

**HUBUNGAN ANTARA MOTIVASI KERJA DAN  
DISIPLIN KERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA  
PEMERINTAHAN PROVINSI SUMATERA BARAT  
(Studi pada Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat)**

**SKRIPSI**

Diajukan Kepada Tim Penguji Skripsi Jurusan Ilmu Sosial Politik  
Program Studi Ilmu Administrasi Negara Sebagai Salah Satu Persyaratan  
Guna Memperoleh Gelar Sarjana Administrasi Negara



**Oleh :**

**FAJAR SANGKALA  
(68038/2005)**

**PROGRAM STUDI  
ILMU ADMINISTRASI NEGARA**

**JURUSAN ILMU SOSIAL POLITIK  
FAKULTAS ILMU - ILMU SOSIAL  
UNIVERSITAS NEGERI PADANG  
2011**



## HALAMAN PERSETUJUAN UJIAN SKRIPSI

**Judul** : HUBUNGAN ANTARA MOTIVASI KERJA DAN DISIPLIN  
KERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA PEMERINTAHAN  
PROVINSI SUMATERA BARAT  
(Studi pada Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat)

**Nama** : Fajar Sangkala

**NIM** : 2005/68038

**Jurusan** : Ilmu Sosial Politik

**Program Studi** : Ilmu Administrasi Negara

**Fakultas** : Ilmu Sosial

Padang, 04 Februari 2011

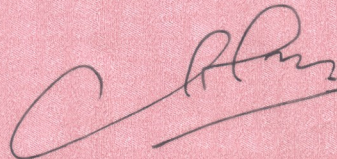
Disetujui oleh:

**Pembimbing I**



Drs. Nurman S, M.Si  
NIP. 19590409 198503 1 002

**Pembimbing II**



Drs. Yasril Yunus, M.Si  
NIP. 19531017 198211 1 002



## HALAMAN PENGESAHAN LULUS UJIAN SKRIPSI

Dinyatakan lulus setelah dipertahankan di depan Tim Penguji Skripsi  
Jurusan Ilmu Sosial Politik Fakultas Ilmu Sosial  
Universitas Negeri Padang  
Pada hari Jumat 04 Februari 2011 pukul 15.00 s/d 16.00 WIB

### HUBUNGAN ANTARA MOTIVASI KERJA DAN DISIPLIN KERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA PEMERINTAHAN PROVINSI SUMATERA BARAT (Studi pada Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat)

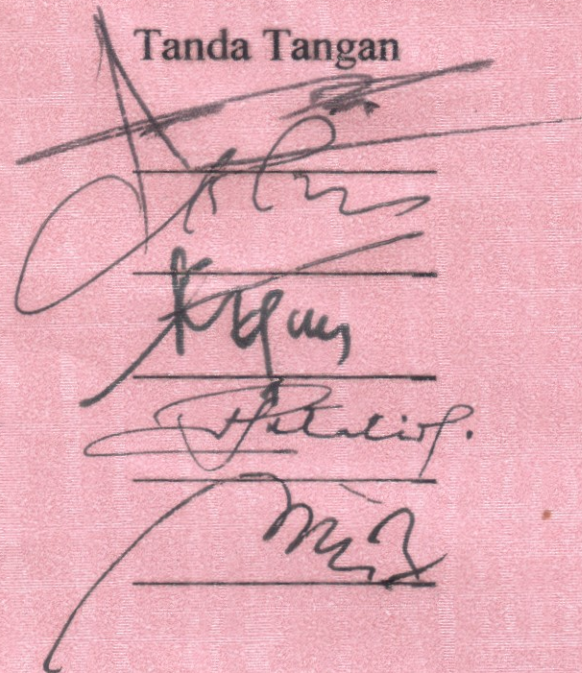
Nama : Fajar Sangkala  
NIM : 2005/68038  
Jurusan : Ilmu Sosial Politik  
Program Studi : Ilmu Administrasi Negara  
Fakultas : Ilmu Sosial

Padang, 04 Februari 2011

Tim Penguji:

	Nama
Ketua	: Drs. Nurman S, M.Si
Sekretaris	: Drs. Yasril Yunus, M.Si
Anggota	: Drs. Muhardi Hasan, M.Pd
Anggota	: Dra. Runi Hariantati, M.Hum
Anggota	: Afriva Khaidir, MAPA. Ph.D

Tanda Tangan



Mengesahkan:  
Dekan FIS-UNP,



Prof. Dr. Azwar Ananda, MA  
NIP. 19610720 198602 1 001



## **ABSTRAK**

### **Hubungan Antara Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Pegawai Negeri Sipil Pada Pemerintahan Provinsi Sumatera Barat (Studi pada Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat).**

**Oleh : Fajar Sangkala**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: 1) Kondisi motivasi kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat, 2) Kondisi disiplin kerja PNS di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat, 3) Hubungan antara motivasi kerja dan disiplin kerja PNS di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat. Permasalahan yang diajukan dalam penelitian ini adalah: 1) Bagaimana motivasi kerja PNS di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat? 2) Bagaimana disiplin kerja PNS di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat? 3) Apakah terdapat hubungan yang signifikan antara motivasi kerja dan disiplin kerja PNS di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat? Metode penelitian ini adalah kuantitatif dengan jenis penelitian korelasional. Populasi pada penelitian ini adalah PNS yang bekerja di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat yang berjumlah 580 orang PNS dengan teknik pengambilan sampel yaitu *Disproportional Stratified Random Sampling*, sehingga didapat sampel pada penelitian ini adalah sebanyak 85 orang PNS. Jenis data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Pengumpulan data menggunakan kuesioner. Analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif dan analisis korelasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kondisi motivasi kerja PNS di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat berada dalam keadaan baik artinya bahwa seseorang mempunyai kebutuhan yang berhubungan dengan tempat dan suasana di lingkungan kerjanya sudah terpenuhi dengan baik. Sedangkan kondisi disiplin kerja PNS di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat berada dalam keadaan cukup, artinya bahwa pertanggungjawaban segala tindakan, dan perilaku PNS di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat berada dalam keadaan cukup baik. Hasil penelitian ini juga mengungkapkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara motivasi kerja dan disiplin kerja PNS di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat.

## KATA PENGANTAR

Syukur alhamdulillah penulis ucapkan atas kehadiran Allah SWT yang telah memberikan taufik dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul: **“Hubungan Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Pegawai Negeri Sipil Pada pemerintahan Provinsi Sumatera Barat: (Studi pada sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat).**

Adapun tujuan penulisan skripsi ini adalah untuk melengkapi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Administrasi Negara pada Program Studi Ilmu Administrasi Negara Jurusan Ilmu Sosial Politik Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Padang.

Selanjutnya penulis dengan tulus mengucapkan terima kasih kepada: Bapak Drs. Nurman S, M.Si, selaku pembimbing I dan Bapak Drs. Yasril Yunus, M.Si, selaku pembimbing II yang telah banyak membimbing, menyumbangkan pemikiran dan menyediakan waktu bagi penyusunan skripsi ini, hingga segala kendala dan hambatan dalam penulisan skripsi ini dapat terselesaikan. Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak/Ibu Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat atas partisipasinya menjadi responden penelitian skripsi ini.
2. Bapak Drs. Muhandi Hasan, Ibu Dra. Rini Hariantati, M.Hum, dan Bapak Afriva Khaidir, MAPA. P.hD selaku dosen penguji yang telah memberikan masukan dan saran guna terselesaikannya skripsi ini.

3. Papa dan Mama serta Uda, Uni, dan Adek-adek yang penulis cintai yang selalu mendo'akan penulis, memeberikan dukungan baik moril maupun materil kepada penulis sehingga penulis akhirnya dapat menyelesaikan studi ini.
4. Teman-teman anak IAN 05 Khususnya Lokal B dan anak-anak “bNdT” yang selalu eksist dengan penulis dari Pinang Sori sampai ke Nanggalo dan yang telah banyak memberikan motivasi kepada penulis.

Akhir kata kepada Yang Maha Kuasa jualah penulis memohon dan berdoa semoga jerih payah yang diberikan kepada penulis kiranya mendapat balasan yang setimpal dari-Nya dengan harapan semoga skripsi ini memberikan manfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan dan pembaca sekalian. Amin.

Padang, Januari 2011

Penulis

## DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK.....	i
DAFTAR ISI .....	ii
DAFTAR TABEL .....	iv
DAFTAR GAMBAR.....	v
DAFTAR SKEMA .....	vi
DAFTAR LAMPIRAN .....	vii
KATA PENGANTAR .....	viii
<b>I. PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Penelitian .....	1
B. Identifikasi Masalah .....	4
C. Batasan Masalah .....	4
D. Rumusan Masalah .....	4
E. Hipotesis Penelitian .....	5
F. Tujuan Penelitian.....	5
G. Manfaat Penelitian.....	5
<b>II. KAJIAN KEPUSTAKAAN .....</b>	<b>7</b>
A. Kajian Teoritis .....	7
1. Motivasi Kerja .....	7
a. Pengertian Motivasi Kerja .....	7
b. Tujuan Motivasi Kerja .....	9
c. Motivasi Kerja Pegawai .....	9
d. Teori Motivasi Kerja .....	10
e. Pentingnya Motivasi Kerja Pegawai .....	17
f. Faktor-Faktor Motivasi Kerja.....	18
2. Disiplin Kerja .....	21
a. Pengertian Disiplin Kerja .....	21
b. Jenis Disiplin Kerja .....	24

c. Indikator Penerapan Disiplin Kerja .....	26
B. Kerangka Konseptual .....	29
<b>III. METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>30</b>
A. Jenis Penelitian .....	30
B. Variabel Penelitian dan Pengukurannya .....	30
C. Defenisi Operasional .....	31
D. Populasi dan Sampel .....	34
E. Jenis, Sumber, Teknik, dan Alat Pengumpul Data .....	35
F. Validitas dan Realibilitas Instrumen Penelitian .....	36
G. Teknik Analisis Data .....	42
<b>IV. TEMUAN PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>45</b>
A. Gambaran Umum Objek Penelitian .....	45
B. Deskripsi Hasil Penelitian .....	49
C. Uji Hipotesis .....	58
D. Pembahasan .....	59
<b>V. PENUTUP .....</b>	<b>62</b>
A. Kesimpulan .....	62
B. Saran .....	63

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **LAMPIRAN**



## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1. Pengukuran Variabel.....	31
Tabel 2. Populasi Penelitian.....	34
Tabel 3. Kisi-kisi Insrtumen Penelitian Variabel Motivasi Kerja.....	35
Tabel 4. Kisi-kisi Insrtumen Penelitian Variabel Disiplin Kerja.....	36
Tabel 5. Hasil Uji Validitas Data Motivasi Kerja.....	39
Tabel 6. Hasil Uji Validitas Data Disiplin Kerja.....	40
Tabel 7. Hasil Uji Reliabilitas Data Motivasi Kerja.....	41
Tabel 8. Hasil Uji Reliabilitas Data Disiplin Kerja.....	42
Tabel 9. Pedoman Untuk memberikan koefisien Korelasi.....	43
Tabel 10. Keadaan PNS di Lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	47
Tabel 11. Keadaan PNS di Lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat Berdasarkan Golongan.....	47
Tabel 12. Keadaan PNS di Lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat Berdasarkan Eselon.....	48
Tabel 13. Kondisi Motivasi Kerja.....	49
Tabel 14. Kondisi Disiplin Kerja.....	55
Tabel 15. Koefisien Korelasi Antar Variabel.....	59



## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1. Hierarki Kebutuhan Maslow.....	15



## DAFTAR SKEMA

	Halaman
Skema 1. Kerangka Konseptual.....	29



## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian

Lampiran 2. Syntax Data SPSS

Lampiran 3. Tabulasi Data Uji Validitas dan Reliabilitas

Lampiran 4. Nilai Validitas dan Reliabilitas Instrument Penelitian

Lampiran 5. Tabulasi Data Penelitian

Lampiran 6. Tabel Distribusi Frekuensi

Lampiran 7. Surat Izin Penelitian

Lampiran 8. Surat Rekomendasi Penelitian

Lampiran 9. Surat Keterangan Telah Melakukan Penelitian

Lampiran 10. Rekapitulasi Jumlah Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Provinsi  
Sumatera Barat

Lampiran 11. Peraturan Daerah Provinsi Sumatera Barat Nomor 2 Tahun 2008

Lampiran 12. Struktur organisasi dan tata kerja kantor gubernur Provinsi Sumatera  
Barat berdasarkan Peraturan Daerah nomor 2 tahun 2008

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Studi tentang motivasi telah menjadi salah satu kajian manajemen publik yang cukup menarik perhatian para peneliti dalam beberapa dekade terakhir ini. Perry dan Potter (1982), misalnya, telah mencanangkan suatu agenda penelitian guna meluruskan pemahaman tentang konteks motivasi pada berbagai organisasi sektor publik. Namun sayangnya sedikit sekali hasil penelitian yang mampu memenuhi agenda tersebut.

Motivasi merupakan salah satu faktor yang sangat penting peranannya dalam menentukan tindakan atau perilaku seseorang, termasuk dalam menentukan tinggi atau rendahnya disiplin kerja seorang pegawai pemerintahan dalam mencapai prestasi kerjanya. Menurut Steers (1987: 137) prestasi kerja merupakan gabungan dari berbagai faktor, yaitu kemampuan, kejelasan peran, tingkat motivasi kerja. Dua di antara faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja tersebut berasal dari dalam diri individu, yaitu kemampuan dan motivasi. Sedangkan kejelasan peran berasal dari luar diri individu.

Motivasi kerja merupakan daya pendorong (penggerak) yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan dan keterampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya. Selain itu, motivasi selalu menjadi perhatian karena berhubungan erat dengan keberhasilan kerja, termasuk disiplin kerja seseorang dalam mencapai tujuan organisasinya.



Dengan demikian dapat dipahami bahwa faktor motivasi kerja merupakan hal yang sangat penting dalam menentukan tingkat kinerja seseorang pegawai termasuk disiplin kerjanya. Namun dalam kenyataannya penerapan disiplin PNS belum terwujud sepenuhnya. Seperti yang dimuat dalam editorial Singgalang yang menyebutkan disiplin PNS yang kendor, dibuktikan dengan tertangkapnya PNS tengah berpakaian dinas berbelanja dalam jam dinas oleh Satuan Polisi Pamong Praja (Satpol PP) karena seharusnya PNS apabila keluar kantor pada jam kerja tentunya harus dilengkapi dengan surat izin, surat perjalanan dinas dan sejenis lainnya. (Singgalang, 8 Juni 2009)

Masalah lain juga dibuktikan dengan pernyataan Wakil Gubernur yang menyatakan bahwa dari 456 pegawai di Dinas Pendidikan, Wakil Gubernur menemukan sebanyak 34 orang bolos dan 15 orang melakukan perjalanan dinas tanpa sepengetahuan sekretaris dinas. Kepala dinas dan enam kepala bidang yang diharapkan melakukan pengawasan kinerja pegawai secara ketat, tidak satu pun berada di tempat. Lemahnya pengawasan atasan inilah yang membuat kinerja PNS rawan penyimpangan. (Posmetro Padang, 28 Februari 2009)

Hal senada juga disampaikan Dasman (2005) antara lain mengemukakan bahwa motivasi kerja di tingkat aparat pemerintahan nagari di Sumatera Barat terindikasi lebih baik dibandingkan dengan aparat PNS tingkat provinsi di Sumatera Barat. Hal ini mengindikasikan bahwa motivasi kerja pegawai pemerintah Sumatera Barat masih tergolong buruk. Dari 320 sampel yang diambil dari 623 populasi (pejabat eselon II sampai IV) ditemukan 62,17% di kalangan aparat Pemerintah Provinsi kurang memiliki motivasi berprestasi. Hanya sekitar 38% saja yang memiliki motivasi tersebut.

Hal ini terlihat masih adanya PNS yang melakukan pelanggaran terhadap kedisiplinan pegawai khususnya tentang kehadiran. Sementara itu dalam pelaksanaan apel pagi juga terdapat

pelanggaran seperti yang diungkapkan oleh Sekda Provinsi Sumatera Barat, bahwa tingkat kehadiran apel stafnya mencapai 70%, sedangkan 30% lagi tidak hadir pada apel khusus yang dilakukan pada hari Kamis tanggal 12 Maret 2009 di halaman Kantor Gubernur Sumbar (website <http://www.sumbarprov.go.id>).

Selain itu Kepala Inspektorat Pemprov Sumbar Erizon, mengungkapkan dalam ekspos akhir tahun kinerja Pemprov Sumbar di Gubernuran, terdapat sebanyak 34 Pegawai Negeri Sipil (PNS) di lingkungan Pemprov Sumbar yang bermasalah, selama tahun 2008 dikenai sanksi disiplin. Dari jumlah tersebut 17 orang kena sanksi ringan, 4 orang sanksi sedang, dan 13 orang sanksi berat. Dari yang disanksi berat, 3 di antaranya diberhentikan dengan hormat tanpa permintaan dari PNS, dan sebelum masa tugasnya habis. (<http://www.padangekspres.co.id>).

Meskipun pada saat ini pemerintah telah menerapkan disiplin pada pelaksanaan pemerintahan namun dalam kenyataannya masih ada ditemukan penyimpangan yang terdapat dalam tubuh pemerintahan daerah yang menyebabkan buruknya kinerja pemerintahan daerah.

Berdasarkan uraian di atas maka peneliti tertarik untuk meneliti masalah di atas secara lebih mendalam dengan judul ***HUBUNGAN ANTARA MOTIVASI KERJA DAN DISIPLIN KERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA PEMERINTAHAN PROVINSI SUMATERA BARAT (Studi pada Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat)***.

## **B. Identifikasi Masalah**

Dari latar belakang di atas maka identifikasi masalah antara lain :

1. Rendahnya tingkat kepatuhan PNS terhadap peraturan kedisiplinan di Pemerintahan Daerah Sumatera Barat.
2. Masih adanya sebagian PNS di beberapa Dinas Tingkat Provinsi Sumatera Barat yang tidak masuk kerja pada jam dinas.



3. Kondisi motivasi kerja staf Sekretariat Pemerintah Daerah Sumatera Barat rendah.

### **C. Batasan Masalah**

Dari identifikasi masalah di atas agar penelitian ini lebih terarah maka permasalahannya dibatasi pada hubungan motivasi kerja dalam meningkatkan disiplin kerja pegawai di Kantor Gubernur Sumatera Barat.

### **D. Rumusan Masalah**

Masalah yang diangkat dalam penelitian ini adalah Hubungan Motivasi Kerja Dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Pegawai di Kantor Gubernur Sumatera Barat. Masalah tersebut kemudian dirinci menjadi pertanyaan penelitian (rumusan masalah) sebagai berikut:

1. Bagaimana motivasi kerja Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat?
2. Bagaimana disiplin kerja Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat?
3. Apakah terdapat hubungan yang signifikan antara motivasi kerja dan disiplin kerja Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat?

### **E. Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Terdapat hubungan yang signifikan antara motivasi kerja dan disiplin kerja PNS di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat.

### **F. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan hipotesis masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui kondisi motivasi kerja pegawai di lingkungan kantor Gubernur

Sumatera Barat.

2. Untuk mengetahui kondisi disiplin kerja pegawai di lingkungan kantor Gubernur Sumatera Barat.
3. Untuk mengetahui hubungan motivasi kerja dalam meningkatkan disiplin kerja pegawai di kantor Gubernur Sumatera Barat.

#### **G. Manfaat Penelitian**

Manfaat dari hasil penelitian ini antara lain:

1. Secara Teoritis

Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan masukan dalam pengembangan konsep ilmu pengetahuan tentang ,manajemen sumber daya manusia pada umumnya, dan motivasi kerja pada khususnya.

2. Manfaat Akademis

Diharapkan dari hasil penelitian ini dapat menjadi salah satu alternatif sumber literatur dan memperkaya khasanah kepustakaan, terutama yang berkaitan dengan motivasi kerja dan disiplin kerja PNS.

3. Secara Praktis

Adapun manfaat praktis yang diharapkan dari penelitian ini agar Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat dapat memperhatikan betapa pentingnya motivasi dalam meningkatkan disiplin kerja.



## **BAB II**

### **KAJIAN KEPUSTAKAAN**

#### **A. Kajian Teoritis**

##### **1. Motivasi Kerja**

###### **a. Pengertian Motivasi Kerja**

Motivasi berasal dari kata “*motive*” yang artinya sedang digerakkan atau telah digerakkan oleh sesuatu, dan apa yang digerakkan terwujud dalam tindakan. Istilah motivasi merupakan sumber yang memberikan dorongan dan dorongan itu bisa datang dari dalam maupun dari luar diri seseorang. Begitu juga dengan motivasi kerja yang merupakan dorongan dari dalam atau luar diri karyawan untuk bekerja dengan baik.

Untuk mengetahui motivasi kerja secara jelas berikut penulis jelaskan pengertian motivasi kerja. Motivasi kerja adalah setiap kekuatan yang muncul dari dalam diri individu untuk mencapai tujuan atau keuntungan tertentu dilingkungan dunia kerja atau pelataran kehidupan pada umumnya (Sudarwan, 2004:15)

Winardi (2000: 137) menyatakan bahwa istilah motivasi berhubungan dengan ide gerakan dan apabila dinyatakan secara amat sederhana maka sebuah motif merupakan sesuatu hal yang “mendorong” atau menggerakkan manusia untuk berperilaku dengan cara tertentu. Selanjutnya, Moekijat (2001: 27) berpendapat bahwa motivasi adalah pengaruh, sesuatu kekuatan yang menimbulkan perilaku. Dengan demikian kita dapat mengganti kata “pengaruh” untuk “memberi motivasi” dalam masalah pemimpin. Demikian juga halnya dengan Amin (2002: 290) yang mengatakan bahwa motivasi merupakan faktor-faktor yang menyebabkan, menyalurkan dan menopang perilaku individu/anggota-anggota organisasi.

Disamping itu, Maslow dalam Koeswara (1995: 223) menjelaskan bahwa motivasi mempengaruhi individu secara keseluruhan bukan secara bagian. Selanjutnya, Chung dan Megginson dalam Gomes (1995: 177-178) berpendapat bahwa motivasi dirumuskan sebagai perilaku yang ditujukan pada sasaran. Motivasi berkaitan dengan tingkat usaha yang dilakukan oleh seseorang dalam mengejar suatu tujuan. Motivasi berkaitan erat dengan kepuasan pekerja dan performansi pekerjaan. Sementara itu, Usmara (2006: 14) berpendapat bahwa motivasi adalah suatu kumpulan kekuatan tenaga yang berasal baik dari dalam maupun dari luar individu yang memulai sikap dan menetapkan bentuk, arah, serta intensitasnya.

Sondang P. Siagian (2004) menyatakan bahwa berbagai hal yang biasanya terkandung dalam berbagai definisi tentang motivasi antara lain adalah keinginan, harapan, kebutuhan, tujuan, sasaran, dorongan dan insentif. Dengan demikian dapat pula dikatakan bahwa suatu motif adalah keadaan kejiwaan yang mendorong, mengaktifkan atau menggerakkan dan motif itulah yang mengarahkan serta menyalurkan perilaku, sikap dan tindak tanduk seseorang yang selalu dikaitkan dengan pencapaian tujuan, baik tujuan organisasi maupun tujuan pribadi masing-masing anggota organisasi yang bersangkutan.

Menurut Edwin B Flippo motivasi kerja merupakan suatu keahlian dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi tercapai (Malayu, 2006:143)

Berdasarkan pengertian motivasi kerja dari beberapa ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah dorongan yang timbul pada diri seseorang untuk bertindak / bekerja lebih baik untuk memenuhi kebutuhan individu maupun tujuan organisasi.

#### **b. Tujuan Motivasi Kerja**

Peningkatan motivasi kerja dari pegawai dapat memberikan keuntungan besar untuk organisasi. Motivasi kerja mempunyai tujuan yaitu untuk peningkatan semangat kerja pegawai

dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Adapun tujuan dari motivasi kerja antara lain : (1) meningkatkan produktifitas kerja karyawan, (2) mempertahankan kestabilan perusahaan, (3) meningkatkan kedisiplinan karyawan, (4) mengefektifkan pengadaan karyawan, (5) menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik, (6) meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan, (7) meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan, (8) mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugas, dan (9) meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku. (Malayu, 2003:146)

### **c. Motivasi Kerja Pegawai**

Seseorang bekerja karena adanya dorongan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Pegawai yang bermotivasi adalah karyawan yang prilakunya diarahkan pada tujuan organisasi dan aktivitasnya tidak mudah terganggu oleh gangguan-gangguan kecil. Pegawai dengan motivasi kerja tinggi sangat menyukai tantangan, berani mengambil risiko, sanggup mengambil alih tanggungjawab, senang bekerja keras. Dorongan ini akan menimbulkan kebutuhan berprestasi pegawai yang membedakan dengan yang lain, karena selalu ingin mengerjakan sesuatu dengan lebih baik. Sebaliknya jika pegawai yang dihukum dengan mengalami kegagalan maka motivasi kerja pegawai tersebut akan lebih tinggi lagi karena pegawai tersebut takut dan ingin menghindari kegagalan untuk kedua kalinya.

Berikut ciri-ciri pegawai dengan motivasi kerja yang tinggi menurut McClelland dalam (Adie E. Yusuf, 2008 [http// www.sekolah.8k.com](http://www.sekolah.8k.com) diakses 12 Juli 2009 ) diantaranya adalah: (1) menyukai tanggungjawab untuk memecahkan masalah, (2) cenderung menetapkan target yang sulit dan berani mengambil risiko, (3) memiliki tujuan yang jelas dan realistis, (4) memiliki rencana kerja yang menyeluruh, (5) lebih mementingkan umpan balik yang nyata tentang hasil prestasinya, dan (6) senang dengan tugas yang dilakukan dan selalu ingin menyelesaikan dengan sempurna. Selanjutnya ciri-ciri karyawan yang memiliki motivasi kerja rendah adalah (1)



bersikap apatis dan tidak percaya diri, (2) tidak memiliki tanggungjawab pribadi dalam bekerja, (3) bekerja tanpa rencana dan tujuan yang jelas, (4) ragu-ragu dalam mengambil keputusan, dan (5) setiap tindakan tidak terarah dan menyimpang dari tujuan.

#### **d. Teori Motivasi Kerja**

Berikut adalah beberapa teori populer tentang motivasi yang dikemukakan oleh Siagian (2004:146-165) diantaranya:

##### **1). Teori Hirarki Kebutuhan**

Teori ini dipopulerkan oleh Abraham H. Maslow yang berintikan pendapat yang mengatakan bahwa kebutuhan manusia itu dapat diklasifikasikan pada lima hirarki kebutuhan, yaitu:

- 1) Kebutuhan *Fisiologis*,
- 2) Kebutuhan akan keamanan,
- 3) Kebutuhan Sosial,
- 4) Kebutuhan "*esteem*",
- 5) Kebutuhan untuk aktualisasi diri.

*Kebutuhan Fisiologis* ialah kebutuhan-kebutuhan pokok manusia seperti sandang, pangan, dan perumahan. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan yang paling mendasar bukan saja karena setiap orang membutuhkannya terus menerus sejak lahir hingga ajalnya, akan tetapi juga karena tanpa pemuasan berbagai kebutuhan tersebut seseorang tidak dapat dikatakan hidup secara normal.

*Kebutuhan Keamanan.* Kebutuhan keamanan baik fisik maupun psikologis, termasuk juga perlakuan adil dalam pekerjaan seseorang. Artinya, keamanan dalam arti fisik mencakup keamanan di tempat pekerjaan dan keamanan dari dan ke tempat kerja. Keamanan psikologis misalnya perlakuan yang manusiawi dan adil terhadap pekerja.

*Kebutuhan Sosial.* Manusia sebagai makhluk sosial mempunyai kebutuhan yang berkisar pada pengakuan akan keberadaan seseorang dan penghargaan atas harkat dan martabatnya. Kebutuhan sosial tercermin dalam empat aspek. *Pertama*, perasaan diterima oleh orang lain dengan siapa saja ia bergaul dan berinteraksi dalam organisasi. *Kedua*, harus diterima kenyataan bahwa setiap orang mempunyai jati diri yang khas dengan segala kelebihan dan kekurangannya. *Ketiga*, kebutuhan akan perasaan maju. Pada umumnya manusia tidak senang apabila menghadapi kegagalan. *Keempat*, kebutuhan akan rasa diikutsertakan.

*Kebutuhan "Esteem".* Salah satu ciri manusia ialah bahwa dia mempunyai harga diri. Karena itu semua orang memerlukan pengakuan atas keberadaan dan statusnya oleh orang lain. Keberadaan dan status seseorang biasanya tercermin pada berbagai lambang yang penggunaannya sering dipandang sebagai hak seseorang, di dalam dan di luar organisasi. Semakin tinggi kedudukan dan status seseorang dalam organisasi dan di lingkungan masyarakat semakin banyak pula simbol-simbol yang digunakannya untuk menunjukkan status yang diharapkannya diterima dan diakui oleh orang lain, baik secara langsung dengan siapa ia berintraksi maupun secara tidak langsung oleh berbagai pihak dengan siapa seseorang tidak melakukan interaksi. Semakin tinggi kedudukan seseorang dalam suatu organisasi, biasanya semakin banyak pula fasilitas yang diperolehnya dari organisasi. Kebutuhan "esteem" bukan saja kebutuhan orang menduduki jabatan manajerial saja tetapi merupakan kebutuhan setiap orang.

*Aktualisasi Diri.* Adalah hal yang normal apabila dalam meniti karier, seseorang ingin agar potensi yang ada pada dirinya dikembangkan secara sistematis sehingga menjadi kemampuan efektif. Dengan pengembangan demikian, seseorang itu dapat memberikan sumbangan yang lebih besar demi kepentingan organisasi dan dengan demikian meraih

kemajuan profesional yang memungkinkan seseorang itu memuaskan berbagai jenis kebutuhannya.

## **2) Teori "X" dan "Y"**

Teori ini dipopulerkan oleh Douglas McGregor yang intinya terlihat pada klasifikasi yang dibuatnya tentang manusia, yaitu:

- a) Teori "X" yang pada dasarnya mengatakan bahwa manusia cenderung berperilaku negatif
- b) Teori "Y" yang pada dasarnya mengatakan bahwa manusia cenderung berperilaku positif

Teori ini menekankan bahwa cara yang digunakan oleh para manajer dalam memperlakukan para bawahannya sangat tergantung pada asumsi yang digunakan tentang ciri-ciri manusia yang dimiliki oleh para bawahannya itu.

### **a) Teori "X"**

Teori "X" mengatakan bahwa asumsi manajer tentang ciri-ciri manusia adalah sebagai berikut:

- (1) Para pekerja pada dasarnya tidak senang bekerja dan apabila mungkin berusaha mengelakkannya.
- (2) Karena para pekerja tidak senang bekerja, mereka harus dipaksa, diawasi atau diancam dengan berbagai tindakan punitif agar tujuan organisasi tercapai.
- (3) Para pekerja akan berusaha mengelakkan tanggungjawab dan hanya akan bekerja apabila menerima perintah untuk melakukan sesuatu.



- (4) Kebanyakan pekerja akan menempatkan pemuasan kebutuhan fisiologis dan keamanan diatas faktor-faktor lain yang berkaitan dengan pekerjaannya dan tidak akan menunjukkan keinginan atau ambisi untuk maju.

b) Teori "Y"

Sebaliknya menurut teori "Y" para manajer menggunakan asumsi bahwa pekerja memiliki ciri-ciri:

- (1) Para pekerja memandang kegiatan bekerja sebagai hal yang alamiah seperti halnya beristirahat dan bermain.
- (2) Para pekerja akan berusaha melakukan tugas tanpa terlalu diarahkan dan akan berusaha mengedalikan diri sendiri.
- (3) Pada umumnya para pekerja akan menerima tanggungjawab yang lebih besar.
- (4) Para pekerja akan berusaha menunjukkan kreativitasnya dan oleh karenanya akan berpendapat bahwa pengambilan keputusan merupakan tanggungjawab mereka juga dan bukan semata-mata tanggungjawab orang-orang yang menduduki jabatan manajerial.

### **3. Teori Motivasi-Higiene**

Teori ini dikembangkan oleh Frederick Herzberg yang intinya adalah bahwa hubungan seseorang dengan pekerjaannya sangat mendasar dan karena itu sikap seseorang terhadap pekerjaannya itu sangat mungkin menentukan keberhasilan dan kegagalannya.

Hasil penelitian Herzberg menyatakan bahwa apabila para pekerja merasa puas dengan pekerjaannya, kepuasan itu didasarkan pada faktor-faktor yang sifatnya intrinsik seperti keberhasilan mencapai sesuatu, pengakuan yang diperoleh, sifat pekerjaan yang dilakukan, rasa tanggungjawab, kemajuan dalam karier, pertumbuhan profesional dan intelektual yang

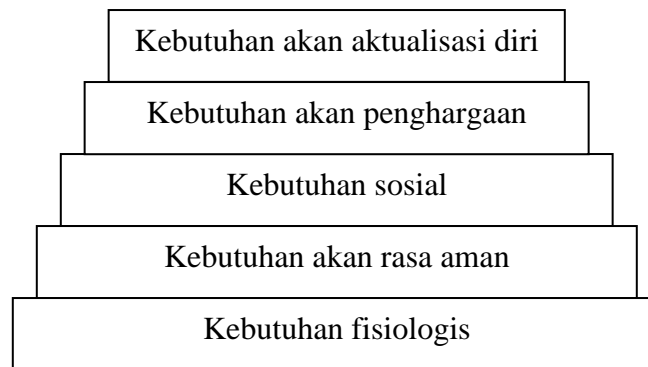
dialami oleh seseorang. Sebaliknya apabila para pekerja merasa tidak puas dengan pekerjaannya, ketidakpuasan itu pada umumnya dikaitkan dengan faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik, artinya bersumber dari luar diri pekerja yang bersangkutan seperti kebijaksanaan organisasi, pelaksanaan kebijaksanaan organisasi, pelaksanaan kebijaksanaan yang telah ditetapkan, supervisi oleh para manajemen hubungan interpersonal dan kondisi kerja.

Herzberg berpendapat bahwa apabila manajer ingin memberi motivasi pada bawahannya, yang perlu ditekankan adalah faktor-faktor yang menimbulkan rasa puas, yaitu dengan mengutamakan faktor-faktor motivasional yang sifatnya intrinsik

Teori motivasi timbul pertama kali tidak bisa dipisahkan dari kebutuhan interen manusia. Karena motivasi timbul akibat adanya keinginan manusia untuk memenuhi kebutuhannya secara individual, maka motivasi pertama kali bersifat *hedonisme* yang mana motivasi itu hanya untuk mencari kesenangan dan menghindari kesusahan. Namun, pada perkembangannya motivasi untuk memenuhi kebutuhan itu tidak lagi bersifat *hedonisme* karena semakin kompleksnya kebutuhan manusia itu sendiri. Seperti teori kebutuhan yang dikemukakan oleh Maslow dalam sebuah bentuk *hierarki* kebutuhan (Usmara, 2006:17-18). Maslow berpendapat bahwa orang memiliki kebutuhan yang mereka perjuangkan untuk dipenuhi, bahwa kebutuhan mereka kompleks dan bahwa kebutuhan mereka terus-menerus berubah. Seperti halnya kebutuhan pada gambar 1 berikut :

Gambar 1.

(Hierarki Kebutuhan Menurut Maslow)



Dari teori *hierarki* kebutuhan Maslow tersebut dapat dilihat bahwa motivasi bukan saja untuk memenuhi kebutuhan diri sendiri namun juga untuk memenuhi kebutuhan yang menyangkut dengan orang lain. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Siagian (2000:154) bahwa teori Maslow ini jelas terlihat bahwa para manajer dalam suatu organisasi, terutama para manajer puncak, harus selalu berusaha untuk memuaskan berbagai jenis kebutuhan para bawahannya. Seperti halnya kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan sosial (Perasaan turut tergolong dan cinta), dan kebutuhan akan penghargaan. Kebutuhan tersebut akan terpenuhi akibat adanya campur tangan orang lain. Dari uraian diatas dapat dipahami bahwa motivasi bukan saja berasal dari diri sendiri akan tetapi juga karena adanya *stimuli* dari luar diri (*stimuli eksternal*).

#### **1. Teori Motivasi Claude S. George (Blog Psikologi, 2009)**

Teori ini menyatakan bahwa seseorang mempunyai kebutuhan yang berhubungan dengan tempat dan suasana di lingkungan bekerjanya, yaitu:

##### **a). Upah yang layak**

Yang dimaksud dengan upah yang layak adalah upah yang sesuai dengan standar gaji yang ada.



b). Kesempatan untuk maju

Adanya peluang untuk mendapatkan pelatihan dan pendidikan demi mencapai suatu jabatan.

c). Pengakuan sebagai individu

Dalam bekerja, seseorang membutuhkan pengakuan akan keberadaan dirinya sebagai individu di dalam suatu kelompok.

d). Keamanan bekerja

Keamanan bekerja yang dimaksudkan disini adalah adanya rasa aman akan pemutusan hubungan kerja (PHK).

e). Tempat kerja yang baik

Kenyamanan tempat kerja dan fasilitas kantor yang memadai merupakan salah satu faktor yang menyebabkan pegawai betah berlama-lama di kantor.

f). Penerimaan oleh kelompok

Diterima atau tidaknya seseorang dalam kelompoknya dapat mempengaruhi baik atau buruknya kinerja seseorang tersebut.

h). Perlakuan yang wajar

Perlakuan yang wajar dari atasan maupun teman sesama pegawai sangat diperlukan demi terciptanya hubungan yang baik antar sesama pegawai.

i). Pengakuan atas prestasi

Pengakuan atas prestasi yang diraih oleh seorang pegawai dari atasan maupun dari teman sesama pegawai dapat mendorong pegawai tersebut untuk bekerja lebih baik lagi.

#### **e. Pentingnya Motivasi Kerja Pegawai**

Dalam peningkatan motivasi kerja dibutuhkan unsur-unsur yang membentuk terciptanya motivasi kerja, yang dikemukakan oleh Harbani (2008:139) yaitu (1) kebutuhan merupakan keadaan yang memunculkan ketidakseimbangan dan kekurangan baik secara fisiologis maupun secara psikologis, (2) dorongan merupakan disamakan dengan motif yang memicu munculnya perilaku tertentu untuk mengurangi atau memenuhi kebutuhan dan (3) insentif adalah segala sesuatu yang memuaskan, mengurangi dan memenuhi kebutuhan, sehingga menurunkan ketegangan.

Dalam rangka mengurangi ketegangan akibat dari ketidakseimbangan dan kekurangan kebutuhan baik secara fisiologis maupun psikologis diatas maka teori hierarki kebutuhan Maslow dapat menurunkan ketegangan yang terjadi tersebut sesuai dengan tingkatan kebutuhan itu sendiri. Dengan terpenuhinya kebutuhan itu maka dengan sendirinya dapat meningkatkan motivasi pegawai untuk bekerja seperti yang dikatakan oleh Malayu (2003:146) bahwa peningkatan motivasi kerja dari pegawai dapat memberikan keuntungan besar untuk organisasi. Motivasi kerja mempunyai tujuan yaitu untuk peningkatan semangat kerja pegawai dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Adapun tujuan dari motivasi kerja antara lain : (1) meningkatkan produktifitas kerja karyawan, (2) mempertahankan kestabilan perusahaan, (3) meningkatkan kedisiplinan karyawan, (4) mengefektifkan pengadaan karyawan, (5) menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik, (6) meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan, (7) meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan, (8) mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugas, dan (9) meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku. Dari pendapat Malayu di atas jelas terlihat bahwa motivasi kerja itu sangat erat hubungannya dengan disiplin kerja, dengan kata lain motivasi kerja itu dapat meningkatkan disiplin kerja.

## **f. Faktor-Faktor Motivasi Kerja**

Menurut Ibid dalam Gomes (2003:180-181) bahwa motivasi itu melibatkan faktor-faktor individual dan faktor-faktor organisasional. Yang tergolong pada faktor-faktor yang sifatnya individual adalah kebutuhan-kebutuhan (*needs*), tujuan-tujuan (*goals*), sikap (*attitudes*), dan kemampuan-kemampuan (*abilities*). Sedangkan faktor-faktor motivasi yang berasal dari organisasi meliputi pembayaran atau gaji (*pay*), keamanan pekerjaan (*job security*), sesama pekerja (*co-workers*), pengawasan (*supervision*), pujian (*praise*) dan pekerjaan itu sendiri (*job itself*).

Selanjutnya, teori-teori yang menjelaskan motivasi pekerja di dalam organisasi terdiri dari dua kategori utama, yakni: (Gomes:2003:181-182)

### **a. Teori *Content***

Teori *content* meliputi teori-teori kebutuhan seperti teori hirarki kebutuhan Maslow. Teori kebutuhan ini menjelaskan bahwa perilaku manusia didorong oleh stimuli internal (kebutuhan-kebutuhan) tertentu. Ada tiga variabel yang menjelaskan perilaku pekerja yaitu:

#### **1) *Employee Needs*.**

Seorang pekerja mempunyai sejumlah kebutuhan yang hendak dipenuhi, yang berkisar pada:

- a) *Eksistence ( biological and safety)*
- b) *Relatedness (affection, companionship, and influence)*
- c) *Growth (achievement and self-actualizational).*

#### **2) *Organizational incentives*.**

Organisasi mempunyai sejumlah *reward* untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan pekerja. *Reward* ini mencakup:



- a) *Substantive rewards (pay, job security, and physical working conditions)*
- b) *Interactive rewards (co-workers, supervision, praises, recognitions)*
- c) *Intrinsic rewards (accomplishment, challenge, and responsibility)*

Faktor-faktor organisasi inilah yang berpengaruh terhadap arah dari perilaku pekerja.

### 3) *Perspectual outcomes.*

Pekerja biasanya mempunyai sejumlah persepsi mengenai:

- a) Nilai dari *reward* organisasi
- b) Hubungan antara performansi dengan *rewards*
- c) Kemungkinan yang dihasilkan melalui usaha-usaha mereka dalam performansi kerjanya.

### b. Teori Proses

Teori proses atau reinforcement menyatakan bahwa perilaku seorang pekerja dapat dikendalikan dengan *rewards* dan *punishment* (hukuman). Teori ini menjelaskan bahwa perilaku seorang pekerja dapat dihasilkan dan dipertahankan melalui penyokong (*reinforcer*) luar atau *rewards*.

Motivasi dari para pekerja akan saling berbeda, sesuai dengan tingkat pendidikan dan kondisi ekonominya. Orang yang semakin terdidik dan semakin independen secara ekonomi, maka sumber motivasinya pun akan berbeda, tidak lagi semata-mata ditentukan oleh sarana motivasi tradisional, seperti *formal authority and financial insnticves*, melainkan juga dipengaruhi oleh faktor-faktor kebutuhan akan *growth* dan *achievement*.

Dari uraian beberapa teori tentang motivasi diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi itu merupakan dorongan baik yang berasal dari dalam diri maupun dari luar diri, yang berguna

untuk menggerakkan pekerja untuk bekerja sebagaimana yang diinginkan oleh atasannya. Memotivasi bawahan atau pekerja dilakukan berguna untuk meningkatkan kinerja para pekerjanya.

Untuk selanjutnya dalam penelitian ini penulis menggunakan teori Motivasi Claude S. George yang menyatakan bahwa seseorang mempunyai kebutuhan yang berhubungan dengan tempat dan suasana di lingkungan bekerjanya, sebagai acuan untuk meneliti dimensi motivasi yang akan penulis teliti.

## **2. Disiplin Kerja**

### **a. Pengertian Disiplin Kerja**

Sukarna (1992:104) disiplin berasal dari bahasa latin *diciplina*, yang berarti latihan atau pendidikan kesopanan dan kerohanian serta pengembangan tabiat. Hal ini menekankan pada bantuan pegawai untuk mengembangkan sikap yang layak terhadap pekerjaannya. Secara singkat dapat dikatakan bahwa disiplin adalah keadaan yang menyebabkan atau memberikan dorongan kepada pegawai untuk berbuat dan melakukan segala kegiatan sesuai dengan norma-norma dan aturan-aturan yang telah ditetapkan.

Lebih lanjut Alex (1982:199) mengatakan bahwa disiplin adalah suatu sikap tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan-peraturan di suatu perusahaan atau organisasi baik secara tertulis maupun tidak tertulis. Pada bagian lain dijelaskan pula bahwa dalam rangka meningkatkan disiplin seseorang bukan usaha yang mudah, sehingga diperlukan hukuman bagi mereka yang melanggarnya. Maka pada hakekatnya disiplin merupakan pembatasan pembebasan bagi pegawai yang bersangkutan.

Disiplin merupakan kata yang sering kita artikan berupa peraturan-peraturan yang secara eksplisit perlu juga mencakup sangsi-sangsi yang akan diterima jika terjadi pelanggaran terhadap ketentuan-ketentuan tersebut.

Sikap mental yang tercermin dalam perbuatan atau tingkah laku perorangan, kelompok atau masyarakat berupa ketaatan terhadap peraturan-peraturan atau ketentuan yang ditetapkan pemerintah atau etika, norma dan kaidah yang berlaku dalam masyarakat untuk tujuan tertentu merupakan pengertian disiplin yang dikemukakan Muchdarsyah (1995:145).

Dalam kaitannya dengan disiplin kerja, Melayu (2000:190) mengemukakan bahwa :

Kedisiplinan adalah fungsi operatif keenam dari manajemen sumber daya manusia yang merupakan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan institusi dan norma-norma sosial yang berlaku.

Disiplin merupakan suatu hal yang menguntungkan bagi suatu organisasi, karena dengan adanya disiplin dapat mewujudkan keteraturan kegiatan dan pekerjaan , termasuk keteraturan pegawai dalam melaksanakan tugasnya.

Pentingnya suatu disiplin ditegaskan oleh Saydan (1996:284) sebagai sikap kerelaan dan kesediaan seseorang untuk memenuhi serta mentaati segala norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya.

Disiplin menjadi kunci keberhasilan bagi seseorang dalam menjalankan tugas sehari-hari. Karena disiplin mengharuskan orang yang bersangkutan untuk tunduk dan patuh pada aturan yang berlaku.

Dari beberapa pengertian yang diungkapkan di atas tampak bahwa 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:

(1) adanya tata tertib atau ketentuan-ketentuan;

(2) adanya kepatuhan para pengikut;

(3) adanya sanksi bagi pelanggar

Menurut Helmi (1996:4) ada dua macam disiplin yaitu disiplin diri dan disiplin kelompok. Disiplin diri merupakan disiplin yang dikembangkan atau dikontrol oleh diri sendiri. Hal ini merupakan manifestasi atau aktualisasi dari tanggung jawab pribadi, yang berarti mengakui dan menerima nilai-nilai yang ada di luar dirinya. Disiplin diri merupakan hasil proses belajar (sosialisasi) dari keluarga dan masyarakat. Penanaman nilai-nilai yang menjunjung disiplin, baik yang ditanamkan oleh orang tua, guru atau pun masyarakat, bekal positif bagi tumbuh dan berkembangnya disiplin diri

Kemudian disiplin kelompok merupakan kegiatan organisasi bukanlah kegiatan yang bersifat individual semata. Disiplin kelompok akan tercapai bila disiplin diri telah tumbuh dalam diri pegawai. Artinya, kelompok akan menghasilkan pekerjaan yang optimal jika masing-masing anggota kelompok dapat memberikan andil yang sesuai dengan hak dan tanggung jawabnya. Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Handoko (2000:208) yang mengatakan bahwa :

Untuk menjaga agar standar disiplin kelompok agar tetap konsisten dan efektif diperlukanlah suatu usaha yang bersifat korektif. Yaitu usaha disiplin yang dilakukan untuk memperbaiki pelanggaran, menghalangi pegawai melakukan pelanggaran serupa sehingga disiplin kelompok dapat tercipta.

## **b. Jenis Disiplin Kerja**

Sondang P. Siagian, (1996) menyebutkan terdapat dua jenis disiplin dalam organisasi, yaitu

### **1. Disiplin preventif**



Disiplin preventif adalah tindakan yang mendorong para karyawan untuk taat kepada berbagai ketentuan yang berlaku dan memenuhi standar yang telah ditetapkan. Artinya melalui kejelasan dan penjelasan tentang pola sikap, tindakan dan perilaku yang diinginkan dari setiap anggota organisasi, untuk mencegah jangan sampai para karyawan berperilaku negatif. Keberhasilan penerapan pendisiplinan karyawan (disiplin preventif) terletak pada disiplin pribadi para anggota organisasi. Dalam hal ini terdapat tiga hal yang perlu mendapat perhatian manajemen di dalam penerapan disiplin pribadi, yaitu :

Handoko (2000) menyebutkan bahwa tujuan pokok dari pendisiplinan preventif adalah untuk mendorong karyawan agar memiliki disiplin pribadi yang tinggi, agar peran kepemimpinan tidak terlalu berat dengan pengawasan, yang dapat mematikan prakarsa, kreativitas serta partisipasi sumber daya manusia.

- 1) Para anggota organisasi perlu didorong, agar mempunyai rasa memiliki organisasi, karena secara logika seseorang tidak akan merusak sesuatu yang menjadi miliknya.
- 2) Para karyawan perlu diberi penjelasan tentang berbagai ketentuan yang wajib ditaati dan standar yang harus dipenuhi. Penjelasan dimaksudkan seyogyanya disertai oleh informasi yang lengkap mengenai latar belakang berbagai ketentuan yang bersifat normatif.
- 3) Para karyawan didorong, menentukan sendiri cara-cara pendisiplinan diri dalam rangka ketentuan-ketentuan yang berlaku umum bagi seluruh anggota organisasi.

## 2. Disiplin korektif.

Disiplin korektif adalah upaya penerapan disiplin kepada karyawan yang nyata-nyata telah melakukan pelanggaran atas ketentuan-ketentuan yang berlaku atau gagal memenuhi standar yang telah ditetapkan dan kepadanya dikenakan sanksi secara bertahap.

Tindakan sanksi korektif seyogyanya dilakukan secara bertahap, mulai dari yang paling ringan hingga yang paling berat. Empat tahap pemberian sanksi korektif, yaitu:

- 1) Peringatan lisan (*oral warning*);
- 2) Peringatan tulisan (*written warning*);
- 3) Disiplin pemberhentian sementara (*discipline layoff*);
- 4) Pemecatan (*discharge*);

Di samping itu, dalam pemberian sanksi korektif seyogyanya memperhatikan tiga hal berikut:

- 1) Karyawan yang diberikan sanksi harus diberitahu pelanggaran atau kesalahan apa yang telah diperbuatnya;
- 2) Kepada yang bersangkutan diberi kesempatan membela diri;
- 3) Dalam hal pengenaan sanksi terberat, yaitu pemberhentian, perlu dilakukan “wawancara keluar” (*exit interview*) pada waktu mana dijelaskan antara lain, mengapa manajemen terpaksa mengambil tindakan sekeras itu.

Disiplin kerja sangat penting digunakan sebagai arahan untuk membentuk dan melatih seseorang melakukan sesuatu menjadi baik, dan merupakan proses untuk menumbuhkan perasaan seseorang dalam mempertahankan dan meningkatkan tujuan organisasi secara objektif melalui kepatuhannya menjalankan peraturan organisasi.

Koreksi dan pencegahan terhadap melemahnya peraturan harus segera diatasi dan dilakukan oleh semua komponen yang terlibat dalam organisasi. Karena melemahnya disiplin kerja dalam organisasi akan secara langsung mempengaruhi moral pegawai maupun terhadap pelayanan yang diberikan.

Sanksi indisipliner dilakukan untuk mengarahkan dan memperbaiki perilaku pegawai dan bukan untuk menyakiti, oleh karena itu harus dilakukan secara adil dan bijaksana.

Disamping 2 jenis disiplin yang dikemukakan oleh Sondang P. Siagian di atas GR. Terry juga mengatakan terdapat jenis disiplin lain yaitu:

*1. Self discipline*

Disiplin ini timbul karena seseorang merasa terpenuhi kebutuhannya dan telah menjadi bagian dari organisasi, sehingga orang akan tergugah hatinya untuk sadar dan secara sukarela mematuhi segala peraturan yang berlaku.

*2. Command discipline*

Disiplin ini tumbuh bukan dari perasaan ikhlas, akan tetapi timbul karena adanya paksaan/ancaman orang lain. (GR. Terry, 1993 : 218 ).

Dalam setiap organisasi, yang diinginkan pastilah jenis disiplin yang pertama, yaitu datang karena kesadaran dan keinsyafan. Akan tetapi kenyataan selalu menunjukkan bahwa disiplin itu lebih banyak di sebabakan oleh adanya semacam paksaan dari luar.

Disiplin mengacu pada pola tingkah laku dengan ciri-ciri sebagai berikut:

- 1) Adanya hasrat yang kuat untuk melaksanakan sepenuhnya apa yang sudah menjadi norma, etika, kaidah yang berlaku.
- 2) Adanya perilaku yang terkendali.
- 3) Adanya ketaatan.

Untuk mengetahui ada atau tidaknya disiplin kerja seorang pegawai/karyawan dapat dilihat dari:

1. Kepatuhan karyawan/pegawai terhadap peraturan yang berlaku, termasuk tepat waktu dan tanggung jawab terhadap pekerjaannya.

2. Bekerja sesuai prosedur yang ada.
3. Pemeliharaan sarana dan perlengkapan kantor dengan baik.

### **c. Indikator Penerapan Disiplin Kerja**

Menurut Stephen P. Robbin bahwa kedisiplinan kerja seorang pegawai dapat ditegakkan bilamana sebagian besar peraturan –peraturanya ditaati oleh sebagian besar pegawai. Adapun indikator disiplin kerja yang dikemukakan oleh Stephen P. Robbin (1994;446) adalah sebagai berikut;

#### **1. Kehadiran**

Kehadiran merupakan masalah serius dalam sebuah perusahaan hal ini dikarenakan banyak organisasi pekerja atau pegawai dapat berhubungan dengan organisasinya, maka hal ini dapat menyebabkan kurangnya kehadiran.

#### **2. Jam kerja**

Jam kerja pegawai harus mengikuti standar jam kerja setiap hari sesuai dengan ketentuan yang berlaku, dengan setiap perusahaan yang memiliki jam kerja berbeda untuk memastikan bahwa pekerjaan diselesaikan dengan seefisien mungkin pada tingkat kualitas yang tinggi serta pada waktu yang bersamaan untuk memperbolehkan para pegawai dan pengawas menentukan jadwal pada batas-batas waktu tertentu

#### **3. Tanggung Jawab**

Dalam tanggung jawab ini pegawai diberi batas waktu dalam menyelesaikan suatu pekerjaan dan bagaimana tanggung jawab yang dimiliki setiap pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya.



#### 4. Tingkah laku ketika bekerja

Tingkah laku ketika bekerja merupakan suatu hal yang menyangkut *Unsubordination Concepty* seperti: berkelahi, berjudi, kegagalan untuk mamakai alat-alat pengaman ketidak perdulian dan sesuatu paling hangat didiskusikan adalah ketergantungan dari alcohol dan obat-obatan.

#### 5. Ketidakjujuran

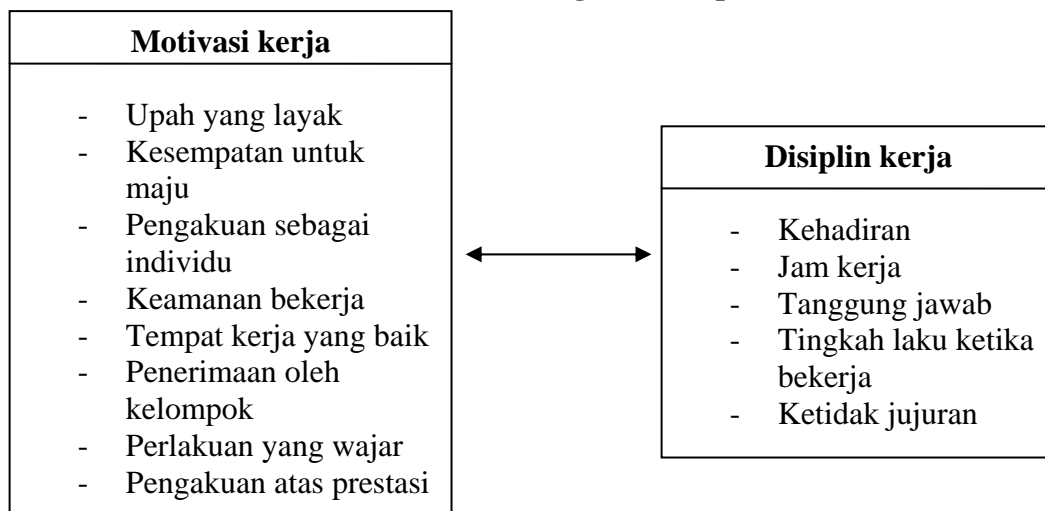
Ketidakjujuran menyangkut pada karakter dari pada pegawai yang bekerja. Tanggung jawab merupakan suatu hal yang sangat penting dalam proses produksi sebagai suatu petunjuk sampai seberapa jauh pegawai melakukan pekerjaanya.

Selanjutnya dalam penelitian ini, indikator yang digunakan untuk mengukur variabel disiplin kerja adalah indikator yang dikemukakan oleh Stephen P. Robbin (1994;446) seperti yang dikemukakan di atas.

### B. Kerangka Konseptual

Berdasarkan kajian teori di atas maka kerangka konseptual dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

**Skema 1**  
**Kerangka Konseptual**



Dari kerangka konseptual di atas dapat diketahui bahwa pada penelitian ini tidak ditentukan variabel bebas dan variabel terikat. Hal ini ditandai dengan adanya tanda panah dua arah. Oleh karena itu penulis hanya melihat hubungan kedua variabel dalam penelitian ini.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Motivasi kerja PNS di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat berada pada kategori baik artinya bahwa Upah yang layak, Kesempatan untuk maju, Keamanan bekerja, tempat kerja yang baik, penerimaan oleh kelompok, perlakuan yang wajar, dan pengakuan atas prestasi sudah terpenuhi dengan sangat baik.
2. Disiplin kerja PNS di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat berada pada kategori cukup baik artinya bahwa kehadiran, jam kerja, Tanggung jawab, Tingkah laku ketika bekerja, kejujuran PNS di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat sudah terpenuhi dengan cukup baik.
3. Terdapat hubungan yang signifikan antara motivasi kerja dan disiplin kerja PNS di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat.

Dari hasil penelitian ini juga dapat ditarik sebuah kesimpulan bahwa untuk meningkatkan disiplin kerja PNS di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat tidak diperlukan adanya motivasi kerja.

## **B. Saran**

Dari kesimpulan di atas dapat dikemukakan saran-saran sebagai berikut :

1. Bagi pejabat yang terkait di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat untuk dapat memperhatikan kebutuhan para PNS yang berada di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat khususnya pengakuan dan penghargaan terhadap apa yang telah dilakukan oleh Pegawai demi menciptakan motivasi kerja yang lebih baik lagi. Kemudian untuk meningkatkan disiplin kerja, pejabat terkait hendaknya melakukan upaya-upaya nyata seperti diadakannya program pendidikan dan latihan tentang betapa pentingnya disiplin kerja memberikan poin tertentu bagi PNS yang memenuhi kriteria PNS yang mempunyai disiplin kerja secara moral yang selanjutnya dapat digunakan untuk meningkatkan jenjang karir bagi PNS sebagai motivasi yang tepat bagi mereka. Bagi PNS yang ada di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat agar dapat meningkatkan disiplin kerjanya lagi dengan meningkatkan kesadaran diri sendiri bahwa disiplin kerja merupakan bentuk pertanggungjawaban atas statusnya sebagai PNS.
2. Bagi PNS yang ada di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat agar dapat meningkatkan disiplin kerjanya lagi dengan meningkatkan kesadaran diri sendiri bahwa disiplin kerja merupakan bentuk pertanggungjawaban atas statusnya sebagai PNS.
3. Perhatian dan pengawasan yang kurang dari atasan meminimalkan disiplin yang ada dalam lingkungan kerja, karena hal itu dapat membuat para pegawai merasa bebas melakukan apa saja tanpa takut ada teguran maupun sanksi dari atasan, disarankan pihak yang bersangkutan lebih mengoptimalkan pengawasan agar disiplin kerja tetap terjaga.

4. Membudayakan iklim kerja yang kompetitif, hal ini memiliki orientasi agar para pegawai terstimulasi potensi dan kapabilitasnya. Dengan iklim yang kompetitif, maka para pegawai akan berlomba-lomba untuk menunjukkan *performanya* yang prima. Hal tersebut dapat dilakukan misalnya dengan memberikan penghargaan pada pegawai berprestasi dan sebagainya.
5. Agar pegawai dapat termotivasi, sebaiknya lebih teratur dalam mengelola waktu kerja, menjaga kondisi kerja yang kondusif, lebih teratur dalam mengelola waktu antara jam makan siang, istirahat kerja, maupun dalam menjaga kondisi fisik saat kerja.
6. Pegawai sebaiknya lebih banyak berinteraksi dengan pegawai lain sehingga kehadirannya dapat diterima dengan baik oleh pegawai yang lain.
7. Pegawai kantor harus lebih empati, sehingga pegawai merasa mendapatkan pengakuan dan penghargaan yang dapat menunjang kemampuannya dalam bekerja.
8. Pegawai harus lebih tepat waktu dalam bekerja, misalnya masuk kantor lebih awal, pulang kantor tepat waktu.
9. Pegawai harus meningkatkan ketaatan dengan mematuhi aturan kantor, antara lain memakai seragam dinas sesuai jadwal.
10. Bagi peneliti selanjutnya disarankan untuk dapat mengkaji lebih jauh lagi kajian tentang motivasi kerja dan disiplin kerja di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat dari sisi pandang yang lain.



## **BAB IV**

### **TEMUAN PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Temuan Penelitian**

##### **1. Gambaran Umum Objek Penelitian**

###### **a. Kedudukan, Tugas Pokok dan Fungsi Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat**

Dalam Perda Provinsi Sumatera Barat Nomor 2 Tahun 2008 Pasal 4 BAB II dijelaskan antara lain bahwa Kedudukan Sekretariat Daerah adalah:

- 1). Sekretariat Daerah adalah merupakan unsur Staf Pemerintah Daerah;
- 2). Sekretariat Daerah dipimpin oleh seorang Sekretaris Daerah yang berkedudukan di bawah dan bertanggungjawab kepada Gubernur.

Selanjutnya dalam Perda Provinsi Sumatera Barat Nomor 2 tahun 2008 Pasal 5 dan 6 BAB II dijelaskan bahwa Tugas Pokok dan Fungsi Sekretariat Daerah adalah membantu Gubernur dalam menyusun kebijakan dan mengkoordinasikan dinas daerah dan Lembaga teknis daerah. Sedangkan fungsi Sekretariat Daerah adalah:

- 1). Penyusunan kebijakan pemerintahan daerah;
- 2). Pengkoordinasian pelaksanaan tugas dinas daerah dan lembaga teknis daerah;
- 3). Pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan pemerintahan daerah;
- 4). Pembinaan administrasi dan aparatur pemerintahan daerah;
- 5). Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Gubernur sesuai dengan tugas dan fungsinya

###### **b. Susunan Organisasi dari Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat**

Dalam Pasal 7 BAB II Perda Provinsi Sumatera Barat Nomor 2 Tahun 2008 dijelaskan bahwa Susunan Organisasi dari Sekretariat Daerah adalah sebagai berikut:

- 1). Susunan Organisasi Sekretariat Daerah terdiri dari:
  - a) Sekretaris Daerah;
- 2) Asisten Pemerintahan terdiri dari:
  - a) Biro Pemerintahan Dan Kependudukan;
  - b) Biro Hukum;
  - c) Biro Humas dan Protokol
- 3) Asisten Ekonomi dan Kesejahteraan Rakyat.
  - a) Biro Perekonomian
  - b) Biro Bina Sosial.
- 4) Asisten Administrasi Umum.
  - a) Biro Organisasi.
  - b) Biro Administrasi Pembangunan Dan Kerjasama Rantau.
  - c) Biro Umum:
- 5) Kelompok Jabatan Fungsional

Untuk lebih jelasnya Struktur Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat dapat dilihat pada lampiran 12.

c. **Tingkat Pendidikan PNS pada Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat**

**Tabel 10**  
**Keadaan PNS di lingkungan Sekretariat Daerah**  
**Provinsi Sumatera Barat Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

Nunker	DIPLOMA II	DIPLOMA III	DIPLOMA IV	DOKTOR	PASCA SARJANA	PENDIDIKAN DASAR	SARJANA	SARJANA MUDA	SLTA KEJURUAN	SLTA UMUM	SLTP UMUM	Total
Biro Administrasi Pembangunan dan Kerjasama Rantau		2			5		28	1	7	7	2	52
Biro Bina Sosial	1	4			5	1	22	5	9	12		59
Biro Hukum					4		26		3	3		36
Biro Humas dan Protokol		2			3	1	24	2	8	18	4	62
Biro Organisasi		1		1	2	2	23	3	5	5	1	43
Biro Pemerintahan dan Kependudukan		1	1		5	2	25	5	12	15	1	67
Biro Perekonomian		5			5	8	17	1	5	7	4	52
Biro Umum		5			6	15	39	7	41	73	9	195
Sekretariat Daerah Provinsi					4		7		1			12
Sekretariat Daerah Provinsi (SEKDA, ASISTEN)							2					2
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>20</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>39</b>	<b>29</b>	<b>213</b>	<b>24</b>	<b>91</b>	<b>140</b>	<b>21</b>	<b>580</b>

Sumber: BKD Provinsi Sumatera Barat per tanggal 1 April 2009

d. **Keadaan PNS di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat**  
**Berdasarkan Golongan**

**Tabel 11**  
**Keadaan PNS di lingkungan Sekretariat Daerah**  
**Provinsi Sumatera Barat Berdasarkan Golongan**

Nunker	GOL I				GOL II				GOL III				GOL IV				Total
	A	b	c	D	a	B	C	d	a	b	C	d	a	b	c	d	
Biro Administrasi Pembangunan dan Kerjasama Rantau			1		10		3	3	2	8	6	12	4	4	1		54
Biro Bina Sosial	1				3	1	1	5	4	20	12	10	2	2			61
Biro Hukum		1						1	2	5	8	15	2	2			36
Biro Humas dan Protokol		1			8	4	1	1	7	21	7	10	2	1			63

Biro Organisasi		1	1		1	1	1	2	2	6	11	13	2	3			44
Biro Pemerintahan dan Kependudukan		1	1		2		1	7	7	20	9	13	2	5			68
Biro Perekonomian					6	4		1	3	8	5	19	2	4			52
Biro Umum	12		8	3	32	12	15	20	19	45	13	12		2			193
Sekretariat Daerah Provinsi															1	4	5
Sekretariat Daerah Provinsi (SEKDA, ASISTEN)															2	2	4
<b>Total</b>	13	4	11	3	62	22	22	40	46	133	71	104	16	23	4	6	<b>580</b>

Sumber: BKD Provinsi Sumatera Barat per tanggal 1 April 2009

**e. Keadaan PNS di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat**

**Berdasarkan Eselon**

**Tabel 12**  
**Keadaan PNS di lingkungan Sekretariat Daerah**  
**Provinsi Sumatera Barat Berdasarkan Eselon**

Nunker	II.A	II.B	III.A	IV.A	Total
Biro Administrasi Pembangunan dan Kerjasama Rantau		1	4	12	17
Biro Bina Sosial		1	4	11	16
Biro Hukum		1	4	10	15
Biro Humas dan Protokol		1	3	12	16
Biro Organisasi		1	4	13	18
Biro Pemerintahan dan Kependudukan		1	4	12	17
Biro Perekonomian		1	4	8	13
Biro Umum		1	4	12	17
Sekretariat Daerah Provinsi	6				6
Sekretariat Daerah Provinsi (SEKDA, ASISTEN)	2				2
<b>Total</b>	8	8	31	90	137

Sumber: BKD Provinsi Sumatera Barat per tanggal 1 April 2009

## 2. Deskripsi Hasil Penelitian

### a. Motivasi Kerja

Variabel Motivasi Kerja terdiri dari 8 indikator yang tersebar ke dalam 40 item pernyataan. Seperti yang tertera pada tabel 13 berikut ini:

**Tabel 13**  
**Kondisi Motivasi Kerja**

NO	INDIKATOR	NOMOR ITEM	N	SKOR	MEAN	TCR	KATEGORI
1	Upah yang layak	1	85	277	3.26	65.18	CUKUP
		2	85	335	3.94	78.82	BAIK
		3	85	316	3.72	74.35	CUKUP
		4	85	342	4.02	80.48	BAIK
		5	85	333	3.92	78.35	BAIK
	<b>RERATA</b>		<b>85</b>	<b>320.6</b>	<b>3.78</b>	<b>75.43</b>	<b>BAIK</b>
2	Kesempatan untuk Maju	6	85	362	4.26	85.18	BAIK
		7	85	314	3.69	73.88	CUKUP
		8	85	283	3.33	66.59	CUKUP
		9	85	287	3.38	67.53	CUKUP
		10	85	360	4.23	84.70	BAIK
	<b>RERATA</b>		<b>85</b>	<b>321.2</b>	<b>3.78</b>	<b>75.58</b>	<b>BAIK</b>
3	Pengakuan sebagai Individu	11	85	344	4.05	80.94	BAIK
		12	85	320	3.76	75.29	BAIK
		13	85	362	4.26	85.18	BAIK
		14	85	291	3.42	68.47	CUKUP
		15	85	328	3.86	77.18	BAIK
	<b>RERATA</b>		<b>85</b>	<b>329</b>	<b>3.87</b>	<b>77.41</b>	<b>BAIK</b>
4	Keamanan bekerja	16	85	349	4.10	82.12	BAIK
		17	85	339	3.99	79.76	BAIK
		18	85	301	3.54	70.82	CUKUP
		19	85	335	3.94	78.82	BAIK
		20	85	314	3.69	73.88	CUKUP
	<b>RERATA</b>		<b>85</b>	<b>327.6</b>	<b>3.85</b>	<b>77.08</b>	<b>BAIK</b>
5	Tempat kerja yang Baik	21	85	365	4.29	85.88	BAIK
		22	85	325	3.82	76.47	BAIK
		23	85	289	3.4	68	CUKUP
		24	85	333	3.92	78.35	BAIK
		25	85	307	3.61	72.23	CUKUP
	<b>RERATA</b>		<b>85</b>	<b>323.8</b>	<b>3.81</b>	<b>76.19</b>	<b>BAIK</b>
6		26	85	367	4.32	86.35	BAIK
		27	85	294	3.46	69.18	CUKUP



	Penerimaan oleh Kelompok	28	85	314	3.69	73.88	CUKUP
		29	85	359	4.22	84.47	BAIK
		30	85	300	3.53	70.59	CUKUP
	<b>RERATA</b>		<b>85</b>	<b>326.8</b>	<b>3.84</b>	<b>76.89</b>	<b>BAIK</b>
7	Perlakuan yang Wajar	31	85	317	3.73	74.59	CUKUP
		32	85	343	4.03	80.70	BAIK
		33	85	305	3.59	71.76	CUKUP
		34	85	286	3.36	67.29	CUKUP
		35	85	335	3.94	78.82	BAIK
	<b>RERATA</b>		<b>85</b>	<b>317.2</b>	<b>3.73</b>	<b>74.63</b>	<b>CUKUP</b>
8	Pengakuan atas Prestasi	36	85	315	3.70	74.12	CUKUP
		37	85	347	4.08	81.65	BAIK
		38	85	297	3.49	69.88	CUKUP
		39	85	341	4.012	80.23	BAIK
		40	85	330	3.88	77.65	BAIK
	<b>RERATA</b>		<b>85</b>	<b>326</b>	<b>3.83</b>	<b>76.70</b>	<b>BAIK</b>
<b>RERATA VARIABEL</b>			<b>85</b>	<b>324.02</b>	<b>3.81</b>	<b>76.24</b>	<b>BAIK</b>

Berdasarkan data pada tabel distribusi frekwensi di atas dapat dilihat dari 85 responden yang diteliti maka secara keseluruhan total capaian respondennya adalah sebesar 76,24%. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat berada pada kategori baik. Dari 8 indikator untuk variabel motivasi kerja, 7 indikator berada pada kategori baik yakni indikator 1, 2, 3, 4, 5, 6 dan 8. Sedangkan, 1 indikator berada pada kategori cukup baik yakni indikator 7.

Nilai TCR untuk indikator 1 adalah sebesar 75,43% dengan kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum upah yang layak PNS di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat sudah terpenuhi dengan baik. Indikator 1 terdiri dari 5 item pernyataan. Dari 5 item pernyataan tersebut nilai TCR tertinggi terdapat pada item pernyataan nomor 4 yaitu sebesar 80,48% dengan kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa peluang PNS di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat untuk mendapatkan jaminan kehidupan di hari tua (pensiunan) sangat besar. Namun, dari mana sumber jaminan tersebut tidak menjadi fokus penelitian ini. Sedangkan nilai TCR terendah berada pada item pernyataan nomor 1 yakni

65,18% dengan kategori cukup baik. Hal ini menunjukkan bahwa upah yang layak PNS di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat sudah terpenuhi oleh gaji yang mereka peroleh.

Sedangkan untuk indikator 2 nilai TCR yang diperoleh adalah 75,58% dengan kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa kesempatan untuk maju PNS di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat sudah terpenuhi dengan baik. Ada 5 item pernyataan pada indikator 2 ini, dimana nilai TCR tertinggi disumbangkan oleh item pernyataan nomor 6 yaitu sebesar 85,18%. Hal ini mengindikasikan bahwa pendidikan dan pelatihan PNS di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat sudah terpenuhi dengan baik. Dan nilai TCR item pernyataan nomor 8 yakni sebesar 66,59% dengan kategori cukup merupakan nilai pernyataan terendah pada indikator kedua ini. Hal ini menunjukkan bahwa penyaluran bakat PNS di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat sudah terpenuhi dengan cukup baik.

Pada indikator 3 terdiri dari 5 item pernyataan. Nilai TCR indikator ini adalah sebesar 77,41% dengan kategori baik. Angka ini menunjukkan bahwa pengakuan sebagai individu PNS di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat sudah terpenuhi dengan baik. Dari 5 item tersebut, item pernyataan nomor 13 mendapatkan nilai tertinggi dengan skor 85,18% dengan kategori baik. Kondisi ini menunjukkan bahwa kepercayaan dalam menjalankan tugas yang diberikan pada PNS di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat sudah terpenuhi dengan baik dan untuk item pernyataan nomor 14 memperoleh nilai terendah yaitu 68,47% dengan kategori cukup. Angka ini menggambarkan bahwa kemungkinan untuk di jadikan sebagai tempat bertanya dalam bekerja PNS di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat cukup baik.

Selanjutnya untuk indikator 4, nilai TCR yang diperoleh adalah sebesar 77,08% dengan kategori baik. Keadaan ini mengindikasikan bahwa secara umum PNS di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat memiliki rasa aman dalam bekerja. Indikator 4 terbagi kedalam 5 item pernyataan, dimana nilai TCR tertinggi disumbangkan oleh item pernyataan nomor 16 yakni sebesar 82,12% dengan kategori baik. Nilai TCR ini menggambarkan bahwa kebutuhan PNS di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat akan jaminan keamanan dalam bekerja sudah terpenuhi dengan baik. Sedangkan, untuk nilai TCR terendah sebesar 70,82 % yaitu pada item pernyataan nomor 18 dengan kategori cukup. Kondisi ini menggambarkan bahwa kebutuhan PNS di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat akan rasa nyaman terhadap pengawasan dari atasan cukup baik.

Seterusnya pada indikator 5 yang terdiri dari 5 item pernyataan, nilai TCR yang didapat adalah sebesar 76,19% dan berada pada kategori baik. Kondisi ini mengindikasikan bahwa secara umum kebutuhan PNS di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat tempat kerja yang baik sudah terpenuhi dengan baik. Item pertanyaan nomor 21 merupakan item pernyataan yang tertinggi dengan nilai TCR yakni sebesar 85,88% dengan kategori baik. Hal ini menggambarkan bahwa kebutuhan PNS di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat untuk mendapatkan kenyamanan dan fasilitas yang baik terpenuhi dengan baik. Sedangkan, untuk nilai TCR terendah didapat oleh item pernyataan nomor 23 sebesar 68% dengan kategori cukup. Hal ini menggambarkan bahwa kebutuhan PNS di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat akan sarana pendukung dan peralatan yang sangata memadai terpenuhi dengan cukup baik.

Nilai TCR untuk indikator 6 adalah sebesar 76,89% dengan kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum penerimaan oleh kelompok PNS di lingkungan Sekretariat

Daerah Provinsi Sumatera Barat sudah terpenuhi dengan baik. Indikator 6 terdiri dari 5 item pernyataan. Nilai TCR tertinggi terdapat pada item pernyataan nomor 26 yaitu sebesar 86,35% dengan kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa peluang PNS di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat untuk bekerja secara berkelompok (*teamwork*) sangat besar. Sedangkan nilai TCR terendah berada pada item pernyataan nomor 27 yakni 69,18% dengan kategori cukup. Hal ini menunjukkan bahwa adanya pertolongan dalam bekerja dari rekan kerja PNS Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat sudah terpenuhi dengan kategori cukup baik

Selanjutnya untuk indikator 7, nilai TCR yang diperoleh adalah sebesar 74,63% dengan kategori cukup. Dari 8 indikator motivasi kerja indikator nomor 7 inilah yang memiliki nilai yang terendah. Keadaan ini mengindikasikan bahwa secara umum PNS di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat mendapatkan perlakuan yang wajar dalam bekerja cukup baik. Indikator 7 terbagi kedalam 5 item pernyataan, dimana nilai TCR tertinggi disumbangkan oleh item pernyataan nomor 32 yakni sebesar 80,70% dengan kategori baik. Nilai TCR ini menggambarkan bahwa kebutuhan PNS di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat akan adanya perintah yang diberikan atasan pada bawahannya sudah terpenuhi dengan baik. Sedangkan, untuk nilai TCR terendah sebesar 67,29 % yaitu pada item pernyataan nomor 34 dengan kategori cukup baik. Kondisi ini menggambarkan bahwa kebutuhan PNS di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat akan tugas dan tanggung jawab yang diberikan sesuai dengan pendidikan dan kemampuan karyawan terpenuhi dengan cukup baik.

Seterusnya untuk indikator 8, nilai TCR yang diperoleh adalah sebesar 76,70% dengan kategori baik. Keadaan ini mengindikasikan bahwa secara umum PNS di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat akan adanya pengakuan atas prestasi terpenuhi dengan baik. Indikator 8 terbagi kedalam 5 item pernyataan, dimana nilai TCR tertinggi disumbangkan oleh

item pernyataan nomor 37 yakni sebesar 81,65% dengan kategori baik. Nilai TCR ini menggambarkan bahwa kebutuhan PNS di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat akan adanya prakarsa dan masukan yang diberikan bawahan dinilai positif oleh atasan, terpenuhi dengan baik. Sedangkan, untuk nilai TCR terendah sebesar 69,88 % yaitu pada item pernyataan nomor 38 dengan kategori cukup. Kondisi ini menggambarkan bahwa kebutuhan PNS di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat tentang atasan yang selalu memberikan pujian bila ada bawahan yang berprestasi akan memberikan motivasi kerja karyawan sudah terpenuhi dengan cukup baik.

#### **b. Disiplin Kerja**

Variabel Disiplin Kerja terdiri dari 5 indikator yang tersebar ke dalam 25 item pernyataan. Seperti yang tertera pada tabel berikut ini

**Tabel 14**  
**Kondisi Disiplin Kerja**

NO	INDIKATOR	NOMOR ITEM	N	SKOR	MEAN	TCR	KATEGORI
1	Kehadiran	1	85	194	2.28	45.65	KURANG
		2	85	354	4.16	83.29	BAIK
		3	85	243	2.86	57.18	CUKUP
		4	85	245	2.88	57.65	CUKUP
		5	85	153	1.8	36	KURANG
	<b>RERATA</b>		<b>85</b>	<b>237.8</b>	<b>2.80</b>	<b>55.95</b>	<b>CUKUP</b>
2	Jam Kerja	6	85	328	3.86	77.18	BAIK
		7	85	367	4.32	86.35	BAIK
		8	85	356	4.19	83.76	BAIK
		9	85	379	4.46	89.18	BAIK
		10	85	345	4.06	81.18	BAIK
	<b>RERATA</b>		<b>85</b>	<b>355</b>	<b>4.18</b>	<b>83.53</b>	<b>BAIK</b>
3	Tanggung Jawab	11	85	137	1.61	32.23	KURANG
		12	85	364	4.28	85.65	BAIK
		13	85	353	4.15	83.06	BAIK
		14	85	127	1.49	29.88	KURANG
		15	85	135	1.59	31.76	KURANG
	<b>RERATA</b>		<b>85</b>	<b>223.2</b>	<b>2.62</b>	<b>52.52</b>	<b>KURANG</b>

4	Tingkah Laku Ketika Bekerja	16	85	356	4.19	83.76	BAIK
		17	85	373	4.39	87.76	BAIK
		18	85	166	1.95	39.06	KURANG
		19	85	387	4.55	91.06	BAIK
		20	85	130	1.53	30.59	KURANG
	<b>RERATA</b>		<b>85</b>	<b>282.4</b>	<b>3.32</b>	<b>66.48</b>	<b>CUKUP</b>
5	Ketidakjujuran	21	85	362	4.26	85.18	BAIK
		22	85	373	4.39	87.76	BAIK
		23	85	370	4.35	87.06	BAIK
		24	85	397	4.67	93.41	BAIK
		25	85	370	4.35	87.06	BAIK
	<b>RERATA</b>		<b>85</b>	<b>374.4</b>	<b>4.40</b>	<b>88.09</b>	<b>BAIK</b>
<b>RERATA VARIABEL</b>			<b>85</b>	<b>294.56</b>	<b>3.46</b>	<b>69.31</b>	<b>CUKUP</b>

Berdasarkan data pada tabel distribusi frekuensi di atas dapat dilihat dari 85 responden yang diteliti maka secara keseluruhan total capaian respondennya adalah sebesar 69,31%. Hal ini menunjukkan bahwa disiplin kerja PNS di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat berada pada kategori cukup baik. Dari 5 indikator untuk variabel disiplin kerja, indikator 5 merupakan indikator yang memiliki persentasi paling tinggi diantara 4 indikator lain. Sedangkan indikator 3 merupakan indikator yang persentasenya paling rendah diantara 4 indikator lain. Nilai TCR tertinggi terdapat pada indikator 5 yaitu sebesar 88,09% dengan kategori baik untuk ketidakjujuran, sebaliknya nilai TCR terendah dengan kategori kurang, terdapat pada indikator 3, yakni 52,52% untuk tanggung jawab.

Nilai TCR untuk indikator 1 adalah sebesar 55,95% dengan kategori cukup. Indikator 1 terdiri dari 5 item pernyataan. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kehadiran PNS di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat, berada pada kategori cukup. Yang mana nilai tertinggi terdapat pada item pertanyaan 2 sebesar 83,29% dengan kategori baik untuk tidak menambah libur setelah masa liburan berakhir. Sedangkan pada nilai terendah terdapat pada item pertanyaan nomor 5 dengan nilai 36% pada kategori kurang. Hal ini menunjukkan bahwa mengikuti upacara atau apel pagi PNS di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat, berada pada kategori kurang baik.

Sedangkan untuk indikator 2 yang terdiri dari 5 item pernyataan, nilai TCR yang diperoleh adalah sebesar 83,53%, berada pada kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa jam kerja PNS di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat untuk melakukan pekerjaan berada pada kategori sangat baik. item pernyataan nomor 9 mendapatkan nilai tertinggi yaitu sebesar 89,18% berada pada kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa PNS di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat tidak menghabiskan banyak waktu untuk menyelesaikan sebuah pekerjaan yang mudah, berada pada kategori sangat baik. dan untuk item pernyataan nomor 6 memperoleh nilai terendah yakni sebesar 77,18% berada pada kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa dalam datang ke kantor PNS di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat, berada pada kategori sangat baik.

Pada indikator 3, terdiri dari 5 item pernyataan. nilai TCR yang diperoleh adalah sebesar 52,52%, berada pada kategori kurang. Hal ini menunjukkan bahwa tanggung jawab PNS di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat dalam melakukan pekerjaan berada pada kategori kurang baik. item pernyataan nomor 12 mendapatkan nilai tertinggi yaitu sebesar 85,25% berada pada kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa tidak melimpahkan tugas kepada rekan kerja PNS di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat, berada pada kategori sangat baik. Dan untuk item pernyataan nomor 14 memperoleh nilai terendah yakni sebesar 29,88% berada pada kategori kurang. Hal ini menunjukkan bahwa dalam tanggung jawab terhadap tugas PNS di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat, berada pada kategori kurang baik.

Selanjutnya pada indikator 4 terdiri dari 5 item pernyataan. nilai TCR yang diperoleh adalah sebesar 66,48%, berada pada kategori cukup. Hal ini menunjukkan bahwa tingkah laku dalam bekerja PNS di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat dalam melakukan



pekerjaan berada pada kategori cukup baik. item pernyataan nomor 19 mendapatkan nilai tertinggi yaitu sebesar 91,06% berada pada kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa tidak adanya PNS di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat yang tidur pada jam kerja, berada pada kategori sangat baik. Dan untuk item pernyataan nomor 20 memperoleh nilai terendah yakni sebesar 30,59% berada pada kategori kurang. Hal ini menunjukkan kesungguhan PNS di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat dalam bekerja, berada pada kategori kurang baik.

Terakhir indikator 5 terdiri dari 5 item pernyataan. nilai TCR yang diperoleh adalah sebesar 88,09%, berada pada kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa kejujuran PNS di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat dalam melakukan pekerjaan berada pada kategori sangat baik. item pernyataan nomor 24 mendapatkan nilai tertinggi yaitu sebesar 93,41% berada pada kategori baik. Hal ini menunjukkan tidak adanya PNS di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat yang membawa pulang inventaris kantor, berada pada kategori sangat baik, dan untuk item pernyataan nomor 21 memperoleh nilai terendah yakni sebesar 85,18% berada pada kategori baik. Hal ini menunjukkan tidak adanya manipulasi data laporan kerja PNS di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat, berada pada kategori sangat baik.

### **3. Uji Hipotesis**

Hipotesis Nomor 1. *Terdapat hubungan yang signifikan antara motivasi kerja dan disiplin kerja*

*PNS di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat.*

Kategori hubungan antara variabel motivasi kerja dan variabel disiplin kerja secara moral hasil penelitian ini dapat dilihat dalam output hasil analisis korelasi dengan bantuan SPSS Versi 15 berikut:

**Tabel 15**  
**Koefisien Korelasi antar Variabel**  
**Correlations**

		MOTIVASI	DISIPLIN
MOTIVASI	Pearson Correlation	1	.280(**)
	Sig. (2-tailed)		.009
	N	85	85
DISIPLIN	Pearson Correlation	.280(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.009	
	N	85	85

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

Dari tabel diatas dapat dijelaskan bahwa:

1. Koefisien korelasi adalah 0,280. artinya bahwa korelasi antar variabel (motivasi kerja dan disiplin kerja) berada pada kategori rendah, artinya hubungan antara motivasi kerja dan disiplin kerja adalah rendah serta tidak searah. Hal ini menunjukkan bahwa jika salah satu variabel meningkat nilainya maka variabel lainnya belum tentu akan meningkat pula.
2. Signifikansi hubungan dua variabel (motivasi kerja dan disiplin kerja) adalah 0,009 atau < 0,05 artinya bahwa terdapat hubungan signifikan antara motivasi kerja dan disiplin kerja pada taraf 0,01.

## **B. Pembahasan**

Setelah dilakukan penelitian terhadap PNS di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat dan dilanjutkan dengan analisis data, hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara motivasi kerja dan disiplin kerja secara moral PNS di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat, angka signifikansi yang diperoleh adalah sebesar 0,280. Hasil penelitian ini sesuai (sejalan) dengan teori yang dikemukakan oleh Malayu (2003:146) yang berpendapat bahwa motivasi kerja dapat meningkatkan disiplin kerja. Dalam penelitian ini nilai TCR dari motivasi kerja adalah 76,24% yang tergolong kepada motivasi kerja yang baik, artinya bahwa kebutuhan PNS di lingkungan Sekretariat Daerah

Provinsi Sumatera Barat mulai dari upah yang layak sampai dengan pengakuan atas prestasi sudah terpenuhi dengan baik. Sedangkan nilai TCR dari disiplin kerja adalah 69,31% yang tergolong kepada disiplin kerja yang cukup. Kondisi ini menunjukkan bahwa disiplin kerja PNS di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat berada pada kategori cukup baik.

Melihat kondisi motivasi kerja PNS di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat yang berada pada kategori baik (76,24%). Berdasarkan data distribusi frekuensi variabel motivasi kerja, 7 indikator berada pada kategori baik yaitu indikator 1, 2, 3, 4, 5, 6 dan indikator 8 dan 1 indikator berada pada kategori cukup yakni indikator nomor 7 yang sekaligus indikator yang memiliki Nilai TCR yang terendah. Hal ini menunjukkan bahwa penerimaan oleh kelompok PNS di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat berada pada kategori baik. Namun, PNS di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat masih membutuhkan rasa perlakuan yang wajar. Hal ini terlihat dari TCR yang diperoleh sebesar 74,63%. Hal ini membuktikan bahwa item indikator 7 mendapatkan nilai TCR paling rendah di antara 7 lainnya.

Sedangkan kondisi disiplin kerja PNS di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat secara umum berada pada kategori cukup dengan nilai TCR 69,31%. Nilai TCR yang terendah berada pada indikator 3 yaitu sebesar 52,52%. Hal ini menunjukkan bahwa kondisi tanggung jawab berada pada kategori kurang baik. Untuk meningkatkan kondisi disiplin kerja PNS di lingkungan Setda Provinsi Sumatera Barat maka diperlukan upaya-upaya yang relevan dari pejabat yang terkait demi terciptanya kondisi disiplin kerja yang baik.

Dari hasil pengujian hipotesis yang dilakukan menggunakan program SPSS versi 15, diketahui bahwa nilai signifikansi  $< 0,05$ , yaitu  $0,009 < 0,05$ , artinya terdapat hubungan

signifikan antara motivasi kerja dan disiplin kerja PNS di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat.

Selanjutnya dari hasil pengujian hipotesis penelitian ini juga dapat disimpulkan bahwa untuk lebih meningkatkan disiplin kerja PNS di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat diperlukan adanya motivasi kerja yang lebih tinggi.

## DAFTAR KEPUSTAKAAN

### Acuan dari buku

- A. Usmara 2006. *Motivasi Kerja: Proses, Teori, dan Praktek*. Yogyakarta: Amara Books.
- Abdurrahman Fathoni. 2006. *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Agus Dwiyanto. 2002. *Penilaian Kinerja Organisasi Pelayanan Publik*. Yogyakarta: FISIP Univ. Gadjah Mada.
- Alex Netisumito. 1982. *Manajemen Personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Amin Widjaja Tunggal. 2002. *Manajemen Suatu Pengantar*. Cetakan Pertama. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- E. Koeswara. 1995. *Motivasi Teori dan Penelitiannya*. Bandung: Angkasa.
- Faustino Cardoso Gomes. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.
- GR. Terry, 1993. *Pengembangan sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Liberty.
- Handoko. 2000. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Liberty
- Harbani pasolong. 2008. *Kepemimpinan Birokrasi*. Bandung : Alfabeta
- Husein Umar. 1996. *Riset Akuntansi*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- \_\_\_\_\_. 2004. *Metode Riset Ilmu Administrasi: Ilmu Administrasi Negara, Pembangunan, dan Niaga*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Ida, Laode. 2006. “CPNS dan Reformasi Birokrasi” dalam Eko Prasajo, et.al. 2006. *Mengurai Benang Kusut Birokrasi: Upaya Memperbaiki Centang Perenang Rekrutmen PNS*. Editor: Fajar Nursahid. Cetakan I. Jakarta: Piramedia
- Irwan Prasetya. 2004. *Logika dan Prosedur Penelitian*. Jakarta : STIA-LAN Pres Putaka.
- Kasmir. 2004. *Etika Customer Service*. Jakarta : PT Raja Grafindo persada.
- Melayu Hasibuan. 2000. *Manajemen Sumber daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta : Bumi Aksara.
- Miftah Thoha. 2005. *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Moekijat. 2002. *Dasar Dasar Motivasi*. Bandung: CV. Pionir Jaya.