

## **Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Prestasi Kerja Dalam Kalangan Penjawat Awam: Satu Kajian Teoritik**

### ***Factors Affecting Job Performance amongst Public Servants: A Theoretical Study***

Che Mohd Syaharuddin Che Cob<sup>1</sup>, Bahyah Abdul Halim<sup>2</sup> &  
Aziz Amin<sup>3</sup>

#### **ABSTRAK**

*Kualiti modal insan memainkan peranan penting dalam menentukan hala tuju penjawat awam, di samping memastikan kecekapan pengurusan. Justeru, sektor awam perlu cekap dalam menjamin perkhidmatan berkualiti yang diberikan kepada semua pihak. Artikel ini bertujuan mencadangkan satu model kerangka teori kajian untuk menyelidik hubungan faktor individu dan kumpulan terhadap prestasi kerja dalam kalangan penjawat awam di Malaysia. Kajian ini mengemukakan empat pemboleh ubah bebas iaitu ciri-ciri personaliti, motivasi, autonomi pembelajaran dan gaya kepimpinan manakala prestasi kerja sebagai pemboleh ubah bersandar kajian. Selain itu, perbincangan tentang bagaimana teori tingkah laku terancang memainkan peranan dalam pembentukan kerangka teori kajian ini turut diperjelaskan. Secara umumnya, kajian ini membuktikan bahawa prestasi kerja seseorang individu pekerja itu mampu ditingkatkan sekiranya gabungan antara anteseden yang dicadangkan berada dalam keadaan yang baik. Artikel ini sesuai untuk dijadikan rujukan dan dapat menambah sumber literatur dalam bidang psikologi organisasi dan pengurusan sumber manusia.*

**Kata kunci:** *Prestasi kerja, ciri-ciri personaliti, motivasi, autonomi pembelajaran, gaya kepimpinan*

#### **ABSTRACT**

*Human capital quality plays an important role in determining the direction of civil servants, while ensuring efficient management. Therefore, the public sector must be efficient in guaranteeing the quality of service provided to all parties. This article aims to propose a theoretical framework model to investigate the relationship between the individual and the group's performance among civil servants in Malaysia. This study presents four independent variables which are personality traits, motivation, learner autonomy and leadership style while work performance act as the dependent variable of the study. Besides that, this study also clarified a discussion of how the theory of planned behavior plays a role in the formation of the theoretical framework. Generally, the study proves that individual job performance can be improved if the combination of the personality traits, motivation, learner autonomy and leadership style on job performance are perfectly in order. This article may contribute as the recent reference to the literature in the field of organizational psychology and human resource management.*

**Key words:** *Job performance, personality traits, learner autonomy, leadership style*

## Pengenalan

Modal insan merupakan aset terpenting di dalam organisasi dan perlu dilihat secara strategik (Ahmad & Zahari, 2012). Pengurusan sumber manusia strategik merupakan pendekatan utama menyumbang ke arah kelestarian sesebuah organisasi. Justeru itu, bagi melahirkan modal insan yang seimbang dan berdaya saing memerlukan sistem pengurusan sumber manusia yang menyeluruh agar mampu menghadapi cabaran mendatang. Maka, usaha memantapkan pengurusan sumber manusia memerlukan elemen pembangunan modal insan yang cekap dan berkesan (Kementerian Kewangan Malaysia, 2010). Elemen ini bermula daripada pengenalpastian modal insan, pengambilan, pembangunan sumber manusia, pengekalan bakat, pengurusan risiko sehingga persaraan. Hal ini amat penting kerana modal insan adalah penggerak misi nasional sebagai salah satu daripada lima teras utama ke arah pencapaian wawasan 2020. Usaha ini dapat merealisasikan hasrat negara bagi meningkatkan tahap produktiviti dan daya saing pekerja. Justeru, usaha ini pasti akan melahirkan pekerja sebagai modal insan yang cemerlang. Maka, semua pihak seharusnya mempunyai tanggungjawab dalam memastikan pekerja menjadi modal insan berwibawa, berpengetahuan, berkemahiran dan berketrampilan. Selaras dengan itu, pada tahun 2012, kerajaan Malaysia telah memperuntukkan sebanyak RM43.37 bilion bagi pembangunan modal insan. Ini membuktikan bahawa kerajaan komited dalam usaha meningkatkan pembangunan modal insan kepada rakyat dan seterusnya melahirkan modal insan yang berprestasi tinggi.

INTAN (2014), melaporkan pendedahan media massa terhadap pelbagai bentuk masalah keruntuhan nilai dan etika yang membabitkan penjawat awam merangkumi pecah amanah, penipuan, ketidakcekapan, kelewatan dalam sesuatu proses perkhidmatan dan penyalahgunaan kuasa. Selanjutnya, portal rasmi Suruhanjaya Pencegahan Rasuah Malaysia (SPRM) melaporkan statistik jenayah rasuah penjawat awam bagi tahun 2014 sebanyak 204 kes, iaitu 2 kes (4%) melibatkan Kumpulan Pengurusan Tertinggi, 44 kes (21.5%) kumpulan Pengurusan & Profesional dan 158 kes (77.5%) kumpulan sokongan. Berasaskan statistik yang dikemukakan, gejala rasuah merupakan gejala keruntuhan integriti dan semakin membimbangkan. Hal ini menjadi faktor penghalang kepada sistem penyampaian organisasi yang berkesan (Ismail, S. H. S., 2007). Berita Harian (2010), melaporkan seramai 6,133 orang penjawat awam bermasalah dan berprestasi rendah. Pendedahan ini cukup mengejutkan kerana kerajaan telah bertungkus lumus melaksanakan pelbagai transformasi dan pembaharuan dalam perkhidmatan awam. Menurut Ketua Pengarah Perkhidmatan Awam, Datuk Seri Abu Bakar Abdullah, walaupun bilangan yang bermasalah masih kecil, namun ia meninggalkan kesan dalam perkhidmatan awam jika tidak ditangani dengan segera. Isu seperti ini akan menjejaskan imej perkhidmatan awam dan menimbulkan persoalan mengenai prestasi kerja penjawat awam sama ada mereka mampu melaksanakan tanggungjawab secara cekap dan berkesan. Justeru, tahap integriti penjawat awam hari ini masih perlu diperbaiki. Dapatan ini disokong pula oleh kajian Nik Hairi Omar et al., (2012) yang melaporkan peningkatan pengaduan awam penjawat awam berdasarkan rekod-rekod pengaduan yang diterima agensi dari tahun 2008 – 2011. Data kajian telah diperolehi merangkumi sembilan kategori pengaduan awam iaitu salah guna kuasa, kelewatan bertindak, tiada tindakan, kegagalan kuatkuasa, kualiti perkhidmatan kaunter dan telefon, kegagalan mematuhi prosedur, tidak responsif, tindakan tidak adil dan kurang kemudahan awam. Hasil kajian mendapati jumlah pengaduan awam yang diterima dalam tempoh empat tahun semakin meningkat menunjukkan berlaku kemerosotan tahap integriti.

Berasaskan dapatan-dapatan kajian jelas menunjukkan masih terdapat ruang untuk mempertingkatkan penyampaian perkhidmatan penjawat awam di negara ini. Justeru, kerangka pengurusan sumber manusia strategik perlu dibangunkan bagi melahirkan modal insan di dalam organisasi. Strategi-strategi harus memfokuskan kepada pengemblengan

modal insan dengan menekankan pembentukan individu dari aspek ciri-ciri personaliti, motivasi dan autonomi pembelajaran serta faktor kumpulan iaitu pembentukan kepimpinan berkesan dari aspek gaya kepimpinan ketua. Pengurusan sumber manusia yang cekap pasti mampu melahirkan modal insan yang cekap dan organisasi yang cemerlang.

Daripada permasalahan dan persoalan di atas maka artikel ini bertujuan mencadangkan satu model kerangka teori kajian untuk menyelidik hubungan faktor individu dan kumpulan terhadap prestasi kerja dalam kalangan penjawat awam di Malaysia. Empat pemboleh ubah bebas dikemukakan iaitu ciri-ciri personaliti, motivasi, autonomi pembelajaran dan gaya kepimpinan manakala prestasi kerja sebagai pemboleh ubah bersandar kajian. Selain itu, perbincangan juga menyentuh tentang bagaimana teori tingkah laku terancang memainkan peranan dalam pembentukan kerangka teori kajian. Metod yang digunakan adalah kajian ke atas sumber-sumber literatur yang berkaitan dengan prestasi kerja yang dapat memandu pembinaan hipotesis dan kerangka model kajian. Berdasarkan senario seperti perbincangan di atas, maka beberapa hipotesis kajian dikemukakan.

### **Sorotan Literatur dan Pembangunan Hipotesis**

Prestasi kerja merujuk kepada tingkah laku atau sikap yang menunjukkan seseorang itu berhubungan dengan pekerjaannya dan kebiasaannya merujuk kepada tindakan dan tingkah laku di bawah kawalan seseorang individu yang menyumbang kepada matlamat organisasi. Prestasi kerja adalah merujuk kepada pencapaian pekerja dalam melaksanakan tugas yang diberikan dan menyumbang kepada tingkah laku bagi mencapai objektif organisasi (Borman dan Motowidlo, 1993; Simmamora, 1995; Sedarmayanti, 2001; Mas'ud, 1989; Munandar, 1991; Dharma, 2000; Mangkunegara, 2001; Mcloy, Campbell, Cudeck, 1994; Viswesvaran & Ones, 2000).

### **Hubungan Antara Ciri-Ciri Personaliti dengan Prestasi Kerja**

Personaliti merupakan suatu indikator penting dalam dunia pekerjaan pada hari ini. Personaliti yang positif mampu melahirkan pekerja yang mempunyai nilai-nilai positif yang melibatkan emosi, kognitif serta tingkah laku dan ini seterusnya menyumbang kepada pelbagai aspek keberkesanan prestasi kerja.

Dari aspek psikologi, ciri-ciri Personaliti Lima-Utama merupakan lima faktor umum atau dimensi ciri personaliti yang dijumpai melalui kajian empirikal iaitu;

i. Ciri yang pertama ialah ekstraversi iaitu bertenaga, aktif, ingin tahu, keyakinan diri, pandai bergaul, ingin bersama orang lain, banyak bercakap, suka menyatakan idea dan menginginkan sesuatu dengan yakin, optimis dan positif tentang sesuatu (McCrae, 1989).

ii. Ciri yang kedua ialah neuroticism. Ciri ini berlawanan dengan kestabilan emosi seperti berkelakuan tidak munasabah, terlalu risau tentang sesuatu, gementar, mudah hilang sabar, mudah marah, tertekan dan kebimbangan yang tinggi.

iii. Ciri personaliti ketiga ialah kesetujuan iaitu keselesaan dan mudah untuk menyukai, menunjuk rasa hormat dan sopan-santun, mempunyai sifat fleksibel, mempercayai, bekerjasama, semula jadi yang baik, pemaaf, toleransi dan baik hati (Zhang, 2003).

iv. Ciri personaliti keempat ialah keterbukaan iaitu jujur, tidak mempunyai sebarang agenda, boleh berfikir tentang sesuatu, mempunyai imiginasi, mendengar dan menerima idea, tidak berselindung dan berterus terang, sifat ingin tahu, mempunyai idea asal, berfikiran luas dan sifat sensitif yang artistik (Barrick dan Ryan, 2003).

v. Ciri personaliti yang kelima ialah kehematan iaitu teguh dan mantap dengan pendirian idea sendiri. Seterusnya, kelakuan bermotivasi untuk merealisasikan objektif yang jelas dan nyata. Hal ini termasuklah melakukan kerja dengan berhati-hati, lengkap, teliti dan terperinci, bertanggungjawab dan pandai mengurus. Ciri personaliti ini biasanya dikaitkan dengan prestasi pendidikan dan motivasi (Barrick dan Ryan, 2003).

Kajian lalu telah membuktikan ciri-ciri personaliti Lima-Utama mempengaruhi prestasi kerja secara positif dan signifikan (Ingarianti, 2014; John, 2014; Kappagoda, 2013; Chua Bee Seok, 2011; Barrick dan Ryan, 2003; Bozionelos, 2004; Salgado, 1997; Judge, 1997; Goldberg, 1993). Hal ini menjelaskan bahawa pekerja yang memiliki ciri-ciri personaliti tersebut mampu mempengaruhi keberkesanan prestasi kerja mereka. (Ingarianti, 2014; John, 2014 dan Kappagoda, 2013). Oleh itu, dapatan ini mendorong kepada kajian selanjutnya berkenaan peranan ciri personaliti terhadap prestasi kerja sama ada ciri personaliti Model Lima Faktor mempengaruhi prestasi kerja atau tidak.

### **Hubungan Antara Motivasi dengan Prestasi Kerja**

Sriyano et al., (2004) mengatakan motivasi penting kerana motivasi adalah hal yang mengakibatkan, menyalurkan dan menyokong tingkah laku manusia supaya mahu bekerja giat mencapai hal yang optimum. Pengaruh motivasi terhadap prestasi kerja pegawai telah dibuktikan kebenarannya oleh beberapa pengkaji terdahulu. Umar, (2006) menyatakan motivasi mempunyai pengaruh langsung terhadap prestasi kerja. Pendapat ini disokong oleh Kretner & Kinichi (2001), yang menyatakan prestasi kerja sangat bermanfaat untuk menilai tahap kualiti, keberkesanan perkhidmatan dan motivasi. Hal ini perlu disokong agar lebih memperhatikan keperluan masyarakat yang dilayani, dan penambahbaikan perkhidmatan awam. Agarwal, (2008) menyatakan sebaliknya bahawa prestasi kerja yang baik boleh dicapai oleh birokrasi kerajaan, apabila disokong oleh pegawai yang berkualiti. Kualiti pegawai adalah stamina tinggi, tempoh, cerdas, cekap, bertanggungjawab, setiakawan, produktiviti, kreativiti, inovatif, berorientasi masa hadapan, berbudi pekerti luhur, dan berdisiplin tinggi. Berasaskan rumusan definisi, motivasi dapat disimpulkan iaitu untuk meningkatkan prestasi kerja melalui pemberian motivasi kepada pegawai. Hal ini merupakan faktor terhadap kejayaan prestasi kerja organisasi (Kotter & Heskett, 1992; Agarwal, 2008; Kretner & Kinichi, 2001).

### **Hubungan Antara Autonomi Pembelajaran dengan Prestasi Kerja**

Pemboleh ubah autonomi pembelajaran adalah berasaskan ulasan literatur terdahulu yang membincangkan autonomi pembelajaran dalam bidang kajian psikologi pendidikan berkaitan dengan autonomi pembelajaran dan prestasi kerja. Selari dengan dapatan kajian Abdul Hameed (2011) mencadangkan model yang menerangkan hubungan di antara pembelajaran dan prestasi kerja. Pembelajaran pekerja menerangkan proses memperoleh pengetahuan melalui rasa ingin tahu untuk belajar. Ia adalah satu set minda yang mempunyai kebimbangan untuk mendapatkan maklumat pembelajaran pekerja akan meningkatkan kebolehan dan

kecekapan pekerja (Dixon, 1999) Kebolehan dan kecekapan adalah membantu dalam prestasi kerja dan produktiviti.

### **Hubungan Antara Gaya Kepimpinan dengan Prestasi Kerja**

Gaya kepimpinan merupakan faktor penting yang mempengaruhi prestasi kerja Sarvinder (2008). Bass (1985) berpendapat kedua-dua jenis gaya kepimpinan transaksional dan transformasional ada pada setiap pengurus. Gaya kepimpinan tersebut memberi kesan terhadap prestasi kerja. Beberapa kajian menggunakan gaya kepimpinan transformasional dan transaksional untuk menguji hubungannya dengan prestasi kerja. Apa yang berbeza hanyalah sama ada mereka dilihat lebih bergaya transformasional ataupun lebih kepada gaya transaksional (Wan Faridah Akmal Wan Ismail et. al, 2002; Ehigie & Akpan, 2003; Siagian, 1995; Joiner, 2006, Bass, 1990).

### **Pembinaan Hipotesis Hubungan Pemboleh ubah Bersandar dengan Prestasi Kerja**

Daripada kajian literatur yang dijalankan ke atas makna dan ciri-ciri personaliti, motivasi, autonomi pembelajaran dan gaya kepimpinan dengan prestasi kerja, maka empat hipotesis berikut dikemukakan.

H1: Ciri-ciri personaliti mempengaruhi prestasi kerja secara signifikan.

H2: Motivasi mempengaruhi prestasi kerja secara signifikan.

H3: Autonomi pembelajaran mempengaruhi prestasi kerja secara signifikan.

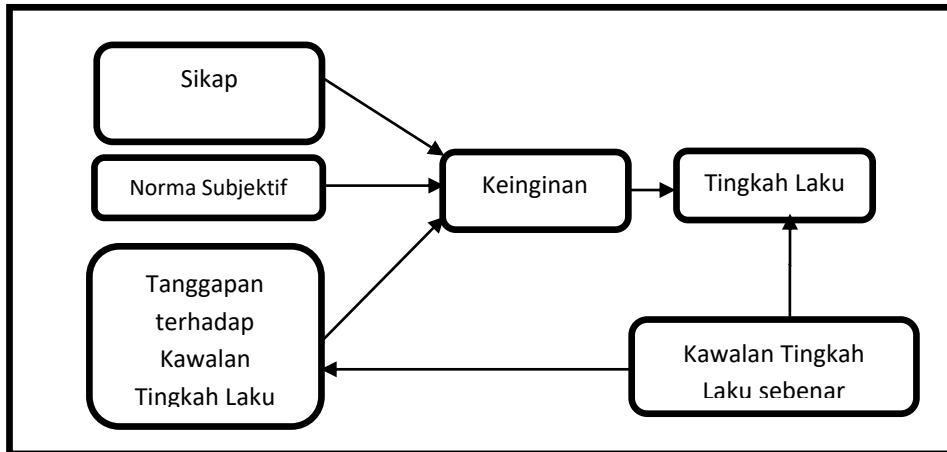
H4: Gaya kepimpinan mempengaruhi prestasi kerja secara signifikan.

### **Pendekatan Teoritikal Tingkah laku Terancang dan Model Kajian**

Dalam pembentukan kerangka teoritikal kajian ini, pengkaji telah mengenal pasti teori tingkah laku terancang sebagai asas teori yang digunakan dalam kajian ini. Teori tingkah laku terancang dibangunkan oleh Ajzen (1988) banyak digunakan dalam kajian tingkah laku dan kecenderungan seseorang. Berdasarkan teori ini, terdapat tiga (3) elemen yang mempengaruhi tingkah laku dan kecenderungan seseorang iaitu sikap, norma subjektif dan tanggapan terhadap kawalan tingkah laku. Sikap terhadap tingkah laku tertentu akan mempengaruhi penilaian terhadap sesuatu perkara. Seandainya seseorang itu menyenangi perkara yang dilakukan, semakin tinggi kecenderungan seseorang itu terhadap tingkah laku tersebut. Justeru, norma subjektif mengukur sejauh mana tanggapan seseorang itu terhadap pandangan masyarakat terdekat bagi melakukan sesuatu perkara.

Teori ini mengatakan kecenderungan untuk melakukan sesuatu itu lebih tinggi jika kadar norma subjektif tinggi. Tanggapan terhadap kawalan tingkah laku merujuk kepada tanggapan seseorang terhadap sesuatu perkara atau perlakuan yang ingin dilakukan sama ada mudah atau sukar. Teori ini mengatakan kecenderungan seseorang itu terhadap sesuatu perkara atau pekerjaan lebih tinggi bila semakin mudah untuk dilakukan. Teori ini menjelaskan pencapaian tingkah laku adalah bergantung kepada keinginan dan kawalan tingkah laku. Contohnya sekiranya dua individu mempunyai tahap kesediaan yang sama

untuk melaksanakan tugas, dan kedua-duanya telah mencuba melaksanakannya dengan baik, individu yang mempunyai keyakinan yang tinggi akan dapat melaksanakan tugasnya dengan jaya berbanding individu yang kurang keyakinan terhadap kawalan tingkah laku. Ini boleh dijadikan ukuran kepada kawalan tingkah laku sebenar, ianya bergantung kepada ketepatan persepsi. Rajah 1 dibawah menunjukkan teori tingkah laku terancang.

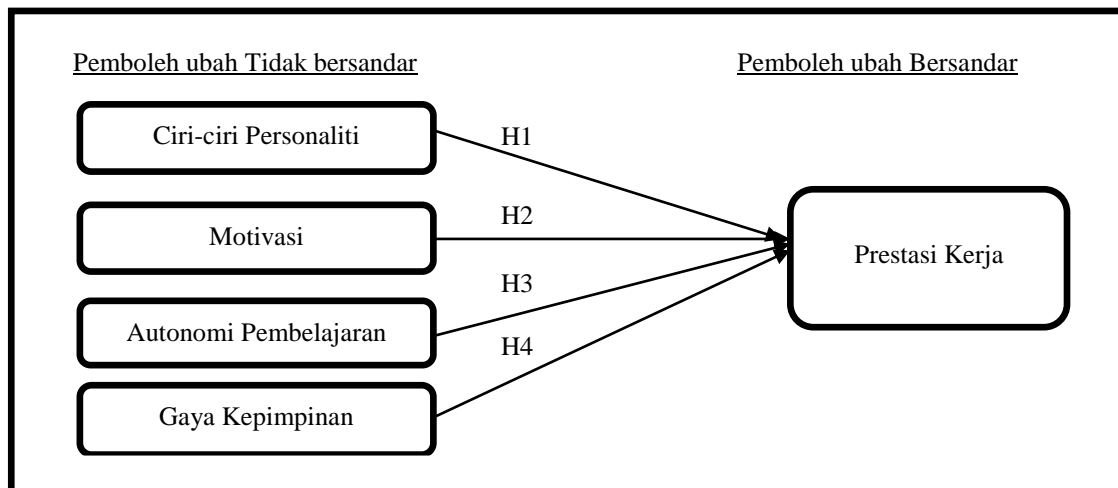


**Rajah 1: Teori Tingkah Laku Terancang**

(Sumber: Ajzen, (1991). Teori Tingkah Laku Terancang. *Organizational Behaviour and Human Decision Process*, 50, p. 179-211)

Model kajian

Berdasarkan kepada pembangunan hipotesis dan asas landasan teori yang telah dikemukakan, model kajian diilustrasikan dalam Rajah 2. Pemboleh ubah-pemboleh ubah tidak bersandar ialah ciri-ciri personaliti, motivasi, autonomi pembelajaran dan gaya kepimpinan. Sementara itu, kajian ini menjadikan prestasi kerja sebagai pemboleh ubah bersandar.



**Rajah 2: Kerangka Kajian**

(Sumber: Ajzen, (1991). Teori Tingkah Laku Terancang. *Organizational Behaviour and Human Decision Process*, 50, p. 179-211)

## Penutup

Artikel ini merupakan kertas konsep yang bertujuan mengemukakan satu model yang dapat digunakan untuk melihat pengaruh hubungan faktor individu dan kumpulan terhadap prestasi kerja. Secara umumnya kajian yang dijalankan membuktikan dalam meningkatkan prestasi kerja faktor individu; iaitu ciri-ciri personaliti, motivasi, autonomi pembelajaran dan faktor kumpulan; iaitu gaya kepimpinan ketua amat penting dalam mempengaruhi pelbagai aspek keberkesanan prestasi kerja. Selain itu, prestasi kerja seseorang individu itu mampu ditingkatkan sekiranya gabungan antara anteseden yang dicadangkan berada dalam keadaan yang baik. Justeru itu, adalah diharapkan kertas konsep ini dapat dijadikan rujukan dan memberi penambahan kepada literatur dalam bidang psikologi organisasi dan pengurusan sumber manusia.

## Bibliografi

- Agarwal, A. (2008). *Employee motivation*. URL. <http://ezinearticles.com>
- Ahmad, A. & Zahari, N. (2012). Kajian keberkesanan program pembangunan dan penilaian bagi pegawai perkhidmatan tadbir. *Kajian Keberkesanan Program Pembangunan Dan Penilaian Bagi Pegawai Perkhidmatan Tadbir Dan Diplomatik Gred M41, 2012*, 17–31.
- Ajzen I. (1988) *Attitudes, personality, and behaviour*, Buckingham: Open University Press.
- Ajzen, I. (1991). Teori tingkah laku terancang. *Organizational Behaviour and Human Decision Process*, 50,p. 179-211.
- Barrick, M.R. & Ryan, A.M. A.M. (Eds) (2003), *Personality and work: Reconsidering the role of personality in work*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Berita Harian (2010). Penjawat awam bermasalah perlu di atasi segera. Retrieved from [cuepac.blogspot.com/2010/11/penjawar-awam-bermasalah-perlu-diatasi-segera.html](http://cuepac.blogspot.com/2010/11/penjawar-awam-bermasalah-perlu-diatasi-segera.html)
- Borman, W.C. & Motowidlo, S.J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W.C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organization* (pp. 71 – 98) San Francisco, CA: Jossey – Bass
- Bozionelis, N. (2004) The relationship between disposition and career success: A British Study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 77: 403-420
- Chua Bee Seok (2011) Personaliti, motivasi dan prestasi kerja dalam kalangan belia Malaysia. *Siri Kertas Penyelidikan Psikologi dan Kesihatan Sosial Bil 2*.
- Dharma, S. (2000) *Manajemen prestasi kerja* Jakarta: Rajawali
- Dixon, N.M., 1999. 'The organizational learning cycle: How we can Learn Collectively' Second Edition, Gower p, 63-91
- Ehigie, B.O & Akpan, R.C. (2003). Roles of perceived leadership styles and rewards in the practice of total quality management. *The Leadership & Organization Development Journal*, 25, 24-34
- Goldberg, L.R. (1993). The structure of phenotypic personality traits: Authors' reactions to the six comments. *American Psychologist*, 48, 1303-1304
- INTAN. (2014) *Urus tadbir sektor awam*. Slideshare. Retrieved from <http://www.slideshare.net/ctmz/pentadbiran-awam-korporat>
- Ingarianti & Tri Muji. 2014. Hubungan antara kepribadian (The big five factor personality) dengan organizationasl citizenship behaviour pada karyawan. <http://download.docstoc.com/document/157779507?key=&pass=>. Retrieved pada 5 Oktober 2014.

- Ismail, S. H. S. (2007). Values and Ethics towards quality public delivery system of Malaysia. *Journal of Syariah*, 15(2), 25–43.
- John, Oliver p. & Sanjay Srivasava. (2014). *Big five personality*. [http://moityca.com.br/pdfs/bigfive\\_John.pdf](http://moityca.com.br/pdfs/bigfive_John.pdf). Retrieved pada 4 Novemver 2014
- Joiner, T.A. (2006) Total quality management and performance: The role of organizational support and co-worker support. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24. 617-627
- Judge, T.A. & Cable, D.M. (1997), “*Applicant personality, organizational culture, and organizational attraction*”, *Personnel Psychology*, Vol. 50, pp. 359-94
- Kotter, J.P. & Heskett, J. (1992). *Our iceberg is melting : changing and succeeding under any conditions*. New York : St. Martin’s Press
- Kappagoda, U.W.M.R. & Sampath. (2013). The impact of five factor model personality on organizational citizenship behaviour of non-managerial employees in the banking sector in Sri Lanka. *International Journal of Research in Computer Application and management* Vol. 3 (No. 6):168-173
- Kementerian Kewangan Malaysia. (2010). *Rancangan Malaysia Ke-10: Bab 5: membangun dan mengekalkan modal insan. Rancangan Malaysia Kesepuluh (RMKe-10)*.
- Kreitner, R. & Kinicki, A (Ed). (2001). *Organizational behaviour*, Boston: Irwin McGraw-Hill
- Mas’ud, M (1989;). *International conference on acoustics, speech and signal processing Vol 2; Speech processing II*, Jakarta: IEEE.
- Mangkunegara, A.A (2001). *Iklim organisasi dan kepuasan kerja*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- McCloy, R.A., Campbell, J.P. & Cudeck, R. (1994). A confirmatory test of a model of performance determinants. *Journal of Applied Psychology*, 79, 493-505
- Munandar, H (1991) *Disiplin motivasi dan sikap kerja dalam rangka meningkatkan produktivitas kerja tinjauan dari segi psikologis pendidikan, Kertas Kerja, Pokja Produktivitas*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Nik Hairi Omar, Azmi Awang & Azmi Abdul Manaf, (2012). Integriti dari perspektif pengaduan awam: kajian kes di Jabatan Pengangkutan Jalan (JPJ) Malaysia. *Journal of Social Science and Humanities e-Bangi*, 7(1), 141-155.
- Umar, G.M. (2006). *Pengaruh karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, karakteristik organisasi, motivasi, imbalan dan kinerja, terhadap kepuasan kerja karyawan (studi pada kawasan industry Makasar Sulawesi Selatan)*. Malang: Penerbit Universitas Brawajaya.
- Roberts, R.L. (2005), *The relationship between rewards, recognition and motivation at an insurance company in the western cape*. University of Western Cape.
- Salgado, J.F. (1997) “*The five factor model of personality and job performance in Europesn community*”, *Journal of Applied Psychology* , Vol 82, pp. 30-43
- Sedarmayanti (2001) *Manajemen sumber daya manusia, reformasi birokrasi, dan manajemen pegawai negeri sipil*. Bandung: Refika Aditama
- Siagian, S.P. 1995 *Organisasi, kepemimpinan dan perilaku administrasi*. Jakarta: Gunung Agung
- Simmamora, H. (1995) *Annual review ingredient safety assessment* . Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Sriyano, Teguh, D. & Managor, H. (2004). Analisis pengaruh insentif, motivasi, disiplin kerja dan budaya kerja pegawai pada badan pengelolaan kewangan daerah kab. Banyamans, SMART, Vol 1, no 2. Semarang, hal 40-42, [http:// www.ousoed.or.id](http://www.ousoed.or.id)
- Timmreck, C.M. (2001). *Influence of motivation on labour productivity*. New Jersey: Internationasl, Inc.



- Viswesvaran, C. & Ones, D.S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8, 216-226
- Wan Faridah Akmal Wan Ismail, Noor Azmi Mohamad & Ishak Mad Shah. (2002) kepemimpinan transaksi. transformasi dan ciri kerja profesional teknologi maklumat sektor awam Malaysia *Jurnal Teknologi*, 37 (E) Dis. 2002: 57-70