

# PERAN DISIPLIN PEGAWAI AUDITOR BPKP SEBAGAI PEMEDIASI DALAM HUBUNGAN ANTARA MOTIVASI KERJA DAN KINERJA

*Muhamad Rahman<sup>1</sup>Nur Hamzah<sup>2</sup>*

*<sup>1</sup>Universitas Dehasen Bengkulu<sup>2</sup>STIE Pasaman*

*<sup>1</sup>rahmanfros777@gmail.com<sup>2</sup>nurhamzah165@gmail.com*

## ABSTRACT

*This research is incorporated in deep motivation mediation. The researcher contacted 76 auditors in BPKP (State Development Audit Agency) Bengkulu Province to provide information about discipline, motivation and employees performance. The implications of this study are discussed, together with the advantages, disadvantages and suggestions for further research.*

**Keywords:** *discipline, motivation and performance.*

## PENDAHULUAN

Pada realitanya kajian praktis maupun teoritis begitu menjadi daya tarik terkait dengan perilaku organisasi sering menjadi topik riset, maka pegawai berperan juga mencari informasi pada kinerja partner bentuk motivasi untuk disiplin. Motivasi informal tersebut dapat menginformasikan karyawan fokus tentang bagaimana dia kerjakan (yaitu, perbandingan sosial, lihat Festinger, 1954) atau bagaimana untuk bekerja efektif yaitu, pembelajaran sosial, lihat (Bandura, 1986). Karena informasi tentang kinerja rekan adalah sumber daya potensial yang berharga yang membantu pegawai fokus untuk mencapai tujuannya, informasi tersebut, ketika dicari oleh pegawai vokal, dapat dilihat sebagai bentuk umpan balik. Dengan demikian kepentingan apakah jenis umpan balik mencari mempengaruhi kinerja pegawai fokus ini.

Selain itu, informasi-apaakah umpan balik itu referensi pegawai vokal atau perdatap dari sifat yang berbeda (yaitu, positif atau

negatif). Anehnya, ketika memeriksa pengaruh umpan balik mencari, peneliti sebagian besar telah tidak dibedakan antara dan sekaligus kontras umpan balik positif dan negatif mencari, lihat (Ashford S. T., 1991), untuk action perkecualian. Review meta-analisis terbaru menemukan bahwa kinerja umpan balik mencari-pekerjaan relationship eratnya kecil (0,07) dan interval kredibilitas termasuk nol (Anseel, Beatty, Shen, Lievens, & Sackett). Sebuah alasan yang mungkin untuk efek nol ini adalah bahwa sifat umpan balik dicari belum sepenuhnya dipertimbangkan dalam riset sebelumnya. “Apakah pesan tersebut positif atau negatif dan harus ikut berperan dalam hasil yang mengikuti. Faktor-faktor ini belum diukur dengan presisi untuk waktu”(Ashford S. B., 2003).

Oleh karena itu, tujuan pertama kami adalah untuk mengembangkan tipologi umpan balik- mencari yang memperhitungkan baik fokus (yaitu, diri

sendiri atau peer) dan alam (yaitu, positif atau negatif) informasi umpan balik. Hal ini sangat relevan dengan riset ini bahwa teori dan riset tentang umpan balik mencari belum secara bersamaan dimasukkan fokus dan sifat informasi umpan balik. Dalam studi ini, kami memanfaatkan teori orientasi tujuan (Dweck, 1986), (Dweck C. S., 1988) untuk konseptual tipologi kami. Secara khusus, orientasi pembelajaran berfokus pada pengembangan kompetensi (Button, 1996), (Dweck C. S., 1988. ), orientasi kinerja-pendekatan berfokus pada mendapatkan evaluasi yang menguntungkan, dan orientasi kinerja menghindari berfokus pada menghindari meniadakan kompetensi seseorang (Elliot, 1997. ), (VandeWalle, 1997.) Orientasi belajar melibatkan diri perbandingan yang berfokus pada perbaikan diri kompetensi dari waktu ke waktu, sedangkan kinerja (pendekatan dan pengelakan) orientasi melibatkan perbandingan sosial dengan orang lain dalam hal ini berfokus pada evaluasi normatif (Dweck C. S., 1988); (Nicholls, 1975). Mengingat fokus pada peningkatan kompetensi, sebuah orientasi belajar dapat mendorong mencari umpan balik negatif pada kinerja-diri atau umpan balik positif pada kinerja rekan. Orientasi kinerja mungkin meminta mencari umpan balik positif pada kinerja diri atau umpan balik negatif pada kinerja rekan untuk mendapatkan menguntungkan, atau

menghindari yang tidak menguntungkan, evaluasi.

Disiplin pada dasarnya adalah kemampuan untuk mengendalikan diri dalam bentuk perilaku dan tidak melakukan tindakan yang tidak sesuai dan mendukung sesuatu yang telah dibuat (Mangkumanegara & Octorend, 2011). Pada hakikatnya, pendisiplinan merupakan tindakan yang dilakukan pegawai dengan bersikap tanggung jawab atas pekerjaan yang dilakukan, menekankan timbulnya masalah sekecil mungkin, dan mencegah berkembangnya kesalahan yang mungkin terjadi. Disiplin pegawai yang baik akan membantu tercapainya tujuan organisasi, sedangkan disiplin yang rendah akan memperlambat pencapaian tujuan organisasi.

Kami melakukan riset dalam konteks Cina di mana kolektivisme dipraktekkan dan hubungan sosial ditekankan (House, 2004);(Xin & Pearce, 1996). Meskipun individu dari budaya setiap tertarik pada informasi pada kinerja sendiri, pegawai dalam budaya Cina, yang menekankan saling ketergantungan, juga tertarik dan dipengaruhi oleh informasi tentang rekan-rekan. Demikian pula, meskipun als individualisme dari setiap kebudayaan akan memiliki kebutuhan untuk merasa baik tentang diri mereka sendiri dan dengan demikian antar ested dalam umpan balik positif, karyawan dalam budaya Cina, yang menekankan diri budidaya dan

perbaikan (Gelfand, 2007);(Heine et al, 2001), tertarik dan dipengaruhi oleh umpan balik negatif. Konteks Cina karena itu sebenarnya merupakan sebuah konteks yang tepat untuk menguji tipologi umpan balik positif dan negatif diri dan lainnya yang berfokus mencari.

Motivasi kerja didefinisikan sebagai suatu proses yang dengannya perilaku kerja seseorang diberi energi, diarahkan, dan dipertahankan di dalam kehidupan kerja dan organisasai (Steer dan Proter, dalam (Leonard, 1999) Riset empiris di bidang ini lebih banyak berfokus pada sumber-sumber motivasi kerja (Leonard, 1999). Motivasi kerja seseorang dapat bersumber dari dalam individu itu sendiri (motivasi internal) maupun faktor-faktor yang berasal dari luar (motivasi eksternal). Maka study empiris ini berkaitan dengan peranan disiplin terhadap kinerja permediasinya motivasi.

Begitu juga bagi pegawai di Kantor Perwakilan BPKP Provinsi Bengkulu masih banyak ditemukan hal-hal yang menyebabkan kinerja pada kantor BPKP ini masih belum tercapai dengan maksimal. Belum maksimalnya kinerja tersebut diidentifikasi oleh beberapa aspek kinerja pegawai berperan dalam organisasi, yang berkontribusi dalam hal problem solving. Kehadiran pegawai ditempat kerja, masih kurang maksimalnya kehadiran pegawai ditunjukkan dengan kurangnya kedisiplinan waktu dalam bekerja. Permasalahan yang muncul tersebut

mungkin dipengaruhi oleh faktor motivasi, pegawai terlihat kurang bersemangat pada saat jam bekerja. Selain motivasi, kedisiplinan ikut berperan serta dalam penyebab aspek kinerja merupakan tujuan dari study empiris riset ini. Secara teoritis implementasi dari disiplin, motivasi dan kinerja masih banyak terjadi gap emprical maka riset ini akan melihat dari pengaruh tersebut yang akan di ulas dalam pembahasan, diskusi dan kajian lanjutan.

## **KERANGKA TEORI**

### **Kinerja**

Para peneliti telah dibagi orientasi kinerja menjadi dua kategori. Kinerja orientasi dengan fokus pada mengungguli orang lain dan mendapatkan evaluasi yang menguntungkan disebut orientasi tujuan pembuktian (VandeWalle, 1997.) atau orientasi kinerja pendekatan (Elliot, 1997). Sebuah orientasi kinerja dengan fokus pada menghindari penilaian negatif atau muncul tidak kompeten disebut orientasi tujuan menghindari (VandeWalle, 1997.) atau orientasi kinerja penghindaran (Elliot, 1997). Dalam meta-analisis, (Day, 2003) menunjukkan bahwa model tiga faktor orientasi tujuan lebih unggul dengan model dua faktor. Sebuah orientasi kinerja pendekatan berfokus pada menunjukkan kecukupan kemampuan seseorang dan karenanya belum tentu disfungsional (Wang & Takeuchi, 2007). Orientasi kinerja

menghindari cenderung disfungsi karena berkaitan dengan kecemasan, gangguan, penarikan, dan rendah self-efficacy. Baru-baru ini, (Payne, 2007). Menemukan bahwa tiga jenis tujuan orientasi relatif stabil dari waktu ke waktu, menunjukkan bahwa mereka dapat memberikan dasar disposisional untuk melahirkan perilaku seperti umpan balik mencari.

Orientasi kinerja eksternal direferensikan (Chen, 2000); Dweck, 1986; Nicholls, 1975), dan umpan balik tentang bagaimana orang lain melakukan relevan untuk tujuan perbandingan sosial. Secara khusus, kinerja pendekatan dan orientasi avoidance perorangan langsung menuju umpan balik lainnya negatif karena informasi tersebut membawa biaya ego rendah dan membantu mencapai tujuan kemampuan melalui perbandingan sosial yang positif.

## **Motivasi**

Motivasi Kerja Robbins & Judge (2009) menyatakan bahwa motivasi sebagai proses yang memperhitungkan intensitas, arah dan ketekunan usaha individual terhadap pencapaian tujuan. Motivasi adalah kekuatan dalam diri orang yang mempengaruhi arah (direction), intensitas (intensity), dan ketekunan (persistence) perilaku. Pekerja yang termotivasi berkeinginan menggunakan tingkat usaha tertentu (intensity), untuk sejumlah waktu

tertentu (persistence), terhadap tujuan tertentu (direction). Kreitner dan Kinicki (1996) menyatakan pula bahwa motivasi merupakan proses psikologis yang membangkitkan (arousal), mengarahkan (direction) dan ketekunan (persistence) dalam melakukan tindakan secara sukarela yang diarahkan pada pencapaian tujuan. maka aspek-aspek motivasi menurut Kreitner dan Kinicki (1996) dalam riset ini adalah : 1. Arah dan fokus perilaku pekerja yang dapat bersifat positif atau fungsional maupun bersifat negatif atau disfungsi. 2. Intensitas menjelaskan tentang seberapa keras seseorang berusaha, tingkat usaha yang diberikan, apakah pekerja memberikan komitmen penuh untuk mencapai keunggulan atau hanya melakukan pekerjaan sekadarnya saja. Ketekunan dalam berperilaku, apakah pekerja selalu mengulang dan menjaga tingkat usahanya atau cepat menyerah dan hanya melakukan secara periodik.

## **Teori Hierarki Kebutuhan Maslow**

Teori motivasi yang sangat dikenal adalah hierarki kebutuhan yang dikembangkan oleh Abraham Maslow yang dikenal dengan *Need Hierarchy* yang menjelaskan tentang klasifikasi/hierarki kebutuhan manusia. Teori motivasi hierarki kebutuhan dari Maslow dalam Gibson (1997) menyatakan bahwa di dalam diri semua manusia ada lima jenjang kebutuhan manusia yaitu:

- a) Kebutuhan psikologis, antara lain rasa lapar, haus, perlindungan (pakaian dan perumahan), dan kebutuhan jasmani lainnya
- b) Kebutuhan keamanan, antara lain keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.
- c) Kebutuhan sosial, antara lain yaitu kasih sayang, rasa dimiliki diterima baik, dan persahabatan.
- d) Kebutuhan penghargaan, antara lain mencakup faktor rasa hormat internal seperti harga diri, dan prestasi, serta faktor hormat eksternal seperti misalnya status, pengakuan, prestasi, kepercayaan diri, dan perhatian.
- e) Kebutuhan aktualisasi diri antara lain dorongan untuk menjadi apa yang ia mampu, mencakup pengembangan diri.

### **Teori Dua Faktor Herzberg**

Teori dua faktor dikembangkan oleh Frederick Herzberg. Menurut teori ini, motivasi yang ideal yang dapat merangsang usaha yaitu peluang untuk mengembangkan kemampuan. Berdasarkan hasil risetnya, Herzberg menemukan bahwa faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan kerja berbeda dengan faktor-faktor yang menimbulkan ketidakpuasan kerja. Kedua faktor ini merupakan kebutuhan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan.

Faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan kerja disebut faktor motivator, yang meliputi dorongan berprestasi,

pengenalan/pengakuan, kemajuan, kesempatan berkembang dan tanggung jawab. Sedangkan faktor yang mempengaruhi ketidakpuasan disebut *Hygiene factor*, yang meliputi administrasi dan kebijakan perusahaan, kualitas pengawasan, hubungan dengan pengawas, hubungan dengan sub ordinat, upah, keamanan kerja, dan status (Munandar, 2002).

### **Disiplin**

Disiplin Kerja. Disiplin merupakan suatu kekuatan yang berkembang di dalam tubuh pekerja sendiri yang menyebabkan dia dapat menyesuaikan diri dengan sukarela kepada keputusan, peraturan-peraturan, dan nilai-nilai tinggi dari pekerjaan dan tingkah laku (Asmiarsih 2006). Robbins (2005) disiplin kerja dapat diartikan sebagai suatu sikap dan perilaku yang dilakukan secara sukarela dengan penuh kesadaran dan kesediaan mengikuti peraturan-peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan atau atasan, baik tertulis maupun tidak tertulis. Menurut Soejono (1997), disiplin kerja dibentuk berdasarkan beberapa faktor yang sekaligus sebagai indikator dari disiplin kerja. 1. Ketepatan waktu. Dalam hal ini dimisalkan para pegawai datang ke kantor tepat waktu, tertib dan teratur, dengan begitu dapat dikatakan disiplin kerja baik. 2. Menggunakan peralatan kantor dengan baik. Sikap hati-hati dalam menggunakan peralatan kantor, dapat

menunjukkan bahwa seseorang memiliki disiplin kerja yang baik, sehingga peralatan kantor dapat terhindar dari kerusakan. 3. Tanggungjawab yang tinggi. Pegawai yang senantiasa menyelesaikan tugas yang di bebankan kepadanya sesuai dengan prosedur dan bertanggungjawab atas hasil kerja, dapat pula dikatakan memiliki disiplin kerja yang baik. Ketaatan terhadap aturan kantor. Sebagai contohnya pegawai memakai seragam kantor, menggunakan kartu tanda pengenalan/ identitas, membuat ijin bila tidak masuk kantor, juga merupakan cerminan dari disiplin yang tinggi.

### **Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai.**

Motivasi dapat dikatakan sebagai suatu pemberian pengarahan, dorongan atau semangat kepada para pegawai agar mampu bekerja sesuai dengan tujuan yang diharapkan, jika seorang pegawai semangat dalam bekerja, maka kinerjanya akan meningkat. Selain itu akan terbentuk komitmen pegawai untuk mencapai kinerja yang telah ditetapkan hingga tercapai. Berdasarkan uraian tersebut, dapat diketahui bahwa motivasi yang dimiliki pegawai mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerjanya (Stoner, 1996).

### **Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Disiplin Pegawai**

Menurut Nawawi (2003) suasana batin atau psikologis seseorang pekerja sebagai individu dalam masyarakat, terhadap kemampuan kerja seorang pegawai cenderung terpusat pada kinerja pegawai.

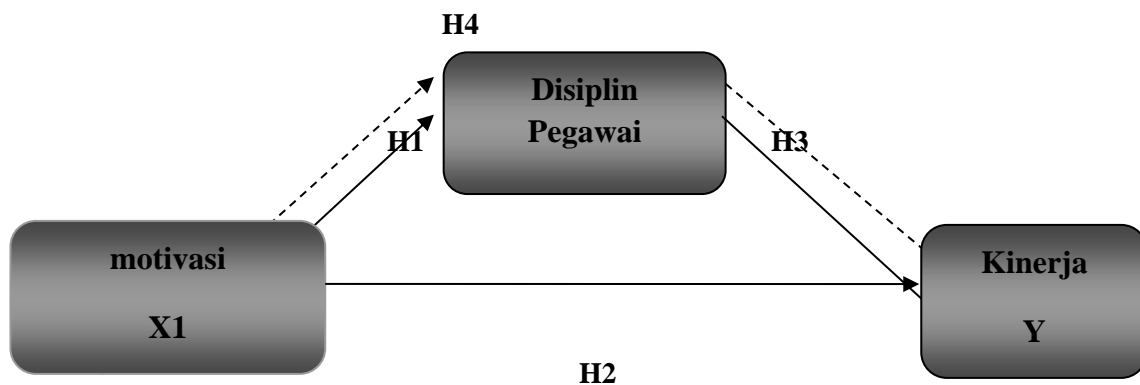
### **Pengaruh Disiplin Pegawai Terhadap Kinerjanya**

Menurut Schuler dan Hubber (1993), dijelaskan bahwa salah satu dimensi evaluasi kinerja adalah kehadiran dan ketepatan waktu. Sedangkan Gibson (1997) menyatakan bahwa disiplin bermakna tertib, baik itu cara maupun waktu, keduanya sangat mempengaruhi kinerja karyawan untuk bisa mendapatkan optimalisasi kinerja.

Menurut Setiyawan dan Waridi (2006) menyatakan bahwa disiplin kerja pegawai mempunyai pengaruh terhadap kinerja. Disiplin kerja pegawai harus di budayakan dikalangan pegawai agar bisa mendukung tercapainya tujuan organisasi karena merupakan wujud dari kepatuhan terhadap aturan kerja dan juga sebagai tanggung jawab diri sendiri terhadap suatu instansi.

### **Kerangka Analisis**

Kerangka pemikiran ini digunakan untuk mempermudah jalan pemikiran terhadap masalah yang dikupas, maka dapat digambarkan susunan suatu kerangka pemikiran dalam riset ini, seperti yang disajikan berikut ini:



**Gambar 1 : Kerangka Analisis Riset**

### Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap masalah riset yang sebenarnya masih harus diuji secara empiris. Menurut Arikunto (2002) menyatakan bahwa hipotesis adalah suatu jawaban sementara terhadap permasalahan dalam riset, sampai terbukti melalui data yang terkumpul. Hipotesis yang diajukan dalam riset ini yaitu:

- H1 : Terdapat pengaruh antara motivasi kerja terhadap disiplin pegawai.
- H2 : Terdapat pengaruh antara motivasi terhadap kinerja pegawai.
- H3 : Terdapat pengaruh antara disiplin pegawai terhadap kinerja pegawai.
- H4 : Terdapat peran disiplin pegawai memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja

### METODE PENELITIAN

### Jenis Riset

Jenis riset ini adalah riset survey yaitu riset yang mengambil sampel dari populasi, dengan menggunakan riset lapangan dan menyebarkan kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok (Singarimbun dan Effendi, 2002:3), kemudian data yang diperoleh dibahas dan diuraikan secara sistematis sehingga diperoleh kesimpulan. Sumber data dalam riset ini adalah data primer. Menurut Cooper dan Emory (1996) data primer adalah data yang berasal langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan masalah riset yang akan diteliti. Data primer secara khusus dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan riset. Data primer dapat berupa opini subjek (orang) secara individual atau kelompok. Data dapat berupa data ordinal dan jenis data tersebut adalah *cross section* yaitu data yang diambil pada waktu itu saja.

## Metode Pengambilan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari obyek atau subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2010:80). Menurut Hadi (2001: 182). Populasi adalah keseluruhan subjek riset yang paling sedikit populasinya. Populasi dalam riset ini adalah

seluruh pegawai auditor pada kantor Perwakilan BPKP Provinsi Bengkulu yang berjumlah 71 orang. Dikarenakan populasi dalam riset ini hanya berjumlah 71 orang, maka keseluruhan populasi dimasukkan dalam sebagai objek riset dan metode ini dinamakan metode sensus. Tabel 1. berikut ini menggambarkan distribusi sampel berdasarkan bidang pekerjaannya sebagai auditor di Kantor BPKP Provinsi Bengkulu.

**Tabel. 1. Jumlah pegawai**

<b>Nama Kantor</b>	<b>Bidang</b>	<b>Jumlah Pegawai</b>
Perwakilan Provinsi Bengkulu	Akuntan Negara	12 orang
	Investigasi	16 orang
	IPP	21 orang
	APD	22 orang
	Total	71 orang

*Sumber: Bagian Kepegawaian BPKP Provinsi Bengkulu*

## HASIL DAN PEMBAHASAN.

### Persepsi Responden Berdasarkan Variabel Motivasi Kerja

Pada variabel motivasi kerja, indikator yang digunakan terdiri dari 9 pernyataan. Masing-masing pernyataan tersebut memiliki 5 (lima) pilihan jawaban responden. Terhadap pernyataan-pernyataan tersebut berdasarkan analisis data.

Berdasarkan Analisis data, persepsi responden terhadap variabel motivasi kerja berada pada nilai rata – rata 4,04 (Tinggi). Hal ini mengindikasikan bahwa pegawai pada Kantor Perwakilan BPKP Provinsi Bengkulu telah memiliki motivasi kerja yang tinggi dalam melaksanakan tugas sehari-harinya.

Indikator motivasi terendah berada pada pernyataan: “saya merasa dengan upah/gaji yang saya terima”, yakni dengan nilai persepsi sebesar 3,56 (Tinggi). Walaupun nilai persepsi pegawai pada indikator ini dalam kategori tinggi akan tetapi nilai indikator ini adalah yang terendah, menandakan bahwa pegawai memiliki motivasi pekerjaan semata-mata bukan hanya mengharapkan imbalan dan hadiah atau gaji semata.

Indikator yang memperoleh nilai tertinggi adalah berada pada pernyataan: “saya bekerja hanya untk memenuhi kebutuhan hidup”, yakni dengan nilai rata-rata sebesar 4,35 (Sangat Tinggi). Kondisi ini menggambarkan bahwa sebagian besar motivasi kerja pegawai BPKP Propinsi



Bengkulu telah memiliki motivasi kerja yang tinggi.

Berdasarkan hasil riset dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja pegawai pada Kantor Perwakilan BPKP Provinsi Bengkulu berada pada kategori tinggi. Hal ini terlihat dari dalam diri pegawai yang terdorong untuk memenuhi kebutuhan hidup serta memperoleh penghargaan, dorongan untuk bekerja dengan sangat baik.

#### **Persepsi Responden Berdasarkan Variabel Disiplin kerja.**

Terkait variabel disiplin kerja, indikator yang digunakan adalah berjumlah 9 pernyataan. Dalam halmana setiap pernyataan memiliki 5 (lima) pilihan jawaban yang dapat direspon oleh responden. Hasil respon responden setelah dilaksanakan tabulasi dikemukakan.

Dari Pengolahan data, menunjukkan bahwa indikator yang memperoleh nilai terendah adalah pada pernyataan: “saya selalu memelihara perlengkapan kantor”, yakni dengan nilai sebesar 3,38 (cukup tinggi). Kondisi ini menggambarkan bahwa pegawai memiliki rasa tanggung jawab mereka yang cukup tinggi dalam memelihara perlengkapan kantor. Pegawai menganggap bahwa rasa tanggung jawab merupakan faktor yang cukup penting dalam bekerja terutama terkait pemeliharaan atas perlengkapan kantor yang mereka butuhkan dalam mendukung pekerjaannya.

Indikator yang memperoleh nilai tertinggi adalah “saya berkewajiban mengikuti program yang diberikan oleh kantor” yaitu dengan nilai sebesar 4,12. Kondisi ini, menggambarkan bahwa pegawai memiliki rasa tanggung jawab dalam mengikuti semua kegiatan yang diterapkan pada kantor BPKP Provinsi Bengkulu.

Berdasarkan dari hasil analisis data, dapat disimpulkan bahwa secara umum disiplin kerja pegawai pada Kantor Perwakilan BPKP Provinsi Bengkulu berada pada kategori yang baik/tinggi. Hal ini terlihat dari perilaku pegawai dalam mengikuti aturan yang diberikan kantor, ketepatan waktu serta rasa tanggung jawab dalam fasilitas dan peralatan kantor.

#### **Persepsi Responden Berdasarkan Variabel Kinerja**

Berdasarkan hasil olah data atas respon responden terhadap variabel kinerja karyawan BPKP Perwakilan Provinsi Bengkulu dapat dikemukakan rangkumannya seperti tampak pada analisis data Indikator yang digunakan pada variabel kinerja terdiri dari atas 20 pernyataan, dan masing-masing pernyataan tersebut memiliki 5 (lima) pilihan jawaban.

Berdasarkan Pengolahan data terlihat bahwa indikator kinerja yang memperoleh nilai rata-rata terendah berada pada pernyataan: “saya memiliki kemauan yang tinggi dalam melaksanakan tugas

meskipun sulit”, yakni dengan nilai rata-rata sebesar 3,45. Kondisi ini menggambarkan bahwa pegawai pada kantor perwakilan BPKP Provinsi Bengkulu memiliki kemauan yang tinggi dalam melaksanakan tugas meskipun tugas-tugas tersebut dirasakan sangat sulit. Meskipun demikian berdasarkan pengamatan dilapangan masih ditemui pegawai kantor Perwakilan BPKP Provinsi Bengkulu yang memiliki kemauan yang rendah dalam melaksanakan tugasnya.

Indikator yang memiliki nilai tertinggi adalah berada pada pernyataan: “saya telah menyelesaikan hasil pekerjaan sesuai prosedur” yakni dengan nilai rata-rata sebesar 4,18. Kondisi ini menggambarkan bahwa sebagian besar pegawai kantor Perwakilan BPKP Provinsi Bengkulu memiliki kedisiplinan dalam menyelesaikan hasil pekerjaan kantor sesuai dengan prosedur serta aturan yang berlakukannya oleh kantor.

Berdasarkan hasil riset dan analisis data dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai Kantor Perwakilan BPKP Provinsi Bengkulu berada pada kategori yang baik serta tinggi. Hal ini terlihat dari kemampuan

pekerja bekerja yang sesuai dengan standar kualitas yang ditetapkan, kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan selesai tepat waktu serta sesuai dengan prosedur kantor dan sebagainya.

### **Pengujian Hipotesis Berdasarkan Regresi Termediasi**

Bagian ini akan menguraikan tentang analisis data riset yakni dengan menggunakan metode kausal step dengan model persamaan regresi *standardized coefficients*. Analisa ini dilakukan secara bertahap sesuai metode analisa yang dikemukakan pada bab terdahulu.

#### **Hipotesis Pertama**

Pengujian hipotesis pertama dengan melakukan analisis regresi sederhana pengaruh antara variabel independen (motivasi kerja) terhadap variabel dependen (disiplin kerja). Analisis data dilakukan dengan menggunakan program SPSS. Adapun ringkasan hasil *output* berdasarkan olah data dengan program SPSS dapat disajikan pada Tabel 2.

**Tabel. 2. Hasil Regresi Pengaruh Variabel Motivasi Terhadap Variabel Disiplin**

Model	Coefficients <sup>a</sup>		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	Unstandardized Coefficients	Std. Error				
	B		Beta			
1	(Constant)	11,301	4,637		2,437	,017
	Motivasi	,694	,127	,549	5,461	,000

a. Dependent Variable: Disiplin

Sumber : Hasil Riset diolah (2014)

Berdasarkan hasil olah data dari output SPSS pada Tabel 2. di atas didapat persamaan regresi pengaruh antara variabel motivasi kerja terhadap kinerja kerja karyawan dapat dikemukakan sebagai berikut:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X + e$$

$$Y = 0,549X$$

Berdasarkan hasil olah data diperoleh nilai koefisien regresi atas variabel Motivasi sebesar 0,549. Tingkat signifikansi atau *p-value* atas pengaruh kedua variabel in adalah (0,000) dan nilai signifikansi tersebut nilainya lebih kecil dari nilai alpha pada tingkat nilai 0,05. Dengan demikian

Berdasarkan ringkasan *output* SPSS di atas dapat persamaan regresi sederhana yang menggambarkan pengaruh variabel Motivasi Kerja terhadap Kinerja seperti tampak berikut ini.

$$M = \beta_0 + \beta_1 X + e$$

$$M = 0,542X$$

Dari hasil olah data diperoleh nilai koefisien regresi variabel Motivasi sebesar 0,542 dan memiliki nilai signifikansi atau sebesar *p-value* (0,000). Nilai signifikansi ini lebih kecil dari nilai alpha pada tingkat kepercayaan sebesar 0,05. Dengan demikian dapat diartikan bahwa hipotesis Nol ( $H_0$ ) ditolak dan hipotesis alternatif ( $H_a$ )

Berdasarkan hasil olah data yang tergambar pada *output* SPSS tersebut maka dapat dikemukakan persamaan regresi sederhana antara pengaruh variabel Disiplin

hipotesa  $H_0$  ditolak dan menerima hipotesa  $H_a$ . Dengan demikian dapat diartikan terdapat pengaruh yang signifikan antara Motivasi terhadap Disiplin karyawan pada pegawai BPKP Provinsi Bengkulu.

### Hipotesis Kedua

Pengujian hipotesis kedua dilakukan melalui analisis regresi sederhana dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh antara variabel motivasi kerja terhadap variabel kinerja pegawai. Analisis data dilakukan dengan menggunakan bantuan program SPSS.

diterima. Dengan kata lain, terdapat pengaruh yang signifikan antara Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada BPKP Provinsi Bengkulu.

### Hipotesis Ketiga

Uraian berikut ini menggambarkan tentang pengujian hipotesis ketiga. Pengujian dilakukan dengan menggunakan analisis regresi sederhana dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh antara variabel disiplin pegawai terhadap variabel kinerja pegawai. Proses analisis data dilakukan dengan menggunakan bantuan program SPSS.

terhadap variabel Kinerja pegawai sebagai berikut:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 M + e$$

$$Y = 0,677M$$

Dari persamman di atas terlihat bahwa koefisien regresi variabel Disiplin diperoleh sebesar 0,677 dan tingkat signifikansi atau *p-value* (0,000). Hasil uji ini memperlihatkan bahwa nilai *p-value* jauh lebih kecil dari nilai alpha pada tingkat kepercayaan 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis Nol ( $H_0$ ) ditolak dan menerima hipotesis alternatif ( $H_a$ ). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel Disiplin memiliki pengaruh yang signifikan

Berdasarkan *output* SPSS pada Analisis data dapat persamaan regresi berganda pengaruh Motivasi terhadap Kinerja dengan memasukan variabel Disiplin sebagai variabel pemediasi sebagai berikut.

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X + \beta_2 M + e$$

$$Y = 0,244X + 0,543M$$

Berdasarkan persamaan regresi di atas dapat diketahui bahwa variabel Disiplin dinyatakan sebagai variabel mediasi parsial (*partial mediation*). Hal ini dikarenakan setelah memasukan variabel Disiplin maka pengaruh variabel Motivasi terhadap Kinerja pegawai menurun menjadi sebesar  $\beta=0,244$  dari nilai sebelumnya sebesar  $\beta=0,549$  akan tetapi tidak menjadi nol ( $\beta \neq 0$ ). Disisi lain pengaruh variabel Motivasi terhadap variabel Kinerja Pegawai yang tadinya (sebelum memasukan variabel disiplin) signifikan (*p-value*  $0,000 < 0,05$ ) akan tetapi setelah memasukan variabel Disiplin menjadi tetap signifikan (*p-value*  $0,020 < 0,05$ ). Artinya setelah memasukan

terhadap variabel Kinerja pada pegawai BPKP Provinsi Bengkulu.

#### **Hipotesis Keempat**

Pengujian hipotesis keempat dengan melakukan analisis regresi berganda pengaruh antara variabel disiplin memediasi motivasi terhadap kinerja pegawai, analisis data menggunakan bantuan program SPSS dengan *output* sebagai berikut:

variabel disiplin kerja sebagai variabel mediasi maka pengaruh variabel motivasi melalui variabel disiplin kerja terhadap variabel kinerja tetap memiliki pengaruh yang signifikan. Dengan kata lain, bahwa keberadaan variabel mediasi (disiplin kerja) tetap membetuk pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan pada Perwakilan BPKP Provinsi Bengkulu.

#### **Pembahasan**

Riset ini adalah mengkaji tentang pengaruh variabel disiplin pegawai yang memediasi motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Riset dilakukan dengan menyebarkan kuesioner dan menggunakan indikator pada variabel motivasi kerja sebanyak 9 pertanyaan, disiplin pegawai sebanyak 9 pertanyaan, dan kinerja pegawai sebanyak 20 pertanyaan. Data yang diperoleh dari perhitungan statistik variabel motivasi kerja kemudian diregresi dengan variabel disiplin dengan nilai  $\beta$  sebesar 0,549. Motivasi kerja mempengaruhi kinerja

sebesar 0,542 nilai  $\beta$ . Selanjutnya adalah hasil regresi antara disiplin pegawai terhadap kinerja diperoleh  $\beta$  0,677.

### **Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Disiplin Pegawai.**

Berdasarkan hasil riset diketahui bahwa motivasi kerja pegawai auditor pada kantor Perwakilan BPKP Provinsi Bengkulu berada pada kategori baik. Pada analisa tersebut ditunjukkan bahwa persepsi nilai rata-rata keseluruhan responden terhadap motivasi kerja pegawai adalah sebesar 3,80, dan masuk dalam katagori tinggi, yakni dengan nilai rata-rata keseluruhan berkisar antara 3,67 sampai dengan 4,05. Jika dilihat dari nilai signifikansinya, maka variabel motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap variabel disiplin pegawai dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000. Dalam hal mana nilai signifikansi tersebut lebih besar dari nilai *alpha* 0,05. Hal mengindikasikan bahwa pegawai auditor pada kantor Perwakilan BPKP Provinsi Bengkulu telah memiliki motivasi kerja yang tinggi dalam melaksanakan tugas sehari-hari dan berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin pegawai. Hal ini berarti bahwa apabila motivasi pegawai semakin baik, maka disiplin kerja pegawai akan semakin meningkat, begitu juga sebaliknya.

Hal ini sesuai dengan pendapat Martoyo (2001), yang menyatakan bahwa motivasi dan disiplin kerja dijadikan sumber

pengukur tingkat kinerja seseorang pegawai. Hasil riset ini juga sejalan dengan hasil riset sebelumnya seperti yang diungkapkan oleh Djatmiko (2006) tentang pengaruh lingkungan kerja, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di Lingkungan Dinas Perhubungan Provinsi Bengkulu.

### **Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Sebagaimana yang telah dikemukakan pada sub bab 4.4.1 bahwa nilai rata-rata keseluruhan tanggapan responden terhadap motivasi kerja pegawai berada pada katagori tinggi yaitu dengan nilai 3,80. Dalam hal mana nilai rata-rata tersebut secara keseluruhan berada dalam interval nilai antara 3,67 sampai dengan 4,05. Jika dilihat dari nilai signifikansinya, tergambar bahwa hasil olah data memperlihatkan bahwa variabel motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap variabel kinerja dimana nilai signifikansi yang ditunjukkan dengan nilai *P-value* sebesar 0,000 dan nilai tersebut lebih kecil dari nilai *alpha* pada tingkat nilai 0,05. Hal mengindikasikan bahwa pegawai auditor pada kantor Perwakilan BPKP Provinsi Bengkulu telah memiliki motivasi kerja yang tinggi dalam melaksanakan tugas sehari-hari dan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti bahwa apabila motivasi pegawai semakin baik, maka kinerja pegawai juga akan semakin meningkat, demikian juga sebaliknya.

Hasil riset ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Djatmiko (2006) yang berpendapat bahwa motivasi kerja dan disiplin kerja mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Dengan demikian riset ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Djatmiko (2006).

### **Pengaruh Disiplin Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil riset diketahui bahwa disiplin kerja pegawai auditor pada kantor Perwakilan BPKP Provinsi Bengkulu berada pada kategori baik/tinggi. Hal ini dibuktikan oleh hasil olah data yang ditunjukkan pada Analisis data. Pada out put tersebut terlihat bahwa nilai rata-rata respon keseluruhan responden terhadap disiplin kerja pegawai adalah sebesar 3,74. Nilai tanggapan ini masuk dalam katagori tinggi, dimana nilai tersebut berada pada kisaran nilai antara 3,59 sampai dengan 4,04.

Hasil riset ini sejalan dengan hasil temuan yang dilakukan oleh Djatmiko (2006) melalui risetnya yang dilakukan pada Dinas Perhubungan Pprovinsi Bengkulu. Dimana dikemukakan bahwa variabel motivasi kerja dan disiplin kerja mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja.

### **Pengaruh Variabel Disiplin Kerja Memediasi Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil riset diketahui bahwa kinerja pegawai auditor pada kantor

Perwakilan BPKP Provinsi Bengkulu sudah berada pada kategori baik. Hal ini dibuktikan dengan respon responden yang dikemukakan pada pengolahan riset. Dalam pengolahan data tersebut nilai rata-rata keseluruhan responden terhadap kinerja kerja pegawai yaitu dengan nilai sebesar 3,87. Hasil ini masuk dalam katagori tinggi, yakni dikarenakan nilai tersebut berada pada interval kelas antara 3,08 sampai dengan 4,28.

Hal ini ditunjukkan oleh nilai signifikansi atau *P-Value* yang lebih kecil dari nilai *alpha* pada tingkat kepercayaan sebesar 0,05, baik yang terjadi pada analisa pengaruh variabel motivasi kerja maupun variabel disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain, dari model yang dikemukakan sebagai alat analisa tidak ditemukan pengaruh yang tidak signifikan dari setiap model. Oleh karena itu, pengaruh variabel disiplin sebagai variabel mediasi masuk dalam katagori *partial mediated*.

Berdasarkan kriteria yang dikemukakan oleh Baron dan Kenny (1986), dalam hal mana suatu variabel dikatakan memiliki pengaruh mediasi parsial apabila variabel pemediasi (disiplin kerja) mempengaruhi variabel dependen (kinerja), dan pengaruh variabel independen (motivasi) terhadap variabel dependen (kinerja) lebih rendah daripada persamaan keempat dibandingkan pada persamaan kedua. Hasil temuan ini sejalan dengan hasil riset yang dilakukan oleh Irwanto (2013)

yang menyatakan bahwa disiplin pegawai memediasi motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu disiplin dapat dikatakan memediasi hubungan antara motivasi terhadap kinerja. Lebih jauh, Tito Irwanto (2010) dalam risetnya menyatakan bahwa variabel disiplin secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja pegawai dan secara nyata (signifikan) dapat memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Sedangkan menurut Schuler dan Hubber (1993), dijelaskan bahwa salah satu dimensi evaluasi kinerja adalah kehadiran dan ketepatan waktu (disiplin kerja). Gibson (1997) menyatakan bahwa disiplin bermakna tertib, baik itu cara maupun waktu, keduanya sangat mempengaruhi kinerja karyawan untuk bisa mendapatkan optimalisasi kinerja. Dengan demikian, dari hasil riset dapat disimpulkan bahwa pendekatan berbagai disiplin kerja dan motivasi perlu ditingkatkan agar kinerja karyawan dapat dioptimalkan.

Berkaitan dengan hasil riset ini, terlihat bahwa motivasi kerja dan disiplin kerja pegawai kantor Perwakilan BPKP Provinsi Bengkulu berada pada kategori baik. Hal ini disebabkan karena harapan-harapan pegawai telah terpenuhi dengan baik, seperti adanya dorongan-dorongan dari atasan untuk mengembangkan diri, adanya insentif serta imbalan di luar gaji pokok yang relatif sering diterima, dan adanya hubungan harmonis antar pegawai dalam unit kerja tersebut. Demikian pula

penegakkan aturan disiplin kerja sesuai Peraturan pemerintah No. 53 Tahun 2010 tentang disiplin pegawai juga telah dilaksanakan secara maksimal sehingga disiplin kerja karyawan pada Kantor Perwakilan BPKP Provinsi Bengkulu telah berjalan dengan baik.

Pada hakikatnya, tujuan dari disiplin kerja pegawai adalah terwujudnya suatu keharmonisan dan kewajaran dalam kehidupan organisasi, baik yang sifatnya formal maupun informal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Keharmonisan dan kewajaran kehidupan dalam organisasi tersebut hanya mungkin tercapai apabila hubungan antara anggota kelompok atau organisasi dilakukan pada proporsi atau dengan imbalan-imbalan yang berdasarkan pada ukuran-ukuran nilai yang telah disepakati bersama dan dilandasi oleh kesadaran yang utuh.

Disiplin sangat penting, dimana kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang dalam mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kesadaran disini merupakan sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya dengan tanpa paksaan dari siapapun (Hasibuan, 2003:193-194). Pada hakekatnya bekerja tanpa adanya disiplin maka suatu organisasi tidak akan mampu mencapai visi, misi serta tujuan yang telah ditentukan dengan efektif dan efisien.

Menurut Handoko (2000:208), disiplin kerja karyawan dapat dilakukan melalui dua pendekatan yakni disiplin preventif dan disiplin korektif. Hal ini sangat penting untuk diperhatikan karena pegawai merupakan aset organisasi yang sangat besar bagi organisasi terutama berkait dengan peranan dan sumbangannya dalam mencapai tujuan organisasi (Nawawi, 2000)

## **SIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil riset yang telah dilakukan, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut: Variabel motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai auditor pada kantor Perwakilan BPKP Provinsi Bengkulu. Hal ini berarti semakin tinggi motivasi pegawai dalam bekerja, maka akan semakin tinggi juga tingkat kinerja pegawai. Variabel disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai auditor pada kantor Perwakilan BPKP Provinsi Bengkulu. Ini artinya semakin tinggi disiplin kerja pegawai dalam bekerja, maka akan semakin baik atau tinggi juga tingkat kinerja. Variabel motivasi dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai auditor pada kantor Perwakilan BPKP Provinsi Bengkulu. Ini artinya semakin tinggi tingkat motivasi dan disiplin kerja, maka akan semakin tinggi juga tingkat kinerja pegawai. Variabel disiplin kerja sebagai variabel mediasi atas pengaruh variabel motivasi

kerja terhadap kinerja karyawan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan. Hal ini mengindikasikan pengelolaan motivasi kerja dan disiplin kerja yang selaras akan dapat mengoptimalkan kinerja pegawai.

Poin kuat dari riset ini adalah sebagai berikut: (a) Kami menggunakan persepsi disiplin dan motivasi sebagai prediktor kinerja pegawai. (b) Indikator spesifik pengalaman pegawai (misalnya, kinerja) diuji dalam model riset. (c) Kami menggunakan SPSS.16 dan skor gabungan (berbeda dengan riset sebelumnya). (d) Kami menggunakan data karyawan dalam model riset kami, sehingga menghindari masalah yang timbul dari metode varian umum. Namun, riset ini memiliki beberapa keterbatasan. Desain risetnya. Bersifat cross-sectional merujuk dari Salanova, et., al. (2005). dan karenanya, hubungan "potensial" antar karyawan tidak dapat sepenuhnya ditafsirkan secara kausal. Juga, beberapa masalah riset spesifik harus diuji dalam riset selanjutnya, seperti iklim organisasi dan budaya organisasi dan saling ketergantungan tujuan kelompok pada keterlibatan kolektif dan kekuatan serviceclimate. Apalagi kuantitas dan kualitas budaya organisasi di tempat kerja memang menjadi topik yang menarik untuk riset masa depan. Akhirnya, riset dapat dilakukan dalam pekerjaan layanan lainnya (misalnya di antara dokter, guru, jurnalis, pengacara, notaris, dan pekerja sosial dll, terkait dengan pekerja profesi).



## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi (2002). *Prosedur Riset Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta
- Ashford, S. J., & Cummings, L. L. (1983). Feedback as an Individual Resource: Personal Strategies of Creating Information. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32, 370-398
- Ashford, S. (1986). Feedback-seeking in individual adaptation : A resource perspective.” *Academy of Management journal*, 29(3), 465-487
- Ashford, S. T. (1991). Self-Regulation for Managerial Effectiveness: The Role of Active Feedback Seeking. *Academy of Management Journal*., 34, 251-280
- Ashford, S. J., & Black, J. S. (1996). Proactivity during Organizational Entry: The Role of Desire for Control. *Journal of Applied Psychology*, 81, 199-214
- Ashford, S. B. (2003). Reflections on The Looking Glass : A Review of Reseach on Feedback-Seeking Behavior in Organizations. *Journal of Management*, 29, 773-799
- Asmiarsih, T. (2006). Pengaruh Pengawasan terhadap Disiplin Kerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Brebes. *Skripsi*. Semarang: Fakultas Ilmu Sosial, Universitas Negeri Semarang
- Bandura, A. (1986). Social Foundations of Thought and Action : A Social Cognitive Theory. Englewood Cliffs. NJ: Prentice-hall, 65-89
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182
- Button, S. M. (1996). Goal Orientation in Organizational Behavior Research: A Conceptual and Empirical Foundation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67, 26-48
- Chen, G. G. (2000). Examination of Relationships among Traitlike Individual Differences, State-Like Individual Differences and Learning Performance. *Journal of Applied Psychology*., 85, 835-847
- Cooper, R. D., & Emory, W.C. (1996). *Metode Penelitian Bisnis*. Jakarta: Erlangga
- Day, E. A. (2003). Comparing Two-and Three-Factor Models of Goal Orientation: A Meta Analysis. *Paper presented at the 18th Annual Meeting of Society for Industrial and Organizational Psychology*
- Djatmiko, E. W. (2006). *Revolusi Karakter Bangsa menurut Pemikiran M. Soeparno: Kebijakan, Strategi, dan Operasionalisasi berdasarkan Model*

- Kesisteman*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia
- Dweck, C. S. (1986). Motivational Processes Affecting Learning. *American Psychologist*, 4, 1040-1048
- Dweck, C. S. (1988). A Social-Cognitive Approach to Motivation and Personality. *Psychological Review*, 95, 256-273
- Dweck, C. S. (2000). *Self-Theories: Their Role in Motivation, Personality, and Development*. Philadelphia: Psychology Press
- Elliot, A. J. (1997). A Hierarchical Model of Approach and Avoidance Achievement Motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, 218-232
- Festinger, L. (1954). A Theory of Social Comparison Processes. *Human Relations*, 7, 117-140
- Gelfand, M. J. (2007). Cross-Cultural Organizational Behavior. *Annual Review of Psychology*, 58, 479-514
- Gibson, J. L. (1997). *Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Penerbit Erlangga
- Hadi, Sutrisno. (2001). *Metode Research*. Yogyakarta: Penerbit Andi
- Hasibuan, M. (2003). *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: Bumi Aksara
- Handoko, T. H. (2000). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE
- Heine (2001). Divergent Consequences of Success and Failure in Japan and North America: An Investigation of Self-Improving Motivations and Malleable Selves. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(4), 599-615
- House, R. J. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The Globe Study of 62 Societies*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Irwanto, Agus (2013). Analisis Pengaruh Kualitas Produk dan Strategi Harga terhadap Kepuasan Pelanggan, dan Pengaruhnya pada Terbentuknya Word-of-mouth di Perumahan Madani Group Jabodetabek. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 2(1), 85-94
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (1996). *Perilaku organisasi*. Jakarta: Salemba Empat
- Leonard, N. L. (1999). Work Motivation: The Incorporation of Self-Concept Based Processes. *Human Relations*, 52 (8), 969-998
- Martoyo, Susilo. (2001). *Manajemen Tenaga Kerja Rancangan dalam Pendayagunaan dan Pengembangan Unsur Tenaga Kerja*. Bandung: Sinar Baru
- Munandar, S.C Utami. (2002). *Kreativitas dan Keberbakatan: Strategi Mewujudkan Potensi Kreatif dan Bakat*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama

- Nawawi, Hadari. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press
- Nawawi, Hadari. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press
- Nicholls, J. G. (1975). Causal Attributions and Other Achievement-Related Cognitions: Effects of Task Outcome, Attainment Value, and Sex. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31, 379-389
- Payne, S. C., Youngcourt, S. S., & Beaubien, M. J. (2007). A Meta-Analytic Examination on the Goal Orientation Nomological Net. *Journal of Applied Psychology*, 92, 128-150
- Robbins, P & Judge. (2009). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat
- Robbins, S. P. (2005). *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education
- Salanova, M. A. S., & Piero, J. M. (2005). Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate. *Journal Of Applied Psychology*, 90(6),1217-1227
- Schuler, R.,S., & Huber, V., L. (1993). *Personal and Human Resource Management*. Minnesota: West Publishing Company
- Setiyawan, Budi., & Waridin (2006). Pengaruh Disiplin Kerja Karyawan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja di Divisi Radiologi RSUP Dokter Kariadi. *JRBI*, 2(2), 181-198
- Singarimbun, M & Effendi (2000). *Metode Penelitian Survey*. Jakarta: PT. Pustaka LP3ES
- Soejono. (1997). *Sistem dan Prosedur Kerja*. Jakarta: Bumi Aksara
- Stoner, J.A.F, Freeman,R.E.,& Gilbert, D.R. (1996). *Manajemen*. Jakarta: Prenhalindo
- Sugiyono (2010). *Metode Riset Administrasi*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Payne, S. C. (2007). A Meta-Analytic Examination on the Goal Orientation Nomological Net. *Journal of Applied Psychology*, 92, 128-150
- VandeWalle, D., & Cummings, L. L. (1997). A Test of the Influence of Goal Orientation on the Feedback-Seeking Process. *Journal of Applied Psychology*, 82, 390-400
- Wang, M., & Takeuchi, R. (2007). The Role of Goal Orientation during Expatriation: A Cross-Sectional and Longitudinal Investigation. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1437-1445
- Xin, K.R., & Pearce, J. L. (1996). Guanxi: Connections as Substitutes for Formal Institutional Support. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1641-165