tingkat kesalahan 0,005 ($\alpha = 5\%$) apabila variabel lain diasumsikan konstan. Hal ini dapat dibuktikan dengan besarnya koefisien path sebesar 0,415 dengan nilai t_{hitung} sebesar 3,395 dan nilai probabilitas sebesar 0,002 ($0,002 < 0,05$), karena keselamatan kerja mempunyai nilai $t_{hitung} > t$ tabel atau probabilitas $< 0,05$ maka variabel keselamatan kerja (X_1) berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan (Z).

Pengujian Koefisien Jalur Kesehatan Kerja terhadap Motivasi Kerja Karyawan

Hasil pengujian pengaruh Kesehatan Kerja terhadap Motivasi Kerja dapat dilihat pada Tabel 1 Hipotesis penelitian yang diuji sebagai berikut:

H_2 : Kesehatan Kerja (X_2) berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja karyawan (Z).

Tabel 1 menunjukkan pengaruh variabel kesehatan kerja (X_2) terhadap motivasi kerja

karyawan (Z). Dari hasil perhitungan variabel kesehatan kerja (X_2) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja karyawan (Z) pada tingkat kesalahan 0,005 ($\alpha= 5\%$) apabila variabel lain diasumsikan konstan. Hal ini dapat dibuktikan dengan besarnya koefisien path sebesar 0,440 dengan nilai t_{hitung} sebesar 3,601 dan nilai probabilitas sebesar 0,001 ($0,001 < 0,05$), karena kesehatan kerja mempunyai nilai $t_{hitung} > t$ tabel atau probabilitas $< 0,05$ maka variabel kesehatan kerja (X_2) berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan (Z).

Nilai koefisien determinasi sebesar 0,571 atau 57,1%. Hasil ini menunjukkan bahwa kontribusi Keselamatan Kerja dan Kesehatan Kerja terhadap Motivasi Kerja Karyawan sebesar 57,1%, sedangkan kontribusi variabel-variabel lain di luar model penelitian ini sebesar 42,9%

Koefisien Jalur terhadap Kinerja Karyawan

Pengujian Koefisien Jalur Keselamatan Kerja terhadap Kinerja karyawan

Hasil pengujian pengaruh Keselamatan Kerja terhadap Kinerja karyawan dapat dilihat pada Tabel 2. Hipotesis penelitian yang diuji sebagai berikut:

H_3 : Keselamatan Kerja (X_1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y)

Tabel 2 menunjukkan pengaruh variabel keselamatan kerja (X_1) terhadap Kinerja karyawan (Y). Dari hasil perhitungan variabel keselamatan kerja (X_1) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada tingkat kesalahan 0,005 ($\alpha= 5\%$) apabila variabel lain diasumsikan konstan. Hal ini dapat dibuktikan dengan besarnya koefisien path sebesar 0,346 dengan nilai t_{hitung} sebesar 2,811 dan nilai probabilitas sebesar 0,008 ($0,008 < 0,05$), karena keselamatan kerja mempunyai nilai $t_{hitung} > t$ tabel atau probabilitas $< 0,05$ maka variabel keselamatan kerja (X_1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

Tabel 2
Hasil Uji Koefisien Jalur

| Varaibel Terikat | Varia bel Bebas | Koefisien Jalur (Beta) | t hitun g | Probabili tas | Keteran gan |
|------------------|-----------------|------------------------|-----------|---------------|-------------|
| Y | X1 | 0.346 | 2.811 | 0.008 | Signifik an |

| | | | | |
|---------|-------|-------|-------|-------------|
| X_2 | 0.279 | 2.233 | 0.031 | Signifik an |
| Z | 0.315 | 2.286 | 0.028 | Signifik an |
| R^2_2 | 0,667 | | | |

Sumber: Penulis 2017

Pengujian Koefisien Jalur Kesehatan Kerja terhadap Kinerja karyawan

Hasil pengujian pengaruh Kesehatan Kerja terhadap Kinerja karyawan dapat dilihat pada Tabel 2. Hipotesis penelitian yang diuji sebagai berikut:

H_4 : Kesehatan Kerja (X_2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

Tabel 2 menunjukkan pengaruh variabel kesehatan kerja (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y). Dari hasil perhitungan variabel kesehatan kerja (X_2) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada tingkat kesalahan 0,005 ($\alpha= 5\%$) apabila variabel lain diasumsikan konstan. Hal ini dapat dibuktikan dengan besarnya koefisien path sebesar 0,279 dengan nilai t_{hitung} sebesar 2,233 dan nilai probabilitas sebesar 0,031 ($0,031 < 0,05$), karena kesehatan kerja mempunyai nilai $t_{hitung} > t$ tabel atau probabilitas $< 0,05$ maka variabel kesehatan kerja (X_2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

Pengujian Koefisien Jalur Motivasi Kerja Karyawan terhadap Kinerja karyawan

Hasil pengujian pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja karyawan dapat dilihat pada Tabel 2. Hipotesis penelitian yang diuji sebagai berikut:

H_5 : Motivasi Kerja karyawan (Z) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

Tabel 2 menunjukkan pengaruh variabel motivasi kerja karyawan (Z) terhadap kinerja karyawan (Y). Dari hasil perhitungan variabel motivasi kerja karyawan (Z) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada tingkat kesalahan 0,005 ($\alpha= 5\%$) apabila variabel lain diasumsikan konstan. Hal ini dapat dibuktikan dengan besarnya koefisien path sebesar 0,315 dengan nilai t_{hitung} sebesar 2,286 dan nilai probabilitas sebesar 0,028 ($0,028 < 0,05$), karena

motivasi kerja karyawan mempunyai nilai $t_{hitung} > t$ tabel atau probabilitas $< 0,05$ maka variabel motivasi kerja karyawan (Z) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

Nilai koefisien determinasi sebesar 0,667 atau 66,7%. Hasil ini menunjukkan bahwa kontribusi Keselamatan Kerja, Kesehatan Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 66,7%, sedangkan kontribusi variabel-variabel lain di luar model penelitian ini sebesar 33,3%.

Pengujian Motivasi Kerja Karyawan sebagai Variabel Mediator dalam Hubungan Keselamatan Kerja dan Kesehatan Kerja terhadap Kinerja karyawan

Pada hubungan Keselamatan Kerja dengan kinerja karyawan terdapat dugaan variabel Motivasi Kerja karyawan sebagai variabel mediator. Perhitungan besarnya pengaruh Motivasi Kerja karyawan sebagai variabel mediator adalah sebagai berikut:

Direct Effect (pengaruh langsung) Keselamatan Kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 0,346

$$\begin{aligned} \text{Indirect Effect (IE)} &= PZX_1 \times PZY \\ &= 0,415 \times 0,315 \\ &= 0,131 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Total Efect (TE)} &= PZX_1 + (PZX \times PZY) \\ &= 0,346 + 0,131 \\ &= 0,476 \end{aligned}$$

Direct Effect (pengaruh langsung) Kesehatan Kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 0,279

$$\begin{aligned} \text{Indirect Effect (IE)} &= PZX \times PZY \\ &= 0,440 \times 0,315 \\ &= 0,138 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Total Efect (TE)} &= PZX + (PZX \times PZY) \\ &= 0,279 + 0,138 \\ &= 0,417 \end{aligned}$$

$$\text{Sub Struktur I : } Z = 0,415 X_1 + 0,440 X_2$$

$$\text{Sub Struktur II : } Y = 0,346 X_1 + 0,279 X_2 + 0,315 Z$$

Ketetapan Model

Ketetapan model hipotesis dari data penelitian ini diukur dari hubungan koefisien determinasi (R^2) pada kedua persamaan. Hasil model sebagai berikut:

$$\begin{aligned} R^2_{\text{model}} &= 1 - (1 - R^2_1) (1 - R^2_2) \\ &= 1 - (1 - 0,571) (1 - 0,667) \\ &= 1 - (0,429) (0,333) \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} &= 1 - 0,1429 \\ &= 0,8571 \text{ atau } 85,71\% \end{aligned}$$

Hasil perhitungan ketetapan model sebesar 85,71% menerangkan bahwa kontribusi model untuk menjelaskan hubungan struktural dari ketiga variabel yang diteliti adalah sebesar 85,71%. Sedangkan sisanya sebesar 14,29% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam model penelitian ini.

Pengaruh Keselamatan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis penelitian dengan menggunakan jalur *path*, maka variabel keselamatan kerja memiliki koefisien *path* sebesar 0,415 dengan nilai t_{hitung} sebesar 3,395 dengan probabilitas sebesar 0,002 sehingga variabel keselamatan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja, ini dapat dilihat dari nilai signifikansi yang lebih kecil dari α (*alpha*) yang dipakai yaitu sebesar 0,05 sehingga $0,002 < 0,05$.

Penyusunan mesin dan kelengkapannya dapat memberikan keamanan dan mempermudah karyawan, sehingga resiko terjadinya kecelakaan kerja yang disebabkan penyusunan mesin beserta kelengkapannya yang salah dapat dihindari. Sistem penerangan ruangan juga dapat meningkatkan kenyamanan bagi karyawan karena jika sistem penerangannya tidak baik, maka akan mengganggu karyawan dalam melakukan pekerjaan. Kondisi peralatan kerja yang sesuai standar keamanan perusahaan dapat menjamin keamanan karyawan dalam melakukan pekerjaan. Karyawan harus memakai alat pelindung diri agar dapat meningkatkan keamanan dalam melakukan pekerjaan karena karyawan tidak perlu khawatir keselamatannya. Prosedur kerja ditetapkan oleh perusahaan berdasarkan standar operasional perusahaan untuk dipatuhi dan dilaksanakan oleh karyawan untuk menghindari resiko terjadinya kecelakaan kerja. Jika keselamatan kerja di perusahaan dapat terjamin maka karyawan akan merasa aman dan tenang pada saat melakukan pekerjaan, sehingga akan meningkatkan motivasi kerja karyawan.

Hasil analisis jalur (*path*) menunjukkan bahwa variabel keselamatan kerja merupakan salah satu faktor yang memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Hasil ini juga diperkuat oleh pendapat Mangkunegara (2002:162), "selain

bertujuan untuk menghindari kecelakaan kerja dalam proses produksi perusahaan, program keselamatan dan kesehatan kerja juga untuk meningkatkan kegairahan, keserasian kerja dan partisipasi kerja karyawan”, maka akan dipastikan motivasi karyawan akan meningkat. Dalam teori hirarki kebutuhan Maslow bahwa pemberian keselamatan kerja pada karyawan akan sangat mempengaruhi kinerja karyawan apabila motivasi yang berupa pemenuhan kebutuhan-kebutuhan karyawan tersebut bisa terpenuhi seperti kebutuhan fisiologis, rasa aman, kepemilikan sosial, penghargaan diri dan kebutuhan aktualisasi diri. Dari Hirarki kebutuhan Maslow yang paling relevan dalam penelitian ini adalah rasa aman.

Hal ini tentunya perlu diperhatikan oleh PG Kebon Agung karena implementasi dan keselamatan kerja ini berkaitan langsung dengan motivasi kerja dari seorang karyawan. Dengan lebih memperhatikan masalah keselamatan kerja karyawan, maka karyawan akan merasa lebih aman dalam melakukan setiap aktifitas pekerjaan dan juga resiko kecelakaan dapat diminimalisir sekecil mungkin, sehingga motivasi kerja karyawan akan meningkat.

Pengaruh Kesehatan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan analisis jalur (*path*), variabel kesehatan kerja memiliki koefisien *path* yang menunjukkan nilai sebesar 0,440 dengan nilai t_{hitung} sebesar 3,601 dengan probabilitas sebesar 0,001 sehingga variabel bebas kesehatan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja karyawan, hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansi yang lebih kecil dari α (*alpha*) yang dipakai yaitu sebesar 0,05 sehingga $0,001 < 0,05$.

Suhu udara di perusahaan sangat penting untuk diperhatikan dan dijaga karena akan menjaga kesehatan dan kenyamanan karyawan dalam bekerja. Ventilasi dalam ruangan kerja sangat berguna untuk menjaga kenyamanan dalam ruang kerja, karena sirkulasi udara yang baik dapat memperkecil kelembapan yang terjadi dalam ruangan sehingga suhu ruangan tetap terjaga dengan baik, virus dan bakteri tidak dapat berkembang biak, jadi kesehatan karyawan tetap terjaga. Tingkat kebisingan, uap gas, dan asap merupakan hal yang harus minimalisir oleh perusahaan, karena akan sangat berbahaya dan bisa mengganggu kesehatan karyawan. Jika

perusahaan bisa meminimalisir, kesehatan karyawan akan tetap terjaga. Sikap badan dalam melakukan juga harus diperhatikan dan dijaga harus dalam posisi sehat dan benar, agar tidak mengganggu kesehatan karyawan. Cara kerja dalam melakukan pekerjaan juga harus sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan perusahaan untuk menghindari kecelakaan kerja yang berujung pada terganggunya kesehatan karyawan. Jika kesehatan kerja di perusahaan dapat terjamin, maka karyawan akan merasa aman, tenang, tidak khawatir akan gangguan kesehatan pada saat karyawan melakukan pekerjaan sehingga akan meningkatkan motivasi kerja karyawan.

Hasil analisis jalur (*path*) menunjukkan bahwa kesehatan kerja merupakan salah satu faktor yang berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Selain itu juga didukung oleh pendapat Siagian (2002:263) bahwa “pentingnya pemeliharaan kesehatan dan kebugaran para anggota organisasi sudah diakui secara luas di kalangan manajer karena para karyawan yang sehat dan bugar, dalam arti fisik maupun dalam artimental psikologi, akan mampu menampilkan kinerja yang prima, produktifitas yang tinggi dan tingkat kemangkiran yang rendah”. Adanya program kesehatan yang sangat baik dan memenuhi syarat akan menguntungkan pegawai secara material, karena pegawai jarang absen, bekerja dengan lingkungan yang lebih menyenangkan, sehingga secara keseluruhan akan mampu bekerja lebih lama dan lebih produktif.

Oleh karena itu penerapan kesehatan kerja yang meningkat akan memotivasi kerja karyawan PG Kebon Agung. Karena apabila karyawan mendapatkan jaminan kesehatan kerja, mereka tidak perlu memiliki rasa khawatir atas gangguan kesehatan yang ditimbulkan di perusahaan dan dapat bekerja secara maksimal sehingga motivasi kerja juga akan semakin meningkat.

Pengaruh Keselamatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis menggunakan analisis jalur (*path*), variabel keselamatan kerja memiliki koefisien *path* yang menunjukkan nilai sebesar 0,346 dengan nilai t_{hitung} sebesar 2,811 dan probabilitas sebesar 0,008 sehingga variabel bebas keselamatan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansi yang lebih kecil

dari α (*alpha*) yaitu sebesar 0,05 sehingga $0,008 < 0,05$.

Penyusunan mesin dan kelengkapannya dapat memberikan keamanan dan mempermudah karyawan, sehingga resiko terjadinya kecelakaan kerja yang disebabkan penyusunan mesin beserta kelengkapannya yang salah dapat dihindari. Sistem penerangan ruangan juga dapat meningkatkan kenyamanan bagi karyawan karena jika sistem penerangannya tidak baik, maka akan mengganggu karyawan dalam melakukan pekerjaan. Kondisi peralatan kerja yang sesuai standar keamanan perusahaan dapat menjamin keamanan karyawan dalam melakukan pekerjaan. Karyawan harus memakai alat pelindung diri agar dapat meningkatkan keamanan dalam melakukan pekerjaan karena karyawan tidak perlu khawatir keselamatannya. Prosedur kerja ditetapkan oleh perusahaan berdasarkan standar operasional perusahaan untuk dipatuhi dan dilaksanakan oleh karyawan untuk menghindari resiko terjadinya kecelakaan kerja. Jika keselamatan kerja di perusahaan dapat terjamin maka karyawan akan merasa aman dan tenang pada saat melakukan pekerjaan, sehingga akan meningkatkan motivasi kerja karyawan.

Hasil analisis jalur (*path*) menunjukkan bahwa keselamatan kerja merupakan salah satu faktor yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja kerja karyawan. Selain itu juga diperkuat oleh pendapat Mangkunegara (2002:162), “selain bertujuan untuk menghindari kecelakaan kerja dalam proses produksi perusahaan, program keselamatan dan kesehatan kerja juga untuk meningkatkan kegairahan, keserasian kerja dan partisipasi kerja karyawan, maka akan berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan. Bila dilihat dari hipotesis pertama dan hipotesis ketiga, dapat dijeaskan juga bahwa keselamatan kerja dapat mempengaruhi tingkat kinerja karyawan melalui motivasi, keselamatan kerja dapat mempengaruhi tingkat kinerja karyawan melalui motivasi itu artinya variabel motivasi kerja dapat memperkuat tingkat kinerja karyawan di PG Kebon Agung.

Pengaruh Kesehatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis menggunakan analisis jalur (*path*), variabel keselamatan kerja memiliki koefisien *path* yang menunjukkan nilai sebesar 0,279 dengan nilai t_{hitung} sebesar 2,233 dan probabilitas sebesar 0,031 sehingga variabel bebas

keselamatan kerja memiliki pengaruh yang signifikansi terhadap kinerja karyawan, hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansi yang lebih kecil dari α (*alpha*) yaitu sebesar 0,05 sehingga $0,031 < 0,05$

Sirkulasi suhu udara di lingkungan kerja penting untuk dijaga agar menjaga kesehatan dan kenyamanan saat bekerja. Ventilasi didalam ruangan kerja sangat berguna untuk menjaga kenyamanan di ruang kerja, oleh sebab itu sirkulasi udara yang baik dapat mengurangi kelembapan yang terjadi dalam ruangan kerja sehingga suhu ruangan tetap terjaga dengan baik, jadi virus dan bakteri tidak dapat berkembang biak, jadi kesehatan karyawan akan tetap terjaga. Tingkat kebisingan, uap gas, dan asap yang ada didalam perusahaan harus dapat di minimalisir karena akan menimbulkan efek yang sangat berbahaya yang dapat mengganggu kesehatan karyawan, jika perusahaan dapat meminimalisir kesehatan karyawan akan tetap terjaga. Sikap badan dalam melakukan pekerjaan juga harus tetap dijaga dalam posisi yang sehat dan benar, agar tidak mengganggu kesehatan karyawan saat melakukan pekerjaan. Sebelum karyawan melakukan pekerjaan harus memperhatikan cara kerja dalam melakukan pekerjaan dan harus sesuai dengan ketentuan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan, untuk mengantisipasi terjadinya kecelakaan kerja yang dapat mengganggu kesehatan karyawan. Jika kesehatan kerja diperusahaan dapat terjamin, maka karyawan akan merasa aman, tenang, tidak khawatir akan gangguan kesehatannya pada saat karyawan sedang melakukan pekerjaan sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Hasil analisis jalur (*path*) tersebut menunjukkan bahwa kesehatan kerja merupakan salah satu faktor yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga didukung oleh pendapat Siagian (2002:263) bahwa “pentingnya pemeliharaan kesehatan dan kebugaran para karyawan sudah diakui secara luas dikalangan manajer karena para karyawan yang sehat dan bugar, dalam arti fisik maupun dalam artimental psikologi, akan mampu menampilkan kinerja yang prima, produktifitas yang tinggi dan tingkat kemangkiran yang rendah.

Oleh karena itu pentingnya program kesehatan yang baik dan memenuhi kriteria akan meningkatkan kinerja karyawan, sehingga secara keseluruhan akan mampu bekerja lebih lama dan lebih produktif. Penggunaan kesehatan kerja yang

baik maka akan meningkatkan kinerja karyawan PG Kebon Agung, apabila karyawan mendapatkan jaminan kesehatan kerja yang baik, mereka tidak perlu memiliki rasa takut dan khawatir atas gangguan kesehatan yang ditimbulkan di tempat kerja dan dapat bekerja secara optimal sehingga kinerja karyawan akan semakin meningkat.

Pengaruh Motivasi Kerja Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan.

Berdasarkan hasil analisis menggunakan analisis jalur (*path*), variabel keselamatan kerja memiliki koefisien *path* yang menunjukkan nilai sebesar 0,315 dengan nilai t_{hitung} sebesar 2,286 dan probabilitas sebesar 0,028 sehingga variabel bebas keselamatan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansi yang lebih kecil dari α (*alpha*) yaitu sebesar 0,05 sehingga $0,028 < 0,05$

Pemberian gaji yang layak kepada karyawan untuk digunakan menjalani kebutuhan hidup karyawan, sehingga kesejahteraan karyawan terjamin. Pemberian gaji yang diterima setiap karyawan berbeda-beda disesuaikan dengan tugas yang dibebankan, agar sesuai dengan apa yang telah dikerjakan dengan bidang tugas masing-masing. Dukungan dari rekan kerja juga dapat memberikan rasa semangat kerja karyawan dalam melakukan pekerjaan yang dikerjakan karyawan. Komunikasi yang terbuka antara bawahan dan atasan juga dapat menciptakan suasana yang harmonis, karyawan bisa berkomunikasi untuk memberikan masukan dan saran yang dimiliki karyawan tersebut. Pujian yang diberikan oleh atasan kepada karyawan atas hasil kerja yang baik dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan. Kesempatan karyawan untuk mengembangkan potensi diri juga berguna untuk pengembangan potensi karyawan agar semakin berkembang. Jika kebutuhan-kebutuhan karyawan akan motivasi sudah terpenuhi oleh perusahaan, maka motivasi kerja karyawan akan meningkat, dan ini juga meningkatkan produktifitas kinerja karyawan.

Hasil analisis jalur (*path*) menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga didukung oleh pendapat Robbins (2003:233) bahwa “kinerja karyawan adalah sebagai interaksi antara kemampuan dan motivasi yaitu kinerja sama dengan $f(AxM)$. Dapat dikatakan motivasi

merupakan daya pendorong yang menyebabkan karyawan dapat bekerja lebih giat, karena dengan motivasi akan menentukan prestasi seseorang.

Oleh karena pemberian motivasi kerja mempunyai peranan yang sangat penting dalam mewujudkan kinerja karyawan PG Kebon Agung yang efektif dan efisien, karena dengan adanya motivasi kerja yang tinggi, maka karyawan akan bersemangat untuk menghasilkan kinerja yang tinggi, sehingga tujuan dan sasaran serta kesejahteraan karyawan dapat tercapai.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Keselamatan Kerja (X_1) berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Z) ini dibuktikan dengan nilai probabilitas $< 0,05$ yang berarti ada pengaruh yang signifikan.
2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Kesehatan Kerja (X_2) berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Z) ini dibuktikan dengan nilai probabilitas $< 0,05$ yang berarti ada pengaruh yang signifikan.
3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Keselamatan Kerja (X_1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) ini dibuktikan dengan nilai probabilitas $< 0,05$ yang berarti ada pengaruh yang signifikan.
4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Kesehatan Kerja (X_2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) ini dibuktikan dengan nilai probabilitas $< 0,05$ yang berarti ada pengaruh yang signifikan.
5. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Motivasi Kerja Karyawan (Z) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) ini dibuktikan dengan nilai probabilitas $< 0,05$ yang berarti ada pengaruh yang signifikan.
6. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keselamatan (X_1) dan kesehatan kerja (X_2) mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan.
7. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keselamatan kerja (X_1) berpengaruh paling tinggi terhadap kinerja karyawan (Y) melalui motivasi (Z) sebesar 0,346 dengan total pengaruh sebesar 0,467

Saran

1. Berdasarkan analisis pada distribusi frekuensi keselamatan kerja hasilnya sudah baik tetapi harus lebih ditingkatkan lagi menjadi sangat baik. PG Kebon Agung harus terus berupaya untuk meminimalisir kesalahan-kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan sehingga kinerja karyawan berjalan dengan baik.
2. PG Kebon Agung harus terus memperhatikan keselamatan kerja karyawan dan tetap menjaga kesehatan kerja setiap karyawan, karena jika keselamatan dan kesehatan kerja terpenuhi maka karyawan akan merasa aman dan nyaman dalam melaksanakan pekerjaan tanpa adanya rasa tertekan dengan kondisi sekitar, sehingga motivasi kerja karyawan akan meningkat dan akan menghasilkan kinerja yang optimal sesuai harapan perusahaan.
3. PG Kebon Agung harus memperhatikan dan mengontrol penggunaan perlengkapan keselamatan kerja sebelum memulai setiap pekerjaan. Apabila ada karyawan yang melanggar peraturan penggunaan perlengkapan keselamatan kerja hendaknya harus diberikan sanksi sesuai prosedur. Karena sekecil apapun kesalahan yang dilakukan akan mengancam keselamatan kerja karyawan dan tentunya akan merugikan perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ardana, I Komang., Mujiati, Ni Wayan., Utama, I Wayan Mudiarta. 2012. *Manajemen Sumber daya manusia*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Bennet N.B Silalahi, Rumondang B. Silalahi. 1995. *Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Personalia*. Jakarta : PT. Pustaka Binaman Pressindo.
- Bernardi, HJ. & H. Russel. 1993. *Human Resources Management*. USA : McGraw Hill, Inc.
- Dharma, Agus, 1993, *Manajemen Personalia*, Edisi Ketiga, Penerbit Erlangga : Jakarta.
- Gomes, Faustino Cardoso. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama Cetakan Keempat. Yogyakarta : Penerbit Andi Offset.
- Hasibuan , melayu SP.2005. *Organisasi dan motivasi*. Jakarta : PT. Bumi Aksara
- Husni, Lalu.2003. *Pengantar Hukum Ketenagakerjaan Indonesia*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Kusnandi. 2003. *Pengantar Manajemen*. Malang, Universitas Brawijaya.
- Lambrie, Irianto. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : LaksBang Preesindo.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Remaja Rosdakarya, Jakarta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. A. A. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya offset.
- Marihot Tua Effendi Hariandja. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian dan Peningkatan Produktivitas Pegawai)*. PT. Grasindo : Jakarta
- Mathis, L. Robert, John H Jackson. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Salemba Empat Patria.
- Rivai, Veitzhal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Untuk Perusahaan*. Jakarta : Murai Kencana.
- Robbins, Stephen P. 2003. *Perilaku Organisasi*. Jilid I. Jakarta : PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Schuler, Randall. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia Abad-21*. Jilid 2. Jakarta : Erlangga.
- Siagian, Sondang. 2002. *Teori Pengembangan Organisasi*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Siswanto, Sutojo. 1989. *Manajemen Terapan Bank*. Jakarta : PT. Pustaka Binaman Pressindo.
- Sutrisno, Edi. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Prenanda Media Group.
- Swasto, Bambang. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang : UB Press.