

**Analisa Pengaruh Disiplin Kerja dan Kemampuan Kerja
terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil melalui Motivasi
sebagai Variabel Intervening
(Studi pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah
Kabupaten Bondowoso)**

Dwi¹, Abadi², Gandhy³

Universitas Muhammadiyah Jember

dwicahyono@unmuhjember.ac.id¹, abadisanosra78@gmail.com²,

gandhypw@yahoo.com³

Abstract

The low performance of BPKAD staff in Bondowoso Regency. The purpose of this study was to determine the significant positive effect of Work Discipline, Work Ability on Motivation and Performance of Employees in BPKAD Bondowoso Regency. The research method uses a quantitative approach. The study population was all BPKAD Bondowoso Regency employees, as many as 61 respondents. The data collection method uses a questionnaire. Data analysis using SEM-PLS with WarpPLS 6.0. The results showed that Work Discipline had a Significantly Positive Effect on Motivation with the results $\beta = 0.55$ and $p\text{-value} < 0.01$. Work Ability Has a Significantly Positive Effect on Motivation with results $\beta = 0.34$ and $p\text{-value} < 0.01$. Work Discipline has a Significantly Positive Effect on Employee Performance with results $\beta = 0.28$ and $p\text{-value} < 0.01$. Work Ability Has a Significantly Positive Impact on Employee Performance with results $\beta = 0.44$ and $p\text{-value} < 0.01$. Motivation Has a Significantly Positive Impact on Employee Performance with results $\beta = 0.27$ and $p\text{-value} = 0.01$. Work Discipline Has a Significantly Positive Effect on Employee Performance Through Motivation with a value of $\beta = 0.147$ and $p\text{-value} = 0.046$. Work Ability Has a Positive but Not Significant Impact on Employee Performance Through Motivation with a value of $\beta = 0.091$ and $p\text{-value} = 0.151$. Ability to Work is a very significant factor to improve Employee Performance. Ineffective motivation becomes an intervening variable.

Keywords: *Work Discipline, Work Ability, Motivation, Employee Performance.*

Abstrak

Rendahnya kinerja pegawai BPKAD Kabupaten Bondowoso. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh positif signifikan Disiplin Kerja, Kemampuan Kerja terhadap Motivasi dan Kinerja Pegawai di BPKAD Kabupaten Bondowoso. Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai BPKAD Kabupaten Bondowoso, sebanyak 61 responden. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner. Analisis data menggunakan SEM-PLS dengan WarpPLS 6.0. Hasil penelitian menunjukkan Disiplin Kerja Berpengaruh Positif Signifikan Terhadap Motivasi dengan hasil $\beta = 0,55$ dan $p\text{-value} < 0,01$. Kemampuan Kerja Berpengaruh Positif Signifikan Terhadap Motivasi dengan hasil $\beta = 0,34$ dan $p\text{-value} < 0,01$. Disiplin Kerja Berpengaruh Positif Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai dengan hasil $\beta = 0,28$ dan $p\text{-value} < 0,01$. Kemampuan Kerja Berpengaruh Positif Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai dengan

hasil $\beta = 0,44$ dan $p\text{-value} < 0,01$. Motivasi Berpengaruh Positif Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai dengan hasil $\beta = 0,27$ dan $p\text{-value} = 0,01$. Disiplin Kerja Berpengaruh Positif Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi dengan nilai $\beta = 0,147$ dan $p\text{-value} = 0,046$. Kemampuan Kerja Berpengaruh Positif tetapi Tidak Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi dengan nilai $\beta = 0,091$ dan $p\text{-value} = 0,151$. Kemampuan Kerja merupakan faktor yang sangat signifikan untuk meningkatkan Kinerja Pegawai. Motivasi tidak efektif menjadi variabel intervening.

Kata Kunci: Disiplin Kerja, Kemampuan Kerja, Motivasi, Kinerja Pegawai

PENDAHULUAN

Keberlangsungan dinamika pemerintahan dan pembangunan di Indonesia tidak lepas dari peran penting sumberdaya aparatur dalam hubungan dengan administrasi negara. Mesin birokrasi adalah sebutan di negara kita kepada Pegawai Negeri Sipil yang menjalankan peran sebagai administratur negara. Perhatian dan tuntutan masyarakat yang semakin tinggi dalam rangka terwujudnya "*good governance*" menuntut Pegawai Negeri Sipil untuk membenahi kinerjanya secara terstruktur dan masif. Pembenahan yang dimaksudkan tidak hanya pada level staf saja, tetapi seluruh posisi jabatan struktural sampai staf sebagai satu kesatuan sistem pemerintahan yang menjalankan tugas dan fungsi sebagai abdi masyarakat. Peran penting Pegawai Negeri Sipil sebagai abdi masyarakat menjadi penggerak utama proses birokrasi di negara kita dalam rangka melayani kepentingan dan kebutuhan masyarakat. (Bangun, 2012:4) sumber daya manusia memiliki peran penting sebagai salah satu sumber dalam mencapai tujuan organisasi. Persaingan global yang menyebabkan perubahan dan tuntutan disegala aspek kehidupan menjadi sesuatu yang tidak terelakkan. Untuk menjawab tantangan ini, Pegawai Negeri Sipil sebagai penggerak roda pemerintahan harus segera melakukan reformasi birokrasi agar tidak tergilas oleh roda persaingan global. Arah reformasi birokrasi harus tetap dijaga dan fokus pada pembentukan insan Pegawai Negeri Sipil yang mengayomi, teladan, professional, berwawasan luas dan berpihak kepada kepentingan masyarakat.

Kecenderungan yang terjadi saat ini, banyak muncul fenomena-fenomena di lingkungan birokrasi yang menampilkan kejadian tidak menyenangkan. Berita-berita tentang buruknya pelayanan birokrasi kepada masyarakat menjadi hal yang biasa terdengar setiap hari. Peran Pegawai Negeri Sipil sebagai abdi masyarakat tidak dijalankan sepenuh hati, oknum-oknum Pegawai Negeri Sipil lebih mementingkan kepentingan pribadinya daripada mengedepankan kepentingan masyarakat. Ketidakpedulian terhadap pelayanan masyarakat dibuktikan dengan prosedur pelayanan yang lama dan panjang karena harus melewati banyak meja. Proses koordinasi antar instansi yang lama dan berbelit-belit menjadikan wajah birokrasi kita semakin buruk.

Hal ini diperparah dengan lemahnya kemampuan aparatur dalam rangka menterjemahkan dan mengimplementasikan program-program

Analisa Pengaruh Disiplin Kerja dan Kemampuan Kerja terhadap Kinerja
Pegawai Negeri Sipil melalui Motivasi sebagai Variabel Intervening
(Studi pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten
Bondowoso)

pembangunan dari pusat yang menjadi arah pembangunan nasional secara umum.

Pada suatu kesempatan, Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) menyampaikan bahwa terdapat penyakit birokrasi di Indonesia yang harus segera diobati untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang bersih dan akuntabel, efektif dan efisien serta mampu memberikan pelayanan publik yang berkualitas. Penyakit birokrasi ini adalah perilaku Aparatur Sipil Negara (ASN) yang belum profesional (www.menpan.go.id).

Yang perlu digarisbawahi dari pernyataan Menpan ini adalah penyakit birokrasi berasal dari perilaku ASN yang belum profesional atau dengan kata lain kinerja aparatur kita rendah.

Melihat fenomena diatas sangatlah krusial dilakukan pengaturan terhadap Pegawai Negeri Sipil di level pusat maupun di daerah. Pengaturan ini semata-mata dilakukan untuk mewujudkan kinerja Pegawai Negeri Sipil yang profesional dan berkualitas. Manajemen terkait pengaturan aparatur negara baik di tingkat pusat maupun daerah telah dituangkan dalam Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian. Didalam peraturan ini bila kita gali lebih dalam didalamnya memuat Manajemen Pegawai Negeri Sipil (MPNS) yang mengatur secara rinci tentang penetapan norma, standar, prosedur, formasi, pengangkatan, pengembangan kualitas sumber daya Pegawai Negeri Sipil, pemindahan, gaji, tunjangan, kesejahteraan, pemberhentian, hak, kewajiban dan kedudukan hukum.

Dengan mengacu pada peraturan perundang-undangan diatas menjadikan pedoman bagi pihak manajemen untuk menciptakan Pegawai Negeri Sipil yang profesional sesuai tuntutan masyarakat dan tuntutan global dalam rangka mewujudkan peningkatan kinerja yang maksimal.

Untuk menghilangkan stigma masyarakat bahwa Pegawai Negeri Sipil tidak profesional dan berkinerja buruk, perlu dilakukan upaya-upaya nyata yang produktif yang berdampak langsung pada kepentingan masyarakat. Pelaksanaan program dan kegiatan yang dapat meningkatkan kepuasan masyarakat terus diupayakan dengan diimbangi dengan peningkatan kualitas aparatur melalui pendidikan dan pelatihan. Dengan usaha keras ini diharapkan dapat mengurangi bahkan menghilangkan stigma buruknya kinerja Pegawai Negeri Sipil.

Di Kabupaten Bondowoso yang menjadi lokasi penelitian, profesionalitas pegawainya dituntut untuk mewujudkan harapan dari Bupati Bondowoso bahwa opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) yang diraih selama enam tahun berturut-turut itu dapat dipertahankan, sekaligus menjadi pemicu semangat, serta peningkatan kualitas pelayanan kepada masyarakat (www.timesindonesia.co.id). Peneliti terdahulu telah melakukan penelitian dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai yang dipengaruhi oleh disiplin kerja, kemampuan kerja dan motivasi dengan hasil berpengaruh positif

diantaranya adalah Zainal (2016), Toding (2018), Anidar KH (2015), Safwan (2014), Kurniawan (2015).

Selain penelitian yang berpengaruh positif terdapat juga Research Gap dari penelitian lain dengan hasil yang negatif atau tidak signifikan diantaranya adalah Sumbang (2015), Sekartini (2016), Wardhana dan Choerudin (2014), Amanda (2017), Amaliyyah (2017).

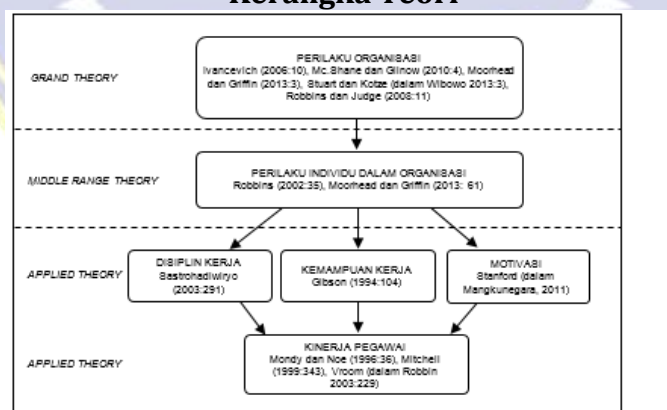
Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah:

1. Mengetahui pengaruh positif signifikan disiplin kerja terhadap motivasi.
2. Mengetahui pengaruh positif signifikan kemampuan kerja terhadap motivasi.
3. Mengetahui pengaruh positif signifikan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.
4. Mengetahui pengaruh positif signifikan kemampuan kerja terhadap kinerja pegawai.
5. Mengetahui pengaruh positif signifikan motivasi terhadap kinerja pegawai.
6. Mengetahui pengaruh positif signifikan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi.
7. Mengetahui pengaruh positif signifikan kemampuan kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi.

KAJIAN LITERATUR

Grand theory atau teori umum yang diadopsi pada karya ilmiah ini merupakan teori umum perilaku organisasi yang memiliki hubungan dengan teori menengah perilaku individu dalam organisasi. *Middle theory* atau teori menengah yaitu perilaku individu dalam organisasi adalah induk dari *applied theory* atau teori yang diterapkan pada karya ilmiah ini terdiri dari disiplin kerja, kemampuan kerja, motivasi dan kinerja pegawai. Keterkaitan antar teori-teori tersebut dapat disajikan sebagaimana gambar berikut:

Gambar 1
Kerangka Teori



Sumber data : Robbins dan Judge (2008:11), Robbins (2002:35), Sastrohadwiryo (2003:291), Gibson (1994:104), Stanford (dalam Mangkunegara, 2011), Mondy dan Noe (1996:36), Mitchell (1999:343), Vroom (dalam Robbin 2003:229).

Pendekatan Kontingensi

Teori kontingensi atau disebut juga sebagai teori situasional. Teori ini mempunyai pandangan bahwa untuk menyelesaikan suatu permasalahan organisasi hanya dapat diatasi dengan menerapkan cara-cara khusus yang disesuaikan dengan situasi dan kondisi pada saat masalah itu terjadi.

(Robbins, 2001) menjelaskan bahwa teori situasional adalah teori yang memotivasi pemimpin untuk mengerti dan mendalami tingkah lakunya sendiri. Dijelaskan lebih lanjut bahwa manfaat dari berbagai unsur situasi kepemimpinan adalah terciptanya efektifitas dari suatu kepemimpinan itu sendiri.

Teori kontingensi terdiri dari lima teori yang masuk didalamnya. Teori-teori tersebut adalah:

1. Model Kontingensi Fiedler (*Fiedler Contingency Model*)
2. Teori Situasional Hersey dan Blanchard
3. Teori Pertukaran Pemimpin-Anggota
4. Teori Jalur-Tujuan (*House's Path Goal Theory*)
5. Teori Model Partisipasi-Pemimpin Vroom dan Yetton

Disiplin Kerja

Tindakan penegakkan peraturan organisasi dilakukan melalui disiplin oleh pihak manajemen (Davis dan Newstrom, 1985:87). Kemudian (Mathis dan Jackson, 2002:314) mengemukakan bahwa upaya penegakkan peraturan-peraturan perusahaan dilakukan melalui pelatihan kedisiplinan.

Disiplin dibagi menjadi dua jenis yaitu:

1. Disiplin Preventif adalah aktivitas yang dilakukan agar para pegawai tergerak untuk mematuhi semua standar dan norma-norma organisasi dalam upaya pencegahan penyelewengan-penyelewengan yang terjadi.
2. Disiplin Korektif adalah tindakan yang dijalankan untuk menyelesaikan pelanggaran peraturan organisasi serta untuk mencegah terjadinya pelanggaran lebih lanjut.

Lain halnya dengan (Hasibuan, 2002:194) yang menggambarkan bahwa pada prinsipnya banyak faktor yang mempengaruhi besar kecilnya kedisiplinan pegawai dalam suatu organisasi, antara lain : interaksi antar manusia, ketegasan, sanksi hukuman, pengawasan melekat, keadilan, balas jasa, keteladanan pemimpin, tujuan dan kemampuan.

Penjelasan ini sejalan dengan pendapat (Nitisemito, 1996:122) yang menyatakan bahwa untuk mendukung kedisiplinan penting untuk memperhatikan hal-hal sebagai berikut tegas dalam menjalankan kedisiplinan, perlunya partisipasi kedisiplinan, kedisiplinan yang mendukung tujuan dan sepadan dengan kemampuan, perilaku baik atasan, penghargaan dan hukuman.

Kemampuan Kerja

(Hersey dan Blanchard dalam Dharma, 1995:5-6) mengemukakan bahwa kemampuan kerja adalah suatu kondisi pada individu pekerja yang secara

nyata berguna dan berhasil dalam menjalankan pekerjaan sesuai dengan bidangnya.

(Robbins, 1998:46) berpendapat bahwa kemampuan merupakan kapasitas seseorang untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya. Berhasil tidaknya seseorang menyelesaikan pekerjaannya tergantung pada kemampuan individu sebagai suatu potensi dalam dirinya. Dapat disimpulkan bahwa kemampuan kerja adalah pencapaian hasil kerja seseorang untuk menyelesaikan tugas-tugas yang menjadi bebannya dengan memperhatikan faktor kecakapan, pengalaman, kesungguhan, serta waktu (Hasibuan, 2003:94).

(Panggabean, 2002) mengungkapkan bahwa memahami prestasi kerja seseorang merupakan tujuan dari proses penilaian kemampuan.

Menurut (Handoko, 2001) hasil penilaian kemampuan kerja karyawan harus berguna bagi karyawan itu sendiri maupun bagi organisasi.

Motivasi

(Robbins, 2008) mendefinisikan motivasi merupakan suatu proses yang memuat tiga unsur utama yaitu intensitas, arah dan ketekunan seseorang dalam mencapai suatu tujuan.

Diungkapkan oleh (Maslow dalam Danim, 2004), motivasi merupakan sesuatu yang menggerakkan seseorang untuk memenuhi kebutuhannya yang disusun sesuai urutannya mulai dari kebutuhan fisik, keamanan dan keselamatan, kebutuhan diterima, dicintai dan kebutuhan sosial, kebutuhan dihargai dan kebutuhan aktualisasi diri.

Kemudian pendapat (Stanford dalam Mangkunegara, 2011) mendefinisikan motivasi adalah suatu keadaan yang mengarahkan seseorang untuk bergerak kearah tertentu untuk mencapai tujuan.

Berdasarkan Teori Kebutuhan Hirarki Maslow - Teori Motivasi Manusia, (Maslow, 1943) berasumsi bahwa pemenuhan kebutuhan-kebutuhan tingkat dasar harus tercukupi terlebih dahulu yang kemudian akan memotivasi seseorang untuk mencapai kebutuhan pada tingkatan yang lebih tinggi.

Lima tingkatan pemenuhan kebutuhan tersebut diklasifikasikan sebagai berikut:

1. Kebutuhan fisik yang meliputi kebutuhan makan minum dan kebutuhan fisik lainnya.
2. Kebutuhan rasa aman yang meliputi kebutuhan perlindungan dari bahaya fisik dan emosional.
3. Kebutuhan social yang meliputi kebutuhan cinta kasih, kepemilikan, penerimaan, dan persahabatan.
4. Kebutuhan penghargaan yang meliputi penghargaan internal maupun penghargaan eksternal.
5. Kebutuhan aktualisasi diri yang meliputi kebutuhan untuk berkembang, mencapai prestasi dan kebutuhan aktualisasi diri.

Kinerja Pegawai

Seperti dikemukakan oleh (Robbin, 1997:26), kinerja merupakan ukuran tingkat pencapaian suatu hasil yang diukur berdasarkan tingkat efektivitas

Analisa Pengaruh Disiplin Kerja dan Kemampuan Kerja terhadap Kinerja
Pegawai Negeri Sipil melalui Motivasi sebagai Variabel Intervening
(Studi pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten
Bondowoso)

dan efisiensinya. Sedangkan (Irawan, 1999:11) mendefinisikan kinerja sebagai perbuatan yang berdaya guna. Lebih lanjut Irawan menjelaskan pengertian kinerja adalah pencapaian kerja yang bersifat nyata, dapat dilihat dan diukur. Prestasi kerja pegawai mencerminkan penampilan kerja pegawai dengan segala potensinya dalam rangka pengembangan diri demi kepentingan organisasi.

Sedangkan, (Hariandja, 2002:195) berpendapat bahwa unjuk kerja merupakan prestasi kerja atau tindakan nyata yang dilakukan oleh pegawai sesuai dengan tugasnya dalam suatu organisasi untuk menghasilkan suatu pencapaian kerja.

Pengukuran kinerja pada suatu organisasi menggunakan dasar atau acuan ukuran atau standar kinerja dengan memperhatikan parameter-parameter atau dimensi tertentu.

Berikut pendapat dari beberapa ahli :

1. (Martin dan Bartol dalam Bohlander *et al.*, 2001) menjelaskan bahwa penentuan standar kinerja berpedoman pada jenis pekerjaan dimana didalamnya memiliki persyaratan tertentu yang dijabarkan berdasarkan hasil analisis pekerjaan. Penjabaran ini dituangkan secara rinci kedalam suatu deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan.
2. (Bufford, 1998 dalam Werther dan Davis, 1996) berpendapat bahwa untuk mencapai hasil yang efektif dari suatu pekerjaan perlu penyesuaian standar kinerjanya terlebih dahulu.
3. (David Devries *et al.*, 1981) menyampaikan ada 3 (tiga) pendekatan dalam melakukan pengukuran suatu kinerja yaitu Pendekatan sifat kepribadian, Pendekatan perilaku dan Pendekatan hasil.

Dengan memperhatikan pendapat pakar diatas kemudian dapat ditentukan standar pengukuran kinerja dengan mengukur 4 (empat) aspek yaitu:

1. Pengukuran kinerja berdasarkan analisa pekerjaan, dan uraian pekerjaan.
2. Pengukuran kinerja berdasarkan ukuran sifat atau karakter pribadi (*traits*).
3. Pengukuran kinerja berdasarkan ukuran hasil pekerjaan yang dicapai.
4. Pengukuran kinerja berdasarkan penilaian perilaku atau tindakan-tindakan dalam pencapaian suatu hasil.

Mengacu pada teori (Harbani Pasolong, 2007:87), pengukuran kinerja pegawai dapat diketahui dengan memperhatikan tujuh aspek sebagai berikut:

1. Kemampuan pada suatu bidang yang dipengaruhi oleh minat, kemampuan dasar dan kecerdasan yang cukup.
2. Kemauan adalah kesanggupan untuk berusaha keras dalam upaya mencapai tujuan organisasi.
3. Energi merupakan kekuatan yang berasal dari dalam diri seseorang. Energi membuat seseorang tanggap dan bereaksi dengan spontan

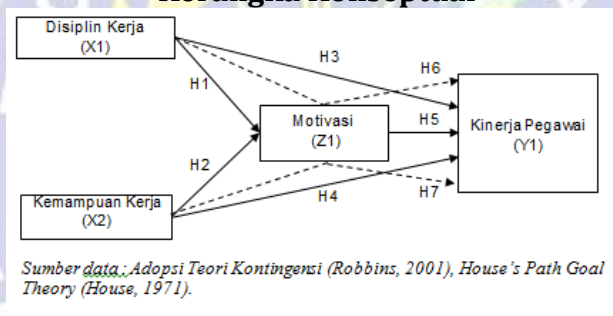
terhadap apapun yang dibutuhkan sehingga ketajaman mental dan konsentrasi bekerja menjadi lebih tinggi.

4. Teknologi adalah penerapan ilmu pengetahuan untuk mempermudah dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.
5. Kompensasi adalah imbalan yang diterima pekerja atas pekerjaan yang telah dilakukannya.
6. Kejelasan tujuan yaitu organisasi harus mempunyai tujuan yang jelas agar pegawai dapat bekerja secara terarah, efektif dan efisien.
7. Keamanan adalah kebutuhan manusia yang paling utama, kebutuhan akan rasa aman sangat mempengaruhi kinerja seseorang.

Kerangka Pemikiran

Berdasarkan salah satu teori kontingensi yaitu *House's Path Goal Theory* dimana salah satu tujuannya adalah untuk meningkatkan motivasi anggota organisasi maka faktor kontingensi yang ditetapkan dan digunakan dalam penelitian ini adalah motivasi. Faktor kontingensi tersebut akan bertindak sebagai variabel intervening yang merupakan variabel antara atau mediasi dalam hubungannya dengan disiplin kerja dan kemampuan kerja terhadap kinerja pegawai.

Gambar 2
Kerangka Konseptual



METODE PENELITIAN

Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian yang diterapkan pada karya ilmiah ini adalah pendekatan deskriptif kuantitatif dan asosiatif. Berdasarkan sifatnya, jenis data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif. Pendekatan kuantitatif bertujuan melakukan pengujian teori, membangun fakta, menunjukkan korelasi dan pengaruh serta perbandingan antar variabel, memberikan penjelasan statistik, menafsirkan dan meramalkan hasilnya (Siregar, 2017) melalui pengujian hipotesis antara variabel disiplin kerja dan kemampuan kerja sebagai variabel independen, kinerja pegawai sebagai variabel dependen dan motivasi sebagai variabel intervening.

Obyek dan Tempat Penelitian

Obyek dalam penelitian ini adalah disiplin kerja, kemampuan kerja, kinerja pegawai dan motivasi. Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Bondowoso yang berlokasi di Kabupaten Bondowoso, Jl. Letjen Suprpto No. 68 Bondowoso.

Analisa Pengaruh Disiplin Kerja dan Kemampuan Kerja terhadap Kinerja
Pegawai Negeri Sipil melalui Motivasi sebagai Variabel Intervening
(Studi pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten
Bondowoso)

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada BPKAD Kabupaten Bondowoso. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampel jenuh (sensus). Teknik ini dipakai bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiono, 2011). Dengan demikian sampel penelitian adalah seluruh pegawai pada BPKAD Kabupaten Bondowoso dengan jumlah sampel sebanyak 61 pegawai atau sama dengan jumlah populasi.

PEMBAHASAN

Analisis data pada penelitian ini menggunakan SEM-PLS dengan WarpPLS 6.0. Penelitian ini menggunakan teknik SEM, sehingga evaluasi yang dilakukan pada dua model yaitu outer model dan inner model. Analisa *Outer Model* ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya. Analisa *Inner Model* untuk mengetahui hubungan antar variabel laten.

Hasil Uji *Outer Model*

Pengujian outer model digunakan untuk mengukur validitas dan reliabilitas indikator-indikator yang menjadi pembentuk konstruk laten. Pengujian validitas dilakukan untuk mengetahui apakah masing-masing indikator bisa membentuk dan menjelaskan konstruk laten yang diukur. Sedangkan pengujian reliabilitas bertujuan untuk mengetahui apakah indikator-indikator konstruk laten tersebut dapat melakukan pengukuran berulang lebih dari dua kali dengan hasil yang konsisten dan akurat.

Pengujian validitas ini menggunakan *Costruct Validity* yang terdiri dari *Convergent Validity* dan *Discriminant Validity*.

Tabel 1
***Convergent Validity* Variabel Disiplin Kerja**

Indikator	<i>Normalized pattern loading</i>	Keterangan
X1.1	0.995	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
X1.2	0.958	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
X1.3	0.880	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>

Sumber: data diolah 2019

Tabel 2
***Convergent Validity* Variabel Kemampuan Kerja**

Indikator	<i>Normalized pattern loading</i>	Keterangan
X2.1	0.616	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
X2.2	0.860	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
X2.3	0.810	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>

Sumber: data diolah 2019

Tabel 3
Convergent Validity Variabel Motivasi

Indikator	Normalized pattern loading	Keterangan
Z1.1	0.645	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
Z1.2	0.951	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
Z1.3	0.753	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
Z1.4	0.948	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
Z1.5	0.915	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>

Sumber: data diolah 2019

Tabel 4
Convergent Validity Variabel Kinerja Pegawai

Indikator	Normalized pattern loading	Keterangan
Y1.1	0.679	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
Y1.2	0.918	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
Y1.3	0.623	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
Y1.4	0.926	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
Y1.5	0.880	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
Y1.6	0.659	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
Y1.7	0.781	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>

Sumber: data diolah 2019

Berdasarkan data pada tabel di atas seluruh variabel mempunyai nilai *normalized pattern loading factor* terhadap indikatornya diatas 0,4 sehingga memenuhi kriteria *convergent validity*.

Kriteria berikutnya adalah *Discriminant Validity* dimana nilainya diperoleh dari *cross loading* pengukuran dengan konstruk-konstruk laten.

Tabel 5
Uji Validitas dengan Combined Loadings and Cross-Loadings

	X1	X2	Z1	Y1	Type (a)	SE	P- value	Ket
X1.1	0.799	0.006	-0.084	0.024	Reflect	0.097	<0.001	Valid
X1.2	0.855	0.148	-0.068	-0.265	Reflect	0.095	<0.001	Valid
X1.3	0.838	-0.157	0.150	0.248	Reflect	0.096	<0.001	Valid
X2.1	0.310	0.664	-0.265	0.362	Reflect	0.102	<0.001	Valid
X2.2	0.015	0.800	-0.236	0.333	Reflect	0.097	<0.001	Valid
X2.3	-0.282	0.775	0.470	-0.653	Reflect	0.098	<0.001	Valid
Z1.1	0.235	0.019	0.629	0.219	Reflect	0.103	<0.001	Valid
Z1.2	-0.343	-0.168	0.734	-0.170	Reflect	0.099	<0.001	Valid
Z1.3	0.210	-0.174	0.599	0.208	Reflect	0.104	<0.001	Valid
Z1.4	-0.157	0.132	0.665	0.072	Reflect	0.102	<0.001	Valid
Z1.5	0.111	0.173	0.740	-0.250	Reflect	0.099	<0.001	Valid
Y1.1	0.363	0.287	0.275	0.669	Reflect	0.101	<0.001	Valid
Y1.2	0.048	-0.397	-0.036	0.625	Reflect	0.103	<0.001	Valid
Y1.3	0.473	-0.001	-0.004	0.604	Reflect	0.104	<0.001	Valid
Y1.4	-0.297	-0.497	0.009	0.768	Reflect	0.098	<0.001	Valid

Analisa Pengaruh Disiplin Kerja dan Kemampuan Kerja terhadap Kinerja
Pegawai Negeri Sipil melalui Motivasi sebagai Variabel Intervening
(Studi pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten
Bondowoso)

	X1	X2	Z1	Y1	Type (a)	SE	P- value	Ket
Y1.5	0.137	0.029	-0.605	0.754	Reflect	0.098	<0.001	Valid
Y1.6	-0.271	1.058	-0.066	0.668	Reflect	0.101	<0.001	Valid
Y1.7	-0.365	-0.418	0.485	0.691	Reflect	0.101	<0.001	Valid

Sumber: data diolah 2019

Berdasarkan hasil output pada tabel di atas, terlihat bahwa korelasi masing-masing konstruk dan indikator variabel dengan nilai *cross loading* di atas 0,5 dan *p-value* kurang dari 0,05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa konstruk memenuhi kriteria *discriminant validity*, dimana seluruh konstruk laten memprediksi indikator mereka.

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi instrumen dengan menggunakan software WarpPLS 6.0 ditunjukkan dengan nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* sebagai berikut:

Tabel 6
Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Composite Reliability Coefficients</i> $\beta > 0,700$	<i>Cronbach's Alpha Coefficients</i> $\beta > 0,600$	Ket
X1 Disiplin Kerja	0.870	0.775	Reliabel
X2 Kemampuan Kerja	0.792	0.605	Reliabel
Z Motivasi	0.807	0.700	Reliabel
Y Kinerja Pegawai	0.860	0.810	Reliabel

Sumber: data diolah 2019

Berdasarkan tabel di atas, diperoleh nilai *Composite Reliability* yang signifikan dari masing-masing variabel. Seluruh nilai *Composite Reliability* menunjukkan angka lebih dari 0,70 dan *Cronbach's Alpha* menunjukkan angka lebih dari 0,60 sehingga dapat disimpulkan bahwa masing-masing konstruk memiliki reliability yang tinggi.

Hasil Uji Inner Model

Evaluasi struktural (*inner model*) yang meliputi kecocokan model (*model fit*), *path coefficient*, dan R^2 .

Berikut adalah hasil Output *Model Fit Indices* dari software WarpPLS 6.0:

Tabel 7
Model Fit and Quality Indices

Koefisien	Indeks	p-value	Syarat	Ket
<i>Average Path Coefficient (APC)</i>	0.375	$P < 0.001$	$p\text{-value} < 0,05$	Diterima
<i>Average R-Squared (ARS)</i>	0.748	$P < 0.001$	$p\text{-value} < 0,05$	Diterima
<i>Average Adjusted R-Squared (AARS)</i>	0.737	$P < 0.001$	$p\text{-value} < 0,05$	Diterima
<i>Average block VIF</i>	2.672	-	<i>acceptable if \leq</i>	Ideal

Koefisien	Indeks	p-value	Syarat	Ket
(AVIF)			5, ideally ≤ 3.3	
Average Full collinearity VIF (AFVIF)	3.243	-	acceptable if ≤ 5 , ideally ≤ 3.3	Ideal
R-Squared Contribution Ratio (RSCR)	1.000	-	acceptable if ≥ 0.9 , ideally = 1	Ideal

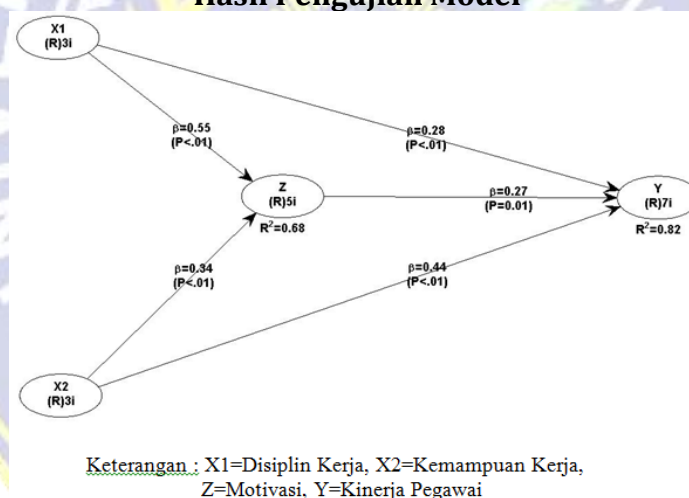
Sumber: data diolah 2019

Dapat disimpulkan bahwa model penelitian ini dinilai layak dan dapat diterima secara statistik karena nilai p-value kurang dari 0,05. Nilai R-squared contribution ratio (RSCR)=1.000 menunjukkan nilai regresi yang ideal secara statistik.

Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis yang ada dalam penelitian ini berjumlah tujuh, dimana ada lima hipotesis yang akan membuktikan adanya pengaruh langsung pada hubungan dua variabel. Sedangkan pada 2 hipotesis lainnya akan menguji pengaruh tidak langsung pada hubungan dua variabel yang melewati variabel intervening.

Gambar 3
Hasil Pengujian Model



Hasil Pengujian Pengaruh Langsung (Direct Effect)

Hasil pengujian hipotesis pengaruh langsung adalah seperti ditunjukkan pada tabel berikut.

Tabel 8
Direct Effect atau Pengaruh Langsung Hubungan Antar Variabel

Hipotesis	Direct Effect	Path Coefficients	P-value	Hasil
H1	X1 (Disiplin Kerja) → Z (Motivasi)	0,549	< 0,001	Positif Signifikan
H2	X2 (Kemampuan Kerja) → Z (Motivasi)	0,340	0,002	Positif Signifikan

Analisa Pengaruh Disiplin Kerja dan Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil melalui Motivasi sebagai Variabel Intervening (Studi pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Bondowoso)

Hipotesis	Direct Effect	Path Coefficients	P-value	Hasil
H3	X1 (Disiplin Kerja) → Y (Kinerja Pegawai)	0,282	0,009	Positif Signifikan
H4	X2 (Kemampuan Kerja) → Y (Kinerja Pegawai)	0,435	< 0,001	Positif Signifikan
H5	Z (Motivasi) → Y (Kinerja Pegawai)	0,268	0,012	Positif Signifikan

Sumber: data diolah 2019

Berdasarkan pengujian pengaruh langsung dari tabel 4.1 di atas dapat diketahui bahwa:

1. Nilai Koefisien Jalur (*path coefficients*) dari Disiplin Kerja (X1) terhadap Motivasi (Z) adalah $\beta = 0,549$ yakni bernilai positif. Hal ini berarti Disiplin Kerja berpengaruh positif terhadap Motivasi. Nilai *p-values* < 0,001 hasil ini signifikan karena nilai *p-value* kurang dari 0,05. Sehingga berdasarkan nilai perhitungan *path coefficients* dan *p-values* pada hubungan pengaruh langsung antar variabel maka H1 : Disiplin Kerja Berpengaruh Positif Signifikan Terhadap Motivasi diterima.
2. Nilai Koefisien Jalur (*path coefficients*) dari Kemampuan Kerja (X2) terhadap Motivasi (Z) adalah $\beta = 0,340$ yakni bernilai positif. Hal ini berarti Kemampuan Kerja berpengaruh positif terhadap Motivasi. Nilai *p-values* 0,002 hasil ini signifikan karena nilai *p-value* kurang dari 0,05. Sehingga berdasarkan nilai perhitungan *path coefficients* dan *p-values* pada hubungan pengaruh langsung antar variable maka H2 : Kemampuan Kerja Berpengaruh Positif Signifikan Terhadap Motivasi diterima.
3. Nilai Koefisien Jalur (*path coefficients*) dari Disiplin Kerja (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y) adalah $\beta = 0,282$ yakni bernilai positif. Hal ini berarti Disiplin Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai. Nilai *p-values* 0,009 hasil ini signifikan karena nilai *p-value* kurang dari 0,05. Sehingga berdasarkan nilai perhitungan *path coefficients* dan *p-values* pada hubungan pengaruh langsung antar variable maka H3 : Disiplin Kerja Berpengaruh Positif Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai diterima.
4. Nilai Koefisien Jalur (*path coefficients*) dari Kemampuan Kerja (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y) adalah $\beta = 0,435$ yakni bernilai positif. Hal ini berarti Kemampuan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai. Nilai *p-values* < 0,001 hasil ini signifikan karena nilai *p-value* kurang dari 0,05. Sehingga berdasarkan nilai perhitungan *path coefficients* dan *p-values* pada hubungan pengaruh langsung antar variabel maka H4 : Kemampuan Kerja Berpengaruh Positif Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai diterima.
5. Nilai Koefisien Jalur (*path coefficients*) dari Motivasi (Z) terhadap Kinerja Pegawai (Y) adalah $\beta = 0,268$ yakni bernilai positif. Hal ini berarti

Motivasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai. Nilai p -values = 0,012 hasil ini signifikan karena nilai p -value kurang dari 0,05. Sehingga berdasarkan nilai perhitungan $path$ coefficients dan p -values pada hubungan pengaruh langsung antar variabel maka H5 : Motivasi Berpengaruh Positif Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai diterima.

Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui hubungan pengaruh tidak langsung variabel Disiplin Kerja, Kemampuan Kerja melalui Motivasi terhadap Kinerja Pegawai. Perhitungan ini dilakukan untuk membuktikan hipotesis 6 dan hipotesis 7.

Tabel 9
Indirect Effect atau Pengaruh Tidak Langsung
Hubungan Antar Variabel

Hipotesis	Direct Effect	Path Coefficients	P-value	Hasil
H6	X1 (Disiplin Kerja) → Z (Motivasi) → Y (Kinerja Pegawai)	0,147	0,046	Positif Signifikan
H7	X2 (Kemampuan Kerja) → Z (Motivasi) → Y (Kinerja Pegawai)	0,091	0,151	Positif Tidak Signifikan

Sumber: data diolah 2019

Berdasarkan pengujian pengaruh tidak langsung diatas dapat diketahui bahwa :

1. Nilai Koefisien Jalur ($path$ coefficients) dari Disiplin Kerja (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y) melalui Motivasi (Z) adalah 0,147 yakni bernilai positif. Hal ini berarti Disiplin Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi. Nilai p -values 0,046 hasil ini signifikan karena nilai p -value kurang dari 0,05. Sehingga berdasarkan nilai perhitungan $path$ coefficients dan p -values pada hubungan pengaruh tidak langsung antar variabel maka H6 : Disiplin Kerja Berpengaruh Positif Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi diterima.
2. Nilai Koefisien Jalur ($path$ coefficients) dari Kemampuan Kerja (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y) melalui Motivasi (Z) adalah 0,091 yakni bernilai positif. Hal ini berarti Kemampuan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi. Nilai p -values 0,151 hasil ini tidak signifikan karena nilai p -value lebih dari 0,05. Sehingga berdasarkan nilai perhitungan $path$ coefficients dan p -values pada hubungan pengaruh tidak langsung antar variabel maka H7 : Kemampuan Kerja Berpengaruh Positif Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi ditolak.

Kemudian setelah pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung diketahui maka selanjutnya menghitung besarnya pengaruh total variabel Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi dan pengaruh total variabel Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi.

Analisa Pengaruh Disiplin Kerja dan Kemampuan Kerja terhadap Kinerja
Pegawai Negeri Sipil melalui Motivasi sebagai Variabel Intervening
(Studi pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten
Bondowoso)

Tabel 10
Total Effect atau Pengaruh Total

	<i>Direct Effect</i>	<i>Indirect Effect</i>	<i>Total Effect</i>
X1 → Z1	0,549	-	0,549
X2 → Z1	0,340	-	0,340
Z1 → Y1	0,268	-	0,268
X1 → Y1	0,282	0,147	0,429
X2 → Y1	0,435	0,091	0,526

Sumber: data diolah 2019

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung diatas maka dapat direkap dalam bentuk tabel hasil uji hipotesis sebagai berikut:

Tabel 11
Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis

	Hipotesis	<i>Path Coefficients</i>	<i>P-value</i>	Kesimpulan
H1	Disiplin Kerja Berpengaruh Positif Signifikan Terhadap Motivasi	0,55	< 0,01	Diterima
H2	Kemampuan Kerja Berpengaruh Positif Signifikan Terhadap Motivasi	0,34	< 0,01	Diterima
H3	Disiplin Kerja Berpengaruh Positif Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai.	0,28	< 0,01	Diterima
H4	Kemampuan Kerja Berpengaruh Positif Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai.	0,44	< 0,01	Diterima
H5	Berpengaruh Positif Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai	0,27	= 0,01	Diterima
H6	Disiplin Kerja Berpengaruh Positif Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi	0,147	0,046	Diterima

Hipotesis	Path Coefficients	P-value	Kesimpulan
H7 Kemampuan Kerja Berpengaruh Positif Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi	0,091	0,151	Ditolak

Sumber: data diolah 2019

Selanjutnya dapat diketahui besar kecilnya pengaruh pengaruh tiap variabel terhadap variabel yang lain dalam suatu model penelitian berdasarkan pengujian *Effect Sizes For Path Coefficient*. Besar kecilnya pengaruh atau *Effect Sizes* dapat dikelompokkan menjadi tiga kategori yaitu lemah (0,02), medium (0,15) dan kuat (0,35) (Kock,2013; Hair *et al.*, 2013 dalam Sholihin dan Ratmono, 2013:64).

Tabel 12
Effect Sizes For Path Coefficients

Hipotesis	Path	Effect Sizes Coefficients	Kategori
H1	X1 (Disiplin Kerja) → Z (Motivasi)	0,433	Kuat
H2	X2 (Kemampuan Kerja) → Z (Motivasi)	0,247	Medium
H3	X1 (Disiplin Kerja) → Y (Kinerja Pegawai)	0,227	Medium
H4	X2 (Kemampuan Kerja) → Y (Kinerja Pegawai)	0,366	Kuat
H5	Z (Motivasi) → Y (Kinerja Pegawai)	0,223	Medium
H6	X1 (Disiplin Kerja) → Z (Motivasi) → Y (Kinerja Pegawai)	0,119	Medium
H7	X2 (Kemampuan Kerja) → Z (Motivasi) → Y (Kinerja Pegawai)	0,077	Medium

Sumber: data diolah 2019

Berdasarkan hasil pengujian *Effect Sizes For Path Coefficients* diatas dapat disimpulkan bahwa terdapat dua jalur yang mempunyai pengaruh kuat antar variabelnya yaitu H1 : Disiplin Kerja terhadap Motivasi dan H4 : Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. Sedangkan lima jalur sisanya memiliki pengaruh medium antar variabelnya.

SIMPULAN

Kesimpulan menggambarkan jawaban dari hipotesis dan/atau tujuan penelitian atau temuan yang diperoleh. Kesimpulan bukan berisi perulangan dari hasil dan pembahasan, tetapi lebih kepada ringkasan hasil temuan seperti yang diharapkan di tujuan atau hipotesis.

Analisa Pengaruh Disiplin Kerja dan Kemampuan Kerja terhadap Kinerja
Pegawai Negeri Sipil melalui Motivasi sebagai Variabel Intervening
(Studi pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten
Bondowoso)

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dipaparkan sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Disiplin Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Motivasi. Hasil ini berhasil menguatkan penelitian sebelumnya yang menyatakan Disiplin Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Motivasi.
2. Kemampuan Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Motivasi. Hasil ini berhasil menguatkan penelitian sebelumnya yang menyatakan Kemampuan Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Motivasi.
3. Disiplin Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hasil ini berhasil menguatkan penelitian sebelumnya yang menyatakan Disiplin Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai.
4. Kemampuan Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hasil ini berhasil menguatkan penelitian sebelumnya yang menyatakan Kemampuan Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai.
5. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hasil ini berhasil menguatkan penelitian sebelumnya yang menyatakan Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai.
6. Disiplin Kerja melalui Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hasil ini berhasil menguatkan penelitian sebelumnya yang menyatakan Disiplin Kerja melalui Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai.
7. Kemampuan Kerja melalui Motivasi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hasil ini melemahkan penelitian sebelumnya yang menyatakan Kemampuan Kerja melalui Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Berdasarkan uji hipotesis dapat diketahui bahwa pengaruh langsung kemampuan kerja terhadap kinerja pegawai lebih besar dibandingkan pengaruh tidak langsung melalui variabel intervening motivasi. Motivasi terbukti tidak efektif menjadi variabel intervening yang diharapkan bisa meningkatkan kemampuan kerja secara signifikan yang berdampak pada meningkatnya kinerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

Alex S. Nitisemito. (1996). *Manajemen Personalia, Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Gholia.

Bangun, Wilson. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Erlangga.

Bohlander, G., Snell, S. and Sherman, A. (2001). *Managing Human Resource. 12th Edition*. South Western College, Cincinnati.

Davis, Keith dan John W. Newstrom. (1985). *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta : Erlangga.

Davis, Gordon B. (1995). *Sistem Informasi Manajemen*. PT. Pustaka Binaman Pressindo.

Danim, Sudarwan. (2004). *Motivasi Kepemimpinan & Efektivitas Kelompok*. Jakarta : PT Rineka Cipta.

Handoko, T. Hani. (2001). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE Yogyakarta.

Hasibuan, Malayu, S.P. (2003). *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta : PT Toko Gunung Agung.

Hariandja, Marihot Tua Efendi. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Grasindo.

Mangkunegara. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.

Mathis Robert, Jackson John. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Salemba empat.

Pasolong, Harbani. (2007). *Teori Administrasi Publik*. Alfabeta.

Panggabean, Mutiara, S. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Indonesia. Jakarta : Ghalia.

Robbins, Stephen P. dan Judge, Timothy A. (2008). *Organizational Behaviour*. Jakarta : Salemba Empat.

Siregar, Syofian. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Jakarta : PT Fajar. Interpretama Mandiri.

Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung : Alfabeta.

Werther, J. and Davis, K. (1996). *Human Resources and Personnel Management. 5th Edition*. New York : McGraw-Hill.