

**PENGARUH PENGENDALIAN INTERN, MOTIVASI DAN  
REWARD MANAJEMEN TERHADAP PERILAKU ETIS  
KARYAWAN**

**( Studi Kasus PT Inti Sukses Garmino, Semarang)**

**Oleh**

**Beny Indra Putra**

**B12.2010.01710**

**[Benyindra.cancer@gmail.com](mailto:Benyindra.cancer@gmail.com)**

**Pembimbing : Dr St. Dwiarso Utomo, SE, M.Kom, Akt, CA**

**Fakultas Ekonomi dan Bisnis**

**Universitas Dian Nuswantoro Semarang**

**2015**

**ABSTRACK**

This research titled The influenc of internal control, motivation and reward management to ethical behavior employees (Study empiric PT Inti Sukses Garmino, Ambarawa in Semarang) purpose to know what there are influence between independent variable is internal control, motivation and reward management with dependent variable is ethical behavior employees.

This research population is employees of PT Inti Sukses Garmino Semarang. This research sample is 96 employee. The data was collected using aquestionnaire. Sampling method used was purposive sampling, Analysis of data using analysis multiple regression test with SPSS 16.0.

Result of this research showed variable internal control, motivation, and reward management have a positive and significant on ethical behavior employees.

Keyword : Internal control, motivation, reward management and ethical behavior

## Pendahuluan

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang berpengaruh dalam keberhasilan suatu perusahaan dalam mengatur, mengelola dan menjalankan suatu perusahaan, agar perusahaan tersebut dapat berkembang dan bersaing dengan perusahaan-perusahaan lain dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Manajemen sumber daya manusia adalah rangkaian aktivitas organisasi yang diarahkan untuk menarik, mengembangkan dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif Griffin (2004).

Rangkaian aktivitas organisasi harus menggunakan strategi yang baik dalam mencapai tujuan perusahaan, suatu perusahaan hendaknya juga berperilaku etis. Perilaku etis menjadi salah satu tantangan yang cukup sulit. Etika dan perilaku etis merupakan prioritas yang sangat tinggi untuk perusahaan. Perilaku etis dalam suatu perusahaan dapat tercipta dengan adanya pengendalian intern dari pihak manajemen perusahaan.

Pengendalian intern memegang peran penting dalam organisasi untuk meminimalisir terjadinya kecurangan dan pengendalian intern yang efektif akan menutup peluang terjadinya perilaku tidak etis. Pengendalian intern berkaitan dengan proses dan praktik dengan manajemen suatu organisasi berusaha untuk memastikan bahwa keputusan dan aktivitas yang disetujui benar-benar

diambil dan dilaksanakan (Agoes, 2012).

Faktor lain yang dapat mempengaruhi perilaku etis adalah motivasi kerja. Setiap kegiatan yang dilakukan oleh seseorang didorong oleh suatu kekuasaan dalam diri orang tersebut, kekuatan pendorong inilah yang disebut motivasi. Motivasi kerja karyawan dalam suatu organisasi dapat dianggap sederhana dan dapat pula menjadi masalah yang kompleks, karena pada dasarnya manusia mudah untuk dimotivasi dengan memberikan apa yang menjadi keinginannya.

Menurut Rivai (2004) motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Faktor-faktor yang dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan dapat bersifat individu seperti kebutuhan, sikap dan kemampuan, sedangkan yang bersifat organisasi meliputi pembayaran gaji, pengawasan, pujian, dan pekerjaan itu sendiri (Farlens, 2011). Motivasi dapat meningkatkan produktivitas, kedisiplinan, dan dapat mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi perilaku etis selain motivasi adalah *reward* perusahaan. Menurut Nugroho (2006) *reward* adalah ganjaran, hadiah, penghargaan atau imbalan yang bertujuan agar seseorang menjadi lebih giat lagi usahanya untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja yang telah dicapai. *Reward* itu sendiri adalah hasil dari sebuah kerja keras dalam mencapai suatu tujuan. Perusahaan

sebaiknya membuat kebijakan-kebijakan tertentu agar penghargaan tersebut memberikan manfaat bagi penerimanya. Sejumlah syarat harus dipenuhi dalam menetapkan *reward* yaitu terbuka, dan adil, serta *reward* yang diberikan tidak berdampak pada hak karyawan lain agar terjadi perilaku yang etis. Sistem pemberian *reward* PT Inti Sukses Garmino yang baik dapat memicu tindakan karyawan untuk berperilaku etis dalam mendapatkan *reward* dan

sebaliknya jika sistem pemberian *reward* yang tidak baik dapat memicu tindakan karyawan untuk berperilaku tidak etis dalam mendapatkan *reward*.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Pengendalian Intern, Motivasi dan *Reward* Manajemen Terhadap Perilaku Etis Karyawan” (Studi Kasus PT INTI SUKSES GARMINDO Ambarawa, Semarang.**

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **2. Landasan Teori**

#### **2. 1. a.) Pengertian Pengendalian Internal**

Menurut *American Institute of Certified Public Accounting* (Baridwan, 2005) pengendalian Intern yaitu meliputi struktur organisasi dan semua cara serta alat-alat dikoordinasikan, yang digunakan di dalam perusahaan dengan tujuan untuk menjaga keamanan harta milik perusahaan, memeriksa kebenaran data akuntansi, memajukan efisiensi di dalam operasi dan data akuntansi, memajukan efisiensi di dalam operasi dan membantu dipatuhinya kebijakan manajemen yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

Pengendalian intern adalah proses yang dirancang untuk memberikan kepastian yang layak mengenai pencapaian tujuan manajemen tentang reliabilitas pelaporan keuangan, efektivitas dan

efisiensi operasi, dan kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku (Alvin, 2006). Sedangkan menurut Mulyadi (2001) menyatakan sistem pengendalian internal meliputi struktur organisasi, metode dan ukuran-ukuran yang dikoordinasikan untuk menjaga kekayaan organisasi, mengecek ketelitian yang keandalan data akuntansi, mendorong efisiensi dan mendorong dipatuhinya kebijaksanaan manajemen. Pengendalian intern berkaitan dengan proses dan praktik dengan manajemen suatu organisasi berusaha untuk memastikan bahwa keputusan dan aktivitas yang disetujui benar-benar diambil dan dilaksanakan (Agoes, 2012).

#### **b.) Prinsip-prinsip Pengendalian Internal**

Untuk melindungi aset perusahaan dan mempertinggi keakuratan dan kebenaran pencatatan akuntansinya, perusahaan mengikuti prinsip-prinsip pengendalian khusus.

Prinsip pengendalian intern tersebut yaitu, (Weygandt, 2007) :

- a. Pembentukan Tanggung Jawab
- b. Pemisahan Tugas

**c.) Unsur Pengendalian Internal**

Unsur pokok pengendalian internal, meliputi (Mulyadi, 2001) :

1. Struktur organisasi yang memisahkan tanggungjawab fungsional dalam organisasi didasarkan pada prinsip-prinsip :
  - a. Harus dipisahkan fungsi- fungsi operasi dan penyimpanan dari akuntansi.
  - b. Suatu fungsi tidak boleh diberikan tanggungjawab penuh untuk melaksanakan semua tahap transaksi.
2. Sistem wewenang dan prosedur pencatatan yang memberikan perlindungan yang cukup terhadap kekayaan, utang, pendapatan, dan biaya.
3. Praktik yang sehat dan melaksanakan tugas dan fungsi setiap unit organisasi. Adapun cara-cara perusahaan untuk menciptakan praktik yang sehat, antara lain :
  - a. Penggunaan formulir yang bernomor urut cetak yang penggunaannya harus dipertanggungjawabkan oleh yang berwenang.
  - b. Pemeriksaan mendadak.
  - c. Setiap transaksi tidak boleh dilaksanakan dari awal sampai

akhir oleh satu orang atau satu unit organisasi, tanpa ada campur tangan dari orang atau unit organisasi lain.

- d. Perputaran jabatan.
  - e. Keharusan mengambil cuti bagi karyawan yang berhak. Karyawan kunci perusahaan diwajibkan mengambil cuti yang menjadi haknya. Selama cuti, jabatan karyawan digantikan untuk sementara oleh pejabat lain, dengan demikian jika terjadi kecurangan diharapkan dapat diungkap oleh pejabat yang menggantikan.
  - f. Secara periodik diadakan pencocokan fisik kekayaan dengan catatannya.
  - g. Pembentukan unit organisasi yang bertugas untuk mengecek efektivitas unsur-unsur sistem pengendalian internal yang lain.
4. Karyawan yang mutunya sesuai dengan tanggungjawabnya. Bahwa bagaimanapun baiknya struktur organisasi, sistem otorisasi dan prosedur pencatatan, serta berbagai cara yang diciptakan untuk mendorong praktik yang sehat, semuanya sangat bergantung pada manusia yang melaksanakannya. Untuk mendapatkan karyawan yang kompeten dan dapat dipercaya, berbagai cara berikut dapat ditempuh :
- a. Seleksi karyawan berdasarkan persyaratan yang dituntut oleh pekerjaannya.
  - b. Pengembangan pendidikan karyawan selama menjadi

karyawan perusahaan tersebut, sesuai dengan tuntutan perkembangan pekerjaannya.

#### **d.) Komponen Pengendalian Internal**

Pengendalian intern terdiri atas lima komponen yang saling terkait yaitu, (Alvin, 2008) :

1. Lingkungan Pengendalian (control environment)
2. Penilaian Risiko (risk assessment)
3. Aktivitas Pengendalian (control activities)
4. Informasi dan Komunikasi
5. Pemantauan

#### **e.) Pemahaman dan Evaluasi atas Pengendalian Internal**

Biasanya auditor menggunakan tiga jenis dokumen untuk memperoleh dan mendokumentasikan pemahamannya atas perancangan pengendalian internal, yaitu (Alvin, 2008) :

1. Naratif
2. Bagan Arus
3. Kuesioer Pengendalian Internal

#### **f.) Tujuan Pengendalian Internal**

Manajemen memiliki tiga tujuan umum dalam merancang sistem pengendalian internal yang efektif (Alvin, 2008) :

1. Reliabilitas pelaporan keuangan
2. Efisiensi dan efektivitas operasi
3. Ketaatan pada hukum dan peraturan

### **2. 2 Motivasi**

#### **2.2.a.) Pengertian Motivasi**

Robbins (2008) mengemukakan bahwa motivasi adalah keinginan untuk melakukan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. Sedangkan menurut Mangkunegara (2011) motivasi berasal dari kata motif yang merupakan suatu dorongan kebutuhan dalam diri pegawai yang perlu dipenuhi agar pegawai tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya. Lebih lanjut dikatakan oleh Mangkunegara (2011) motivasi adalah suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan atau mengerjakan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mencapai prestasi. Menurut Rivai (2004) berpendapat bahwa motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu.

#### **b.) Aspek-aspek Motivasi**

Seorang pemimpin harus memberikan perhatian kepada pegawai tentang pentingnya tujuan dari suatu pekerjaan agar timbul minat pegawai terhadap pelaksanaan kerja, jika telah timbul minatnya maka hasratnya akan menjadi kuat untuk mengambil keputusan dan melakukan tindakan kerja dalam mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin. Menurut Mangkunegara (2011) terdapat 6 karakteristik karyawan yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi yaitu :

1. Memiliki tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi.

2. Berani mengambil dan memikul resiko.
3. Memiliki tujuan yang realistis.
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuan.
5. Memanfaatkan umpan balik yang konkret dalam semua kegiatan yang dilakukan.
6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan

Menurut Gibson dalam Suharto dan Budi Cahyono (2005) teori motivasi terdiri dari, pertama *content theories* atau teori kepuasan yang memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri orang yang menguatkan, mengarahkan, mendukung dan menghentikan perilaku. Kedua adalah *process theory* atau teori proses yaitu menguraikan dan menganalisis bagaimana perilaku itu dikuatkan, diarahkan, didukung, dan dihentikan. Kedua kategori tersebut mempunyai pengaruh penting bagi para manajer untuk memotivasi karyawan. Beberapa teori tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Teori Keadilan ( *Equity Theory* )
2. Teori Penguatan ( *Reinforcement Theory* ).
3. Pencapaian Tujuan ( *Goal Setting* )

#### c.) **Jenis-jenis Motivasi**

Menurut Siagian (2004) salah satu sasaran teori motivasi adalah pemuas kebutuhan manusia termasuk kebutuhan yang bersifat primer. Dilihat dari kacamata manajemen, motivasi para anggota organisasi dapat dikategorikan menjadi dua jenis, yaitu :

1. Motivasi positif. Motivasi positif adalah perilaku yang mendorong tercapainya tujuan dan berbagai

sasaran organisasi dengan tingkat efisiensi, efektivitas dan produktifitas yang tinggi.

2. Motivasi negatif. Motivasi negatif adalah perilaku yang berangkat dari pengutamaan kepentingan-kepentingan pribadi, kalau perlu dengan mengorbankan kepentingan kelompok atau kepentingan organisasi secara keseluruhan. Dengan kata lain, pada dasarnya motivasi negatif timbul karena dua hal, yaitu :

- a. Sikap dan tindak tanduk yang diarahkan kepada kepentingan diri sendiri.
- b. Faktor-faktor ketidakmampuan menyelesaikan tugas yang dipercayakan kepada seseorang.

### **2.3. Reward Manajemen**

#### **2.3. a.) Pengertian Reward**

*Reward* adalah ganjaran, hadiah, penghargaan atau imbalan yang bertujuan agar seseorang menjadi lebih giat lagi usahanya untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja yang telah dicapai (Nugroho, 2006). *Reward* itu sendiri adalah hasil dari sebuah kerja keras dalam mencapai suatu tujuan. Menurut Kristianto (2009) *reward* adalah balas jasa yang diterima seseorang atas jasanya dalam melakukan suatu pekerjaan baik berupa finansial maupun non finansial. Pemberian *reward* dimaksudkan sebagai dorongan agar karyawan mau bekerja dengan lebih baik sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan.

#### **b.) Jenis Reward**

Menurut Ivancevich, Konopaske dan Matteson dalam Gania (2006) *reward* dibagi menjadi dua jenis yaitu :

a. Penghargaan ekstrinsik (*ekstrinsic rewards*) 1) Penghargaan finansial:

a) Gaji dan upah

Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan atau dapat dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari sebuah perusahaan. Upah adalah imbalan yang dibayarkan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan.

b) Tunjangan karyawan seperti dana pensiun, perawatan di rumah sakit dan liburan. Pada umumnya merupakan hal yang tidak berhubungan dengan kinerja karyawan, akan tetapi didasarkan pada senioritas atau catatan kehadiran.

c) Bonus/insentif adalah tambahan-tambahan imbalan di atas atau di luar gaji/upah yang diberikan organisasi.

2) Penghargaan non finansial :

Menurut Ivancevich, Konopaske dan Matteson dalam Gania (2006) tujuan utama dari program *reward* adalah:

a) Menarik orang yang memiliki kualifikasi untuk bergabung dengan organisasi.

b) Mempertahankan karyawan agar terus datang untuk bekerja.

c) Mendorong karyawan untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi.

a) Penghargaan *interpersonal*

Atau biasa yang disebut dengan penghargaan antar pribadi, manajer memiliki sejumlah kekuasaan untuk mendistribusikan penghargaan *interpersonal*, seperti status dan pengakuan.

b) Promosi:

Manajer menjadikan penghargaan promosi sebagai usaha untuk menempatkan orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat.

b. Penghargaan intrinsik (*intrinsic rewards*) adalah suatu penghargaan yang diatur oleh diri sendiri.

1) Penyelesaian (*completion*)

2) Pencapaian (*achievement*)

3) Otonomi (*autonomy*)

**c.) Tujuan Reward**

Tujuan manajemen *reward* yang utama adalah *to attract, retain and motivate*. Menarik, mempertahankan dan memotivasi perusahaan. Sistem *reward* bertujuan pula untuk mempertahankan karyawan perusahaan dari incaran perusahaan lain. Sistem *reward* yang baik dan menarik mampu meminimalkan jumlah karyawan yang keluar dari perusahaan untuk bergabung dengan perusahaan lain.

**d.) Prinsip Pengelolaan Reward**

Terdapat 4 prinsip utama pengelolaan *reward*, yaitu :

1. Adil (*internally equitable*)

2. Kompetitif (*externally competitive*)

Kompetitif dalam sistem *reward* tidak berarti menjadi yang tertinggi.

3. Mendukung strategi bisnis perusahaan (*reinforce business strategy*).

4. Sederhana (*easily administered*)

Sistem *reward* perlu disusun sesederhana mungkin agar mudah dimengerti oleh karyawan dan mudah direview oleh manajemen perusahaan.

## 2.4 Perilaku Etis Karyawan

### 2.4.a.) Pengertian Etika dan Perilaku Etis Karyawan

Menurut Griffin dan J. Ebert (2006) pengertian “etika” merupakan keyakinan mengenai tindakan yang benar dan yang salah, atau tindakan yang baik dan yang buruk, yang mempengaruhi hal lainnya. Menurut Griffin dan J. Ebert (2006) perilaku etis adalah perilaku yang sesuai dengan norma-norma sosial yang diterima secara umum sehubungan dengan tindakan-tindakan yang benar dan

baik. Faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku etis yaitu:

1. Budaya organisasi
2. Kondisi politik
3. Perekonomian global

### b.) Prinsip-prinsip Etis

Menurut Alvin (2006) terdapat beberapa prinsip etis, antara lain:

1. Tanggung Jawab
2. Kepentingan Publik
3. Integritas
4. Objektivitas dan Independensi
5. Keseksamaan
6. Ruang Lingkup dan Sifat Jasa

### c.) Penyebab Perilaku Tidak Etis

Arens dan Loebbecke (1997) menyebutkan bahwa, terdapat dua faktor utama yang mungkin menyebabkan orang berperilaku tidak etis, yaitu:

1. Standar etika orang tersebut berbeda dengan masyarakat pada umumnya.
2. Orang tersebut secara sengaja bertindak tidak etis untuk keuntungan sendiri.

## 2.5 Hipotesis

H1 : Pengendalian Intern berpengaruh positif terhadap Perilaku Etis Karyawan

H2 : Motivasi berpengaruh positif terhadap Perilaku Etis Karyawan

H3 : *Reward* Manajemen berpengaruh positif terhadap Perilaku Etis Karyawan

## METODOLOGI PENELITIAN

### 3. Populasi dan Sampel

Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan yang ada di PT Inti Sukses Garmino yang berjumlah 2200 karyawan. Menurut

Djarwanto dan Subagyo (2010) Sampel merupakan sebagian dari populasi yang karakteristiknya hendak diteliti, dan dianggap bisa mewakili keseluruhan populasi dan jumlahnya lebih sedikit dari populasinya.

Untuk menentukan jumlah sampel yang akan digunakan, maka penulis memakai rumus Slovin (Husein, 2004) yaitu :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2} = \frac{2200}{1 + 2200 \cdot 0,10^2} = 95,65$$

n = Sampel

N = Populasi

e = Tingkat kesalahan. Dalam penelitian ini “e” ditetapkan sebesar 10%.

Atas dasar perhitungan di atas, maka sampel yang diambil adalah berjumlah 95,65 orang, dibulatkan menjadi 96 responden agar hasil dari penelitian ini dapat lebih fit. Pemilihan sampel ditentukan secara *purposive judgement sampling*, artinya pemilihan sampel dari populasi berdasarkan kriteria berupa suatu pertimbangan tertentu. (Hartono, 2007).

### 3.3 Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu:

1. Data Primer
2. Data Sekunder

### 3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah meliputi :

1. Observasi
2. Kuesioner (angket) merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab (Sugiyono, 2009). Kuesioner (angket) yang digunakan oleh peneliti merupakan angket yang bersifat tertutup. Angket tertutup adalah suatu angket dimana pertanyaan dan alternatif jawabannya telah ditentukan sehingga responden tinggal memilih jawaban yang telah ditentukan (Prabundu, 2006).
3. Wawancara

### 3.5 Metode Analisis Data

#### 3.5.1 Analisis Data Kuantitatif

Analisis kuantitatif merupakan analisis data yang berupa angka-angka yang pembahasannya melalui penghitungan statistik berdasarkan jawaban kuesioner dari responden. Untuk menentukan data kuantitatif, digunakan skala *likert* yaitu skala yang berisi lima tingkat preferensi jawaban.

## 4. Hasil dan Pembahasan

### 4.1 Statistik Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk mengetahui penilaian para responden terhadap variabel independen yang mempengaruhi

variabel dependen. Analisis deskriptif dilakukan terhadap hasil pernyataan responden untuk kemudian di buat nilai rata-rata dan untuk melihat penilaian responden.

#### 4.4.1 Penilaian Responden terhadap Variabel Pengendalian Intern

Berdasarkan kuesioner yang telah dikumpulkan pernyataan responden mendapatkan skor rata-rata sebesar 3,77, yang menunjukkan pengendalian intern baik. Rata-rata tertinggi diperoleh sebesar 3,86, artinya bahwa responden setuju dengan pemeriksaan fisik atas kekayaan perusahaan dilakukan hanya pada saat di butuhkan untuk mencegah

tindakan yang merugikan perusahaan. Dan sebaliknya rata-rata terendah sebesar 3,65 pada indikator pemantauan evaluasi aktivitas operasional dilakukan secara terus menerus karena banyak responden yang memilih berhenti atau lebih memilih tidak sering melakukan pemantauan evaluasi operasional perusahaan.

#### 4.4.2 Penilaian Responden terhadap Variabel Motivasi

Berdasarkan kuesioner yang telah dikumpulkan pernyataan responden mendapatkan skor rata-rata sebesar 3,8, yang menunjukkan motivasi baik. Rata-rata tertinggi adalah 4,0, artinya bahwa responden setuju dengan menikmati kepuasan dari penyelesaian tugas yang sulit dapat memotivasi responden untuk bekerja lebih baik lagi. Dan sebaliknya rata-rata terendah sebesar 3,43 pada indikator penetapan tujuan dan mencapai tujuan yang realistis karena responden sulit dalam menetapkan tujuan ataupun pencapaian tugas yang dikerjakan secara realistis.

#### 4.4.3 Penilaian Responden terhadap Variabel Reward Manajemen

Berdasarkan kuesioner yang telah dikumpulkan pernyataan

responden mendapatkan skor rata-rata sebesar 3,9, yang menunjukkan *reward* manajemen baik. Rata-rata tertinggi adalah 3,97, artinya bahwa responden setuju dengan cara penetapan atau penentuan terhadap gaji dilakukan dengan adil, seluruh gaji dan paket tunjangan sangat kompetitif, menyukai pekerjaan apapun jenis pekerjaannya karena responden merasa senang dengan gaji, tunjangan yang cukup memadai dan apapun pekerjaannya di lakukan dengan baik. Dan sebaliknya rata-rata terendah sebesar 3,68 pada indikator strategi usaha atau bisnis ditentukan oleh para individu karena pencapaian strategi usaha sangat sulit di tentukan oleh responden dan biasanya responden lebih senang mempunyai ide-ide yang didiskusikan secara kelompok untuk memajukan perusahaan.

#### 4.4.4 Penilaian Responden terhadap Variabel Perilaku Etis Karyawan

Berdasarkan kuesioner yang telah dikumpulkan Dari hasil output tabel 4.9 hasil pernyataan responden mendapatkan skor rata-rata sebesar 3,08, yang menunjukkan perilaku etis sedang. Rata-rata tertinggi adalah 3,14, artinya bahwa responden setuju dengan dalam kondisi perekonomian yang tidak menentu, tidak mempengaruhi untuk berperilaku dan tetap menaati semua peraturan

#### 4.5 Analisis Data

##### 4.5.1. Uji Kualitas Data

Uji kualitas data meliputi uji validitas dan uji reliabilitas instrumen. Hasil Uji Validitas

Hasil Pengujian Validitas

No	Variabel / Indikator	R hitung	><	R table	Keterangan
1	Pengendalian Intern				
	Item 1	0,786	>	0,201	Valid
	Item 2	0,846	>	0,201	Valid
	Item 3	0,686	>	0,201	Valid
	Item 4	0,588	>	0,201	Valid
	Item 5	0,671	>	0,201	Valid
	Item 6	0,743	>	0,201	Valid
2	Motivasi				
	Item 1	0,720	>	0,201	Valid
	Item 2	0,768	>	0,201	Valid
	Item 3	0,713	>	0,201	Valid
	Item 4	0,452	>	0,201	Valid
	Item 5	0,743	>	0,201	Valid
3	Reward Manajemen				
	Item 1	0,777	>	0,201	Valid
	Item 2	0,689	>	0,201	Valid
	Item 3	0,765	>	0,201	Valid
	Item 4	0,759	>	0,201	Valid
	Item 5	0,737	>	0,201	Valid
	Item 6	0,770	>	0,201	Valid
	Item 7	0,430	>	0,201	Valid
	Item 8	0,658	>	0,201	Valid
4	Perilaku Etis				
	Item 1	0,741	>	0,201	Valid
	Item 2	0,772	>	0,201	Valid
	Item 3	0,799	>	0,201	Valid
	Item 4	0,767	>	0,201	Valid

Sumber : Data primer yang diolah, 2014

Tabel 4.10 menunjukkan bahwa semua indikator yang digunakan untuk mengukur semua variabel dalam penelitian ini dinyatakan sebagai item yang valid. Diperoleh bahwa dari

perusahaan dapat menciptakan kegiatan yang baik untuk perusahaan serta terhindar dari perilaku yang tidak etis . Dan sebaliknya rata-rata terendah sebesar 2,97 pada indikator atasan seringkali memberikan arahan yang jelas dalam pelaksanaan tugas karena responden lebih senang bekerja sesuai dengan tugasnya dalam pelaksanaan tugasnya dan atasan tidak harus sering dalam memberikan arahan dalam bekerja.

indikator-indikator variabel yang digunakan dalam penelitian ini memiliki nilai korelasi yang lebih besar dari 0,201 yaitu r tabel untuk sampel sebanyak 96.

##### 4.5.1.2 Uji Reliabilitas

Hasil pengujian reliabilitas untuk masing-masing variabel yang diringkaskan pada tabel berikut ini.

Tabel 4.11  
Hasil Pengujian Reliabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	><	Standar Reliabilitas	Keterangan
Pengendalian Intern	0,893	>	0,60	Reliabel
Motivasi	0,860	>	0,60	Reliabel
Reward Manajemen	0,906	>	0,60	Reliabel
Perilaku Etis	0,895	>	0,60	Reliabel

Sumber : Data primer yang diolah, 2014

Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa semua variabel mempunyai koefisien Alpha yang lebih besar dari

0,60 sehingga dapat dikatakan semua konsep pengukur variabel-variabel

yang digunakan dalam penelitian ini adalah reliabel.

## 4.6 Uji Asumsi Klasik

### 4.6.1 Uji Normalitas

Hasil output dari pengujian normalitas dengan Kolmogorov-Smirnov adalah sebagai berikut :

		Unstandardized Residual
N		96
Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.05490880
Most Extreme Differences	Absolute	.081
	Positive	.081
	Negative	-.069
Kolmogorov-Smirnov Z		.791
Asymp. Sig. (2-tailed)		.559

a. Test distribution is Normal.

Sumber : Data primer yang diolah, 2014

Dari tabel diperoleh nilai 0,791 dengan tingkat sig = 0,559 yang berada di atas 0,05. Artinya variabel dalam penelitian ini berdistribusi secara normal.

### 4.6.2 Uji Multikolinieritas

Pengujian multikolinieritas dilakukan dengan menggunakan nilai VIF. Pengujian multikolinieritas dilakukan pada model regresi. Hasil pengujian diperoleh sebagai berikut :

Tabel 4.13 Hasil Pengujian Multikolinieritas

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
(Constant)		
Pengendalian Intern	.832	1.202
Motivasi	.806	1.241
Reward Manajemen	.770	1.299

Sumber : Data primer yang diolah, 2014

Berdasarkan tabel diatas terlihat setiap variabel bebas mempunyai nilai tolerance > 0,1 dan nilai VIF < 10. Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinieritas antar variabel bebas dalam model regresi ini.

### 4.6.3 Uji Heteroskedastisitas

Hasil pengujian heterokedastisitas dengan uji glejser dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.14 Uji Glejser Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1) (Constant)	1.920	1.024		1.875	.064
Pengendalian Intern	-.049	.036	-.152	-1.357	.178
Motivasi	.068	.044	.177	1.560	.122
Reward Manajemen	-.019	.029	-.074	-.634	.528

a. Dependent Variable: AbsRes

Sumber : Data primer yang diolah, 2014

Berdasarkan hasil pengujian dengan menggunakan uji *Glejser test* terlihat bahwa semua variabel independen mempunyai tingkat koefisien signifikansi diatas > 0.05 sehingga

dapat dikatakan bahwa model regresi tidak terdapat heteroskedastisitas.

## 4.7 Uji Regresi

### 4.7.1 Uji F ( Uji Model )

Pengujian ini digunakan untuk mengetahui apakah semua variabel independen secara bersama dapat

berpengaruh terhadap variabel dependen. Hasil pengujian dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.15  
Uji F  
ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	434.504	3	144.835	33.216	.000 <sup>b</sup>
	Residual	401.152	92	4.360		
	Total	835.656	95			

a. Predictors: (Constant), Reward Manajemen, Pengendalian Intern, Motivasi

b. Dependent Variable: Perilaku Etis

Dari tabel 4.15 diperoleh nilai  $F_{hitung}$  sebesar 33,216 dengan nilai probabilitas (sig)=0,000.. Dengan menggunakan batas signifikansi 0,05, maka diperoleh nilai signifikansi

tersebut lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti bahwa secara simultan variabel pengendalian intern, motivasi dan *reward* manajemen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Perilaku etis.

## 4.8 Uji Hipotesis (Uji t)

Uji t dilakukan untuk mengetahui apakah secara individu (parsial) variabel independen mempengaruhi variabel dependen secara signifikan atau tidak. Hasil output dari SPSS adalah sebagai berikut:

Tabel 4.16  
Hasil Uji t

Model		T	Sig.
1	(Constant)	-2.190	.031
	Pengendalian Intern	4.999	.000
	Motivasi	3.128	.002
	Reward Manajemen	3.631	.000

Penjelasan dari masing-masing pengujian adalah sebagai berikut :

### 1. Pengujian Hipotesis 1

Hasil pengujian pengaruh pengendalian intern terhadap perilaku etis diperoleh nilai  $t_{hitung} = 4,999$  dengan sig= 0,000 < 0,05. Dengan signifikansi yang lebih kecil dari 0,05, maka diperoleh bahwa **Hipotesis 1 diterima**. Hal ini berarti bahwa

pengendalian intern berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku etis karyawan.

### 2. Pengujian Hipotesis 2

Hasil pengujian pengaruh motivasi terhadap perilaku etis diperoleh nilai  $t_{hitung} = 3,128$  dengan sig= 0,002 < 0,05. Dengan signifikansi yang lebih kecil dari 0,05, maka diperoleh bahwa **Hipotesis 2 diterima**. Hal ini berarti bahwa

motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku etis karyawan.

### 3. Pengujian Hipotesis 3

Hasil pengujian pengaruh *reward* manajemen terhadap perilaku etis diperoleh nilai  $t_{hitung} = 3,631$

## 4.9 Hasil Uji Koefisien Determinasi

Tabel 4.17  
Hasil Koefisien Determinasi  
Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.721 <sup>a</sup>	.520	.504	2.08814	1.946

a. Predictors: (Constant), Reward Manajemen, Pengendalian Intern, Motivasi

b. Dependent Variable: Perilaku Etis

Berdasarkan tabel hasil uji regresi didapatkan angka koefisien determinasi (*Adjusted R Square*) sebesar 0,504. Hal ini berarti bahwa variabel Pengendalian intern, motivasi dan *reward* manajemen memiliki

dengan  $sig = 0,000 < 0,05$ . Dengan signifikansi yang lebih kecil dari 0,05, maka diperoleh bahwa **Hipotesis 3 diterima**. Hal ini berarti bahwa *reward* manajemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku etis karyawan.

kontribusi sebesar 50,4% dalam menjelaskan perilaku etis karyawan, sedangkan 49,6% yaitu dijelaskan oleh faktor-faktor lain diluar variabel penelitian.

## 4.10 Pembahasan

### 1. Pembahasan Hipotesis Pertama

Berdasarkan hasil pengujian statistik yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa untuk hipotesis pertama yaitu pengendalian intern berpengaruh positif terhadap perilaku etis karyawan artinya bahwa pengendalian intern yang lebih baik akan meningkatkan perilaku etis. Pengendalian intern memegang peran penting dalam organisasi untuk meminimalisir terjadinya kecurangan. Pengendalian intern sangat penting antara lain untuk memberikan

perlindungan bagi entitas terhadap kelemahan manusia, selain itu pengendalian Intern yang efektif dapat mengurangi kemungkinan kesalahan dan tindakan yang tidak sesuai dengan aturan. Hasil ini mengindikasikan bahwa pengendalian internal yang dipegang oleh organisasi ternyata secara langsung membentuk perilaku etis dari karyawan. Pengendalian intern nampaknya dapat memberikan dampak langsung bagi sensitivitas etika karyawan.

Pada penelitian di PT Inti Sukses Garmino Semarang menunjukkan adanya penilaian terhadap pengendalian intern. Para responden memberikan persepsi yang cukup baik terhadap pengendalian intern yang dilakukannya. Hal ini dapat dilihat dari nilai rerata pengendalian intern sebesar 3,77, yang berarti berdasarkan rentang skala termasuk kategori tinggi atau baik. Hal ini dapat dikatakan bahwa para responden setuju dengan pemeriksaan fisik atas kekayaan perusahaan dilakukan hanya pada saat

## **2. Pembahasan Hipotesis Kedua**

Berdasarkan hasil pengujian statistik yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa untuk hipotesis kedua yaitu motivasi berpengaruh positif terhadap perilaku etis karyawan artinya bahwa motivasi yang tinggi dapat meningkatkan perilaku etis karyawan. Motivasi seringkali disamakan dengan dorongan. Dorongan atau tenaga tersebut merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat, sehingga motif tersebut merupakan *driving force* yang menggerakkan manusia untuk bertingkah laku dan perbuatan itu mempunyai tujuan tertentu. Motivasi yang tinggi dalam diri karyawan menjadi dasar tindakan pada seseorang untuk bertindak. Pengembangan organisasi yang didasarkan pada etika akan membawa orang-orang yang ada di dalamnya akan termotivasi untuk bertindak berdasarkan pada pantauan etika. Dengan demikian motivasi yang dimiliki karyawan dapat menciptakan munculnya keinginan berkerja yang searah dengan prinsip etika yang ada.

Pada penelitian di PT Inti Sukses Garmino Semarang menunjukkan

di butuhkan untuk mencegah tindakan yang merugikan perusahaan. Dan sebaliknya responden tidak setuju jika pemantauan evaluasi aktivitas operasional dilakukan secara terus menerus karena banyak responden yang memilih berhenti atau lebih memilih tidak sering melakukan pemantauan evaluasi operasional perusahaan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Arifiyani (2012), Jayanti dan Rasmini (2013).

adanya penilaian terhadap motivasi. Para responden memberikan persepsi yang cukup baik terhadap motivasi yang dilakukannya. Hal ini dapat dilihat dari nilai rerata motivasi sebesar 3,8, yang berarti berdasarkan rentang skala termasuk kategori tinggi atau baik. Hal ini dapat dikatakan bahwa responden setuju dengan menikmati kepuasan dari penyelesaian tugas yang sulit dapat memotivasi responden untuk bekerja lebih baik lagi. Dan sebaliknya responden tidak setuju jika penetapan tujuan dan mencapai tujuan yang realistis karena responden sulit dalam menetapkan tujuan ataupun pencapaian tugas yang dikerjakan secara realistis.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Harsono (2011), Jayanti dan Rasmini (2013).

## **3. Pembahasan Hipotesis Ketiga**

Berdasarkan hasil pengujian statistik yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa untuk hipotesis ketiga yaitu *reward* manajemen berpengaruh positif terhadap perilaku etis karyawan artinya bahwa pemberian *reward* manajemen yang adil dan menarik

dapat menciptakan perilaku etis. *Reward* merupakan hasil dari sebuah kerja keras dalam mencapai suatu tujuan. Perusahaan sebaiknya membuat kebijakan-kebijakan tertentu agar penghargaan tersebut memberikan manfaat bagi penerimanya. Hal ini berarti bahwa pemberian *reward* kepada manajemen yang lebih baik akan meningkatkan perilaku etis.

Pada penelitian di PT Inti Sukses Garmindo Semarang menunjukkan adanya penilaian terhadap *reward*. Para responden memberikan persepsi yang cukup baik terhadap *reward* yang telah diberikannya. Hal ini dapat dilihat dari nilai rerata *reward* sebesar 3,9, yang berarti berdasarkan rentang skala termasuk kategori tinggi atau baik. Hal ini dapat dikatakan bahwa responden setuju dengan cara penetapan atau penentuan terhadap gaji dilakukan dengan adil, seluruh gaji dan paket tunjangan sangat kompetitif, menyukai pekerjaan apapun jenis pekerjaannya karena responden merasa senang dengan gaji, tunjangan yang cukup memadai dan apapun pekerjaannya dilakukan dengan baik. Dan sebaliknya responden tidak begitu menyukai strategi usaha atau bisnis ditentukan oleh para individu karena pencapaian strategi usaha sangat sulit ditentukan oleh individu dan biasanya responden lebih senang mempunyai ide-ide yang didiskusikan secara kelompok untuk memajukan perusahaan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Jayanti dan Rasmini (2013) *reward* manajemen

berpengaruh positif terhadap perilaku etis.

## **PENUTUP**

### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil pembahasan dan analisis data melalui pembuktian terhadap hipotesis dari permasalahan yang diangkat mengenai Pengaruh Pengendalian Intern, Motivasi dan *Reward* Manajemen Terhadap Perilaku Etis Karyawan” (Studi Kasus PT INTI SUKSES GARMINDO Ambarawa, Semarang)”, maka dapat diambil kesimpulan dari penelitian ini sebagai berikut :

1. Pengendalian intern memiliki pengaruh positif signifikan terhadap perilaku etis. Hal ini menunjukkan bahwa pengendalian intern yang semakin baik diterapkan diperusahaan akan meningkatkan perilaku etis karyawan. Sebaliknya, semakin rendah pengendalian intern yang dijalankan, maka akan semakin rendah perilaku etis karyawan.
2. Motivasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap perilaku etis. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi karyawan yang semakin besar dalam diri karyawan akan meningkatkan perilaku etis karyawan. Sebaliknya, semakin rendah motivasi yang diberikan, maka akan semakin rendah pula perilaku etis karyawan.
3. *Reward* manajemen memiliki pengaruh positif signifikan terhadap perilaku etis. Hal ini menunjukkan bahwa *reward* manajemen yang semakin besar diterapkan diperusahaan akan meningkatkan perilaku etis

karyawan. Sebaliknya, semakin kecil *reward* yang diberikan, maka akan semakin rendah pula perilaku etis karyawan.

## 5.2. Saran

Saran yang bisa disampaikan berdasarkan dari hasil penelitian yang didapat, yaitu :

1. Faktor pertama yang mempengaruhi perilaku etis karyawan PT Inti Sukses Garmindo Semarang adalah pengendalian intern. Pada pengendalian intern indikator yang memiliki nilai rata-rata rendah adalah pemantauan evaluasi aktivitas operasional dilakukan secara terus menerus. Saran yang dapat diberikan terhadap faktor pengendalian intern adalah perlu dilakukan evaluasi terhadap pengendalian intern yang telah dilakukan oleh perusahaan agar pengendalian intern yang telah dijalankan tersebut dapat menciptakan kegiatan operasional yang lebih baik dari sebelumnya.
2. Faktor kedua yang mempengaruhi perilaku etis karyawan PT Inti Sukses Garmindo Semarang adalah motivasi. Pada motivasi indikator yang memiliki nilai

rata-rata rendah adalah penetapan tujuan dan mencapai tujuan yang realistis. Saran yang dapat diberikan mengenai motivasi adalah apabila dalam bekerja lebih baik menetapkan sebuah tujuan sebagai alat ukur sampai dimana pencapaian pelaksanaan kerja dalam melakukan sebuah pekerjaan yang dihadapi.

3. Faktor ketiga yang mempengaruhi perilaku etis karyawan PT Inti Sukses Garmindo Semarang adalah *reward*. Pada *reward* manajemen indikator yang memiliki nilai rata-rata rendah adalah strategi usaha atau bisnis ditentukan oleh para individu. Saran yang dapat diberikan terhadap *reward* manajemen adalah mengenai sebuah strategi bisnis hendaknya terlebih dahulu merencanakan secara pasti bahwa strategi yang akan di ambil dapat dilakukan secara individu atau kelompok dan apabila keputusan yang di ambil ditentukan secara individu pencapaian strategi tersebut menjadikan sebuah hasil dari konsekuensi yang telah direncanakan.

## DAFTAR PUSTAKA

Agoes, Sukrisno. 2012. *Auditing Petunjuk Praktis Pemeriksaan Akuntan oleh Akuntan Publik*. Edisi Empat. Salemba Empat : Jakarta.

Aisah, Siti. 2010. *Pengaruh Pengendalian Intern, Kepatuhan dan Integritas Manajemen terhadap Perilaku Etis Karyawan dalam Sistem Penggajian*. Skripsi. Fakultas

- Ekonomi Universitas  
Pembangunan Nasional Veteran  
Semarang.
- Alvin, Arens A. Dkk. 2006. *Auditing dan Jasa Assurance*. Jilid 1. Jakarta: Erlangga.
- Arifiyani, Hesti Arlich. 2012. *Pengaruh Pengendalian Intern, Kepatuhan dan Kompensasi Manajemen terhadap Perilaku Etis Karyawan*. *Jurnal Nominal*. Vol I. No I. Tahun 2012.
- Baridwan, Zaki. 2005. *Sistem Akuntansi Penyusunan Prosedur dan Metode*. Edisi 7. BPFE, Yogyakarta.
- Farlens, Frans. 2011. *Pengaruh Motivasi Kerja dan Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (studi pada karyawan PT United Tractors, Tbk Samarinda)*. Universitas Pembangunan Nasional "Veteran", Yogyakarta. Skripsi.
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbitan Universitas Diponegoro.
- Griffin, Ricky, W., 2004. *Manajemen*, Edisi Ketujuh, Jilid 2, Penerjemah: Gina Gania, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Griffin, Ricky dan Ronald J. Ebert. 2006. *Bisnis Edisi Kedelapan*. Jakarta: Erlangga.
- Harsono, Soni. 2011. *Pengaruh Supervisi, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Niat Berperilaku Etis pada Junior Auditor di KAP Surabaya*. *Rangkuman Skripsi STIE Perbanas Surabaya*.
- Hartono, Jogiyanto. 2007. *Metodologi Penelitian Bisnis: Salah Kaprah dan Pengalaman-pengalaman*, Jogjakarta: BPFE ( J ) edisi terbaru.
- Husein, Umar. 2004. *Metode Penelitian Untuk Skripsi Dan Tesis Bisnis*, Cet ke 6, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Ivancevich, Konopaske dan Matteson. 2006. *Perilaku Manajemen Dan Organisasi*. Alih bahasa Gina Gania. Jakarta : Erlangga.
- Jayanti, Ni Putu Indah dan Ni Ketut Rasmini. 2013. *Pengaruh Pengendalian Intern, Motivasi, dan Reward Manajemen pada Perilaku Etis Konsultan PT.Orindo Alam Ayu Cabang Bali*. Universitas Udayana Bali. Skripsi.
- Kristianto, Deni. 2009. *Hubungan Pemberian Reward Ucapan Terima Kasih dengan Kedisiplinan Waktu saat Mengikuti Timbang Terima Perawat Ruang Bedah di RSUP Dr. Kariadi Semarang*. *Ringkasan Skripsi*. September 2009.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2011. *Manajemen Sumber Daya*

- Manusia Perusahaan.*  
PT.Remaja Rosda Karya,  
Bandung.
- Mas'ud, Fuad. 2004. *Survai Diagnosis Organisasional: Konsep dan Aplikasi.* Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Mulyadi. 2001. *Sistem Akuntansi.*  
Jakarta : Salemba Empat.
- Nugroho, Bambang. 2006. *Reward dan Punishment.* Bulletin cipta karya, Departemen Pekerjaan Umum, Edisi No. 6.
- Omtinah. 2013. *Pengaruh Penghargaan (Reward) terhadap Kinerja Karyawan Muslim BNI Syari'ah Cabang Semarang. Ringkasan Skripsi.* IAIN Walisongo Semarang.
- Pangestu, Subagyo dan Djarwanto. 2010. *Statistika Induktif.* Edisi 5. Yogyakarta. Penerbit BPFE.
- Prabundu, Tika. 2006. *Metodologi Riset Bisnis.* Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi.* PT. Rajagrafindo Persada : Jakarta.
- Robbins, Stephen P. 2008. *Perilaku Organisasi.* Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat.
- Sekaran, Uma. 2006. *Research Methods For Business.* Edisi 4. Jakarta: Salemba Empat.
- Siagian, Sondang. 2004. *Teori Motivasi dan Aplikasinya.* Jakarta : Rineka Cipta.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D.* Bandung: Alfabeta.
- Suharto dan Cahyono, Budi. 2005. *Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusiadi Sekretariat DPRD provinsi Jawa Tengah.* Jurnal Riset Bisnis Indonesia Vol. 1 No.1: p.13-30. Salemba Empat : Jakarta.
- Weygandt, Jerry J *et.al.* 2007. *Accounting Principles.* Edisi 7.