

# PERAN DISIPLIN KERJA DALAM MEMEDIASI DIKLAT (PENDIDIKAN DAN PELATIHAN) SERTA MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS KEHUTANAN PROVINSI BALI

*A.A.Sagung Agustriari  
Putu Ngurah Suyatna Yasa  
I B Agung Dharmanegara*

*Program Magister Manajemen Universitas Warmadewa, Bali, Indonesia  
agungari50@yahoo.com*

## Abstrak

Penelitian ini berjudul “Peran Disiplin Kerja dalam Memediasi Diklat (Pendidikan dan Pelatihan) Serta Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai”. Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui pengaruh Diklat (Pendidikan dan Pelatihan) terhadap Kinerja Pegawai, Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai, Diklat (Pendidikan dan Pelatihan) terhadap Disiplin Kerja, Motivasi Kerja terhadap Disiplin Kerja serta Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai. Jumlah populasi pegawai pada Dinas Kehutanan Provinsi Bali adalah sebanyak 80 orang, tetapi yang digunakan sebagai sampel hanya 30 orang sesuai dengan pegawai yang pernah mendapatkan pemberian Diklat (Pendidikan dan Pelatihan). Model analisis menggunakan program smart PLS (Partial Least Square). Penelitian ini menemukan bahwa Diklat (Pendidikan dan Pelatihan) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai, Motivasi Kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai, Diklat (Pendidikan dan Pelatihan) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Disiplin Kerja, Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Disiplin Kerja, Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Analisis secara langsung dan tidak langsung menyimpulkan bahwa pengaruh langsung Diklat (Pendidikan dan Pelatihan) lebih besar dibandingkan pengaruh secara tak langsung melalui Disiplin Kerja Pegawai.

**Kata kunci:** Diklat (Pendidikan dan Pelatihan), Motivasi Kerja, Disiplin Kerja dan Kinerja Pegawai.

## Abstract:

*The title of this research is “The Mediating Role in Labor Discipline Training (Education and Training) and Work Motivation on Employee Performance”. Aims of the research is to know influence about Diklat to Performance, Motivate to Performance, Diklat to Discipline, Motivate to Discipline and also Discipline to Performance. Totally of officer population On Duty Forestry Province of Bali counted 80 people, but which used as a sample only 30 people as according to officer which have got the Diklat. Analysis model use program of smart PLS (Partial Least Square). This Research find that Diklat having an effect on positive and significant to Performance, Motivation have an effect on positive but not significant to Performance, Diklat having an effect on positive and significant to Discipline, Motivation have effect on positive and significant to Discipline, and also Discipline have effect on positive and significant to Performance. Directly analysis and indirectly conclude that direct influence of Diklat compared to bigger than direct influence through to Discipline.*

**Keyword :** Diklat, Motivation, Discipline and Performance

## PENDAHULUAN

Pesatnya perkembangan dunia usaha yang selalu diiringi oleh keinginan untuk mencapai nilai lebih dari bidang usaha lainnya, pada dasarnya bertujuan untuk meningkatkan kinerja pada organisasi. Penilaian kinerja dan manajemen kinerja adalah salah satu isu yang muncul sejak dekade yang lalu. Banyak organisasi sudah bergeser dari sistem penilaian kinerja pegawai ke sistem manajemen kinerja. Leena & Twinkle (2012) dalam jurnalnya menga-

takan bahwa memfokuskan untuk belajar mengenai perubahan penilaian kinerja pegawai, kritikan mengenai sistem adalah bagaimana sistem manajemen kinerja secara praktisnya. Tujuan utamanya adalah untuk membedakan dua sistem ini, yaitu sistem penilaian kinerja dan sistem manajemen kinerja. Tinjauan ulang ketika kemajuan di dalam bidang manajemen tumbuh secara kompleksitas dalam permintaan sektor perusahaan yang sumber dayanya lebih mampu, maka penilaian yang lebih

dari kinerja pegawai tidaklah cukup. Kontribusi pegawai harus disejajarkan dengan sasaran hasil organisatoris dan strategi. Manajemen kinerja harus menghapus kekurangan dari sistem penilaian kinerja secara keseluruhan.

Organisasi di dalam menjalankan usahanya akan selalu memanfaatkan faktor-faktor pendukung yang ada demi kesuksesan dan kelancaran usahanya. Pada umumnya suatu organisasi atau lembaga dapat bertahan di tengah persaingan jika mereka mampu memproduksi serta memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat. Keberhasilan dari suatu organisasi tersebut tidak hanya berasal dari kemampuan manajemen yang baik dan handal serta didukung pula oleh sistem prosedur yang mantap dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen.

Dinas Kehutanan Provinsi Bali merupakan suatu lembaga pemerintahan yang saat ini berkedudukan di Jalan Raya Puputan Renon, Denpasar Selatan, Provinsi Bali, dimana lembaga ini ikut berperan dalam pembangunan nasional. Dalam era pembangunan yang semakin ketat Dinas Kehutanan Provinsi Bali diharapkan dapat bersaing dengan lembaga-lembaga pemerintahan lainnya yang ada di Bali, dimana dalam perannya Dinas Kehutanan Provinsi Bali sebagai suatu instansi yang memberikan pelayanan kepada masyarakat secara langsung dalam bidang Pengkajian dan Pengembangan Hasil Sumber Daya Alam khususnya di perhutanan. Dalam pengkajian dan pengembangan tersebut, Dinas Kehutanan Provinsi Bali lebih mengutamakan pegawai karena pegawai merupakan faktor produksi yang paling utama dalam suatu organisasi. Untuk itu, seorang pimpinan harus dapat mengelola sumber daya-sumber dayanya secara efektif dan efisien terutama dalam pengelolaan sumber daya manusia. Salah satu sarana yang digunakan manajemen dalam rangka terwujudnya pemerintahan yang baik (*good governance*) dan transparan (*clean governance*) adalah dengan meningkatkan kinerja pegawai negeri. Salah satunya adalah

disiplin kerja. Dengan disiplin kerja yang tinggi maka tujuan dari organisasi dapat tercapai sesuai rencana. Disiplin kerja menunjukkan sikap melakukan pekerjaan secara lebih giat dengan jalan lebih memperkecil kekeliruan-kekeliruan dalam bekerja, mempertebal rasa tanggung jawab, serta dapat menyelesaikan tugas tepat pada waktunya sesuai rencana yang diharapkan (Matilla, 2008 : 130). Pada penelitian ini diambil dua faktor yang dapat mempengaruhi disiplin kerja yaitu pemberian diklat (pendidikan dan pelatihan) serta motivasi kerja. Manfaat dari pemberian pendidikan dan pelatihan dengan meningkatkan kinerja adalah dapat menghasilkan tenaga kerja yang terampil dan mempunyai daya saing yang diperlukan suatu organisasi atau lembaga, untuk mencapai tujuannya serta peningkatan mutu kinerja yang harus diarahkan untuk dapat mempertinggi keterampilan dan kecakapan seorang pegawai dalam menjalankan tugasnya.

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi disiplin kerja yaitu hubungan yang harmonis antara pimpinan dengan bawahan, kepuasan pegawai terhadap tugas dan pekerjaannya, adanya tingkat kepuasan ekonomi dan kepuasan materiil terhadap pegawai, terdapat suasana dan iklim kerja yang nyaman dan aman, rasa kemanfaatan bagi tercapainya tujuan organisasi agar dapat mempertahankan dan meningkatkan semangat kerja. Kinerja pegawai menjadi masalah yang penting karena keberhasilan suatu organisasi atau lembaga tergantung dari sumber daya manusia atau pegawai yang dimilikinya. Apabila kinerja pegawai tinggi maka keberhasilan untuk pencapaian tujuan suatu organisasi lebih terbuka lebar. Tetapi apabila kinerja pegawai menurun maka dapat mengakibatkan kemunduran serta dapat mengakibatkan suatu organisasi tidak dapat mempertahankan prestasinya dalam bekerja. Betapa pentingnya kinerja bagi suatu organisasi sehingga pengembangan pegawai merupakan salah satu upaya untuk dapat meningkatkan kinerja tersebut, karena pengembangan

pegawai merupakan wujud perhatian dan pengakuan suatu organisasi atau lembaga.

Mengingat betapa pentingnya peranan sumber daya manusia, maka sudah seharusnya suatu organisasi atau lembaga meningkatkan kualitas kerja pegawai negeri dengan memperhatikan kinerjanya. Untuk meningkatkan kinerja pegawai diperlukan dukungan pegawai yang cakap dan kompeten di bidangnya. Di sisi lain pembinaan para pegawai termasuk yang harus diutamakan sebagai aset utama dalam organisasi. Proses belajar harus menjadi budaya organisasi sehingga keterampilan para pegawai dapat dipelihara, bahkan dapat ditingkatkan. Dinas Kehutanan Provinsi Bali telah memberikan kesempatan bagi pegawainya dalam mengembangkan karier guna meningkatkan kinerja suatu organisasi, karena dalam hal pemberian kesempatan untuk mengembangkan karier bagi pegawainya suatu organisasi harus melihat dari beberapa faktor yang mempengaruhi pemberian kesempatan pengembangan karier tersebut. Berikut akan disajikan jumlah pegawai yang mengalami pengembangan karier melalui diklat (Pelatihan dan Pendidikan) pada Dinas Kehutanan Provinsi Bali tahun 2011 sampai dengan tahun 2013 pada Tabel 1.

Tabel 1

Jumlah Pegawai Negeri yang mengalami Pengembangan Karier melalui Diklat di Dinas Kehutanan Provinsi Bali Tahun 2011-2013

No	Bagian	Jumlah (Orang)
1	Kepala Dinas Kehutanan	1
2	Rehabilitasi Lahan & Perhutanan Sosial	5
3	Pengkajian & Pengembangan	7
4	Pengukuhan Perlindungan & Konservasi Alam	3
5	Pengolahan Hasil Hutan	3
6	Bina Produksi & Pemanfaatan Hutan	5
7	Peredaran & Pemasaran Hasil Hutan	6
	<b>Jumlah</b>	<b>30</b>

Sumber : Dinas Kehutanan Provinsi Bali, Tahun 2013

Berdasarkan Tabel 1 dapat dilihat bahwa pegawai Dinas Kehutanan Provinsi Bali kurang memiliki kesempatan yang sa-

ma di dalam mengembangkan karirnya. Hal ini terlihat dari masih sedikitnya pegawai yang mendapatkan pengembangan karir melalui diklat yaitu hanya 30 orang sedangkan jumlah pegawai keseluruhan adalah 80 orang, dari periode Tahun 2011 sampai Tahun 2013. Pendidikan dan pelatihan merupakan unsur yang mutlak dimiliki oleh individu sumber daya manusia yang berkualitas.

Dalam hal ini loyalitas pegawai yang kompeten yang harus diperhatikan. Menurut Twinkle (2012 : 40) pegawai yang memiliki kemampuan profesional sangat mungkin mempunyai motivasi kerja dalam melaksanakan tugas sehingga lebih berdaya guna dan berhasil guna. Pegawai yang profesional dapat diartikan sebagai sebuah pandangan untuk selalu berpikir, kerja keras, bekerja sepenuh waktu, disiplin, jujur, loyalitas tinggi dan penuh dedikasi demi untuk keberhasilan pekerjaannya.

Dinas Kehutanan Provinsi Bali selalu berupaya untuk menjadi suatu instansi pemerintahan daerah yang dapat berkontribusi terhadap pembangunan daerah, tetapi pada tahun 2011 motivasi kerja pegawai pada Dinas Kehutanan Propinsi Bali mengalami penurunan. Hal ini terbukti dengan adanya target penyelesaian rehabilitasi atau penanaman yang dilakukan oleh Dinas Kehutanan Provinsi Bali yang belum dapat terlaksana dengan baik.

Beberapa wilayah desa yang rencananya akan dilakukan rehabilitasi atau penanaman sesuai target tetapi terealisasi tidak sesuai dengan target yang sudah ditetapkan, kegiatan rehabilitasi atau penanaman dari 12 wilayah desa periode tahun 2011-2013 cenderung berfluktuasi dimana dari seluruh wilayah desa tersebut rata-rata target rencana penanaman sebesar 36,8 persen sedangkan yang terealisasi hanya sebesar 17,8 persen, hal tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja pegawai masih terlihat kurang optimal

Melihat adanya penurunan terhadap motivasi kerja pegawai negeri pada Dinas Kehutanan Provinsi Bali tersebut tentunya bisa berakibat buruk terhadap kinerja pega-

wai negeri. Selain itu pentingnya akan pemberian diklat tersebut juga dapat mengantar pengembangan sumber daya manusia. Karena itu, pada hakekatnya diklat mengandung aspek potensial, aspek fungsional, aspek operasional, dan aspek kepemimpinan organisasi. Uraian ini menekankan bahwa suatu kegiatan manajemen organisasi tidak terlepas dari adanya konsep pemberian pelatihan dan pendidikan. Konsep pendidikan dan pelatihan diartikan sebagai konsep pembinaan diklat pegawai untuk mengetahui apa, mengapa dan untuk apa penerapan diklat harus diterapkan sesuai dengan konsep manajemen, konsep sistem pendidikan serta konsep sistem pelatihan. Brymer (2008 : 17) menyatakan bahwa konsep diklat adalah konsep untuk meningkatkan, mengembangkan, membentuk perilaku pegawai untuk memiliki hakekat memahami aktivitas kerjanya untuk dapat mudah dalam meningkatkan pelayanan masyarakat.

Pemberian diklat tersebut tentunya berbeda-beda sesuai dengan fungsi dan peranannya serta melihat dari struktur organisasi yang telah diterapkan pada Dinas Kehutanan Provinsi Bali. Berbagai jenis diklat tersebut dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2  
Jenis Diklat (Pendidikan dan Pelatihan) pada Dinas Kehutanan Provinsi Bali

No	Jenis Diklat
1	Diklat Teknis Fungsional
2	Diklat Sertifikasi
3	Diklat TOT
4	Diklat Pengelolaan Benih Hutan
5	Diklat Manajemen Kehutanan

Sumber : Dinas Kehutanan Provinsi Bali, Tahun 2013

Dari Tabel 2 dapat dilihat bahwa pada Dinas Kehutanan Provinsi Bali telah melaksanakan berbagai macam diklat yang menunjang pengembangan karier pegawainya guna untuk meningkatkan kinerja suatu organisasi atau lembaga baik diklat yang bersifat wajib yang harus diikuti oleh setiap pegawai maupun diklat yang bersifat

pengembangan yang merupakan syarat untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi, maka Dinas Kehutanan Provinsi Bali juga memberikan kesempatan bagi pegawainya untuk mengikuti diklat, tetapi dengan adanya permasalahan yaitu kurangnya kesempatan bagi para pegawai dalam mengembangkan karirnya seperti terlihat pada Tabel 1, hal tersebut tentu menunjukkan kondisi dimana masih rendahnya perhatian terhadap pelaksanaan diklat yang diberikan pada Dinas Kehutanan Provinsi Bali. Program diklat yang dilaksanakan oleh suatu organisasi tentu saja sangat berpengaruh terhadap pengembangan karier. Dengan adanya diklat, akan membuat mereka memiliki kemampuan dan kualitas kerja yang lebih baik serta mampu memikul tanggung jawab dan wewenang yang lebih besar, karena pengembangan karier berarti adanya peningkatan wewenang serta tanggung jawab. Permasalahan lain yang nampak adalah kinerja pegawai pada Dinas Kehutanan Provinsi Bali yang dilihat dari aspek perencanaan evaluasi kerja, selama periode dua tahun yaitu pada tahun 2012-2014 anggaran yang dimiliki oleh Dinas Kehutanan Provinsi Bali tidak bisa mencapai target seperti yang telah direncanakan, hal tersebut disebabkan oleh pergantian pegawai yang berulang kali (mutasi) pegawai, adanya pegawai yang bertugas untuk mengelola keuangan pada Dinas Kehutanan Provinsi Bali tersebut mengalami musibah yaitu meninggal dunia sehingga mengakibatkan dampak yang buruk bagi kinerja pegawai pada Dinas Kehutanan Provinsi Bali.

Jika kita mengupas permasalahan-permasalahan yang terjadi di atas maka akan dapat dinyatakan bahwa akar permasalahan adalah pada sumber daya yang dimiliki oleh Dinas Kehutanan Provinsi Bali. Oleh karena itulah organisasi harus dapat mengelola pegawai seefektif mungkin sehingga memperoleh sumber daya manusia yang dapat diandalkan di dalam aktivitas organisasi untuk mengelola sumber daya yang lain. Dengan demikian sudah sepatutnya pegawainya diperlakukan secara layak dan adil sesuai dengan apa yang telah

diberikannya kepada organisasi , sehingga dapat menimbulkan suatu motivasi kerja dan juga kinerja yang baik.

Mengacu pada latar belakang masalah, secara formal belum pernah dilakukan penelitian tentang Peran Disiplin Kerja dalam Memediasi Diklat (Pendidikan dan Pelatihan) serta Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada Dinas Kehutanan Provinsi Bali). Untuk itu dipandang relevan dilakukan penelitian tersebut.

## **Kajian Pustaka**

### **Diklat (Pendidikan dan Pelatihan)**

Collins (1998 : 69) menyatakan bahwa pendidikan bertujuan meningkatkan keahlian teoritis, konseptual, dan moral pegawai. Sedangkan Peter (2000 : 216) mendefinisikan pendidikan sebagai upaya optimalisasi sumber daya manusia yang cenderung lebih bersifat formal menyangkut antisipasi kemampuan dan keahlian individu yang harus dipersiapkan bagi kepentingan jabatan yang akan datang untuk mengantisipasi perubahan yang mungkin terjadi tanpa direncanakan ataupun yang direncanakan.

Shaoming (2002 : 77) pelatihan adalah suatu kegiatan untuk membantu pegawai dalam memahami suatu pengetahuan teknis dan penempatannya guna meningkatkan keterampilan, kecakapan yang diperlukan oleh organisasi dalam usahanya mencapai tujuan. Berdasarkan definisi yang telah diuraikan tersebut dapat dikemukakan bahwa pendidikan dan pelatihan memiliki definisi yang berbeda tetapi keduanya saling berhubungan. Pendidikan berorientasi pada teori yang dilakukan dalam kelas untuk meningkatkan pengetahuan umum pegawai. Sedangkan pelatihan berorientasi pada praktik yang bersifat penerapan langsung untuk meningkatkan kecakapan, keterampilan, keahlian dan sikap pegawai untuk mengerjakan pekerjaan tertentu yang merupakan suatu proses peningkatan keterampilan kerja baik teknis maupun manajerial.

### **Motivasi Kerja**

Salah satu tugas yang menantang bagi seorang pimpinan adalah memastikan bahwa tugas atau pekerjaan yang dilimpahkan kepada anggota organisasi dikerjakan sesuai dengan yang diinginkan. Untuk mewujudkan tugas tersebut, para pimpinan harus mampu mendesain suasana yang dapat memotivasi bawahannya.

Masgoret (2005 : 46) menyatakan bahwa motivasi kerja merupakan proses untuk mempengaruhi seorang pegawai agar dapat melakukan tindakan atau pekerjaan yang diinginkan pimpinan. Motivasi kerja merupakan suatu kebutuhan yang mendorong seseorang untuk berbuat sesuatu. Adanya kebutuhan ini menyebabkan orang bertindak laku tertentu dalam usaha mencapai tujuan (Deepa, 2014 : 26) seorang sering melakukan tindakan untuk suatu hal yaitu mencapai tujuan dan jarang muncul dengan sia-sia.

Dengan adanya motivasi kerja seseorang akan merasa terdorong dan berkeinginan untuk melakukan kegiatan atau pekerjaan dengan memberikan yang terbaik dari dirinya dengan cara partisipasi dalam rangka pencapaian tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Jones (2006 : 67) menyatakan bawa indikator yang digunakan dalam mengukur motivasi kerja yaitu:

1. Ketepatan waktu hadir di tempat kerja.
2. Fasilitas kantor.
3. Ketepatan dalam menyelesaikan pekerjaan.
4. Keinginan untuk berprestasi.
5. Pemberian insentif finansial berupa bonus.

### **Disiplin Kerja**

Saydam (2006 : 118) kedisiplinan ialah sikap seseorang untuk mentaati segala peraturan yang berlaku disekitarnya. Menurut Hulya (2011 : 106) disiplin adalah sikap dan perilaku seorang pegawai dengan penuh kesadaran dan ketulus iklasan atau dengan paksaan untuk mematuhi dan melaksanakan seluruh peraturan dan kebijaksanaan-kebijaksanaan organisasi di dalam melaksanakan tugas dan tanggung

jawab sebagai upaya memberikan sumbangan semaksimal mungkin dalam pencapaian tujuan organisasi. Berdasarkan pendapat diatas maka dapat dikatakan bahwa disiplin kerja adalah sikap para pegawai untuk berperilaku sesuai dengan peraturan yang telah diterapkan dimana ia bekerja.

### Kinerja

Landasan sesungguhnya dalam organisasi adalah kinerja. Tanpa adanya kinerja seluruh bagian organisasi, tujuan tidak dapat tercapai. Kinerja perlu dievaluasi oleh pimpinan, tetapi sebelumnya tingkat yang dapat diterima pertama kali oleh pegawai harus ditetapkan. Menurut Leena (2012 : 16) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral atau etika.

### METODE PENELITIAN

Pendekatan penelitian menggunakan tipe penelitian penjelasan (*Explanatory Research*) yakni berusaha menjelaskan hubungan kausalitas antara variabel diklat (pendidikan dan pelatihan), motivasi kerja dan kinerja pegawai pada Dinas Kehutanan Provinsi Bali.

Sedangkan metode yang digunakan adalah dengan menggunakan metode survei yaitu penelitian yang berusaha menjelaskan pengaruh antara faktor diklat (pendidikan dan pelatihan) serta motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja. Data yang berhubungan dengan variabel penelitian dikumpulkan dari organisasi dengan menggunakan cara pengisian kuisioner dan juga dengan wawancara terhadap responden dibantu dengan dokumentasi.

Variabel – variabel tersebut menjadi dasar penyusunan instrumen penelitian. Apabila populasi sampel telah ditetapkan, dilanjutkan dengan pengumpulan data melalui metode observasi, wawancara dan kuisioner dengan menggunakan instrumen

yang telah tersusun. Data yang diperoleh nanti akan dianalisis dengan menggunakan statistikal *Partial Least Square (PLS)*.

Dalam PLS terdapat analisis faktor konfirmatori untuk mengkonfirmasi berdasarkan teori dan konsep yang sudah ada terhadap keakuratan (*valid* dan *reliable*) instrumen. Dalam analisis ini sudah langsung dilakukan uji validitas dan reliabilitas terhadap variabel manifest atau indikator. Hasil analisis kemudian diinterpretasikan dan dilanjutkan dengan menyimpulkan dan memberikan saran. Untuk lebih jelasnya rancangan penelitian dapat dilihat sebagai berikut.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Dinas Kehutanan Provinsi Bali yang berjumlah 80 orang. Sedangkan sampel yang diambil adalah sejumlah 30 orang sesuai dengan pegawai yang pernah mengikuti Diklat (Pendidikan dan Pelatihan).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Karakteristik Responden

Karakteristik responden yang ditunjukkan dalam penelitian ini, berupa pengelompokkan menurut usia, jenis kelamin, dan jabatan pegawai yang bekerja pada Dinas Kehutanan Provinsi Bali. Jika ditinjau dari usia pegawai, dapat ditunjukkan dalam tabel 3.

Tabel 3  
Karakteristik Responden Menurut Usia

No	Usia	Jumlah	Persentase (%)
1	30-40 Tahun	5	16
2	41-50 Tahun	8	27
3	51-60 Tahun	17	57
	Total	30	100

Sumber : data diolah, 2014

Berdasarkan tabel 3, dapat diketahui bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini berusia antara 51-60 Tahun yaitu sebesar 57 % disusul oleh jumlah yang berusia antara 41-50 Tahun sebanyak 27 % dan hanya sebagian kecil yang berusia antara 30-40 Tahun yaitu sebesar 16 %.

Ditinjau dari Jenis kelamin pegawai yang bekerja pada Dinas Kehutanan Provinsi Bali ditunjukkan dalam tabel 4.

Tabel 4.  
Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin

No	Usia	Jumlah	Persentase (%)
1	Laki-laki	13	43
2	Perempuan	17	57
	Total	30	100

Sumber : data diolah, 2014

Berdasarkan tabel 4 dapat diketahui bahwa dari 30 responden kebanyakan responden dalam penelitian ini adalah berjenis kelamin Perempuan yaitu sebanyak 17 orang atau sebesar 57 %.

Ditinjau dari Jabatan Pegawai yang bekerja pada Dinas Kehutanan Provinsi Bali ditunjukkan dalam tabel 5.

Tabel 5.  
Karakteristik Responden Menurut Jabatan Pegawai yang mendapatkan Diklat (Pendidikan dan Pelatihan)

No	Usia	Jumlah	Persentase (%)
1	Kepala Dinas	1	3
2	Staf Rehabilitasi & Perhutanan Sosial	5	17
3	Staf Pengkajian & Pengembangan	7	23
4	Staf Pengukuhan Perlindungan & Konservasi Alam	3	10
5	Staf Pengolahan Hasil Hutan	3	10
6	Staf Bina Produksi & Pemanfaatan Hutan	5	17
7	Staf Peredaran & Pemasaran Hasil Hutan	6	20
	Total	30	100

Sumber : data diolah, 2014

Berdasarkan tabel 5. dapat diketahui bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini yang mendapatkan diklat (pendidikan dan pelatihan) adalah pada jabatan staf pengkajian dan pengembangan yaitu sebanyak 7 orang dengan persentase yaitu sebesar 23 %, lalu disusul oleh mereka yang berada pada jabatan staf peredaran

dan pemasaran hasil hutan yaitu sebanyak 6 orang dengan persentase sebesar 20 %, pada jabatan staf bina produksi dan pemanfaatan hutan sebanyak 5 orang dengan persentase sebesar 17 %, pada jabatan staf rehabilitasi dan perhutanan sosial yaitu sebanyak 5 orang dengan persentase sebesar 17 %, pada jabatan staf pengolahan hasil hutan yaitu sebanyak 3 orang dengan persentase 10 %, pada jabatan staf pengukuhan perlindungan dan konservasi alam yaitu sebanyak 3 orang dengan persentase 10 % dan terakhir yaitu kepala Dinas Kehutanan Provinsi Bali yaitu 1 orang dengan persentase sebesar 3 %.

### Evaluasi Model Pengukuran Outer Model

Koefisien *outer loading* suatu indikator juga dapat mengukur tingkat kontribusi indikator tersebut terhadap variabel latennya. Pada Variabel Diklat (Pendidikan dan Pelatihan) seluruh indikatornya menunjukkan valid dengan nilai *outer loading* tertinggi yaitu Metode Penyampaian Diklat sebesar 0,834 dan nilai *outer loading* terendah yaitu Jadwal Diklat sebesar 0,752. Lalu pada Variabel Motivasi Kerja telah menunjukkan bahwa seluruh indikator valid dengan nilai *outer loading* tertinggi yaitu ketepatan dalam menyelesaikan pekerjaan sebesar 0,904 dan nilai *outer loading* terendah yaitu fasilitas kantor sebesar 0,720. Pada variabel Disiplin Kerja menunjukkan bahwa seluruh indikator valid dengan nilai *outer loading* tertinggi yaitu kedisiplinan pegawai dalam penggunaan fasilitas kantor sebesar 0,902 dan nilai *outer loading* terendah yaitu kepatuhan pegawai terhadap peraturan dan tata tertib organisasi yakni sebesar 0,703. Dan pada variabel Kinerja Pegawai juga telah menunjukkan bahwa seluruh indikator valid dengan nilai *outer loading* tertinggi yaitu ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan sebesar 0,902 dan nilai *outer loading* terendah yaitu keterampilan yang baik dalam menyelesaikan pekerjaan yakni sebesar 0,614.

Kemudian hasil *discriminant validity* menunjukkan bahwa koefisien akar AVE untuk seluruh konstruk menunjukkan lebih

besar dari korelasi antar konstruk, maka variabel-variabel dalam model penelitian ini adalah valid. Nilai AVE juga sudah memenuhi persyaratan yang direkomendasi yaitu harus lebih besar dari 0,50. Dan terakhir menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki nilai *composite reliability* dan *cronbach alpha* > 0,70, maka seluruh konstruk dikatakan reliabel.

Dari perhitungan validitas dan reliabilitas, yang dilakukan melalui beberapa kriteria, di antaranya : *convergent validity*, *discriminant validity*, *composite reliability* dan *cronbach alpha*, secara keseluruhan memberikan kesimpulan bahwa baik indikator-indikator yang membentuk variabel, maupun variabel-variabel yang membentuk model dalam penelitian ini adalah valid dan reliabel.

### **Inner Model**

Dalam evaluasi *inner model* ini akan dilakukan melalui beberapa pendekatan diantaranya : a) *R-Square* ( $R^2$ ), b) *Q-Square Predictive Relevance* ( $Q^2$ ), dan c) *Goodness of Fit* (*GoF*). Dalam mengevaluasi model struktural melalui pendekatan-pendekatan di atas, akan didasarkan pada hasil perhitungan *overview* (hasil perhitungan *Smart PLS 2.0 M3*).

Nilai  $R^2$  sebesar 0,517, artinya 51,70 % variasi kinerja karyawan dipengaruhi oleh variasi Diklat, Motivasi, dan Disiplin kerja pegawai, sedangkan sisanya sebesar 48,30 % dipengaruhi oleh variasi konstruk atau variabel lain yang tidak masuk ke dalam model penelitian. Nilai  $R^2$  sebesar 0,517 termasuk kategori moderat menuju kuat baik menurut Chin maupun Hair.

Hasil perhitungan  $Q^2$  sebesar 0,788 diatas menunjukkan bahwa 78,80% model dapat dijelaskan melalui hubungan antar variabel dalam model penelitian, sedangkan sisanya 21,20% adalah faktor lain diluar model penelitian. Mengacu pada kriteria kuat lemahnya model berdasarkan nilai *Q-Square Predictive Relevance* ( $Q^2$ ), sebagaimana dikemukakan oleh Lathan dan Ghazali (2006 : 26), maka model ini tergolong sangat kuat. Sedangkan Hasil

perhitungan *GoF*, menunjukkan nilainya sebesar 0,593, maka mengacu pada kriteria kuat lemahnya model pengukuran melalui *Goodness of Fit* (*GoF*) menurut Lathan dan Ghazali (2012 : 88), model ini tergolong ke dalam model yang kuat.

### **Hasil Pengujian Hipotesis**

*Hipotesis 1: Diklat (Pendidikan dan Pelatihan) (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y2)*

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis (H1) ditemukan bahwa diklat (pendidikan dan pelatihan) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kehutanan Provinsi Bali. Dari hasil analisis deskripsi mengenai variabel diklat, konstruk diklat memiliki nilai rata-rata 3,887 dan berdasarkan klasifikasi interval dari seluruh indikator ternyata empat indikator memiliki nilai interpretasi yang sangat tinggi yakni untuk indikator : Tujuan diklat, jadwal diklat, metode penyampaian diklat dan sasaran diklat dan masing-masing sebesar 0,785; 0,752; 0,834; 0,788. Hasil ini memberi makna bahwa makin kuat diklat (pendidikan dan pelatihan), maka akan semakin meningkatkan kinerja pegawai pada Dinas Kehutanan Provinsi Bali. Dengan demikian, semakin baik diklat (pendidikan dan pelatihan) yang ditunjukkan melalui tujuan diklat, jadwal diklat, metode penyampaian diklat dan sasaran diklat maka akan dapat meningkatkan kinerja pegawai yang ditunjukkan dengan keterampilan yang baik dalam menyesuaikan pekerjaan, tanggung jawab yang baik dalam pelaksanaan tugas, bekerja dengan hati nurani, kemampuan bekerja sama yang baik, tepat waktu dalam penyelesaian tugas.

Hal ini sejalan dengan pendapat Mathis (2006 : 301) yang menyatakan bahwa pelatihan dan pendidikan adalah suatu proses dimana orang-orang mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi. Begitu juga menurut Dessler (2010 : 280) diklat adalah proses mengajarkan pegawai baru atau yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan peker-

jaan mereka. Hal ini merupakan salah satu usaha dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam dunia kerja. Jadi kesimpulannya, bahwa proses mengajarkan pegawai baru atau yang ada sekarang dengan mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi, melalui pelatihan dan pendidikan para pegawai akan menjadi lebih terampil dan karenanya akan lebih produktif sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai.

*Hipotesis 2: Motivasi Kerja (X2) berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y2)*

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis (H2) ditemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kehutanan Provinsi Bali. Dari hasil analisis mengenai variabel motivasi kerja, konstruk motivasi kerja memiliki nilai rata-rata total 4,280 dan berdasarkan klasifikasi interval dari seluruh indikator ternyata tiga indikator memiliki nilai interpretasi tinggi, yaitu: ketepatan waktu hadir di tempat kerja, fasilitas kantor yang memadai, dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas, masing-masing memiliki nilai interpretasi yakni sebesar 0,146; 0,055; 0,419. Hasil ini memberi makna bahwa makin baik motivasi kerja, maka akan semakin meningkatkan kinerja pegawai pada Dinas Kehutanan Provinsi Bali. Dengan demikian, semakin baik motivasi kerja yang ditunjukkan melalui ketepatan waktu hadir di tempat kerja, fasilitas kantor yang memadai dan ketepatan dalam menyelesaikan tugas dapat meningkatkan kinerja pegawai yang ditunjukkan dengan keterampilan yang baik dalam menyesuaikan pekerjaan, tanggung jawab yang baik dalam pelaksanaan tugas, bekerja dengan hati nurani, kemampuan bekerja sama yang baik, tepat waktu dalam penyelesaian tugas.

Hal ini sejalan dengan pendapat Chung dan Megginson (2002 : 177) yang menerangkan bahwa motivasi adalah tingkat usaha yang dilakukan seseorang yang mengejar suatu tujuan dan berkaitan dengan

kepuasan kerja dan performan pekerjaan atau kinerja. Dari pengertian tersebut dapat dikatakan bahwa motivasi merupakan suatu keadaan atau kondisi yang mendorong, merangsang atau menggerakkan seseorang untuk melakukan sesuatu atau kegiatan yang dilakukannya sehingga ia dapat mencapai tujuannya.

*Hipotesis 3: Diklat (Pendidikan dan Pelatihan) (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Disiplin Kerja (Y1)*

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis (H3) ditemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pegawai pada Dinas Kehutanan Provinsi Bali. Dari hasil analisis deskripsi mengenai variabel diklat (pendidikan dan pelatihan), konstruk diklat (pendidikan dan pelatihan) memiliki nilai rata-rata total 3,887 dan berdasarkan klasifikasi interval dari seluruh indikator ternyata empat indikator memiliki nilai interpretasi yang sangat tinggi yakni untuk indikator: Tujuan diklat, jadwal diklat, metode penyampaian diklat dan sasaran diklat, masing-masing sebesar 0,785; 0,752; 0,834; 0,788. Hasil ini memberi makna bahwa makin kuat diklat (pendidikan dan pelatihan) maka akan semakin meningkatkan disiplin kerja pegawai pada Dinas Kehutanan Provinsi Bali. Dengan demikian, semakin baik diklat (pendidikan dan pelatihan) yang ditunjukkan melalui tujuan diklat, jadwal diklat, metode penyampaian diklat dan sasaran diklat dapat meningkatkan disiplin kerja pegawai yang ditunjukkan dengan kepatuhan pegawai terhadap peraturan dan tata tertib organisasi, disiplin pegawai dalam menggunakan fasilitas kantor, dan disiplin pegawai dengan selalu menyelesaikan tugas secara tepat waktu.

Hal ini juga sejalan dengan apa yang dikatakan oleh Jagero *et al* (2012) bahwa pendidikan dan pelatihan itu perlu untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan juga sikap karyawan. Sikap karyawan itulah yang dimaksud dengan kedisiplinan dimana dapat mengendalikan diri untuk menciptakan ketertiban dan juga ketera-

turan dalam lingkungan kerja, Amran (2009).

*Hipotesis 4: Motivasi Kerja (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Disiplin Kerja (Y1)*

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis (H4) ditemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pegawai pada Dinas Kehutanan Provinsi Bali. Dari hasil analisis mengenai variabel motivasi kerja, konstruk motivasi kerja memiliki nilai rata-rata total sebesar 4,280 dan berdasarkan klasifikasi interval dari seluruh indikator ternyata tiga indikator memiliki nilai interpretasi tinggi, yaitu: ketepatan waktu hadir di tempat kerja, fasilitas kantor yang memadai, dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas, masing-masing memiliki nilai interpretasi yakni sebesar 0,146; 0,055; 0,419. Hasil ini memberi makna bahwa makin baik motivasi kerja, maka akan semakin meningkatkan kinerja pegawai pada Dinas Kehutanan Provinsi Bali. Dengan demikian, semakin baik motivasi kerja yang ditunjukkan melalui ketepatan waktu hadir di tempat kerja, fasilitas kantor yang memadai dan ketepatan dalam menyelesaikan tugas dapat meningkatkan disiplin kerja pegawai yang ditunjukkan melalui kepatuhan pegawai terhadap peraturan dan tata tertib organisasi, disiplin pegawai dalam menggunakan fasilitas kantor, dan disiplin pegawai dengan selalu menyelesaikan tugas secara tepat waktu.

Hal ini sejalan dengan pendapat Mc.Clelland (1978 : 139) yang menyebutkan bahwa motivasi adalah keinginan dari seseorang untuk berprestasi. Manusia bekerja bukan saja untuk memperoleh imbalan berupa materi yang besar, tetapi lebih jauh dari itu manusia bekerja untuk mencapai prestasi yang lebih tinggi, dari prestasi yang dicapai tersebut tentu tidak terlepas dengan pelaksanaan kedisiplinan yang saling beriringan, jika kedisiplinan sudah tercipta dengan baik alhasil akan berpengaruh positif terhadap prestasi seseorang di tempat kerja.

*Hipotesis 5: Disiplin Kerja (Y1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y2)*

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis (H5) ditemukan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kehutanan Provinsi Bali. Dari hasil analisis mengenai variabel disiplin kerja, konstruk disiplin kerja memiliki nilai rata-rata total 4,267, dari seluruh indikator ternyata tiga indikator memiliki nilai interpretasi yang tinggi, yaitu kepatuhan pegawai terhadap peraturan dan tata tertib organisasi, disiplin pegawai dalam menggunakan fasilitas kantor, dan disiplin pegawai dengan selalu menyelesaikan tugas secara tepat waktu dengan nilai sebesar 0,189; 0,362; 0,474. Untuk variabel kinerja pegawai memiliki nilai rata-rata total yaitu 3,967, dari seluruh indikator ternyata tiga indikator yang memiliki nilai interpretasi tinggi, masing-masing indikator yakni bekerja dengan hati nurani, kemampuan bekerja sama yang baik, tepat waktu dalam penyelesaian tugas. Hasil ini memberikan makna bahwa makin kuat disiplin kerja yang ditunjukkan, maka akan semakin meningkatkan kinerja pegawai pada Dinas Kehutanan Provinsi Bali. Dengan demikian, semakin baik disiplin kerja yang ditunjukkan melalui kepatuhan pegawai terhadap peraturan dan tata tertib organisasi, disiplin pegawai dalam menggunakan fasilitas kantor, dan disiplin pegawai dengan selalu menyelesaikan tugas secara tepat waktu akan dapat meningkatkan kinerja pegawai dengan bekerja secara hati nurani, kemampuan bekerja sama yang baik dan tepat waktu dalam penyelesaian tugas.

Menurut Cristopher (2007) di dalam teorinya menyatakan sikap mental pegawai yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat disiplin kerja untuk mencapai kinerja yang maksimal. Hal serupa juga diungkapkan oleh Tesone (2001) ada salah satu variabel yang mempengaruhi kinerja yaitu variabel disiplin kerja, dimana disiplin kerja merupakan kondisi yang menggerakkan

seseorang untuk berusaha mencapai tujuan atau mencapai hasil yang diinginkan. Hal demikian membuktikan bahwa disiplin kerja pegawai memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai.

## KESIMPULAN

Berdasarkan pada tujuan penelitian, perumusan masalah, hipotesis penelitian dan hasil penelitian serta pembahasan yang telah dipaparkan, maka dapat diambil kesimpulan penelitian sebagai berikut.

1. Variabel Diklat (Pendidikan dan Pelatihan) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Nilai variabel Diklat (Pendidikan dan Pelatihan) memiliki pengaruh positif sebesar 0,401 dan menunjukkan hubungan yang signifikan pada level 0,05 terhadap kinerja.
2. Variabel Motivasi Kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Nilai variabel Motivasi Kerja memiliki pengaruh positif sebesar 0,134 namun menunjukkan hubungan yang tidak signifikan dengan nilai T statistik sebesar 1,382 terhadap kinerja..
3. Variabel Diklat (Pendidikan dan Pelatihan) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Disiplin Kerja. Nilai variabel Diklat (Pendidikan dan Pelatihan) memiliki pengaruh positif sebesar 0,220 dan menunjukkan hubungan yang signifikan pada level 0,05 terhadap disiplin kerja.
4. Variabel Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Disiplin Kerja. Nilai variabel Motivasi Kerja memiliki pengaruh positif sebesar 0,646 dan menunjukkan hubungan yang signifikan pada level 0,05 terhadap disiplin kerja.
5. Variabel Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Nilai variabel Disiplin Kerja memiliki pengaruh positif sebesar 0,342 dan menunjukkan hubungan yang signifikan pada level 0,05 terhadap kinerja.

## UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar besarnya kepada reviewer dan semua pihak yang telah membantu dalam pembuatan artikel ini baik dalam bentuk kritik ataupun masukan yang membangun untuk perbaikan artikel ini agar menjadi lebih baik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Rahman & Badayai. 2012. *A Theoretical Framework and Analytical Discussion on Uncongenial Physical Workplace Environment and Job Performance among Workers in Industrial Sector*. Faculty of Creative Industries, University Tuanku Abdul Rahman, 46200 Petaling Jaya, Selangor, Malaysia.
- Anna S. Mattila. 1999. *The role of culture and purchase motivation in service encounter evaluations*. Pennsylvania State University, University Park, Pennsylvania, USA.
- Ashton & Roberts. 2011. Effects of Dispositional Motivation on Knowledge and Performance in Tax Issue Identification and Research. *The Journal of The American Taxation Association, Vol.33, No.1*. Bass B.M. dan Avolio, B.J. 2009. *The Implications of Transactional and Transformational Leadership for Individual, Tuan and Organizational Development*, 4, 231-272.
- Brian W. Swider & Ryan D. Zimmerman. 2009. *Born to burnout: A meta-analytic path model of personality, job burnout, and work outcomes*. Texas A&M University, Department of Management, 4221 TAMU, College Station, TX 77843-4221, USA.
- Chris Gee & Maria E. Burke. 2001. *Realising potential: the new motivation game*. Manchester Metropolitan University, Manchester, UK.
- Cushway, Barry dan Derek Lodge. 2002. *Organisational Behaviour and Design (Perilaku dan Desain Organisasi)*. PT

- Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Dharmanegara. 2013. Effect of Spiritual Intelligence and Asta Brata Leadership to the Culture of Tri Hita Karana and Employment Performance. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM, Vol 11*. Doctorate Candidate, Faculty of Economic and Business, University of Brawijaya, Malang, Indonesia.
- Eddie W.L.Cheng & Danny C.K.Ho. 2001. *The Influence of Job and Career Attitudes on Learning Motivation and Transfer*. The Hong Kong Polytechnic University, Hunghom, Kowloon, Hong Kong.
- E.Deepa & S.Kuppusamy. 2014. *Impact of Performance Appraisal System on Job Satisfaction, Employee Engagement, Organizational Citizenship Behavior and Productivity, Vol.4*. Vivekananda College of Engineering for Women, Tiruchengode.
- Ellen Bolman Pullins, dkk. 2000. Individual differences intrinsic motivation and the use of cooperative negotiation tactics. *Journal of Business & Industrial Marketing, VOL. 15*. MCB University Press, 0885-8624.
- Eli Jones, dkk. 2006. *The role of overload on job attitudes, turnover intentions, and sales person performance*. University of Houston, United States.
- Emin kahya. 2007. *The effects of job characteristics and working conditions on job performance*. Department of Industrial Engineering, Eskisehir Osmangazi University, Bademlik Campus, Eskisehir, Turkey.
- Eric fang, Kenneth R.Evans & Shaoming Zou. 2002. *The moderating effect of goal setting characteristics on the sales control systems job performance relationship*. Department of Management, Albers School of Business and Economics, Seattle University, Seattle, United States.
- Gail Kinman & Russel Kinman. 2001. The role of motivation to learn in management education. *Journal of Workplace Learning, Vol: 13*. Researcher in the Department of Psychology, University of Luton, UK.
- Gordon P.Rabey. 2001. *Motivation is respons: Industrial and Commercial Training, Vol :33*. Brooklyn West, New Zealand.
- Griffin, Ricky W. 2004. *Management*. Jilid 1. Edisi Ketujuh. Jakarta: Erlangga.
- Hulya Gunduz Cekmecelio & Ayse gunduz. 2011. *Promoting Creativity Among Employees Of Mature Industries: The Effects Of Autonomy And Role Stress On Creative Behaviors And Job Performance*. Kocaeli University, Umuttepe, Kocaeli 41380, Turkey.
- Husein, Umar. 2003. *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- James B.Deconinck. 2008. *The influence of ethical climate on marketing employees' job attitudes and behaviors*. Department of Marketing and Professional Selling, College of Business, Western Carolina University, Cullowhee, NC 28723, United States.
- Jay Barney. 1991. Fiem Resources and Sustained Competitive Advantage : *Journal of Management, 17 (1) : 99-120*.
- Joe Hair, dkk. 1980. *PLS-SEM : Indeed a Silver Bullet*. *Journal of Marketing Theory and Practise*, Vol 19 No.2.
- John Rybka. 2001. *Keeping Benefits on Track in Mergers and Acquisitions : Compensation and Benefits Review, 33:37*.
- Leena Toppo & Mrs. Twinkle. 2012. From Performance Appraisal to Performance Management. *IOSR Journal of Business and Management*. Faculty of Commerce, Banaras Hindu University, India.
- Maria C.Osteraker. 1999. *Measuring motivation in a learning organization*. the Swedish School of Economics and Business Administration, Finland.
- Masgoret. 2005. *Examining The Role of*

*Language Attitudes and Motivation on The Sociocultural Adjustment and The Job Performance of Sojourners in Spain.* School of Psychology, University of Wellington, New Zealand.

- Michael Pepe. 2010. *The Impact Of Extrinsic Motivational Dissatisfiers On Employee Level Of Job Satisfaction And Commitment Resulting In The Intent To Turnover.* Siena College, USA.
- Nasrin Arshadi, 2010. *Basic Need Satisfaction, Work Motivation and Job Performance in an Industrial Company in Iran.* Department of Psychology, Shahid Chamran University, Iran.
- Osman, dkk. 2004. *The Effects of Selected Individual Characteristics on Front-line Employee Performance and Job Satisfaction.* University of Turkey.
- Rebecca Thompson, dkk. 2011. *Why Borderline Personality Features Adversely Affect Job Performance : The Role of Task Strategies.* University of Texas.
- Rivai, Veithzal. 2005. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi.* Jakarta: PT.Raja Grafindo Persada.
- Suzanne, dkk. 2011. *The Relationship Between Authentic Leadership and Follower Job Performance : The Mediating Role of Follower Positivity in Extreme Contexts.* Arizona State University.
- Tesone. 2005. Workplace Motivation and The Brain. *Journal Applied Management and Entrepreneurship, Vol.10, No.4.*
- Wayne, dkk. 1999. *Job Satisfaction and Performance : The Moderating Effects of Value Attainment and Affective Disposition.* College of Commerce and Business Administration, The University of Alabama.
- Werther, W.B. and Davis, Keith. 2002. *Human Resources and Personnel Management.* 5e Edition. New York: McGraw-Hill Book Co.