

DAMPAK MOTIVASI, DISIPLIN KERJA DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI DI LINGKUNGAN SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN TEMANGGUNG

Dian Nurhening¹, Insiatiningsih²
^{1,2}STIE WidyaWiwaha
ayzain@yahoo.com²

Abstract

This study aims to analyze the impact of motivation, work discipline and job satisfaction on improving employee performance in the Regional Secretariat of Temanggung Regency. The research method used was quantitative and qualitative where this research was conducted at the Regional Secretariat of Temanggung Regency with a sample of 64 employees as respondents. The research data was obtained through collecting questionnaire results which were distributed directly and interviews through Focus Group Discussion (FGD) to respondents in the Temanggung Regional Secretariat. The data collection technique used a questionnaire that had been tested for validity and reliability. The data analysis technique used multiple linear regression analysis and the data was processed with SPSS software. The research questionnaire consists of 45 question items, which contain independent variables namely Work Motivation (X1), Work Discipline (X2), Job Satisfaction (X3) and the Dependent Variable (Y) in this study is performance. The method used for sampling is simple random sampling technique, namely the sampling of members of the population is done randomly and all respondents are considered the same or homogeneous without regard to strata in the population such as gender, age, rank and so on. The results of the multiple linear regression analysis yield the following equation $Y = 24.065 + 0.148 X1 - 0.031 X2 + 0.427 X3$ meaning that the job satisfaction variable has the most dominant influence on employee performance, which is the result of a regression coefficient of 0.427. Then followed by the second variable that affects the performance variable, namely work motivation with a regression coefficient of 0.148. Whereas the work discipline variable has no effect on performance, because the regression coefficient is -0.031. The results of the F test show that together the independent variables namely motivation, work discipline and job satisfaction affect performance because they have an F-count of 7.686 greater than the F-table of 2.76 and a significant value of 0.000 which is smaller than alpha (0.05). Because the F-value > F-table, H_a is accepted, and the first hypothesis is proven. The results of the t test analysis found that the most dominant variable was job satisfaction (X3), that is, when viewed from the beta value of the job satisfaction variable (X3), the greatest value was 0.513. In addition, it was also obtained that the t-count of the variable of job satisfaction has the greatest value of the t-count of other variables and is also greater than the t-table of 1.998, where the t-count of the variable of job satisfaction is 3.821. From the results of this t test proves that the second hypothesis, namely job satisfaction has the greatest impact on improving employee performance, proven and accepted.

Keywords: *Motivation, Work Discipline, Job Satisfaction, Performance.*

PENDAHULUAN

Otonomi daerah membawa konsekuensi dalam pengelolaan pemerintah daerah, sebab seperti yang kita ketahui bahwa terdapat beberapa daerah yang pembangunannya memang lebih cepat dari pada daerah lain. Karena itulah pemerintah pusat membuat suatu sistem pengelolaan pemerintahan di tingkat daerah yang disebut otonomi daerah. Secara hukum, otonomi yang diberikan kepada daerah diatur dalam Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, bahwa 'Otonomi daerah adalah hak, wewenang, dan kewajiban daerah otonom untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat sesuai dengan peraturan perundang-undangan.'

Sejalan dengan restrukturisasi yang dilakukan, dibutuhkan peningkatan kinerja pegawai agar dapat melaksanakan tugas yang ada sebaik mungkin. Kinerja adalah penampilan hasil karya personel baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi. Kinerja dapat merupakan penampilan individu maupun kerja personel. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai (Gibson et, 1996) diantaranya motivasi, kedisiplinan dan kepuasan kerja. Motivasi merupakan bagian integral dari manajemen dalam rangka melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya sesuai ketentuan, aturan dan kebijakan organisasi (Soesilo, 2006).

Motivasi sebagai perilaku yang ditujukan pada sasaran. Motivasi berkaitan dengan tingkat usaha yang dilakukan oleh seseorang dalam mengejar suatu tujuan, motivasi berkaitan erat dengan kepuasan kerja dan perfomansi pekerjaan (Candosa, 2002). McDonald (dalam Soemanto, 1987) mendefinisikan motivasi sebagai perubahan tenaga di dalam diri seseorang yang ditandai oleh dorongan efektif dan reaksi-reaksi mencapai tujuan. Motivasi penting dalam organisasi sehingga menyebabkan seseorang akan bekerja jika ada motif, karena tanpa motif orang tidak akan berbuat sesuatu. Motivasi menjadi pendorong seseorang melaksanakan suatu kegiatan guna mendapatkan hasil yang terbaik. Oleh karena itulah tidak heran jika pegawai yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi biasanya mempunyai kinerja yang tinggi pula, begitu pula sebaliknya jika pegawai mempunyai motivasi kerja yang rendah maka kinerjanya akan rendah juga.

Semakin tingginya tuntutan masyarakat terhadap peningkatan kinerja para PNS menuntut PNS agar lebih profesional dalam bekerja dan memberikan layanan yang terbaik untuk masyarakat. Untuk itu pemerintah RI memperbarui PP 30 tahun 1980 tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 53 tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada tanggal 6 Juni 2010. PP Nomor 53 tahun 2010 merupakan perbaikan atas PP Nomor 30 tahun 1980 tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil. Pentingnya memahami peraturan disiplin PNS yang berlaku sehingga PNS mampu meningkatkan kinerja, semakin profesional, memberikan layanan prima dan terhindar dari sanksi disiplin.

Menurut Simmons (1999) hubungan yang positif antara pegawai dengan atasan adalah hal penting bagi kemajuan karir dan kepuasan kerja. Hubungan yang positif antara pegawai dengan atasan dapat dibina apabila organisasi menunjukkan minat pada kebutuhan dan harapan pegawai. Pegawai loyal terhadap organisasi jika organisasi menunjukkan minat pada kebutuhan dan harapan pegawai, sehingga bisa diasumsikan bahwa kepuasan kerja berdampak terhadap kinerja pegawai.

Survey awal yang dilakukan pada pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Temanggung, dilakukan dengan pengamatan dan juga wawancara langsung Fokus Grup Discucion kepada sejumlah pegawai yang berjumlah 20 orang, maka didapati beberapa keluhan-keluhan ataupun permasalahan mengenai beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai itu sendiri diantaranya yaitu mengenai disiplin kerja dimana dari hasil diskusi didapatkan bahwa pegawai tidak mematuhi peraturan jam kerja dengan baik, karena terkadang pegawai pulang lebih awal dari jam kerja yang telah ditentukan dan juga datang terlambat, meskipun di Sekretariat Daerah ada pemberlakuan absensi dengan Mesin Absensi Telapak Tangan. Dan dari hasil print mesin absensi yang penulis dapat dari Bagian Organisasi dan Tata Laksana Setda, diketahui bahwa masih banyak pegawai yang terlambat datang melebihi jam 07.00 WIB dan pulang lebih awal dari jam 14.00 WIB. Kemudian dari hasil wawancara jugadiketahui ada beberapa pegawai yang datang ke kantor maupun pulang kantor cuma untuk absen, dan pada waktu jam kerja dimanfaatkan keluar kantor untuk keperluan pribadi. Selain itu dari hasil pengamatan di lapangan, masih terlihat adanya pegawai yang tidak bekerja pada saat jam kerja atau memanfaatkan waktu kerja untuk melakukan hal-hal lain di luar pekerjaannya, seperti berbincang-bincang dengan santai yang tidak ada kaitannya dengan pekerjaan. Kemudian dari hasil wawancara diketahui bahwa ada beberapa pegawai yang bermain *game* dan *facebook* di komputer untuk mengisi waktu. Dan semua pelanggaran tersebut tidak pernah mendapat perhatian maupun peringatan dari atasan atas pelanggaran yang telah dibuatnya.

Selain disiplin kerja, faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah kepuasan kerja. Variabel kepuasan kerja adalah finansial, fisik, sosial dan psikologi. Dari wawancara dan pengamatan sementara di lapangan, dari keempat variabel tersebut variabel finansial dan sosial yang menjadi permasalahan, keluhan-keluhan yang paling sering dirasakan oleh sebagian besar pegawai yaitu pegawai merasa tidak puas dengan tunjangan dan honor yang didapat pada pegawai yang rajin bekerja dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya. Hal ini dikarenakan tunjangan dan honor yang didapat nilainya sama antara pegawai yang rajin dan aktif, dengan pegawai yang tidak rajin maupun tidak aktif atau sama sekali tidak melaksanakan tugasnya, sehingga mengakibatkan pegawai yang rajin tidak puas dengan tunjangan maupun honor yang didapat. Dan jika dibiarkan terus-menerus, hal ini bisa mengakibatkan pegawai turun kinerjanya. Selain itu juga dalam hal promosi/kenaikan jabatan terkadang pihak Baperjakat (Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan) didalam merekomendasikan kenaikan jabatan/pangkat masih banyak diwarnai nuansa politis dan berbagai kepentingan baik kepentingan elit politik maupun elit eksekutif sehingga dalam prakteknya istilah manajemen "*The right man on the right place*" jauh dari kenyataan. Untuk variabel sosial, keluhan-keluhan pegawai berupa hubungan pemimpin dan bawahan kurang terjalin dengan baik, hal ini dikarenakan pimpinan tidak

mau berinteraksi langsung dengan semua pegawai, jadi terkesan pilih kasih. Selain itu banyak masukan-masukan dan pendapat dari pegawai yang diterima, namun tidak ditindaklanjuti.

Mengangkat berbagai permasalahan-permasalahan yang didapat yang terjadi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Temanggung, penelitian yang sama tentang kinerja juga pegawai sudah pernah ada. Penelitian sebelumnya meneliti pengaruh motivasi, disiplin kerja dan kepuasan kerja terhadap produktivitas pegawai. Penelitian ini dilakukan oleh Budiratono (2010) pada pegawai di lingkungan kecamatan se Kabupaten Purworejo.

Berdasar alasan-alasan tersebut diatas penulis akan melakukan penelitian kembali pengaruh motivasi, disiplin kerja dan kepuasan kerja yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Temanggung. Berdasarkan latar belakang masalah tersebut diatas, maka penulis merumuskan kedalam pertanyaan penelitian sebagai berikut : “Bagaimana dampak motivasi, disiplin kerja dan kepuasan kerja terhadap peningkatan kinerja pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Temanggung?”

KAJIAN PUSTAKA

Kinerja

Hasibuan (1997) menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu. Lebih lanjut, Hasibuan mengungkapkan bahwa kinerja merupakan gabungan tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi pekerja. Apabila kinerja tiap individu atau pegawai baik, maka diharapkan kinerja perusahaan/organisasi akan baik pula. Kinerja juga dapat disimpulkan sebagai hasil kerja yang dicapai pegawai terhadap tugas yang dibebankan kepadanya yang tercermin dalam perbuatan, penampilan, prestasi, daya guna, kuantitatif maupun kualitatif dalam jangka waktu tertentu pada suatu lembaga atau organisasi.

Saat ini dinamika kinerja pada organisasi formal, bahkan pada organisasi-organisasi di seluruh dunia telah bergeser dari bekerja secara individual menjadi bekerja secara kelompok/tim. Efektivitas dan kinerja tim ditentukan oleh kemampuan anggota bekerja dalam tim. Akan tetapi tidak semua orang mampu bekerja dalam tim, karena memerlukan kemampuan individu untuk berkomunikasi secara terbuka dan jujur, bekerja sama dengan orang lain, membagi informasi, mengakui perbedaan dan mampu menyelesaikan konflik, serta dapat menekan tujuan pribadi demi tujuan tim. Semua kemampuan-kemampuan yang harus dimiliki individu yang bekerja di dalam tim termasuk ke dalam keterampilan interpersonal. Keterampilan tersebut hanya dapat ditampilkan oleh individu yang peduli terhadap individu yang lain dan berusaha menampilkan yang terbaik jauh melebihi yang diprasyarkan dalam pekerjaannya. Dengan kata lain individu tersebut bekerja dengan individu lain yang bekerja secara kelompok dengan berusaha memberikan kinerja yang terbaik.

Terjadinya perubahan-perubahan dalam organisasi di Indonesia, seperti *downsizing* (perampingan organisasi dengan mengurangi jumlah tenaga kerja), mempunyai dampak pada terjadinya perubahan dalam tugas dan kewajiban pegawai, untuk itu sangat diharapkan agar pegawai menjadi lebih kreatif mencari cara baru untuk memperbaiki efisiensi kerja di organisasi. Ketika organisasi mengurangi jumlah pegawai, organisasi itu akan lebih tergantung pada pegawai yang tetap tinggal untuk melakukan hal-hal melebihi apa yang ditugaskan kepada mereka. Oleh karena itu, pegawai tersebut diharapkan menampilkan kinerja yang baik. Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Menurut Gibson (1996) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai diantaranya motivasi, kedisiplinan dan kepuasan kerja.

Dampak Kinerja

Menurut Budi Setiyawan dan Waridin (2006) kinerja karyawan merupakan hasil atau prestasi kerja karyawan yang dinilai dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang ditentukan oleh pihak organisasi. Kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal, yaitu kinerja yang sesuai standar organisasi dan mendukung tercapainya tujuan organisasi. Organisasi yang baik adalah organisasi yang berusaha meningkatkan kemampuan sumber daya manusianya, karena hal tersebut merupakan faktor kunci untuk meningkatkan kinerja karyawan. Peningkatan kinerja karyawan akan membawa kemajuan bagi perusahaan untuk dapat bertahan dalam suatu persaingan lingkungan bisnis yang tidak stabil. Oleh karena itu upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan merupakan tantangan manajemen yang paling serius karena keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup perusahaan tergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia yang ada didalamnya. Kinerja karyawan yang tinggi sangatlah diharapkan oleh perusahaan tersebut. Semakin banyak karyawan yang mempunyai kinerja tinggi, maka produktivitas perusahaan secara keseluruhan akan meningkat sehingga perusahaan akan dapat bertahan dalam persaingan global.

Terdapat faktor negatif yang dapat menurunkan kinerja karyawan, diantaranya adalah menurunnya keinginan karyawan untuk mencapai prestasi kerja, kurangnya ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan sehingga kurang menaati peraturan, pengaruh yang berasal dari lingkungannya, teman sekerja yang juga menurun semangatnya dan tidak adanya contoh yang harus dijadikan acuan dalam pencapaian prestasi kerja yang baik. Semua itu merupakan sebab menurunnya kinerja karyawan dalam bekerja. Faktor-faktor yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja diantaranya adalah motivasi, disiplin kerja dan kepuasan kerja. Tujuan kinerja menurut Rivai dan Basri (2005): 1) Kemahiran dari kemampuan tugas baru diperuntukan untuk perbaikan hasil kinerja dan kegiatannya, 2) Kemahiran dari pengetahuan baru dimana akan membantu karyawan dengan pemecahan masalah yang kompleks atas aktivitas membuat keputusan pada tugas, 3) Kemahiran atau perbaikan pada sikap terhadap teman kerjanya dengan satu aktivitas kinerja, 4) Target aktivitas perbaikan kinerja, 5) Perbaikan dalam kualitas, 6) Perbaikan dalam waktu.

Motivasi Kerja

Istilah motivasi berasal dari kata latin *molvere*, yang berarti dorongan atau daya penggerak. Dalam bahasa Inggris disebut *to move* artinya bergerak atau lebih lengkapnya berarti sebagai proses kejiwaan yang merupakan tujuan dan arah setiap perilaku. Dorongan yang menyebabkan seseorang itu berperilaku, yang dapat mengendalikan dan memelihara kegiatan-kegiatan dan menetapkan arah umum yang harus ditempuh oleh orang tersebut (Imam, 2002). Secara ilmiah setiap orang selalu diliputi kebutuhan dan sebagian besar kebutuhan itu tidak cukup kuat untuk mendorong seseorang berbuat sesuatu pada suatu waktu tertentu. Kebutuhan menjadi suatu dorongan bila kebutuhan itu muncul hingga mencapai taraf intensitas yang cukup. Pemenuhan kebutuhan selalu diwarnai oleh motif untuk memenuhinya, atau dengan kata lain motivasi dipakai untuk menunjukkan suatu keadaan dalam diri seseorang yang berasal dari akibat suatu kebutuhan (Minardi, 2001).

Siagian (2002: 134) mendefinisikan motivasi yaitu sebagai daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawab dan menunaikan kewajiban-kewajibannya. Banyak rumusan mengenai motivasi, salah satu diantaranya adalah suatu perasaan – tindakan. Motivasi berpangkal dari adanya kemauan dan kesadaran untuk melakukan sesuatu, didorong/dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik secara internal maupun eksternal. Salah satu faktor yang mempengaruhi motivasi adalah terpenuhinya/terjaminnya kebutuhan para pegawai secara individual. Dalam kaitannya dengan kebutuhan ini, Maslow sebagaimana dikutip oleh Indra Wijaya (2005) merinci kebutuhan hirarkis manusia yang terdiri dari : Kebutuhan fisik (*Physiologica Needs*), Kebutuhan akan rasa aman (*Safety and Security Needs*), Kebutuhan sosial (*Affiliation or Acceptance Needs*), Kebutuhan akan penghargaan diri (*Esteem or Status Needs*), Kebutuhan akan aktualisasi diri (*Self Actualization*).

Menurut Sofyan (2006), bahwa motivasi kerja pegawai dapat diukur melalui beberapa indikator, yakni:

1. Gaji adalah pendapatan yang diterima oleh seseorang pegawai pada setiap bulannya sesuai dengan pekerjaan yang dilakukannya pada suatu jenis pekerjaan.
2. Insentif/Bonus adalah jenis pendapatan lainnya diluar gaji yang diterimanya berdasarkan kemampuan, kerajinan, dan keterampilan dalam suatu pekerjaan.
3. Sistem Pengembangan Karir adalah keseluruhan proses yang dilakukan dalam rangka meningkatkan karir pegawai meliputi pemberian kenaikan pangkat tepat pada waktunya, promosi jabatan dan hal-hal yang dapat memberikan peluang bagi meningkatnya karier seorang pegawai.
4. Kondisi sarana dan prasarana adalah seluruh kondisi fasilitas yang digunakan oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya baik bersifat fisik maupun non fisik.

Disiplin Kerja

Disiplin berasal dari bahasa latin *Discere* yang berarti belajar. Dari kata ini timbul kata *Disciplina* yang berarti pengajaran atau pelatihan. Dan sekarang kata disiplin mengalami perkembangan makna dalam beberapa pengertian. Pertama, disiplin diartikan sebagai kepatuhan terhadap peraturan atau tunduk pada pengawasan, dan

pengendalian. Kedua disiplin sebagai latihan yang bertujuan mengembangkan diri agar dapat berperilaku tertib. Menurut Simamora (1997: 146) Disiplin kerja yaitu prosedur yang mengoreksi atau mengklaim bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur. Nitisemito (1996: 115) mengemukakan bahwa disiplin kerja adalah bila pegawai selalu datang dan pulang tepat waktu atau suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan perusahaan baik tertulis maupun tidak tertulis. Menurut Handoko (1999: 208) disiplin kerja adalah kegiatan manajemen untuk menjalankan standar organisasi. Sedangkan menurut Hasibuan disiplin kerja adalah kesadaran dan keahlian seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku dimasyarakat. Gibson (2001) mengemukakan beberapa perilaku pegawai tidak disiplin yang dapat dihukum adalah keabsenan, kelambanan, meninggalkan tempat kerja, mencuri, tidur ketika bekerja, berkelahi, mengancam pimpinan, mengulangi prestasi buruk, melanggar aturan dan kebijaksanaan keselamatan kerja, pembangkangan perintah, memperlakukan pelanggaran secara tidak wajar, memperlambat pekerjaan, menolak kerja sama dengan rekan, menolak kerja lembur, memiliki dan menggunakan obat-obatan ketika bekerja, merusak peralatan, menggunakan bahasa atau kata-kata kotor, pemogokan secara ilegal.

Disiplin pada dasarnya merupakan tindakan manajemen untuk mendorong agar para anggota organisasi dapat memenuhi berbagai ketentuan dan peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi, yang di dalamnya mencakup: adanya tata tertib atau ketentuan-ketentuan, adanya kepatuhan para pengikut dan adanya sanksi bagi pelanggar.

Konsep Kedisiplinan

Konsep disiplin terbagi menjadi 2 (dua) bagian yaitu 1) Disiplin Berdasarkan Tradisi merupakan cara kuno yaitu cara yang terdiri dari pendaftaran pelanggaran dan catatan dari hukuman terhadap setiap pelanggaran. Disiplin ini dilaksanakan secara kaku dan tegas tanpa kompromi dan cenderung penegakan disiplin secara otoriter. Tindakan disiplin ini diterapkan oleh atasan kepada bawahan dan tidak pernah sebaliknya, (suatu tindakan yang sepihak). Hal ini disebabkan pemahaman kurang efektif yang dianut oleh pemimpin perusahaan, yang menganggap pegawai adalah bawahannya untuk menuruti dan mematuhi segala keputusan yang ada tanpa pernah pegawai diajak berunding untuk diminta pendapatnya apakah mereka merasa keberatan atau tidak, sedangkan atasan mempunyai kebebasan untuk berbuat apa saja tanpa terikat oleh sebuah perusahaan. Pada konsep ini disiplin dianggap sebagai suatu hukuman untuk tindakan yang dianggap terlarang atau melanggar aturan-aturan dan beratnya hukuman harus sebanding dengan besarnya pelanggaran tanpa adanya suatu tawar-menawar yang disebabkan oleh kondisi yang berbeda atau kondisi yang diluar kemampuannya. Jadi disiplin menurut konsep tradisi ini dipahami sebagai suatu batasan atas kesalahan yang diperbuatnya atau lebih tepatnya disiplin adalah suatu sanksi bukan suatu tindakan yang seharusnya dilakukan. Adapun tujuan dari hukuman adalah agar orang yang melakukan kesalahan atau pelanggaran merasa takut dan berjanji untuk tidak melakukan kesalahan yang telah dilakukan pegawai tersebut. 2) Disiplin Berdasarkan Sasaran ini dianggap sebagai lawan dari disiplin tradisi bila dilihat dari tujuannya. Disiplin dianggap secara sah atau berlaku apabila dapat diterima secara sukarela oleh semua komponen didalam organisasi tersebut, apabila tidak

dapat diterima maka secara otomatis disiplin tersebut tidak sah untuk diterapkan dalam organisasi. Fungsi dari disiplin ini adalah sebagai suatu fungsi pembentukan tingkah laku sebagai hukuman. Masa lampau dipandang sebagai suatu yang sangat berharga, sesuatu yang dianggap memberi pengalaman dan berguna dalam merumuskan dan merubah tingkah laku, tetapi tidak merupakan penuntut yang pasti benar dalam menentukan benar atau salah, karena disini berbagai kemungkinan dapat saja terjadi diluar jangkauan kemampuan manusia sehingga apabila hal itu terjadi, maka disiplin tidak akan mampu menangani dan menjawab itu semua.

Kepuasan Kerja

Seorang karyawan akan merasa nyaman dan tinggi loyalitasnya pada perusahaan apabila memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan. Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan para pegawai memandang pekerjaan mereka. Hal ini tampak dalam sikap positif pegawai dalam pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi dilingkungan kerjanya (Handoko, 1999: 193). Kepuasan kerja merupakan sebuah cara untuk mengaktualisasikan diri, sehingga akan tercapai sebuah kematangan psikologis pada diri karyawan. Jika kepuasan tidak tercapai, maka dapat terjadi kemungkinan karyawan akan frustrasi (Strauss dan Sayles dalam Handoko, 1996). Dalam Robbins (1996: 170) disebutkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima.

Dari definisi tersebut dapat diartikan bahwa kepuasan kerja adalah suatu respon yang menggambarkan perasaan dari individu terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja adalah kombinasi dari kepuasan kognitif dan afektif individu dalam perusahaan. Kepuasan afektif didapatkan dari seluruh penilaian emosional yang positif dari pekerjaan karyawan. Kepuasan afektif ini difokuskan pada suasana hati mereka saat bekerja. Perasaan positif atau suasana hati yang positif mengindikasikan kepuasan kerja. Sedangkan kepuasan kerja kognitif adalah kepuasan yang didapatkan dari penilaian logis dan rasional terhadap kondisi, peluang dan atau "out come".

Kepuasan kerja adalah perasaan emosi yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian kerja seseorang atau pengalaman kerja. Terdapat tiga dimensi penting dalam kepuasan kerja : Kepuasan adalah respon emosional dari situasi kerja., kepuasan kerja adalah seberapa hasil yang didapatkan atau apakah hasil yang diperoleh sesuai dengan harapan, kepuasan kerja menggambarkan pula perilaku. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja itu, seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu (Robbins, 2006). Luthans (2006) mengemukakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap: Kinerja, karyawan yang tingkat kepuasannya tinggi, kinerja akan meningkat, walaupun hasilnya tidak langsung. Ada beberapa variabel moderating yang menghubungkan antara kinerja dengan kepuasan kerja, terutama penghargaan. Jika karyawan menerima penghargaan yang meraka anggap pantas mendapatkannya, dan puas, mungkin ia menghasilkan kinerja yang lebih besar. Pergantian karyawan, kepuasan kerja yang

tinggi tidak akan membuat pergantian karyawan menjadi rendah, sebaliknya bila terdapat ketidakpuasan kerja, maka pergantian karyawan mungkin akan tinggi.

Penelitian yang Relevan

Penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini. Kegunaannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya. Pada penelitian sebelumnya, Budiratono (2010) meneliti tentang analisis dampak motivasi, disiplin kerja dan kepuasan kerja terhadap peningkatan produktivitas yang menunjukkan hasil motivasi, disiplin kerja dan kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja. Sedangkan disiplin kerja mempunyai pengaruh yang dominan terhadap produktivitas kerja.

Selain itu, penelitian oleh Darwito, SE (2008) meneliti tentang analisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan yang menunjukkan hasil gaya kepemimpinan mempengaruhi kepuasan kerja dengan koefisien sebesar 0,88. Semakin tinggi dan kuat gaya kepemimpinan membentuk karakter pimpinan (atasan) maka semakin tinggi kepuasan kerja. Kepuasan kerja mempunyai peranan secara langsung terhadap kinerja karyawan dengan koefisien sebesar 0,32. Ketepatan gaya kepemimpinan dengan keinginan sebagian besar karyawan dapat secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan itu sendiri secara langsung. Pengaruh langsung dari gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi adalah sebesar 0,89. Pengaruh langsung dari komitmen organisasi terhadap kinerja adalah 0,28.

Selanjutnya penelitian oleh Dewita Heriyanti (2007) yang meneliti tentang analisis pengaruh budaya organisasi, kepuasan kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasional sebagai variabel interverning yang menunjukkan hasil budaya organisasi berpengaruh paling besar terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja melalui komitmen organisasional berpengaruh paling besar terhadap kinerja karyawan.

Penelitian oleh Eva Kris Diana Devi (2009) yang meneliti tentang analisis pengaruh kepuasan kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasional sebagai variabel intervening menunjukkan bahwa ada pengaruh positif antara motivasi dengan kinerja karyawan dengan nilai *Critical Ratio* (C.R) sebesar 01.693 dengan P (*Probability*) sebesar 0,091 ($p > 0,05$). Ada pengaruh positif antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan dengan nilai *Critical Ratio* (C.R) 2.086 dengan P (*Probability*) sebesar 0,037 ($p < 0,05$).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian observasional atau non eksperimental pada pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Temanggung. Pengambilan data dengan menggunakan pendekatan waktu *cross sectional* yaitu metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara observasi data variabel bebas dan variabel terikatnya

hanya satu kali pada suatu saat (Notoadmodjo, 2002). Rancangan penelitian ini adalah analisis kuantitatif yang menyajikan perhitungan dengan tujuan untuk mengetahui dampak motivasi, disiplin kerja dan kepuasan kerja terhadap peningkatan kinerja pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Temanggung, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Populasi dan Sampel

Sugiyono (2002: 89) menyatakan bahwa populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Jadi populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Temanggung tahun 2012 yang berjumlah 175 orang, berdasarkan data yang diperoleh dari Bagian Organisasi dan Tata Laksana (Ortala) Setda.

Sampel yang diambil sebanyak 64 orang pegawai. Dengan teknik pengambilan sampel *simple random sampling*, pengambilan sampel anggota populasi dilakukan secara acak dan semua responden dianggap sama atau homogen tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi itu seperti jenis kelamin, umur, pangkat dan sebagainya.

Tempat dan Waktu Penelitian

Lokasi kegiatan penelitian ini dilakukan di Sekretariat Daerah Kabupaten Temanggung yang beralamat di Jalan Jendral Ahmad Yani Nomor 32 Temanggung Provinsi Jawa Tengah. Penelitian dimulai Bulan Maret sampai dengan Bulan Juli 2012.

Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Variabel Bebas (X)

Variabel bebas dalam penelitian ini adalah:

a. Motivasi Kerja (X1)

Motivasi merupakan pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Motivasi diukur dengan indikator: Motivasi Positif dan Motivasi Negatif.

b. Disiplin Kerja (X2)

Disiplin kerja merupakan suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan organisasi baik tertulis maupun tidak tertulis. Disiplin kerja diukur dengan indikator: Disiplin Preventif dan Disiplin Korektif.

c. Kepuasan Kerja (X3)

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan para pegawai memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja diukur dengan indikator: Finansial, Fisik, Sosial dan Psikologi.

2. Variabel Terikat (Y)

Variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi variabel bebas. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja. Kinerja pegawai adalah perbandingan hasil kerja

nyata pegawai dengan standar kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi/perusahaan. Beberapa indikator untuk mengukur sejauh mana pegawai mencapai suatu kinerja secara individual (Bernadin, 1993 dalam Crimson Sitanggang, 2005) adalah sebagai berikut:

- a. Kualitas, adalah tingkat dimana hasil aktifitas yang dilakukan mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktifitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktifitas.
- b. Kuantitas, adalah jumlah yang dihasilkan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktifitas yang diselesaikan.
- c. Ketepatan Waktu, adalah tingkat suatu aktifitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil *output* serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktifitas lain.
- d. Efektifitas, adalah tingkat penggunaan sumber daya manusia organisasi dimaksimalkan dengan maksud menaikkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- e. Kemandirian, adalah tingkat dimana seorang pegawai dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa minta bantuan bimbingan dari pengawas atau meminta turut campurnya pengawas untuk menghindari hasil yang merugikan.
- f. Komitmen Organisasi, adalah tingkat dimana pegawai mempunyai komitmen kerja dengan organisasi dan tanggung jawab pegawai terhadap organisasi.

Uji Instrumen

Pengujian instrumen dalam penelitian ini dilakukan dengan program *Statistical Product and Service Solutions (SPSS)* versi 17.0 dengan sampel responden sebanyak 64 orang.

1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk menguji sejauh mana ketetapan alat ukur dapat mengungkapkan konsep gejala/kejadian yang diukur, sehingga setiap item akan diuji relasinya dengan skor total variabel yang dimaksud. Nilai ini kemudian dibandingkan dengan nilai *r* tabel pada signifikansi 0,05 dengan uji 2 sisi dan jumlah data (n) = 64. Item yang mempunyai nilai korelasi r hitung < r tabel akan disingkirkan karena tidak memiliki kontribusi dengan pengukuran dalam penelitian ini.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban responden terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Suatu variabel atau konstruk dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Crombach Alpha* > 0,60 (Nunnaly, 1967).

Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini, teknik analisis data yang digunakan adalah menggunakan alat bantu berupa *software* komputer program SPSS.17.0

Analisis Deskriptif

Analisis ini digunakan untuk mendeskripsikan data yang diperoleh seperti Lokasi Penelitian, Data Responden yang diteliti, distribusi frekuensi masing-masing variabel. Karakteristik responden dalam penelitian ini antara lain berdasarkan unit kerja, jenis

kelamin, usia, tingkat pendidikan, dan masa kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Temanggung. Dari kuesioner yang disebarakan berjumlah 100 kuesioner, yang kembali 70 kuesioner dan yang diambil sebagai sampel dan bisa diolah sebanyak 64 kuesioner.

Pengujian Hipotesis

Adapun yang digunakan dalam Penelitian ini adalah : Uji F, Uji t. Hipotesis yang di uji dalam penelitian ini adalah:

1. Motivasi kerja, disiplin kerja dan kepuasan kerja mempunyai dampak yang signifikan terhadap kinerja pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Temanggung.
2. Kepuasan kerja mempunyai dampak yang paling besar pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Temanggung.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Populasi sampe ldalam penelitan ini adalah 175 pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Temanggung tahun 2012 dan Sampel dalam penelitian ini adalah 64 pegawai diambil sebagai responden yang ditentukan dengan metode *simple random sampling* pengambilan sampel dimana anggota populasi dilakukan secara acak dan semua responden dianggap sama atau homogen tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi itu seperti jenis kelamin, umur, pangkat dan sebagainya. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer diperoleh dengan menyebarkan kuesioner kepada pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Temanggung, dari 100 kuesioner yang dibagikan, kuesioner yang dikembalikan dan sudah diisi dengan lengkap dan bisa diolah sejumlah 70 responden, kuesioner yang diolah lebih lanjut disesuaikan dengan sampel yang diambil adalah 64 kuesioner.

Karakteristik Responden digunakan untuk mendiskripsikan data jawaban yang diperoleh dari responden tentang jenis kelamin, usia, lama bekerja, pendidikan dan status pernikahan yang dapat dilihat pada distribusi frekuensi dan prosentase responden pada tabel 1 berikut ini.

Tabel 1
Distribusi Frekuensi dan Prosentase Responden

Karakteristik	Keterangan	Frekuensi	Prosentase (%)
1	2	3	4
Jenis Kelamin	Laki-laki	43	67,2
	Perempuan	21	32,8
Usia	Dibawah 25 tahun	1	1,6
	25 s/d 35 tahun	18	28,1
	36 s/d 45 tahun	30	46,9
	Diatas 45 tahun	15	23,4
Lama Bekerja	Kurang dari 2 tahun	4	6,3
	2 s/d 5 tahun	5	7,8
	5 s/d 10 tahun	20	31,3

	Lebih dari 10 tahun	35	54,7
Pendidikan	SD	5	7,8
	SMP	3	4,7
	SMU	29	45,3
	D1/D2/D3	5	7,8
	S1/S2/S3	22	34,4
Status Pernikahan	Belum Menikah	2	3,1
	Menikah	59	92,2
	Suami/Istrisudah meninggal	3	4,7
	Cerai	0	0
	Tidak Menikah	0	0

Sumber : Data primer diolah

Hasil Analisis Deskriptif

Berdasarkan tabel 1 dapat dilihat bahwa karakteristik responden berdasarkan Jenis Kelamin dikelompokkan menjadi 2 (dua) kelompok yaitu laki-laki dan perempuan. Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa sebagian besar yang menjadi responden adalah laki-laki sebanyak 43 responden (67,2%). Karakteristik responden berdasarkan kelompok usia, responden dibawah 25 tahun sebanyak 1 orang (1,6%), antara 25 s/d 35 tahun sebanyak 18 orang (28,1%), antara 36 s/d 45 tahun sebanyak 30 orang (46,9%), dan usia diatas 45 tahun sebanyak 15 orang (23,4%). Dari hasil penelitian diperoleh bahwa kelompok usia responden yang paling dominan adalah responden dengan umur 36 s/d 45 tahun yaitu sebanyak 30 responden (46,9%). Usia merupakan unsur penting yang sangat mempengaruhi seseorang dalam berfikir, bertindak dan bertingkah laku dalam mengambil keputusan di setiap permasalahan yang dihadapinya. Dengan demikian kinerja pegawai yang tinggi sangat diharapkan pada kelompok umur ini, karena pada usia tersebut seseorang sangat produktif.

Karakteristik responden berdasarkan lama pegawai didalam bekerja, responden dengan masa kerja kurang dari 2 (dua) tahun sebanyak 4 orang (6,3%), masa kerja 2 s/d 5 tahun diperoleh hasil sebanyak 5 orang (7,8%), masa kerja 5 s/d 10 tahun diperoleh hasil sebanyak 20 orang (31,3%), dan dengan masa kerja lebih dari 10 tahun sebanyak 35 orang (54,7%). Dari hasil penelitian diperoleh data responden terbanyak adalah responden dengan masa kerja lebih dari 10 tahun yaitu sebanyak 35 orang (54,7%). Masa kerja menentukan kinerja suatu pegawai dimana apabila semakin lama masa kerja seseorang biasanya mereka lebih peka dan bisa bertanggung jawab akan pekerjaannya tersebut, sehingga lebih termotivasi lagi untuk meningkatkan kinerja, dengan mempertimbangkan dan memperhatikan motivasi kerja diiringi dengan tingkat kedisiplinan pegawai terhadap pekerjaannya dan didukung kepuasan fasilitas kerja pegawai yang diberikan organisasi. Hal ini membuktikan bahwa pegawai di lingkungan kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Temanggung sudah mempunyai pengalaman dalam bekerja yang cukup lama.

Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan, dimana tingkat pendidikan pegawai turut berpengaruh dalam kinerjanya, menghasilkan responden dengan pendidikan tamatan SD sebanyak 5 orang (7,8%), responden tamatan SMP sebanyak 3 orang (4,7%), responden dengan tamatan SMU sebanyak 29 orang

(45,3%), responden dengan pendidikan D1/D2/D3 sebanyak 5 orang (7,8%), dan responden dengan tamatan S1 sebanyak 22 orang (34,4%). Dari hasil penelitian dihasilkan bahwa responden dengan pendidikan tamatan SMU adalah yang terbanyak yaitu berjumlah 29 orang (45,3%). Hal ini menunjukkan bahwa kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Temanggung membutuhkan pegawai dengan tingkat pendidikan tinggi, yang juga terampil dan cekatan. Pegawai dengan tingkat pendidikan rendah hendaknya diberi kesempatan untuk lebih maju, yaitu dengan memberikan pelatihan-pelatihan ataupun diklat agar bisa menghasilkan pegawai yang lebih handal. Hendaknya juga diantara pegawai dengan berbagai jenjang tingkat pendidikan bisa saling bekerja sama, bisa saling melengkapi dalam menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang ada.

Karakteristik responden berdasarkan status pernikahan, dihasilkan untuk responden yang belum menikah sebanyak 2 orang (3,1%) dan responden yang sudah menikah sebanyak 59 orang (92,2%), jumlah tersebut merupakan jumlah terbesar dari keseluruhan responden. Sedangkan pegawai dengan status janda atau duda sebanyak 3 orang (4,7%) dari jumlah seluruh responden yang menempati peringkat terendah dalam komposisi responden.

Berikutnya Tabel 2 diperlihatkan hasil deskriptif data yang menampilkan gambaran umum mengenai jawaban responden atas pertanyaan yang terdapat dalam kuesioner. Berdasarkan hasil tanggapan dari 64 orang responden tentang variabel-variabel penelitian, jawaban responden dikelompokkan dalam deskriptif statistik, yang terdiri dari diskriptif nilai minimum, nilai maksimum, nilai rata-rata, dan standar deviasi.

Tabel 2
Hasil Diskriptif Data

Variabel	Jumlah (N)	Minimum	Maksimum	Mean	Standar Deviasi
Motivasi	64	21	31	24,89	2,176
Disiplin Kerja	64	23	32	28,08	2,704
Kepuasan Kerja	64	30	56	43,02	7,184
Kinerja	64	37	60	45,25	5,979

Sumber : Data primer diolah

Menunjukkan bahwa variabel motivasi mempunyai nilai minimum sebesar 21, nilai maksimum sebesar 31, mean sebesar 24,89 dan standar deviasi sebesar 2,176. Variabel disiplin kerja mempunyai nilai minimum sebesar 23, nilai maksimum sebesar 32, mean sebesar 28,08 dan standar deviasi sebesar 2,704. Sedangkan untuk variabel kepuasan kerja mempunyai nilai minimum sebesar 30, nilai maksimum sebesar 56, mean senilai 43,02 dan standar deviasi sebesar 7,184. Dan untuk variabel kinerja dihasilkan nilai minimum sebesar 37, nilai maksimum sebesar 60, mean sebesar 45,25 dan standar deviasi senilai 5,979.

Uji Instrumen

Terdiri dari uji validitas dan reliabilitas instrumen menggunakan program SPSS *statisticfor windows* dengan responden sebanyak 64 orang.

Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui layak (sahih) dan tidaknya pertanyaan. Dengan menggunakan taraf signifikan 5%, sampel (N) sebanyak 30 orang maka didapat nilai r-tabel sebesar 0,361. Pernyataan dapat dikatakan valid jika r-hitung lebih besar dari r-tabel begitu juga sebaliknya.

Berdasarkan *Item-Total Statistic nilai Corrected Item-Total* untuk masing-masing item dapat dilihat dari tabel 3 :

Tabel 3
Hasil Uji Validitas Variabel Penelitian

Variabel Independen	Item	r-hitung	r-tabel	Keterangan
1	2	3	4	5
Motivasi (X1)	M1	0,453	0,361	Valid
	M2	0,406	0,361	Valid
	M3	0,508	0,361	Valid
	M4	0,523	0,361	Valid
	M5	0,524	0,361	Valid
	M6	0,368	0,361	Valid
	M7	0,620	0,361	Valid
	M8	0,183	0,361	Tidak Valid
Disiplin Kerja (X2)	DK 1	0,438	0,361	Valid
	DK2	0,497	0,361	Valid
	DK3	0,444	0,361	Valid
	DK4	0,748	0,361	Valid
	DK5	0,660	0,361	Valid
	DK6	0,504	0,361	Valid
	DK7	0,570	0,361	Valid
	DK8	0,445	0,361	Valid
Kepuasan Kerja (X3)	KK1	0,856	0,361	Valid
	KK2	0,481	0,361	Valid
	KK3	0,760	0,361	Valid
	KK4	0,792	0,361	Valid
	KK5	0,250	0,361	Tidak Valid
	KK6	0,671	0,361	Valid
	KK7	0,793	0,361	Valid
	KK8	0,757	0,361	Valid
	KK9	0,867	0,361	Valid
	KK10	0,556	0,361	Valid
	KK11	0,558	0,361	Valid
	KK12	0,738	0,361	Valid
	KK13	0,676	0,361	Valid
	KK14	0,674	0,361	Valid
Kinerja Pegawai (Y)	KP1	0,555	0,361	Valid
	KP2	0,608	0,361	Valid
	KP3	0,693	0,361	Valid
	KP4	0,628	0,361	Valid
	KP5	0,503	0,361	Valid
	KP6	0,662	0,361	Valid

	KP7	0,460	0,361	Valid
	KP8	0,544	0,361	Valid
	KP9	0,697	0,361	Valid
	KP10	0,791	0,361	Valid
	KP11	0,734	0,361	Valid
	KP12	0,800	0,361	Valid
	KP13	0,677	0,361	Valid
	KP14	0,733	0,361	Valid
	KP15	0,692	0,361	Valid

Dari hasil uji coba dan analisis seluruh item pertanyaan dari motivasi, disiplin kerja, kepuasan kerja dan kinerja pegawai, terdapat 2 item yang tidak valid yaitu pada variabel motivasi 1 item dan variabel kepuasan kerja 1 item. Item pertanyaan tersebut dinyatakan tidak valid, hal ini dikarenakan nilai r -hitung kurang dari r -tabel (r -tabel dengan jumlah responden 30 orang, taraf signifikan 5% adalah 0,361), sehingga item pertanyaan yang dinyatakan tidak valid akan digugurkan dan tidak digunakan dalam penelitian. Untuk item pertanyaan yang dinyatakan valid pada tabel 3 diatas mempunyai nilai atau skor minimal 0,368.

Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas melalui nilai koefisien alpha (*Cronbach's alpha*) dengan dibandingkan dengan nilai 0,60. Konstruk atau variabel dikatakan reliabel apabila mempunyai nilai alpha diatas 0,60 dan sebaliknya. Berdasarkan hasil perhitungan dengan program *SPSS Statistic 17* dapat disajikan pengujian reliabilitas pada Tabel 4 berikut ini.

Tabel 4
Hasil Uji Reliabilitas

Dimensi	Jumlah Item	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Motivasi	8	0,648	Reliabel
Disiplin Kerja	8	0,720	Reliabel
Kepuasan Kerja	14	0,762	Reliabel
Kinerja Pegawai	15	0,756	Reliabel

Dari tabel tersebut didapat koefisien alpha (*cronbach alpha*) memiliki nilai di atas 0,60 sehingga dapat dijelaskan bahwa variabel – variabel penelitian yang berupa variabel motivasi, disiplin kerja, kepuasan kerja dan kinerja adalah reliabel atau memiliki reliabilitas yang tinggi, sehingga mempunyai ketepatan yang tinggi untuk dijadikan variabel pada penelitian.

Uji Regresi Linear Berganda

Analisis regresi liniear berganda ini menjelaskan pengaruh antara variabel bebas yang terdiri dari motivasi (X1), disiplin kerja (X2) dan kepuasan kerja (X3) terhadap variabel terikat yaitu variabel kinerja (Y). Analisa ini dapat menjawab pembahasan variabel variabel bebas manakah yang paling dominan atau paling berpengaruh terhadap variabel variabel terikat. Hasil analisis regresi liniear berganda dapat dilihat pada tabel 5 dan tabel 6 dibawah ini.

Tabel 5
Hasil Pengujian Regresi Linier Berganda
Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	24,065	8,485		2,836	,006
	Motivasi	,148	,342	,054	,433	,666
	Disiplin Kerja	-,031	,309	-,014	-,099	,922
	Kepuasan	,427	,112	,513	3,821	,000

a. Dependent Variable : Kinerja

Tabel 6
Variasi Variabel
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,527 ^a	,278	,241	5,207

a. Predictor: (Constant), Kepuasan Kerja, Motivasi, Disiplin Kerja

b. Dependent Variable : Kinerja

Jadi persamaan regresi bergandanya berdasarkan tabel *coefficient* diatas, diperoleh persamaan sebagai berikut:

$$Y = 24,065 + 0,148 X_1 - 0,031 X_2 + 0,427 X_3$$

Persamaan regresi berganda tersebut dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

1. Nilai a sebagai konstanta akan menjadi harga variabel dependen atau kinerja pegawai (Y) dengan asumsi bahwa semua variabel independen sama dengan nol. Perhitungan a= 24,065 yang artinya jika organisasi tidak melakukan kegiatan apapun akan memperoleh kinerja sebesar 24,065.
2. Nilai koefisien regresi b1 (motivasi) memiliki nilai 0,148 yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang searah (positif). Hal ini berarti semakin tinggi motivasi maka kinerja yang dihasilkan oleh pegawai meningkat di lingkungan kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Temanggung.
3. Nilai koefisien regresi b2 (disiplin kerja) memiliki nilai -0,031 yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang tidak searah (negatif). Hal ini bisa disebabkan karena adanya beberapa alasan atau sebab yang menjadikan disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja. Salah satu contoh adalah, ada sebagian pegawai yang berdisiplin rendah, tapi tidak mendapat teguran dari atasan. Hal ini bisa diakibatkan karena pegawai tersebut dekat dengan atasan atau menjadi orang kepercayaan dari atasan. Dekat dengan atasan bisa karena pegawai tersebut pintar, terampil dan mumpuni karena kinerjanya tinggi tapi berdisiplin rendah.
4. Nilai koefisien regresi b3 (kepuasan kerja) memiliki nilai 0,427 yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang searah (positif). Hal ini berarti semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh setiap pegawai maka akan menunjukkan kinerja yang tinggi.

Dari hasil analisa diatas dapat diketahui bahwa variabel kepuasan kerja yang mempunyai pengaruh paling dominan terhadap kinerja pegawai, yaitu diperoleh hasil koefisien regresi 0,427. Kemudian diikuti variabel kedua yang mempengaruhi variabel kinerja yaitu motivasi kerja dengan koefisien regresi 0,148 . Sedangkan untuk variabel disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja, dikarenakan koefisien regresinya adalah sebesar -0,031.

PengujianHipotesis

Uji F

Uji F digunakan untuk menguji pengaruh variabel-variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Uji F ini untuk membuktikan hipotesis yang pertama yaitu yang menyatakan bahwa motivasi (X1), disiplin kerja (X2) dan kepuasan kerja (X3) mempunyai dampak yang signifikan terhadap kinerja pegawai (Y). Dengan menggunakan taraf signifikan 5% dan df pembilang 3, df penyebut 60 (df=64-3-1) didapat harga F-tabel sebesar 2,76. Kesimpulan yang dapat diambil adalah jika F-hitung > F-tabel maka Ha diterima dan jika F-hitung < F-tabel maka Ha ditolak.

Tabel 7
Hasil Uji F
ANOVA^b

Model	Sum of Square	df	Mean Square	F	Sig
1 Regression	625,163	3	208,388	7,686	,000 ^a
Residual	1626,837	60	27,114		
Total	2252,000	63			

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

b. *Dependent Variable: Kinerja*

Tabel diatas menunjukkan bahwa secara bersama-sama variabel-variabel independen yaitu motivasi, disiplin kerja dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karena mempunyai F-hitung sebesar 7,686 lebih besar dari F-tabel sebesar 2,76 dan nilai signifikan 0,000 yang lebih kecil dari *alpha* (0,05). Oleh karena nilai F-hitung > F-tabel maka Ha diterima, dan hipotesis pertama terbukti.

Uji t

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui secara parsial motivasi, kepuasan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja dan juga untuk membuktikan hipotesis yang kedua yaitu kepuasan kerja mempunyai dampak yang paling besar pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja pegawai, dengan menggunakan taraf signifikansi 5%. Adapun hasil dari pengujian adalah sebagai berikut:

Tabel 8
Hasil Uji t
Coefficient

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	24,065	8,485		2,836	,006

	Motivasi	,148	,342	,054	,433	,666
	Disiplin Kerja	-,031	,309	-,014	-,099	,922
	Kepuasan	,427	,112	,513	3,821	,000

a. *Dependent variabel* : Kinerja

Berdasarkan uji signifikansi dengan menggunakan uji t pada tabel 8 menunjukkan bahwa untuk masing-masing koefisien persamaan regresi diperoleh nilai t hitung untuk konstanta sebesar 2,836 dengan nilai Sig sebesar 0,006. Nilai t tabel untuk pengujian signifikansi diperoleh alpha 5% dan df 64 diperoleh nilai t tabel sebesar 1,998. Sedangkan untuk masing-masing faktor kinerja diperoleh hasil sebagai berikut:

- a. Nilai t hitung koefisien motivasi (X1) adalah 0,433 dengan sig sebesar 0,666
- b. Nilai t hitung koefisien disiplin kerja (X2) adalah -0,099 dengan sig sebesar 0,922
- c. Nilai t hitung koefisien kepuasan kerja (X3) adalah 3,821 dengan sig sebesar 0,000

Nilai t tabel untuk pengujian signifikansi diperoleh *alpha* 5% dan df 64 diperoleh nilai t tabel sebesar 1,998. Ketentuan yang berlaku dalam uji t-test adalah:

- a. Jika t-hitung > t-tabel maka Ha diterima
- b. Jika t-hitung < t-tabel maka Ha ditolak

Berdasarkan analisis uji t ini ditemukan bahwa variabel yang paling dominan adalah kepuasan kerja (X3) yaitu jika dilihat dari nilai beta variabel kepuasan kerja (X3) pada tabel 8 adalah yang paling besar nilainya yaitu 0,513. Selain itu juga diperoleh t-hitung variabel kepuasan kerja adalah paling besar nilainya dari t-hitung variabel-variabel lainnya dan juga lebih besar dari t-tabel yaitu 1,998, dimana diperoleh t-hitung variabel kepuasan kerja sebesar 3,821. Dari hasil uji t ini membuktikan bahwa hipotesis yang kedua yaitu kepuasan kerja mempunyai dampak yang paling besar pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja pegawai, terbukti dan diterima.

Pembahasan

Hasil dari penelitian menggunakan uji analisis dan regresi linier berganda yang berjudul Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Temanggung adalah sebagai berikut:

1. Motivasi kerja, disiplin kerja dan kepuasan kerja mempunyai dampak yang signifikan terhadap kinerja pegawai.
2. Berdasarkan Uji F (tabel 7) menunjukkan bahwa motivasi (X1), disiplin kerja (X2) dan kepuasan kerja (X3) secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja (Y). Hal ini berpedoman pada probabilitas (sig F) 0,000 yang memiliki nilai lebih kecil dari α yang ditetapkan yaitu 0,05 dan juga F-hitung yang diperoleh sebesar 7,686 dimana lebih besar dari F-tabel yaitu sebesar 2,76. Dari hasil tersebut maka hipotesis pertama (Ha) diterima, artinya motivasi kerja, disiplin kerja dan kepuasan kerja secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Hipotesis yang dibangun dalam penelitian ini memiliki kesamaan dan memperkuat justifikasi penelitian terdahulu seperti riset Budiratono (2010), riset Darwito (2008), riset Dewita Heriyanti (2007) dan riset Eva Kris Diana Devi (2009).
3. Secara parsial dari 3 variabel yang dikemukakan dalam penelitian ini terdapat 2 (dua) variabel yang berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja, yaitu variabel motivasi (X1) dan variabel kepuasan kerja (X3). Kemudian terdapat 1 (satu) variabel yang tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y) yaitu variabel disiplin kerja (X2).

4. Berdasarkan uji t menunjukkan bahwa t-hitung variabel kepuasan kerja adalah yang paling besar dari variabel motivasi dan disiplin kerja yaitu sebesar 3,821 dan lebih besar dari t-tabel yaitu sebesar 1,998 sehingga hipotesis kedua diterima dan terbukti.
5. Hasil analisis regresi linier berganda ditemukan bahwa variabel yang paling dominan adalah kepuasan kerja (X3) yakni jika dilihat dari nilai beta sebesar 0,513 dan juga koefisien regresi sebesar 0,427. Hal ini dapat terjadi karena tingginya keinginan pegawai untuk diberikan penghargaan, fasilitas, jaminan kesehatan, tersedianya perlengkapan kerja yang lengkap dan memadai, hubungan kerja yang baik dengan rekan kerja dan juga atasan, dan suasana lingkungan kerja yang nyaman yang selalu mendukung aktivitas atau penyelesaian pekerjaan pegawai. Sehingga jika hal-hal tersebut diatas terpenuhi, maka pegawai akan melakukan pekerjaan secara giat dengan melaksanakan tugas lebih baik dan lebih cepat sehingga kinerja dapat meningkat. Dari hasil tersebut maka hipotesis kedua (Ha) diterima, artinya kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang paling dominan terhadap kinerja. Dan hipotesis yang di bangun dalam penelitian ini memiliki kesamaan dan memperkuat justifikasi penelitian terdahulu, seperti riset Dewita Heriyanti (2007).

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data Dampak Motivasi, Disiplin Kerjadan Kepuasan Kerja Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Temanggung, dan Focus Group *Discussion* dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil analisis Uji F menunjukkan bahwa motivasi (X1), disiplin kerja (X2) dan kepuasan kerja (X3) secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja (Y). Hal ini berpedoman pada probabilitas (sig F) 0,000 yang memiliki nilai lebih kecil dari α yang ditetapkan yaitu 0,05 dan juga F-hitung yang diperoleh sebesar 7,686 dimana lebih besar dari F-tabel yaitu sebesar 2,76. Hipotesis pertama (Ha) diterima, artinya motivasi kerja, disiplin kerja dan kepuasan kerja secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja
2. Secara parsial dari 3 variabel yang dikemukakan dalam penelitian terdapat 2 (dua) variabel yang berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja, yaitu variabel motivasi (X1) dan variabel kepuasan kerja (X3). Kemudian terdapat 1 (satu) variabel yang tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y) yaitu variabel disiplin kerja (X2). Melalui *Forum Discussion Group* yang dilakukan dengan 20 responden, dapat diketahui kinerja lebih dipengaruhi oleh beberapa hal sebagai berikut : Adanya penghargaan terhadap pegawai, baik berupa pemberian insentif atau honor yang adil dan juga perhatian yang baik dari atasan, adanya hubungan kerja yang baik, kompak dan saling mendukung dengan rekan kerja maupun dengan atasan, tersedianya fasilitas-fasilitas maupun perlengkapan yang lengkap dan memadai sebagai penunjang pekerjaan, dan pemberian jaminan kesehatan dari lembaga/organisasi.

3. Di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Temanggung, disiplin kerja tidak menjadi pertimbangan utama dalam kinerja, tetapi lebih mempertimbangkan aspek lain seperti kepuasan kerja, motivasi maupun unsur atau variabel lain yang tidak terangkat dalam penelitian ini. Hasil *FGD* yang telah dilakukan, menjawab mengapa variabel disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
4. Hasil uji t menunjukkan bahwa t-hitung variabel kepuasan kerja adalah yang paling besar dari variabel motivasi dan disiplin kerja yaitu sebesar 3,821 dan lebih besar dari t-tabel yaitu sebesar 1,998 sehingga hipotesis kedua kepuasan kerja mempunyai dampak yang paling besar pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja pegawai diterima dan terbukti.
5. Hasil analisis regresi linier berganda ditemukan bahwa variabel yang paling dominan adalah kepuasan kerja(X3) yakni jika dilihat dari nilai beta sebesar 0,513 dan juga koefisien regresi sebesar 0,427. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang dominan/paling besar terhadap kinerja pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Temanggung.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan tersebut maka dapat disampaikan beberapa saran yaitu:

- a. Untuk meningkatkan kinerja pegawai, perlu adanya kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai. Karena dalam penelitian ini kepuasan kerja mempunyai dampak yang paling besar pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja pegawai.
- b. Hendaknya Pemerintah Kabupaten Temanggung memperhatikan pemberian tunjangan atau honor yang diberikan kepada pegawai disesuaikan dengan Beban Kerja Pegawai. Pegawai yang mempunyai Beban Kerja yang banyak diberikan tunjangan atau pun honor yang sesuai dengan Beban Kerjanya.
- c. Dalam hal promosi/kenaikan jabatan, hendaknya pihak Baperjakat (Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan) didalam merekomendasikan kenaikan jabatan/pangkat kepada pegawai disesuaikan dengan Daftar Urutan Kepangkatan (DUK) dan juga diterapkannya "*The right man on the right place*".
- d. Hendaknya semua pimpinan menjalin hubungan yang lebih baik dengan bawahan dengan berinteraksi langsung dengan semua pegawai maupun staf-stafnya, sehingga pegawai merasa diperhatikan dan terjalin hubungan yang baik antara atasan dan bawahan yang berimbas pada peningkatan kinerja pegawai.
- e. Menerima dan menindaklanjuti masukan-masukan dan juga pendapat yang diberikan oleh pegawai, sehingga menjadikan pegawai merasa senang telah diperhatikan keberadaanya.
- f. Pemimpin hendaknya juga memperhatikan kedisiplinan pegawai dengan tidak sungkan-sungkan memberikan nasehat atau peringatan atau sanksi secara tegas dan adil kepada semua pegawainya jika berdisiplin rendah dalam hal waktu jam kerja (masuk, jam kerja, istirahat dan pulang) harus sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan oleh kebijakan Pemerintah Kabupaten Temanggung. Jika Beban Kerja yang dibebankan kepada pegawai dilaksanakan dengan baik diiringi dengan disiplin yang tinggi, tentunya akan menghasilkan *output* yang baik pula terutama pada kinerja pemerintah, sehingga visi, misi maupun tujuan dari Pemerintah Kabupaten Temanggung bisa tercapai dengan baik.

- g. Para pemimpin juga memberikan contoh yang baik dengan menaati peraturan kedisiplinan.
- h. Memberikan pendidikan dan pelatihan bagi pegawai dengan tingkat pendidikan rendah. Jika perlu memberikan beasiswa bagi pegawai supaya bisa melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- As'ad, M. 1999. Seri Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia. Psikologo Industri. Edisi IV, Yogyakarta : Liberty
- Abdullah, 2006. Pengaruh Budaya Organisasi, Locus of Control dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat. Tesis, UNDIP Semarang.
- Candosa, 2002, Manajemen Sumber Daya Manusia, Ansi offset, Yogyakarta.
- Crimson, Sitanggang, 2005, Analisis Pengaruh Prilaku Pemimpin Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Kotamadya Jak-Bar. Skripsi, UNDIP Semarang.
- Ferdinand, Augusty. 2006. Metode Penelitian Manajemen. Edisi 2. BP Universitas Diponegoro. Semarang.
- Gibson, J. L, John, M. L, James, H. D. Jr. 1996. *Organization: Behavior, Structure, Processes. 8th Edition. Illionis: Richard D. Irwin. Inc*
- Gibson, 2001, Organisasi : Perilaku Struktur dan Proses. Yogyakarta. Penerbit Erlangga
- Hani T Handoko. 1996. Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Edisi 2. Yogyakarta: BPFE.
- _____, 1999. Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusi. Yogyakarta: BPFE.
- _____, 2001. Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: BPFE.
- Heidjrahman R, 2003, Organisasi dan Manajemen Perilaku Struktur dan Proses, Penerbit Erlangga, Jakarta
- Heidjrahman Ranupandojo dan Suad Husnan. 2002. Manajemen Personalia. Yogyakarta: BPFE
- <http://akhmadsudrajat.wordpress.com/2008/11/05/konsep-disiplin-kerja/>, diakses tanggal 12 April 2012.
- <http://karamhamzal.blogspot.com/2012/02/hubungan-motivasi-kerja-dan-disiplin.html>, diakses tanggal 11 April 2012.
- http://www.kellyglobal.net/eprise/main/web/us/hr_manager/articles, diakses tanggal 10 Juli 2012.
- <http://www.scribd.com/doc/19470904/Otonomi-Daerah>, diakses tanggal 9 April 2012.
- <http://www.uny.ac.id/berita/ft/peningkatan-kinerja-dan-disiplin-pns-ft-uny>, diakses tanggal 9 April 2012.
- I Wayan Sudiana, 2010. Pengaruh *Locus of control* Pada Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Auditor (Studi Pada Kantor Akuntan Publik di Bali). Tesis, Universitas Udayana Denpasar.
- Imam M, 2002, Kepemimpinan dan Keorganisasian, UII Press, Yogyakarta.
- Indra W, 2005, Perilaku Organisasi, Sinar Baru, Jakarta.

- Luthans, Fred. 2006. Perilaku Organisasi 10th. Edisi Indonesia. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Minardi, 2001. Motivasi dan Pemotivasian Dalam Manajemen. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Moh As'ad. 2003. Psikologi Industri. Yogyakarta: Libery.
- Nitisemito, Alex S, 1996, Manajemen Personalialia (Manajemen Sumber Daya Manusia), Edisi Ketiga, Indonesia: Ghalia
- Robbins, P Stephen. 1996. Perilaku Organisasi. Jakarta: PT. Tema.
- Robbin, Stephen. 1996. Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi-Aplikasi. Jilid 2 Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta : Prenhallindo.
- _____, 2001. Perilaku Organisasi. Jakarta: Salemba Empat.
- _____, 2006. Perilaku Organisasi. Jakarta: Salemba Empat.
- Sekaran, Uma. 2006. *Research Methode For Business: Metodologi Penelitian Untuk bisnis*. Salemba Empat. Jakarta.
- Siagian.SP, 1993. Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan Kedua, Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
- Siagian.SP, 2002. FilsafatAdministrasi. PT Gunung Agung Jakarta
- Simmons, K, 1999, *Happy Boss-Happy Employee*, artikel: The economic Press Inc.
- Simmamora, J. 1995, Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Yogyakarta: Penerbit STIE YKPN.
- Siswanto, B. 1989. Manajemen Tenaga Kerja Indonesia, Cetakan Kedua, Bandung: Sinar Baru.
- Soesilo, W, 2006, Efisiensi dan Efektifitas Kerja Dalam Organisasi, Gramedia, Jakarta.
- Soemanto, Wasty, 1987. Psikologi Pendidikan. Jakarta: PT Bina Aksara.
- Sofyan, S, 2006, Manajemen Kontemporer, Rajawali Pers, Jakarta.
- Sugiyono, 2002, Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R & D , Bandung: CV. Alfabeta.
- Umar, Husein (2001), SDM dan Organisasi. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.