

# OPTIMALISASI KINERJA PEGAWAI BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH KOTA SEMARANG

Sri Hindah Pudjihastuti  
Haves Ardhani  
Fakultas Ekonomi Unissula Semarang  
srihindahdjokos@yahoo.com  
haves\_ardhani@yahoo.com

## ABSTRACT

*The aim of this research is to find out and analyzing the influence of motivation against the employee performance of badan kepegawaian city semarang and to know and analyzing the influence of discipline against the employee performance of Badan Kepegawaian Daerah Kota Semarang. A method of research used in the sample of the population is a method of census against 65 respondents derived from the staff of Badan Kepegawaian Daerah Kota Semarang overall, to be used as a sample of but only 64 a questionnaire that back and analyzed. A method of collecting data used namely a questionnaire that is supported by observation, informal interview and documentation. The result showed motivation influential positively and significantly affect the performance of civil servants. Variable discipline shows that there are a positive influence and significant on the performance of civil servants Motivation have leverage our dominant against the employee performance than by discipline. Variable motivation and discipline can explain variation variable the employee performance 56,6 %, amounting to while 43,4 % described by another variable outside modeled on standard trust 95 % ( sig. 5 % ).*

**Keywords:** Motivation, Discipline, Employee Performance

## PENDAHULUAN

Dorongan seseorang untuk bekerja dipengaruhi adanya kebutuhan yang harus dipenuhi dan tingkat kebutuhan yang berbeda pada setiap pegawai, sehingga dapat terjadi perbedaan motivasi dalam berprestasi. Kondisi pegawai yang ada saat ini pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Semarang dijumpai masih adanya pegawai sering datang terlambat masuk kerja, adanya sebagian pegawai tidak mengikuti apel pagi, adanya pegawai bersikap pasif terhadap pekerjaan, adanya pegawai yang tidak tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya dan masih adanya sebagian pegawai yang meninggalkan tugas pada jam kerja tanpa

keterangan yang sah.

Badan Kepegawaian Daerah Kota Semarang sebagai lembaga teknis daerah merupakan unsur penunjang Pemerintah Daerah yang bertugas menyelenggarakan manajemen Pegawai Daerah. Dalam melaksanakan kegiatannya didukung 70 orang pegawai dengan 5 orang pegawai yang berstatus diperbantukan pada Satuan Kerja Perangkat Daerah lainnya di lingkungan Pemerintah Kota Semarang. Sehingga secara riil, jumlah pegawai yang aktif bekerja dan mempengaruhi kinerja Badan Kepegawaian Daerah Kota Semarang secara langsung berjumlah 65 orang pegawai. Terbagi menjadi 4 (empat) Bidang dan 1 (satu) Sekretariat

dengan volume tugas dan beban pekerjaan yang tidak sama.

Kedudukan dan peranan Pegawai Negeri Sipil sebagai unsur aparatur negara yang bertugas sebagai pelayan masyarakat harus menyelenggarakan pelayanan secara adil kepada masyarakat dengan dilandasi kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945. Untuk dapat melaksanakan tugas dengan baik, maka pembinaan pegawai diarahkan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia agar memiliki sikap dan perilaku yang berintikan pengabdian, kejujuran, tanggung jawab dan disiplin serta wibawa sehingga dapat memberikan pelayanan sesuai tuntutan perkembangan masyarakat.

Untuk membentuk pegawai yang berkinerja optimal, organisasi harus menata manajemen, diantaranya menilai efektif kerja pegawai dengan cara memperbaiki sikap, perilaku, ketrampilan, motivasi dan meningkatkan pengetahuan serta disiplin sesuai dengan harapan organisasi. Dengan kata lain, meningkatkan kualitas kinerja pegawai sangatlah penting. Faktor-faktor yang menentukan berhasil atau tidaknya pelaksanaan tugas antara lain motivasi berprestasi dan disiplin.

Dengan meningkatkan motivasi berprestasi kepada pegawai akan membawa dampak yang baik bagi organisasi, utamanya dalam keefektifan pencapaian tujuan organisasi dapat cepat tercapai dan kinerjanya meningkat. Seorang pegawai yang memiliki motivasi berprestasi yang optimal akan mengkondisikan suatu semangat, dedikasi dan kinerja optimal terhadap pekerjaan yang dibebankan kepadanya dan akan dengan senang hati menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu dan berkualitas.

Selain itu dengan selalu menjaga kondisi agar pegawai memiliki sikap disiplin dalam bekerja akan membawa manfaat keefisienan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan serta membuat pegawai mampu manajemen hambatan dalam pekerjaan sehingga dapat menghindari waktu yang terbuang

disaat jam kerja, yang pada akhirnya turut meningkatkan kinerja organisasi. Dengan kata lain kedisiplinan membentuk seseorang pegawai untuk menghargai waktu dan menaati peraturan yang ditentukan organisasi supaya tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik. Sehingga pegawai yang kurang memiliki motivasi berprestasi dan disiplin yang optimal akan bekerja kurang efektif dan efisien atau menurunkan kinerja pegawai. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Harlie, M, 2010 menyatakan bahwa disiplin kerja, motivasi dan pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji hubungan antara motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja.

## **KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS**

### **Kinerja Pegawai**

#### **Pengertian Kinerja Pegawai**

Menurut Martoyo, (2007), kinerja pegawai adalah hasil kerja selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan misal standar, target/sasaran atau kriteria yang telah disepakati bersama. Gibson (2006) menyatakan kinerja adalah hasil yang diinginkan dari perilaku. Kinerja individu merupakan dasar dari kinerja organisasi.

Menurut Seymour dalam Suharto dan Cahyono (2005), kinerja merupakan tindakan-tindakan atau pelaksanaan-pelaksanaan tugas yang dapat diukur. Adapun menurut As'ad (2004) mengutip dua pendapat, pertama dari Maier yang memberi batasan bahwa kinerja sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan. Kedua dari pendapat Lawer dan Porter, menyatakan bahwa kinerja adalah "*Successful role achievement*" yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya.

Berdasarkan pengertian kinerja dari beberapa pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan perban-

dengan hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dengan standar yang telah ditentukan. Kinerja juga berarti hasil yang dicapai oleh seseorang, baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

### **Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Mangkunegara (2001) menyebutkan, faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi. Salah satu faktor yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja pegawai adalah gaya kepemimpinan, komunikasi organisasi dan motivasi kerja (Sunarcaya, 2008).

Selanjutnya menurut McCormick dan Tiffin (1994) dalam Mangkunegara (2001) terdapat dua variabel yang dapat mempengaruhi kinerja; Pertama variabel individu, yang terdiri dari pengalaman, pendidikan, jenis kelamin, umur, motivasi, keadaan fisik, kepribadian dan sikap. Kedua adalah variabel situasional, yakni menyangkut faktor fisik dan pekerjaan yang meliputi metode kerja, pengaturan dan kondisi, perlengkapan kerja, pengaturan ruang kerja, kebisingan, penyiaran dan temperatur. Kemudian faktor sosial dari organisasi yang meliputi kebijakan, jenis latihan dan pengalaman, sistem upah serta lingkungan sosial.

Menurut Rahmatullah (2003) dalam Setiyawan dan Waridin (2006), kinerja pada dasarnya dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu: 1). Faktor individual. Meliputi kemampuan dan keahlian, latar belakang, demografi dan motivasi kerja serta disiplin kerja. 2). Faktor psikologis. Meliputi persepsi, *attitude*, *personality*, dan pembelajaran 3). Faktor organisasi. Meliputi sistem atau bentuk organisasi sumber daya, kepemimpinan, komunikasi, lingkungan kerja, budaya kerja, budaya organisasi, penghargaan, struktur, diklat dan *job design*.

Menurut Mathis (2007) faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu kemampuan pegawai untuk pekerjaan tersebut, tingkat usaha yang dicurahkan, dan dukungan

organisasi yang diterimanya. Mathis dan Jackson (2007) menyatakan bahwa banyak faktor yang mempengaruhi kinerja dari individu tenaga kerja, yaitu kemampuan mereka, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan dan hubungan mereka dengan organisasi. Selanjutnya Prawirosentono (2008) menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain: efektivitas dan efisiensi, wewenang, disiplin, inisiatif, motivasi, semangat kerja. Menurut Suprihanto (2000) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai antara lain: bakat, pendidikan dan latihan, lingkungan dan fasilitas, iklim kerja, motivasi dan kemampuan hubungan industrial, teknologi manajemen, kesempatan berprestasi dan lain sebagainya. Kinerja pegawai dipengaruhi oleh sejumlah faktor antara lain: menurut Sutermeister dalam Sugiyono (2007) terdiri dari motivasi, kemampuan, pengetahuan, keahlian, pendidikan, pengalaman, pelatihan, minat, sikap kepribadian kondisi-kondisi fisik dan kebutuhan fisiologis, kebutuhan sosial dan kebutuhan egoistik. Wexley dan Yukl (2003) mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain adalah disiplin kerja dan motivasi.

### **Penilaian Kinerja**

Nawawi (2005) berpendapat bahwa penilaian kinerja adalah proses pengamatan (observasi) terhadap pelaksanaan pekerjaan oleh seorang pekerja. Dari hasil observasi (pengamatan) itu dilakukan pengukuran yang dinyatakan dalam bentuk penetapan keputusan mengenai keberhasilan atau kegagalannya dalam bekerja.

Menurut Wungu (2003) Penilaian kinerja ialah proses sistematis untuk menilai segenap perilaku kerja pegawai dalam kurun waktu tertentu yang akan menjadi dasar penetapan kebijakan personalia dan pengembangan pegawai. Dalam definisi tersebut terkandung maksud bahwa, yang dimaksud sistemik adalah terkait dengan adanya kejelasan tujuan, tahap-tahap pelaksanaan,

metode, serta kurun waktu penilaian pegawainya.

Menurut Gomez dalam Sastrowiharjo (2006) dalam melakukan penelitian terhadap kinerja yang berdasarkan deskripsi pekerjaan secara spesifik (*judgement performance evaluation*) ini maka ada delapan dimensi yang perlu mendapatkan perhatian, antara lain: 1). *Quality of Work* (kualitas kerja) Kualitas ini akan dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapan. 2). *Quantity of Work* (kuantitas kerja) Jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan. 3). *Job Knowledge* (pengetahuan pekerjaan) Luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilan. 3). *Creativeness* (kreatifitas) Keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul. 4). *Cooperatice* (kerjasama) Kesadaran untuk bekerja sama dengan orang lain. 5). *Initiative* (inisiatif) Keaslian ide-ide yang disampaikan sebagai program organisasi dimasa yang mendatang. 6). *Dependerability* (ketertanggung) Kesadaran dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penjelasan kerja. 7). *Personal Quality* (kualitas personil) Menyangkut kepribadian, kepemimpinan,

Penilaian kinerja pegawai (*performance appraisal*) secara keseluruhan merupakan proses yang berbeda dari evaluasi pekerjaan (*job evaluation*). Penilaian kinerja pegawai berkenaan dengan seberapa baik seseorang melakukan pekerjaan yang ditugaskan/diberikan. Evaluasi pekerjaan menentukan seberapa tinggi harga sebuah pekerjaan bagi organisasi dan dengan demikian pada kisaran berapa gaji sepatutnya diberikan kepada pekerjaan tersebut. Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi penilaian kinerja pegawai (Sastrowiharjo, 2006): 1). Karakteristik situasi. 2). Deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan dan standar kinerja pegawai pekerjaan. 3). Tujuan-tujuan penilaian kinerja pegawai. 4). Sikap para pegawai dan atasan terhadap evaluasi.

Penilaian kinerja harus mengkaji kinerja kerja pegawai. Suatu penilaian kinerja yang mengkaji kepribadian pegawai kurang berguna untuk mengkaji produktivitas atau kontribusi yang telah diberikan untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi. Bila penilaian kinerja dilakukan sewajarnya, orang yang dinilai akan meninggalkan pertemuan tersebut dengan suatu pemahaman bagaimana agar dapat mencapai sasaran-sasaran kerja (Timpe, 2000). Menurut Dessler (2007), penilaian kerja adalah memberikan umpan balik kepada pegawai dengan tujuan memotivasi orang tersebut untuk menghilangkan kemerosotan kinerja atau berkinerja lebih tinggi lagi. Soedjono (2005) menyebutkan ada enam kriteria untuk mengukur kinerja pegawai secara individu, yaitu: 1). Kualitas, hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna; 2). Kuantitas, jumlah yang dihasilkan atau jumlah aktivitas yang dapat diselesaikan; 3). Ketepatan waktu, dapat menyelesaikan tepat pada waktunya dan dapat memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan lain; 4). Efektifitas, Pemanfaatan secara maksimal sumber daya yang ada pada organisasi untuk meningkatkan keuntungan dan mengurangi kerugian; 5). Kemandirian, dapat melaksanakan kerja tanpa bantuan guna menghindari hasil yang merugikan; dan 6). Komitmen kerja, komitmen kerja antara pegawai dengan organisasinya.

Menurut Handoko (2002) pengukuran kinerja adalah usaha untuk merencanakan dan mengontrol proses pengelolaan pekerjaan sehingga dapat dilaksanakan sesuai tujuan yang telah ditetapkan, penilaian prestasi kerja juga merupakan proses mengevaluasi dan menilai prestasi kerja pegawai diwaktu yang lalu atau untuk memprediksi prestasi kerja di waktu yang akan datang dalam suatu organisasi.

### **Motivasi**

Menurut Reksohadiprodo dan Handoko (2001) motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan

individu melakukan kegiatan-kegiatan tertentu untuk mencapai tujuan. Buhler (2004) memberikan pendapat tentang pentingnya motivasi sebagai berikut: "Motivasi pada dasarnya adalah proses yang menentukan seberapa banyak usaha yang akan dicurahkan untuk melaksanakan pekerjaan. Motivasi atau dorongan untuk bekerja ini sangat menentukan tercapainya suatu tujuan, maka manusia harus dapat menumbuhkan motivasi kerja setinggi-tingginya bagi para pegawai dalam organisasi".

Manullang (2004) mengungkapkan bahwa motivasi sangat penting untuk mendorong individu dalam pelaksanaan tugas yang dibebankan. Menurut Hasibuan (2007) motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya/upaya untuk mencapai kepuasan. Menurut Koontz dalam Andriyani (2005) motivasi mengacu pada dorongan atau usaha untuk memuaskan kebutuhan atau suatu tujuan. Selanjutnya Robbins (2006) mendefinisikan motivasi sebagai suatu kerelaan untuk berusaha seoptimal mungkin dalam mencapai tujuan organisasi yang dipengaruhi oleh kemampuan usaha untuk memuaskan beberapa kepuasan individu.

Ditinjau dari sumbernya, motivasi terbagi menjadi dua yaitu motivasi intrinsik dan ekstrinsik (Handoko, 2001). 1). Motivasi intrinsik atau dorongan yang timbul dari dalam diri individu sendiri tanpa ada paksaan dari orang lain, melainkan atas dasar kemauan sendiri. Contohnya: *self actualization need* (keinginan untuk mengaktualisasikan diri). 2). Motivasi ekstrinsik atau dorongan yang timbul sebagai akibat pengaruh dari luar individu, apakah karena adanya stimulus atau rangsangan, suruhan atau bahkan paksaan orang lain, sehingga dalam kondisi demikian seseorang mau melakukan sebuah tindakan/pekerjaan contohnya: *reward and punishment*.

Selain hal tersebut teori-teori motivasi yang akan dikemukakan berikut ini merupa-

kan hal penting, karena teori motivasi ini dapat memudahkan bagi atasan untuk dapat menggerakkan, mendorong dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepada para pegawai.

Hasibuan (2007) mengemukakan jenjang/hierarki kebutuhan menurut Maslow, yakni: a). *Physiological needs* (kebutuhan fisik dan biologis). Kebutuhan untuk mempertahankan hidup, yang termasuk dalam kebutuhan ini adalah kebutuhan akan makan, minum, dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan fisik ini merangsang seseorang berperilaku dan bekerja dengan giat. b). *Safety and security needs* (kebutuhan keselamatan dan keamanan). Kebutuhan tingkat kedua menurut Maslow adalah kebutuhan keselamatan. Kebutuhan ini mengarah kepada dua bentuk. c). *Affiliation or Acceptance Needs* (kebutuhan sosial). Kebutuhan Sosial dibutuhkan karena merupakan alat untuk berinteraksi social, serta diterima dalam pergaulan kelompok pekerja dan masyarakat lingkungannya. Pada dasarnya manusia normal tidak akan mau hidup menyendiri seorang diri di tempat terpencil, ia selalu membutuhkan hidup berkelompok. d). *Esteem or status needs* (kebutuhan akan penghargaan). Kebutuhan akan penghargaan adalah kebutuhan akan penghargaan dari pegawai dan masyarakat lingkungannya. Idealnya prestise timbul karena adanya prestasi, tetapi tidak selamanya demikian. Akan tetapi perlu juga diperhatikan oleh pimpinan bahwa semakin tinggi kedudukan seseorang dalam masyarakat atau posisi seseorang dalam suatu organisasi, semakin tinggi pula *prestise*-nya. Prestasi dan status dimanifestasikan oleh banyak hal yang digunakan sebagai symbol status itu. e). *Self Actualization* (aktualisasi diri) Kebutuhan aktualisasi adalah kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, keterampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan/luar biasa. Kebutuhan ini merupakan realisasi lengkap potensi seseorang secara penuh. Keinginan seseorang

untuk mencapai kebutuhan sepenuhnya dapat berbeda satu dengan yang lainnya. Pemenuhan kebutuhan ini dapat dilakukan oleh para pimpinan organisasi yang menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan.

Dari pendapat tersebut dapat disimpulkan, sangat penting untuk memuaskan kebutuhan manusia, ini terlihat jelas pada organisasi yang modern yang selalu memperhatikan kebutuhan pegawainya. Bentuk lain dari pembahasan ini adalah dengan memberikan perlindungan dan kesejahteraan para pegawainya.

### **Teori Motivasi dari Herzberg**

Herzberg seorang Profesor Ilmu Jiwa pada Universitas di Cleveland, Ohio, mengemukakan teori motivasi dua faktor atau *Herzberg's Two Factors Motivation Theory* atau sering juga disebut teori motivasi kesehatan (*factor Higienis*).

Menurut Herzberg yang dikutip oleh Hasibuan (2007) orang menginginkan dua macam faktor kebutuhan yaitu: a). Pertama, Kebutuhan akan kesehatan atau kebutuhan pemeliharaan *maintenance factors* (faktor pemeliharaan). Faktor pemeliharaan berhubungan dengan hakekat manusia yang ingin memperoleh ketentraman dan kesehatan badaniah. b). Kedua, faktor pemeliharaan menyangkut kebutuhan psikologis seseorang, kebutuhan ini meliputi serangkaian kondisi intrinsik, kepuasan pekerjaan (*job content*) yang apabila terdapat dalam pekerjaan akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat, yang dapat menghasilkan pekerjaan dengan baik.

Dari teori ini dapat diambil kesimpulan bahwa dalam perencanaan pekerjaan harus diusahakan sedemikian rupa, agar *kedua* faktor ini (faktor pemeliharaan dan faktor psikologis) dapat dipenuhi supaya dapat membuat para pegawai menjadi lebih bersemangat dalam bekerja.

Menurut Herzberg yang dikutip oleh Hasibuan (2007) ada tiga hal penting yang harus diperhatikan dalam memotivasi bawahan, antara lain sebagai berikut: a). Hal-hal yang

mendorong para pegawai adalah pekerjaan yang menantang yang mencakup perasaan berprestasi, bertanggung jawab, kemajuan, dapat menikmati pekerjaan itu sendiri, dan adanya pengakuan atas semuanya. b). Hal-hal yang mengecewakan pegawai adalah terutama faktor yang bersifat embel-embel saja pada pekerjaan, peraturan pekerjaan, penerangan, istirahat, sebutan jabatan, hak, gaji, dan lain-lain. c). Para pegawai akan kecewa apabila peluang untuk berprestasi terbatas. Mereka akan menjadi sensitif pada lingkungannya serta mulai mencari-cari kesalahan.

### **Teori Motivasi Prestasi Dari Mc Clelland**

Mc Clelland mengemukakan teorinya yaitu *Mc Clelland Achievement Motivation Theory* atau teori Motivasi Prestasi Mc Clelland. Menurut Mc Clelland yang dikutip oleh Hasibuan (2007) teori ini berpendapat bahwa pegawai mempunyai cadangan energi potensial. Bagaimana energi ini dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan dorongan motivasi seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan Suharto dan Cahyono (2005) tentang motivasi kerja mengemukakan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah motivasi pekerja.

Oleh karena itu hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H1: Semakin baik motivasi, maka akan semakin baik pula kinerja pegawai.

### **Disiplin**

#### **Pengertian Disiplin**

Heidjrachman dan Husnan, (2002) mengungkapkan "Disiplin adalah setiap perseorangan dan juga kelompok yang menjamin adanya kepatuhan terhadap perintah dan berinisiatif untuk melakukan suatu tindakan yang diperlukan seandainya tidak ada perintah". Menurut Davis (2002) "Disiplin adalah tindakan manajemen untuk memberikan semangat kepada pelaksanaan standar organ-

isasi, hal ini adalah pelatihan yang mengarah pada upaya membenarkan dan melibatkan pengetahuan-pengetahuan, sikap dan perilaku pegawai sehingga ada kemauan pada diri pegawai untuk menuju pada kerjasama dan prestasi yang lebih baik”.

Wursanto (2009) mengungkapkan bahwa disiplin adalah “suatu keadaan yang menyebabkan atau memberikan dorongan kepada pegawai untuk berbuat atau melakukan segala kegiatan sesuai dengan norma ataupun aturan yang ditetapkan”. Pendapat yang lebih lengkap juga dikemukakan oleh Siagian (2002) bahwa: “disiplin pegawai adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku pegawai sehingga para pegawai tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan para pegawai yang lain untuk meningkatkan prestasi kerjanya”.

Ditinjau dari tipenya, disiplin terdiri dari disiplin preventif dan disiplin korektif. Disiplin preventif, merupakan kegiatan yang dilaksanakan dengan maksud untuk mendorong para pegawai agar sadar mentaati berbagai standar dan aturan, sehingga dapat dicegah sebelum terjadinya penyelewengan atau pelanggaran. Sedangkan disiplin korektif, merupakan kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran yang telah terjadi terhadap aturan-aturan dan mencoba untuk menghindari pelanggaran lebih lanjut Siswanto (2002).

Menurut Hasibuan (2007), keberadaan disiplin kerja amat diperlukan dalam suatu organisasi, karena dalam suasana disiplinlah organisasi akan dapat melaksanakan program-program kerjanya untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Menurut Sas-trohadiwiryono (2002) menyatakan bahwa disiplin kerja dapat didefinisikan sebagai suatu sikap menghormati, menghargai, patuh, dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila melanggar tugas dan wewenang

yang diberikan kepadanya. Menurut Saydam (2005) menyebutkan bahwa disiplin adalah pelatihan, khususnya pelatihan pikiran dan sikap untuk menghasilkan pengendalian diri, kebiasaan-kebiasaan untuk menaati peraturan yang berlaku.

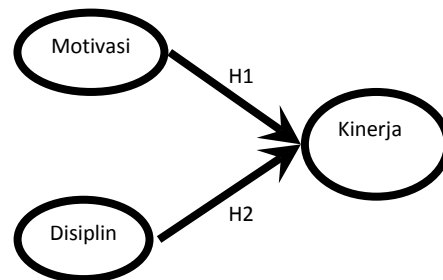
Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan Setiyawan dan Waridin (2006) tentang disiplin pegawai mengungkapkan bahwa disiplin pegawai bagian dari faktor kinerja.

Oleh karena itu hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H2: Semakin baik disiplin, maka akan semakin baik pula kinerja pegawai.

### Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan Setiyawan dan Waridin (2006) tentang disiplin pegawai yang mengungkapkan bahwa disiplin pegawai bagian dari faktor kinerja. Dukungan penelitian yang dilakukan Suharto dan Cahyono (2005) tentang motivasi kerja mengemukakan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah motivasi pekerja. Berdasarkan telaah pustaka maka kerangka pemikiran teoritis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



**Gambar 1: Kerangka Pemikiran Teoritis**

Saydam (2005); Wexley and Yukl (2003); Hasibuan (2007); Nasution (2000); Sutarto (2001); Sinungan (2008); Robbins (2006).

### METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan untuk menguji hipotesis dengan maksud membenarkan atau memperkuat hipotesis dengan harapan yang pada akhirnya dapat memperkuat teori yang dijadikan sebagai pijakan.

Berkaitan dengan hal tersebut maka jenis penelitian yang digunakan adalah “*Explanatory research*” atau penelitian pengujian hipotesis. Berdasarkan pendapat Sekaran (2006), *Explanatory research* adalah penelitian yang ditujukan untuk menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel penelitian dan menguji hipotesis yang dirumuskan. Adapun ditinjau dari pendekatannya, penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, karena dalam kegiatan analisa data digunakan uji statistik.

Adapun kriteria untuk pegawai yang menjadi populasi penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Berstatus sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS) bukan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) atau Tenaga Pegawai Harian Lepas (TPHL);
2. Latar belakang pendidikan adalah SLTP, SLTA, Diploma, Strata 1 dan Strata 2 atau yang sederajat.

Sampel dari penelitian ini adalah seluruh pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Semarang yaitu 65 orang pegawai.

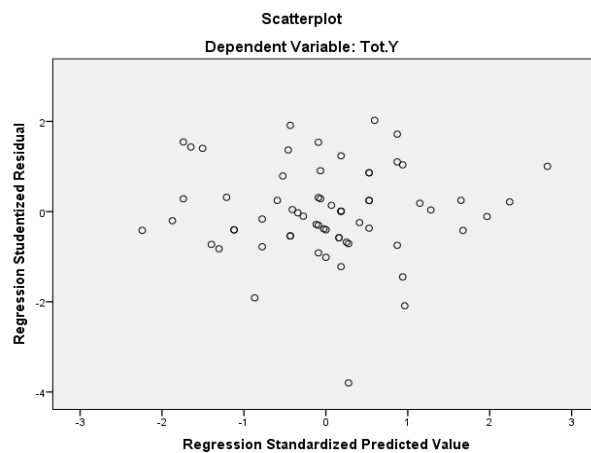
**HASIL DAN PEMBAHASAN**

Jumlah kuesioner yang dibagikan adalah 65 kuesioner. Dari jumlah tersebut keusioner yang kembali pada peneliti adalah 64 kuesioner, dengan *respon rate* adalah 94,46%. Kuesioner yang tidak kembali sebanyak 1 kuesioner, sehingga kuesioner yang dapat

diolah lebih lanjut dalam penelitian ini adalah sebanyak 64 kuesioner.

Kemudian dilakukan uji validitas terhadap hasil jawaban responden dimana uji validitas digunakan untuk menguji sejauh mana ketepatan alat pengukur dapat mengungkapkan konsep gejala/kejadian yang diukur. Uji validitas menunjukkan bahwa semua indikator yang digunakan menunjukkan nilai signifikansi kurang dari 0,05 (sig. < 0,05). Oleh karena korelasi antara item indikator dan konstruk signifikan pada hasil pengujian dua sisi (*two tailed*) maka dapat dinyatakan bahwa seluruh alat ukur yang diuji tersebut adalah valid (Ghozali, 2011). Data hasil jawaban responden juga diuji reliabilitasnya. Uji reliabilitas digunakan untuk menguji sejauh mana keandalan suatu alat pengukur untuk dapat digunakan lagi untuk penelitian yang sama. Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan *Cronbach Alpha* yang didapat dari masing-masing konstruk. Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa semua variabel mempunyai *Cronbach Alpha* yang cukup besar yaitu diatas 0,60 sehingga dapat dikatakan semua konsep pengukur masing-masing variabel dari kuesioner adalah reliabel sehingga untuk selanjutnya item-item pada masing-masing konsep variabel tersebut layak digunakan sebagai alat ukur (Ghozali, 2011).

Dari hasil grafik terlihat titik-titik yang me-



**Gambar 2: Hasil Uji Heteroskedastisitas**



nyebar secara acak, tidak membentuk suatu pola tertentu yang jelas, serta tersebar baik diatas maupun dibawah angka 0 (nol) pada sumbu Y, hal ini berarti tidak terjadi penyimpangan asumsi klasik heterokedastisitas pada model regresi yang dibuat, dengan kata lain menerima hipotesis homoskedastisitas (Ghozali, 2011). Selain menguji heteroskedastisitas dengan menggunakan metode grafik *Scatterplot* kemudian data diuji dengan perhitungan menggunakan uji glejser. Dari hasil uji glejser tidak menunjukkan variabel independennya secara signifikan mempengaruhi variabel dependen nilai Absolut Ut secara statistik. Hal ini terlihat dari probabilitas signifikansinya 0,749 dan 0,679 keduanya diatas 0,05. Jadi dapat disimpulkan model regresi tidak mengandung adanya heteroskedastisitas (Ghozali, 2011).

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel bebas dan variabel terikat, keduanya terdistribusikan secara normal atautakah tidak. Dari hasil uji Kolmogorov-Smirnov dapat dilihat bahwa besarnya nilai Kolmogorov-Smirnov adalah 1,013 dan probabilitas 0,257 > 0,05. Hal tersebut berarti data residual terdistribusi secara normal atau memenuhi persyaratan uji normalitas (Ghozali, 2011).

**Analisis Regresi Linier Berganda**

Analisis regresi digunakan untuk mengukur kekuatan hubungan antara dua variabel atau lebih dan juga menunjukkan arah hubungan antar variabel dependen dengan variabel independen (Ghozali, 2011).

**Tabel 1. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda**

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            |       |
|-------|------------|-----------------------------|------------|-------|
|       |            | B                           | Std. Error | Sig.  |
| 1     | (Constant) | 2,056                       | 1,808      | 0,260 |
|       | Motivasi   | 0,613                       | 0,082      | 0,000 |
|       | Disiplin   | 0,164                       | 0,078      | 0,039 |

a. *Dependent Variable:* Kinerja Pegawai  
Berdasarkan Tabel 4.17 dapat diketahui

persamaan regresi yang terbentuk adalah:

$$Y = 2,056 + 0,613 X1 + 0,164 X2$$

Keterangan:

- Y = variabel kinerja pegawai
- X1 = variabel motivasi
- X2 = variabel disiplin

Dari persamaan tersebut dapat dijelaskan bahwa: 1). Variabel motivasi (X1) dan variabel disiplin (X2) berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai (Y). 2). Koefisien motivasi (X1) memberikan nilai sebesar 0,613 yang berarti bahwa pada saat motivasi kerja (X1) baik atau dalam kondisi dimana pegawai mendapatkan kebutuhan yang layak, rasa aman, memiliki hubungan yang erat dengan semua pegawai, mendapatkan penghargaan dan suka dengan tugas yang menantang dengan asumsi kondisi dari variabel lain tetap maka kinerja pegawai (Y) akan mengalami peningkatan. 3). Koefisien disiplin (X2) memberikan nilai sebesar 0,164 yang berarti bahwa jika disiplin (X2) baik atau dalam kondisi dimana pegawai datang tepat waktu, ikut andil memberikan kontribusi dalam setiap kegiatan, secara rutin mendapatkan saran dan arahan dari atasan, jarak tempat tinggal dan tempat kerja tidak mempengaruhi ketepatan waktu serta selalu menaati aturan yang ada dalam pekerjaan dengan asumsi kondisi dari variabel lain tetap maka kinerja pegawai (Y) akan mengalami peningkatan.

**Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)**

Koefisien determinasi merupakan besaran yang menunjukkan besarnya variasi variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independennya.

**Tabel 2. Koefisien Determinasi**

| Model | R                  | R Square | Adjusted R Square |
|-------|--------------------|----------|-------------------|
| 1     | 0,741 <sup>a</sup> | 0,548    | 0,534             |

a. *Predictors:* (Constant), Disiplin, Motivasi

Hasil perhitungan regresi dapat diketahui bahwa koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) yang diperoleh sebesar 0,548. Hal ini berarti 54,8% variasi variabel kinerja pegawai da-

pat dijelaskan oleh variabel motivasi dan disiplin, sedangkan sisanya sebesar 45,2% diterangkan oleh variabel lain yang tidak diajukan dalam penelitian ini.

### Pengujian Hipotesis

#### Uji Statistik T

Hipotesis 1 dan 2 dalam penelitian ini diuji kebenarannya dengan menggunakan uji parsial. Pengujian dilakukan dengan melihat taraf signifikansi (*p-value*), jika taraf signifikansi yang dihasilkan dari perhitungan di bawah 0,05 maka hipotesis diterima, sebaliknya jika taraf signifikansi hasil hitung lebih besar dari 0,05 maka hipotesis ditolak.

**Tabel 3. Hasil Uji Statistik T**

| Variabel Bebas | t-hitung | Sig. t |
|----------------|----------|--------|
| Motivasi (X1)  | 7,459    | 0,000  |
| Disiplin (X2)  | 2,110    | 0,039  |

#### 1. Uji Hipotesis 1 (H1)

Perumusan hipotesis:

Ho:  $\beta_i = 0$  tidak ada pengaruh positif antara motivasi dengan kinerja pegawai.

Ha:  $\beta_i > 0$  terdapat pengaruh positif antara motivasi dengan kinerja pegawai.

Dari Tabel 3 terlihat bahwa hasil pengujian hipotesis motivasi menunjukkan nilai t hitung sebesar 7,459 dengan taraf signifikansi 0,000. Taraf signifikansi hasil sebesar 0,000 tersebut lebih kecil dari 0,05, yang berarti bahwa hipotesis dalam penelitian ini menerima Ha dan menolak Ho. Dengan demikian dapat berarti bahwa hipotesis H1 “Semakin baik motivasi, maka akan semakin baik pula kinerja pegawai” diterima.

#### 2. Uji Hipotesis 2 (H2)

Perumusan hipotesis:

Ho:  $\beta_i = 0$  tidak ada pengaruh positif antara disiplin dengan kinerja pegawai.

Ha:  $\beta_i > 0$  terdapat pengaruh positif antara disiplin dengan kinerja pegawai.

Dari Tabel 3 terlihat bahwa hasil pengujian hipotesis disiplin menunjukkan nilai t hitung sebesar 2,110 dengan taraf signifikansi 0,039 tersebut lebih

kecil dari 0,05, yang berarti bahwa hipotesis dalam penelitian ini menerima Ha dan menolak Ho. Dengan demikian dapat berarti bahwa hipotesis H2 “Semakin baik disiplin, maka akan semakin baik pula kinerja pegawai” diterima.

#### 1. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian hipotesis (H1) telah membuktikan terdapat pengaruh positif antara motivasi terhadap kinerja pegawai. Melalui hasil perhitungan yang telah dilakukan diperoleh nilai t hitung sebesar 7,459 dengan taraf signifikansi hasil sebesar 0,000 tersebut lebih kecil dari 0,05, yang berarti bahwa hipotesis dalam penelitian ini menerima Ha dan menolak Ho. Pengujian ini secara statistik membuktikan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Artinya bahwa ada pengaruh antara variabel motivasi terhadap kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kota Semarang.

Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Suharto dan Cahyono, 2005) yang menyatakan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara motivasi terhadap kinerja pegawai. Dimana mengemukakan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah motivasi pekerja. Hal ini berarti bahwa apabila motivasi kerja (X1) baik atau dalam kondisi dimana pegawai mendapatkan kebutuhan yang layak, rasa aman, memiliki hubungan yang erat dengan semua pegawai, mendapatkan penghargaan dan senang dengan tugas yang menantang maka kinerja pegawai akan mengalami peningkatan pula.

#### 2. Pengaruh Disiplin terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian hipotesis (H2) telah membuktikan terdapat pengaruh positif antara disiplin terhadap kinerja pegawai. Melalui hasil perhitungan yang telah dilakukan didapat nilai t hitung sebesar 2,110 dengan taraf signifikansi hitung sebesar 0,039 tersebut lebih

kecil dari 0,05, yang berarti bahwa hipotesis dalam penelitian ini menolak  $H_0$  dan menerima  $H_a$ , Pengujian ini secara statistik membuktikan bahwa disiplin berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Artinya bahwa ada pengaruh positif antara variabel disiplin terhadap kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kota Semarang.

Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya oleh (Setiyawan dan Waridin, 2006) yaitu adanya pengaruh secara positif antara disiplin terhadap kinerja pegawai. Dimana mengungkapkan bahwa disiplin pegawai bagian dari faktor kinerja.

Hal ini berarti bahwa apabila disiplin pegawai baik atau dalam kondisi dimana pegawai datang tepat waktu, ikut andil memberikan kontribusi dalam setiap kegiatan, secara rutin mendapatkan saran dan arahan dari atasan, jarak tempat tinggal dan tempat kerja tidak mempengaruhi ketepatan waktu serta selalu mentaati peraturan-peraturan yang ada maka kinerja pegawai akan mengalami peningkatan juga.

## **SIMPULAN**

Dari pembahasan yang telah diuraikan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut: 1). Hasil pengujian hipotesis telah membuktikan terdapat pengaruh positif antara motivasi dengan kinerja pegawai, yang berarti bahwa hipotesis dalam penelitian ini menerima  $H_a$  dan menolak  $H_0$ . Semakin baik motivasi, maka akan semakin baik pula kinerja pegawai, hal ini menunjukkan bahwa hipotesis 1 diterima. Hal ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh penelitian Suharto dan Cahyono (2005) mengemukakan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah motivasi pekerja. 2). Hasil pengujian hipotesis telah membuktikan terdapat pengaruh positif antara disiplin dengan kinerja pegawai, yang berarti bahwa hipotesis dalam penelitian ini menerima  $H_a$  dan menolak  $H_0$ . Semakin baik disiplin, maka akan semakin baik pula kinerja pegawai, hal ini menunjukkan bahwa hipotesis 2 diterima. Hal ini mendukung penelitian

yang dilakukan oleh Setiyawan dan Waridin (2006) yang mengungkapkan bahwa disiplin pegawai bagian dari faktor kinerja. 3). Motivasi memiliki pengaruh yang paling kuat terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Semarang.

## **Saran**

Berdasarkan kesimpulan yang telah dilakukan maka saran yang dapat diberikan dalam penelitian ini yaitu:

### **Bagi Organisasi**

Berdasarkan jawaban responden terhadap indikator penelitian, menurut peneliti ada beberapa hal yang hendaknya mendapat perhatian demi meningkatkan kinerja pegawai, yakni lebih menitikberatkan pada: a). Meningkatkan motivasi berupa memberikan penghargaan yang layak atas pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai semisal dengan penghargaan pegawai teladan, pemberian ijin belajar bagi yang ingin melanjutkan pendidikan formalnya di luar jam kerja, penugasan belajar dengan beasiswa bagi pegawai yang berprestasi, mengirim pada diklat-diklat fungsional tertentu guna meningkatkan kemampuan hingga promosi jabatan. b). Meningkatkan disiplin berupa tetap mempertahankan budaya apel pagi terpusat setiap hari Senin sampai dengan hari Jum'at serta mengecek dan mengevaluasi presensi kehadiran pegawai baik di waktu apel pagi, siang maupun sore hari menjelang pulang. Mencari tahu alasan keterlambatan atau ijin yang dilakukan pegawai serta mencari solusi per individu untuk meminimalisir ketidakhadiran atau keterlambatan pegawai di waktu kerja supaya tugas pekerjaan yang dibebankan kepada pegawai tetap terselesaikan. c). Memberikan kesempatan kepada pegawai untuk berpartisipasi membantu kegiatan bidang maupun sub bidang lainnya guna menambah pengalaman dan mendukung kegiatan yang dilaksanakan oleh bidang lainnya baik berupa tenaga dan pikiran. d). Memberikan arahan bagi pegawai yang merasa kesulitan dengan transportasi antara

rumah tinggal dengan lokasi kantor supaya bisa memanfaatkan bus dinas antar jemput Pemkot Semarang agar tidak lagi menjadi alasan keterlambatan datang ke kantor. e). Selalu mengingatkan kembali akan aturan kerja yang tidak boleh dilanggar supaya ditaati oleh pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Semarang demi kelancaran pelayanan dan bukannya mempersulit pelayanan terhadap PNS Kota Semarang.

### Bagi Penelitian Selanjutnya

Hasil Uji R<sup>2</sup> menunjukkan masih ada variabel-variabel lain yang harus diperhatikan dalam penelitian ini. Penelitian-penelitian lebih lanjut, hendaknya menambah variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, karena dengan semakin baik kinerja dari pegawai maka akan berpengaruh baik juga bagi organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Buhler, Patricia, (2004), *Alpha Teach Yourself Management Skills*, Edisi Pertama, diterjemahkan oleh Sugeng Haryanto, Sukono Mukidi, dan M. Rudi Atmoko, Prenada, Jakarta.
- Davis, Keith, and John W. N. (2002), *Perilaku Organisasi*, Erlangga, Jakarta.
- Dessler, Gary, (2007), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 10, PT. Indeks, Jakarta.
- Ghozali, Imam, (2011), *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Gibson, James L., Invancevich, John M., and Donnelly, Jame H. Jr. (2006), *Organisasi*, alih bahasa Ir. Nunuk Ardiani, MM., Bina Aksara, Jakarta.
- Handoko, T. Hani, (2001), *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi II, Cetakan Keempat Belas, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- , (2003), *Manajemen* Edisi 2, BPFE, Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu SP. (2007), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Cetakan Kesepuluh, Bumi Aksara, Jakarta.
- Luthans, Fred, (2006), *Perilaku Organisasi* 10<sup>th</sup>,
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu, (2001), *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, PT. Remaja Rosdakarya,
- , (2006), *Evaluasi Kinerja SDM*, Cetakan kedua, PT. Refika Aditama, Bandung.
- Manullang, M. (2004), *Dasar-dasar Manajemen*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Mathis, Robert L, and Jackson, John H. (2007), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 2, PT. Salemba Empat, Jakarta.
- Moekijat, (2005), *Manajemen Kepegawaian*, Penerbit Alumni, Bandung.
- Moh As'ad, (2004), *Psikologi Industri*, Liberty, Yogyakarta.
- Nawawi, Hadari, (2005), *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Prawirosentono, Suyadi, (2008), *Kebijakan Kinerja Karyawan*, Edisi Ketiga, BPFE, Yogyakarta.
- Ranupandojo, Heidjrachman, dan Husnan, S. (2002), *Manajemen Personalia*, BPFE, Yogyakarta.
- Reksohadiprodjo, dan Handoko, T. H. (2001), *Organisasi Perusahaan: Teori, Struktur dan Perilaku*, Edisi 2, BPFE, Yogyakarta.
- Robbins, Stephen. P. (2006), *Perilaku Organisasi, Edisi Bahasa Indonesia*, PT Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta.

- Sastrohadisuwiryo, B. Siswanto, (2002), *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Sekaran, Uma, (2006), *Research Methode For Business: Metodologi Penelitian Untuk Bisnis*, Salemba Empat, Jakarta.
- Setiyawan, Budi, dan Waridin, (2006), Pengaruh Disiplin Kerja Karyawan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja di Divisi Radiologi RSUP Dokter Kariadi Semarang, *JRBI*, Vol. 2, No. 2, Hal: 181-198.
- Siagian, Sondang P. (2002), *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, PT Rineka Cipta, Jakarta.
- 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Sinungan, Muchdarsyah, (2008), *Produktifitas, Apa dan Bagaimana*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Soeprihanto, John, (2001), *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*, BPFE, Yogyakarta.
- Sugiyono, (2008), *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R dan D*, CV. Alfabeta, Bandung.
- Suharto, dan Cahyono, Budi, (2005), Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia di Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah, *JRBI*, Vol. 1, No. 1, Hal: 13-30.
- Supranto, J, (2001), *Statistik: Teori dan Aplikasi*, Edisi Keenam, Erlangga, Jakarta,
- Suprihanto, (2000), *Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan dan Pengembangan Karyawan*, Penerbit PT Bina Aksara, Jakarta.
- Sutarto, dan Sugiarto, (2001), Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja di Kantor Pemeriksa Daerah Kabupaten Boyolali, *Jurnal Daya Saing* Vol. 2, No. 2, Desember 2001, MM UMS, Surakarta.
- Thoha, Miftah, (2005), *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Timpe, A. Dale, (2000), *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia: Kinerja*, PT Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Wexley, Kenneth N., and Yukl, Gary A. (2003), *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personal*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Wursanto, Ignasius, (2009), *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi*, Edisi Dua, Penerbit Andi, Yogyakarta.