

INFLUENCE LEADERSHIP, WORKLOAD AND CAREER SYSTEM AGAINST CLIMATE IN ORGANIZATION AND ITS EFFECT ON EMPLOYEE PERFORMANCE REGIONAL SECRETARIAT OF THE GENERAL BUREAU OF RIAU PROVINCE

Hare Ananta Genasa, H. Harlen, dan Machasin

Universitas Riau

Kampus Bina Widya, Jalan HR Subrantas KM 12.5, Simpang Baru, Tampan, Pekanbaru, Riau 28293

Email: hagenasa@yahoo.com

ABSTRACT

This study aims to determine the effect of variable Leadership, Workload and System Career against Climate Organization and its influence on employee performance Bureau Riau Provincial Secretariat general. The research was conducted on the general Bureau Employees Riau Provincial Secretariat that the total sample of 127 people. In testing the hypotheses make use of statistical analysis using multiple linear regression analysis using SPSS analysis tools. The results showed that simultaneous leadership, workload and career system have a significant influence on the climate of the environment organization the General Bureau of Riau Province Regional Secretariat. But only partially leadership factors that have a significant influence on organizational climate. With good leadership will be able to provide a good organizational climate anyway. However, from this study showed also that Workload no significant effect on organizational climate, as well as the career system has no significant effect on the climate of the organization. The results of this study the presence of a significant impact on the performance of organizational climate, whereby the contribution of organizational climate on the performance of 21.9%. This is understandable because of the organizational climate becomes a major factor when an employee to work in an organization has a good climate and it can provide comfort conducive to employee performance will be high. The theoretical implications that can be derived from this study is the result of this study showed that motivation to work related to the local government through a staffing agency can consider the factors that affect climate such organization is leadership, workload and career system. Efforts to create a good climate of the organization as a leader has an important role in making staffing policy.

Keywords: Leadership, Workload, Career System, Climate in Organization, Employee Performance.

PENGARUH KEPEMIMPINAN, BEBAN KERJA DAN SISTIM KARIR TERHADAP IKLIM ORGANISASI DAN PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA PEGAWAI BIRO UMUM SEKRETARIAT DAERAH PROVINSI RIAU

ABSTRAK

Pengaruh Kepemimpinan, Beban Kerja Dan Sistim Karir Terhadap Iklim Dalam Organisasi Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Riau. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel Kepemimpinan, Beban Kerja dan Sistim Karir Terhadap Iklim Organisasi dan pengaruhnya terhadap Kinerja Pegawai Biro umum Sekretariat Daerah Provinsi Riau. Penelitian ini dilakukan terhadap Pegawai Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Riau yang jumlah sampel sebanyak 127 Orang. Dalam melakukan pengujian hipotesa menggunakan analisa statistik dengan menggunakan metode analisis regresi linier berganda dengan menggunakan alat analisis SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan kepemimpinan, beban kerja dan sistim karir memiliki pengaruh signifikan terhadap iklim organisasi dilingkungan Biro Umum Sekretariat Daerah Propinsi Riau. Namun secara parsial hanya faktor kepemimpinan yang memiliki pengaruh signifikan terhadap iklim organisasi. Dengan kepemimpinan yang baik akan dapat memberikan iklim organisasi yang baik pula. Namun dari penelitian ini diperoleh juga bahwa beban kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap iklim organisasi, begitu juga sistim karir tidak berpengaruh signifikan terhadap iklim organisasi. Hasil penelitian ini terdapatnya pengaruh yang signifikan iklim organisasi terhadap kinerja, dimana kontribusi iklim organisasi terhadap kinerja 21.9%. Hal ini bisa difahami karena faktor iklim organisasi menjadi faktor utama seorang pegawai untuk bekerja apabila dalam suatu organisasi memiliki iklim yang baik dan kondusif maka dapat memberikan kenyamanan kepada pegawai maka kinerja akan menjadi tinggi. Implikasi teoritis yang dapat diperoleh dari penelitian ini adalah hasil penelitian ini menunjukkan bahwa berkaitan dengan motivasi kerja maka pemerintah daerah melalui badan kepegawaian dapat memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi iklim organisasi diantaranya adalah kepemimpinan, beban kerja dan sistim karir. Upaya untuk menciptakan iklim organisasi yang baik maka sebagai seorang pimpinan memiliki peran penting dalam melakukan kebijakan kepegawaian.

Kata Kunci: Kepemimpinan, Beban Kerja, Sistem Karir, Iklim Organisasi, Kinerja

PENDAHULUAN

Implementasi otonomi daerah telah memasuki era baru setelah pemerintah dan DPR sepakat untuk mengesahkan UU Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah dan UU Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah. Sejalan dengan diberlakukannya undang-undang otonomi tersebut memberikan kewenangan penyelenggaraan pemerintah daerah yang lebih luas, nyata dan bertanggung jawab. Adanya perimbangan tugas fungsi dan peran antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah tersebut menyebabkan masing-masing daerah harus memiliki penghasilan yang cukup, daerah harus memiliki sumber pembiayaan yang memadai untuk memikul tanggung jawab penyelenggaraan pemerintahan daerah. Dengan demikian diharapkan masing-masing daerah akan dapat lebih maju, mandiri, sejahtera dan kompetitif di dalam pelaksanaan pemerintahan maupun pembangunan daerahnya masing-masing.

Bagi organisasi, nilai seperti kinerja merupakan salah satu unsur yang penting dalam pelaksanaan tugas sehari-hari yang harus diperhatikan oleh para pemimpin organisasi baik itu organisasi swasta maupun organisasi publik. Dalam banyak hal tolak ukur kinerja pegawai dalam organisasi pemerintah memang lebih rumit/kompleks jika dibanding dengan organisasi swasta karena akan melibatkan komponen pembuat keputusan atau *stakeholders* yang lebih banyak. Area perubahan dari agenda reformasi birokrasi yaitu manajemen perubahan (*Mind Set & Culture Set*) yang diharapkan dapat membangun pola pikir, budaya kerja, komitmen, partisipasi dan perubahan perilaku yang diinginkan. Perubahan perilaku yang diinginkan merupakan jalan bagi organisasi agar perilaku pegawai dapat dikondisikan sehingga meningkatkan loyalitas pegawai terhadap organisasi, memiliki komitmen dan berpartisipasi penuh dalam mencapai tujuan organisasi.

Selain itu tujuan dari organisasi yang dicapai dapat dilihat apabila lingkungan kerja dapat menunjang terhadap kinerja para anggotanya. Lingkungan kerja menyangkut seluruh aspek lingkungan sosial, baik formal maupun informal yang dirasakan oleh para anggota organisasi dan lingkungan tersebut dapat mempengaruhi pekerjaannya. Suasana lingkungan kerja yang dirasakan oleh masing-masing individu dalam sebuah organisasi sering disebut sebagai iklim organisasi.

Menurut Tagiuri dan Litwin (dalam Wirawan, 2007), iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi dengan mempengaruhi perilaku mereka dan dapat dilukiskan dalam pengertian satu set karakteristik atau sifat organisasi. Iklim organisasi merupakan gambaran kolektif yang bersifat umum terhadap suasana kerja organisasi yang membentuk harapan dan perasaan seluruh pegawai sehingga kinerja pegawai meningkat.

Dalam konsep Davis (1985: 124 dalam Hardjana 2006) menyebutkan iklim sebagai kombinasi dari sepuluh unsur sebagai berikut: (1) Kualitas kepemimpinan; (2) Tingkat kepercayaan; (3) Komunikasi ke atas dan ke bawah; (4) Perasaan tentang pentingnya pekerjaan; (5) Tanggung jawab; (6) Ganjaran yang adil; (7) Tekanan kerja yang wajar (tidak berlebihan); (8) Peluang; (9) Pengendalian, struktur, dan birokrasi yang wajar; dan (10) Partisipasi karyawan.

Dari konsep yang diuraikan oleh Davis, kepemimpinan menjadi faktor utama mempengaruhi iklim organisasi. Pimpinan dapat mengawasi kegiatan orang lain atau anggota organisasi dan yang bertanggung jawab atas pencapaian tujuan organisasi. Dengan kata lain bahwa entitas kepemimpinan dalam suatu organisasi memainkan peran yang dominan dalam menjalankan seluruh fungsi-fungsinya. Hal ini menunjukkan bahwa aspek kepemimpinan dianggap penting dalam mengatur, mempengaruhi bawahannya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

Selain faktor kepemimpinan, dari konsep yang dikemukakan oleh Davis faktor beban kerja atau disebut dengan tekanan kerja yang wajar juga menjadi pengaruh penting bagi iklim organisasi. Tekanan kerja yang berlebihan akan menyebabkan iklim organisasi menjadi tidak baik terlebih terdapat beban kerja yang tidak merata. Beban kerja yang berlebihan menimbulkan kelelahan dan tingkat emosi yang tinggi, sehingga bisa menurunkan tingkat kualitas pekerjaan. Dan beban kerja yang rendah, menimbulkan banyaknya waktu kosong yang menimbulkan waktu yang tidak produktif sehingga merugikan organisasi. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Simamora (1995) dalam Martini (2007), beban kerja merupakan identifikasi jumlah karyawan maupun kualifikasi karyawan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi.

Dengan beban kerja yang diterima oleh pegawai harapan yang diinginkan adalah jenjang karir yang baik pula. Dengan jenjang karir yang baik atau sesuai dengan harapan pegawai juga akan sangat mempengaruhi iklim organisasi. Sebagaimana dikemukakan dalam konsep Davis dimana elemen ganjaran yang adil, peluang serta Pengendalian, struktur, dan birokrasi yang wajar merupakan bagian gambaran tentang adanya jenjang karir dalam organisasi akan mempengaruhi iklim organisasi. Sebagai dikemukakan oleh Rivai (2009 : 274) pengembangan karir proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang di inginkan. Semua orang yang bekerja tentunya punya keinginan untuk mendapatkan kesempatan dalam peningkatan karirnya.

Dalam penelitian ini dapat diketahui beberapa fenomena yang terkait dengan kepemimpinan, beban kerja, sistem karir dan iklim organisasi, antara lain yaitu: (1) Tidak semua bawahan itu merasa puas dan tidak mau melaksanakan instruksi pimpinannya. Dari hasil observasi awal menurut pegawai "peran pemimpin sangat penting bagi mereka terkadang mereka kurang bersimpati apabila memiliki pemimpin yang kurang baik atau bahkan tidak jarang kami juga membolos kerja karena suasana kerja kurang baik dengan kepemimpinan yang

tidak simpatik”. Hal ini dapat terjadi karena pimpinan tidak sering melakukan komunikasi secara langsung sehingga tidak dapat menjalin hubungan kerja yang baik dengan pegawai. (2) Terjadinya rotasi pimpinan yang terlalu cepat sehingga menimbulkan gangguan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari bagian umum Sekretariat Daerah Provinsi Riau. Pegawai mengeluhkan sering terjadinya pergantian pimpinan sehingga mengganggu suasana kerja mereka. (3) Kemudian dampak dengan adanya pergantian pimpinan yang tidak menentu berdampak pada kinerja yang dihasilkan. Kinerja yang rendah mengakibatkan beban kerja menjadi menumpuk, ditambah dengan terjadinya perubahan peraturan dan perundang-undangan tentang aparatur pemerintahan telah memberikan beban kerja yang besar bagi para pegawai. (4) Dampak dari beban kerja yang terlalu banyak serta kepemimpinan yang cepat berubah serta tanpa diikuti dengan jenjang karir yang baik maka menimbulkan suasana kerja yang kurang kondusif dan dibuktikan dengan tingkat disiplin kerja yang kurang baik. (5) Dari kinerja pegawai yang rendah maka dapat mengakibatkan beban kerja pegawai yang semakin menumpuk sehingga pekerjaan yang diberikan tidak dapat selesai dengan tepat waktu.

Secara keseluruhan konsep tersebut didukung oleh teori Robert Stringer (dalam Wirawan 2007) mengemukakan bahwa terdapat lima faktor yang mempengaruhi terjadinya iklim suatu organisasi, yaitu lingkungan eksternal, strategi, praktik kepemimpinan, pengaturan organisasi, dan sejarah organisasi. Masing-masing faktor ini sangat menentukan, oleh karena itu orang yang ingin mengubah iklim suatu organisasi harus mengevaluasi masing-masing faktor tersebut. Selanjutnya pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja dikemukakan oleh Dale Timple (1992; dalam Mangkunegara, 2010), faktor-faktor kinerja terdiri faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal adalah faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya, kinerja seorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu tipe pekerja keras, sedangkan seseorang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya. Faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja berasal dari lingkungan seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi.

Berdasarkan latar belakang tersebut maka peneliti termotivasi untuk melakukan penelitian empiris mengenai pengaruh kepemimpinan, beban kerja dan sistim karir terhadap iklim organisasi dan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Riau.

TINJAUAN PUSTAKA

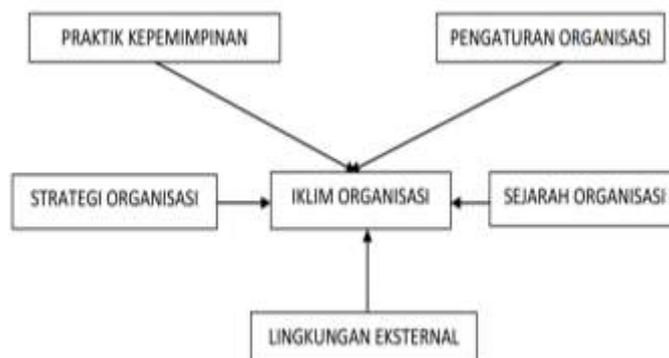
Kinerja

Simamora (2004) mengartikan dimensi kinerja mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan. Sering disalahtafsirkan sebagai upaya (Effort), yang mencerminkan energi yang dikeluarkan, kinerja diukur dari segi hasil.

Mardiasmo (2006:90) menyatakan bahwa akuntabilitas kinerja organisasi akan tercapai apabila adanya kondisi di mana di dalamnya individu, tim dan organisasi merasa: (1) Kemauan untuk menerima kewajiban atas hasil tertentu, (2) mendorong untuk melaksanakan kerja mereka dan mencapai hasil yang diinginkan, (3) Memberikan inspirasi untuk membagi (melaporkan) hasil mereka, dan (4) termotivasi untuk melaksanakan wewenang mereka dan/atau memenuhi tanggung jawab.

Iklim Organisasi

Pengertian iklim organisasi dapat didekati dari dua pengertian yaitu organisasi dan iklim organisasi. Organisasi sebagai suatu proses tersusun yang orang-orangnya berinteraksi untuk mencapai tujuan. Iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung dialami oleh anggota organisasi mempengaruhi perilaku mereka dan dapat dilukiskan dalam pengertian satu set karakteristik atau sifat organisasi. (Wirawan, 2007 ; 121)



Sumber: Stringer (2005)

Gambar 1. Faktor Penyebab Terjadinya Iklim Suatu Organisasi

Stringer (2005) mengemukakan bahwa terdapat lima faktor yang mempengaruhi terjadinya iklim suatu organisasi, yaitu lingkungan eksternal, strategi, praktik kepemimpinan, pengaturan organisasi, dan sejarah organisasi. Masing-masing faktor ini sangat menentukan, oleh karena itu orang yang ingin mengubah iklim suatu organisasi harus mengevaluasi masing-masing faktor tersebut.

Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan titik pusat dari suatu perubahan, kegiatan dan proses yang terjadi dalam kelompok. Cooley (dalam Isyandi (2004) menyatakan bahwa pemimpin itu selalu merupakan titik pusat dari suatu kecenderungan dan sebaliknya, semua gerakan sosial, kalau diamat-amati secara cermat, akan ditemukan di dalamnya kecenderungan-kecenderungan yang mempunyai titik-titik pusat.

Menurut Dubrin (2005:3) kepemimpinan itu adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dilakukan dengan cara petunjuk atau perintah, melalui motivasi dan koordinasi memberikan rasa percaya diri, dimana faktor lain yang mampu membangkitkan komitmen untuk mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan dibedakan atas tiga tipe, yaitu tipe organisasi, tipe partisipasi, dan tipe demokratis (Rivai 2008; 56). (1) Tipe Kepemimpinan Otoriter menempatkan kekuasaan di tangan satu orang. Pemimpin bertindak sebagai penguasa tunggal. Kedudukan dan tugas anak buah semata-mata hanya sebagai pelaksana keputusan, perintah, dan bahkan kehendak pimpinan. (2) Tipe Kepemimpinan Partisipatif merupakan kebalikan dari kepemimpinan otoriter. Pimpinan berkedudukan sebagai simbol. Kepemimpinan dijalankan dengan memberikan kebebasan penuh pada orang yang dipimpin dalam mengambil keputusan dan melakukan kegiatan menurut kehendak dan kepentingan masing-masing, baik secara perorangan maupun kelompok-kelompok kecil. Pemimpin hanya memfungsikan dirinya sebagai penasihat. (3) Tipe Kepemimpinan Demokratis menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam setiap kelompok/organisasi. Tipe kepemimpinan ini selalu berusaha untuk memanfaatkan setiap orang yang dipimpin.

Beban Kerja

Menurut Permendagri No. 12/2008, beban kerja adalah besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan/unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu (Utomo, 2008).

Beban kerja menurut Ruhimat (2003) adalah semua faktor yang menentukan orang yang sedang bekerja. Definisi lain tentang beban kerja menurut Sugianto (2006) adalah merupakan sebagian dari kapasitas kemampuan pekerja yang diberikan untuk mengerjakan tugasnya.

Pengembangan Karir

Pengembangan karier merupakan tanggung jawab suatu organisasi yang menyiapkan karyawan dengan kualifikasi dan pengalaman tertentu, agar pada waktu dibutuhkan organisasi sudah memiliki karyawan dengan kualifikasi tertentu. Sifatnya paternalistik, dari atas kebawah dan tersentralisasi.

Pengertian karir dikemukakan dari beberapa pakar, menurut Simamora (2007 : 412), bahwa “Karir merupakan urutan aktivitas-aktivitas yang berhubungan dengan pekerjaan dan perilaku, nilai-nilai dan aspirasi seseorang selama rentang hidup orang tersebut”. Menurut Rivai (2009: 264), “Karir terdiri dari semua pekerjaan yang ada selama seseorang bekerja, atau dapat dikatakan bahwa karir adalah seluruh jabatan yang diduduki seseorang dalam kehidupan kerjanya”.

Setiap Pegawai ASN memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi. Pengembangan kompetensi antara lain melalui pendidikan dan pelatihan, seminar, kursus, dan penataran. Pengembangan harus dievaluasi oleh Pejabat yang berwenang dan digunakan sebagai salah satu dasar dalam pengangkatan jabatan dan pengembangan karier. Dalam mengembangkan kompetensi setiap Instansi Pemerintah wajib menyusun rencana pengembangan kompetensi tahunan yang tertuang dalam rencana kerja anggaran tahunan instansi masing-masing.

Sistem pembinaan PNS merupakan perpaduan antara sistem prestasi kerja dan sistem karir yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja. Sistem karir adalah suatu sistem kepegawaian, di mana untuk pengangkatan pertama didasarkan atas kecakapan yang bersangkutan, sedang dalam pengembangan lebih lanjut, masa kerja, kesetiaan, ketaatan, pengabdian, dan syarat-syarat obyektif lainnya juga turut menentukan. Dalam sistem karir, perencanaan jalur sasaran dimungkinkan seseorang naik pangkat tanpa ujian jabatan dan pengangkatan dalam jabatan dilaksanakan berdasarkan jenjang yang telah ditentukan.

Penelitian Terdahulu

Novac (2014) melakukan penelitian mengenai dampak gaya kepemimpinan pada iklim organisasi di entitas sektor publik di Rumania dimana faktor-faktor yang diteliti adalah kepemimpinan dan iklim organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan kuat antara perilaku pemimpin dan iklim organisasi.

Permadi (2014) melakukan penelitian pada karyawan PT Dharma Anugerah Indah Surabaya mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap iklim organisasi dan dampaknya pada kinerja karyawan dengan hasil terdapat pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap iklim organisasi, terdapat pengaruh langsung iklim organisasi terhadap kinerja karyawan dan adanya pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui iklim organisasi.

Bianca, Katili, Anggraeni (2013) melakukan penelitian mengenai pengaruh motivasi, pengembangan karir, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan metode structural equation modeling dengan motivasi, pengembangan karir, kepuasan kerja, kinerja karyawan sebagai variabel-variabel yang diteliti. Hasil yang didapat menunjukkan adanya hubungan yang signifikan dari masing-masing variabel yang diukur.

Yulianingtyas dan Ratmawati (2016) melakukan penelitian pada bagian produksi PT. Panca Wana Indonesia Di Krian mengenai pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan dengan stres kerja sebagai variabel intervening. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa beban kerja memiliki pengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan terbukti, karena memiliki nilai signifikansi (Sig) t 0,000 kurang dari tingkat signifikansi (α) 5%, dan beban kerja terbukti memiliki efek tidak langsung pada karyawan kinerja dengan stres kerja sebagai variabel intervening, karena nilai signifikansi (Sig) t variabel beban kerja terhadap stres kerja, dan stres kerja terhadap kinerja karyawan 0,000, lebih kecil dari tingkat nilai signifikansi (α) sebesar 5%.

Kerangka Pemikiran

Tujuan dari organisasi yang dicapai dapat dilihat apabila lingkungan kerja dapat menunjang terhadap kinerja para anggotanya. Lingkungan kerja menyangkut seluruh aspek lingkungan sosial, baik formal maupun informal yang dirasakan oleh para anggota organisasi dan lingkungan tersebut dapat mempengaruhi pekerjaannya. Suasana lingkungan kerja yang dirasakan oleh masing-masing individu dalam sebuah organisasi sering disebut sebagai iklim organisasi.

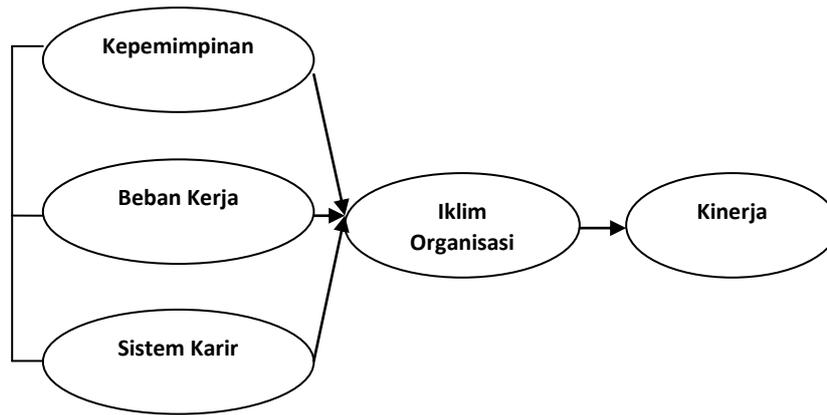
Menurut Tagiuri dan Litwin (dalam Wirawan, 2007), iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi dengan mempengaruhi perilaku mereka dan dapat dilukiskan dalam pengertian satu set karakteristik atau sifat organisasi. Iklim organisasi merupakan gambaran kolektif yang bersifat umum terhadap suasana kerja organisasi yang membentuk harapan dan perasaan seluruh pegawai sehingga kinerja pegawai meningkat. Oleh karena itu keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya atau mencapai kinerja yang baik sangat ditentukan dari kondisi organisasi itu sendiri.

Dari konsep yang diuraikan oleh Davis (1981), kepemimpinan menjadi faktor utama mempengaruhi iklim organisasi. Pimpinan dapat mengawasi kegiatan orang lain atau anggota organisasi dan yang bertanggung jawab atas pencapaian tujuan organisasi. Dengan kata lain bahwa entitas kepemimpinan dalam suatu organisasi memainkan peran yang dominan dalam menjalankan seluruh fungsi-fungsinya. Hal ini menunjukkan bahwa aspek kepemimpinan dianggap penting dalam mengatur, mempengaruhi bawahannya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

Selain faktor kepemimpinan, dari konsep yang dikemukakan oleh Davis faktor beban kerja atau disebut dengan tekanan kerja yang wajar juga menjadi pengaruh penting bagi iklim organisasi. Tekanan kerja yang berlebihan akan menyebabkan iklim organisasi menjadi tidak baik terlebih terdapat beban kerja yang tidak merata. Beban kerja yang berlebihan menimbulkan kelelahan dan tingkat emosi yang tinggi, sehingga bisa menurunkan tingkat kualitas pekerjaan. Dan beban kerja yang rendah, menimbulkan banyaknya waktu kosong yang menimbulkan waktu yang tidak produktif sehingga merugikan organisasi. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Simamora (1995) dalam Martini (2007), beban kerja merupakan identifikasi jumlah karyawan maupun kualifikasi karyawan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi.

Dengan beban kerja yang diterima oleh pegawai harapan yang diinginkan adalah jenjang karir yang baik pula. Dengan jenjang karir yang baik atau sesuai dengan harapan pegawai juga akan sangat mempengaruhi iklim organisasi. Sebagaimana dikemukakan dalam konsep Davis dimana elemen ganjaran yang adil, peluang serta Pengendalian, struktur, dan birokrasi yang wajar merupakan bagian gambaran tentang adanya jenjang karir dalam organisasi akan mempengaruhi iklim organisasi. Sebagai dikemukakan oleh Rivai (2009 : 274) pengembangan karir proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Semua orang yang bekerja tentunya punya keinginan untuk mendapatkan kesempatan dalam peningkatan karirnya.

Berikut dikemukakan kerangka konseptual sebagai penuntun dalam alur berfikir dan menjadi dasar dalam perumusan hipotesis. Untuk lebih jelasnya kerangka konseptual yang dimaksud dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 2. Model Penelitian

Berdasarkan masalah, dan kajian teoritis yang dikemukakan, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut: (1) Kepemimpinan, Beban Kerja dan Sistem Karir secara bersama-sama (simultan) berpengaruh signifikan terhadap Iklim Organisasi Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Riau. (2) Kepemimpinan berpengaruh terhadap Iklim Organisasi Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Riau. (3) Beban Kerja berpengaruh signifikan terhadap Iklim Organisasi Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Riau. (4) Sistem Karir berpengaruh signifikan terhadap Iklim Organisasi Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Riau. (5) Iklim Organisasi Berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Riau.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian merupakan teknik untuk mencari, mendapatkan, mengumpulkan dan mencatat data yang dapat dipergunakan untuk keperluan menyusun suatu karya ilmiah. Tujuan metode penelitian untuk menemukan jawaban dari bahan penelitian dalam lingkungan kerja. Metode yang digunakan adalah metode analisis deskriptif (*descriptive analysis*), yaitu metode yang memberikan gambaran keadaan objek penelitian yang sesungguhnya melalui pengumpulan dan penyusunan data yang selanjutnya dianalisis dan ditarik kesimpulannya. Penelitian dilakukan di Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Riau.

Variabel Penelitian

Variabel bebas (*independent variable*) adalah variabel yang mempengaruhi variabel terikat, baik secara positif atau negatif atau variabel yang tidak tergantung pada variabel lainnya. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah Kepemimpinan (X1), Beban Kerja (X2), dan Sistem Karir (X3) di Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Riau.

Variabel Terikat (*dependent variable*) adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah Iklim Organisasi dan Kinerja pegawai di Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Riau.

Jenis dan Sumber Data

Metode penelitian yang digunakan untuk menjawab rumusan masalah seperti diuraikan pada bab pertama adalah metode survey penjelasan. Metode ini mencoba menghubungkan variabel dan menguji pengaruh tersebut. Dengan demikian penelitian akan melalui proses verifikasi kebenaran pengaruh antar variabel dan proses deskripsi dimana pengaruh tersebut diberikan penjelasan atau signifikansinya dapat dijadikan tolak ukur penelitian. Jenis data yang diperlukan dalam pada penelitian ini adalah data primer dan sekunder berupa tanggapan responden yang terekam dalam kuesioner, hasil observasi dan hasil wawancara.

Populasi dan Sampel

Tabel 1. Jumlah Pegawai Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Riau

No.	Jabatan	Jumlah Pegawai (org)
1	Kepala Bagian	4
2	Kepala Sub Bagian	12
3	Staff	168
	Jumlah	184

Sumber: Sekretariat Daerah Provinsi Riau, 2015

Populasi sasaran dalam penelitian ini adalah pegawai Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Riau berjumlah sebanyak 184 orang. Mengingat jumlah pegawai cukup besar, maka penelitian ini menggunakan sampel. Pengambilan sampel dilakukan dengan teknik *Random Sampling*.

Besaran ukuran sampel dalam penelitian ini ditentukan dengan menggunakan rumus Slovin dalam Umar (2003) yaitu:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2} = \frac{184}{1 + 184 (0,05)^2} = 126,02 \approx 127$$

Dimana:

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

E = persen kelonggaran ketidaktepatan karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolehir atau diinginkan sebesar 5 persen.

Sampel yang diperoleh dengan rumus slovin adalah 126,02 orang yang dibulatkan menjadi 127 sampel. Teknik pengolahan sampel yang akan digunakan adalah Purposive Cluster Sampling dengan rumus sebagai berikut :

$$n = \frac{n_i}{N} \times n$$

n_i = Besarnya Sampel pada sampling ke - i

N_i = besarnya populasi pada sampel ke - i

n = besarnya sampel

N = besarnya populasi sampel

Pengambilan Sampel

Tabel 2. Pengambilan Sampel

No	Bagian	Populasi	Sampel
1	Kepala Bidang Tata Usaha Umum & Rumah Tangga Pimpinan	83	57,28 = 57
2	Kepala Bidang Keuangan Sekretariat Daerah	31	21,39 = 21
3	Kepala Bidang Perlengkapan Sekretariat Daerah	30	20,70 = 21
4	Kepala Bidang Protokol & Persandian	40	27,60 = 28
Jumlah		184	127

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Kepemimpinan pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Riau

Berdasarkan hasil perhitungan terhadap skor Kepemimpinan pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Riau diperoleh data penyebaran distribusi frekuensi seperti dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3. Distribusi Frekuensi Skor Kepemimpinan (X_1)

No	PERNYATAAN	Distribusi Jawaban Responden										Skor	Rata - rata
		SS		S		KS		TS		STS			
		F	Nilai	F	Nilai	F	Nilai	F	Nilai	F	Nilai		
1	Kemampuan analisa pimpinan sangat baik	30	150	69	276	23	69	5	10	0	0	127	3,98
2	Pimpinan selalu mampu berkomunikasi dengan baik terhadap para bawahan	17	85	78	312	20	60	12	24	0	0	127	3,79
3	Pimpinan memiliki inisiatif dan keberanian dalam mengambil keputusan dengan penuh tanggung jawab	27	135	66	264	22	66	12	24	0	0	127	3,85

4	Pimpinan mau mendengar saran – saran pendapat pegawai untuk kebaikan organisasi	29	69	23	6	0	127	3,95
		145	276	69	12	0	502	
5	Pimpinan dalam menerapkan kedisiplinan terhadap bawahan	37	57	27	6	0	127	3,98
		185	228	81	12	0	506	
Rata-Rata Variabel								3,91

Sumber : Olah Data Primer, 2016

Berdasarkan Tabel tersebut dilihat dari nilai rata-rata keseluruhan (rata-rata variabel) sebesar 3.91 yang berada pada kategori baik (nilai rata-rata antara 3,41 s.d 4,20) mengindikasikan bahwa sebagian besar responden mempersepsikan tinggi pada variabel Kepemimpinan (X1). Hal ini menggambarkan bahwa variabel kepemimpinan pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Riau sudah baik, namun demikian masih terdapat didalam indikator yang perlu diperbaiki karena masih memperoleh nilai dibawah rata-rata.

Beban Kerja pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Riau

Variabel kedua dalam penelitian ini yang mempengaruhi iklim organisasi adalah Beban Kerja. Persepsi beban kerja diukur dengan 4 indikator sebagai berikut:

Tabel 4. Distribusi Frekuensi Skor Beban Kerja (X₂)

No	PERNYATAAN	Distribusi Jawaban Responden										Skor	Rata - rata
		SS		S		KS		TS		STS			
		F	Nilai	F	Nilai	F	Nilai	F	Nilai	F	Nilai		
1	Banyaknya beban kerja yang diberikan sesuai dengan beban kerja normal	29	145	59	236	33	99	6	12	0	0	127	3,87
2	Target kerja yang diberikan atasan masih dalam tingkat kewajaran	48	240	60	240	15	45	0	0	4	4	127	4,17
3	Banyaknya pekerjaan tiap harinya tidak merasa jenuh dalam menjalaninya	27	135	58	232	32	96	6	12	4	4	127	3,77
4	Dalam bekerja tidak pernah mendapat tekanan dari atasan	36	180	72	288	17	51	2	4	0	0	127	4,12
Rata-Rata Variabel											523	3,98	

Sumber : Olah Data Primer, 2016

Berdasarkan mayoritas responden menjawab setuju. Dari nilai rata-rata keseluruhan (rata-rata variabel) sebesar 3,98 yang berada pada kategori baik (nilai rata-rata antara 3,41 s.d 4,20) mengindikasikan bahwa sebagian besar responden mempersepsikan tinggi pada variabel Beban Kerja (X2).

Berdasarkan hasil indikator beban kerja yang terlihat paling buruk pada rata-rata indikator terendah sebesar 3,77 pada indikator ketiga (X2,3), artinya indikator tiga yaitu *Banyaknya pekerjaan tiap harinya tidak merasa jenuh dalam menjalaninya*. Pada variabel Beban Kerja ini dinilai paling buruk oleh reponden dibandingkan indikator yang lain pada variabel Beban Kerja (X2). Hal ini disebabkan oleh adanya perbedaan tupoksi kerja masing-masing pegawai yang seringkali menimbulkan kejenuhan dengan pekerjaannya sehari-hari. Dengan pembagian kerja yang rata dapat menjadi solusi untuk menekan tingkat kejenuhan pegawai.

Sistim Karir pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Riau

Variabel ketiga dalam penelitian ini yang mempengaruhi iklim organisasi adalah sistim karir. Persepsi sistem karir diukur dengan 6 indikator sebagai berikut:

Tabel 5. Distribusi Frekuensi Skor Sistim Karir (X_3)

No	PERNYATAAN	Distribusi Jawaban Responden										Skor	Rata - rata
		SS		S		KS		TS		STS			
		F	Nilai	F	Nilai	F	Nilai	F	Nilai	F	Nilai		
1	Kenaikan pangkat / jabatan menggunakan kualifikasi penilaian	15	75	37	148	51	153	21	42	3	3	127	3,31
2	Kenaikan pangkat / jabatan sesuai dengan kompetensi personal	18	90	43	172	44	132	18	36	4	4	127	3,42
3	Kenaikan pangkat / jabatan menggunakan penilaian kinerja	16	80	39	156	50	150	18	36	4	4	127	3,35
4	Pernempatan formasi jabatan sesuai kebutuhan organisasi	13	65	43	172	49	147	19	38	3	3	127	3,35
5	Kenaikan pangkat atau promosi memperhatikan faktor integritas personal	14	70	48	192	44	132	16	32	5	5	127	3,39
6	Kenaikan pangkat atau promosi memperhatikan faktor moral personal	14	70	39	156	51	153	20	40	3	3	127	3,32
Rata-Rata Variabel												3,36	

Sumber : Olah Data Primer, 2016

Dari tabel diatas menggambarkan bahwa sistim karir dalam organisasi sudah cukup baik di mana nilai rata-rata variabel ini adalah 3.36. Hal ini menggambarkan bahwa sistim karir cukup baik dalam sistim organisasi yang tengah dijalankan selama ini. Hal ini dipicu dari kondisi sistim karir yang saat ini tidak menentu dan dapat disebabkan oleh adanya faktor kedekatan dengan pimpinan maupun faktor politik. Sistem karir seharusnya diaplikasikan dengan cara lelang jabatan maupun melalui Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan (Baperjakat) secara netral dan bersih.

Iklim Organisasi pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Riau

Berdasarkan hasil perhitungan terhadap skor iklim organisasi pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Riau diperoleh penyebaran distribusi frekuensi data seperti pada tabel berikut:

Tabel 6. Distribusi Frekuensi Skor Iklim Organisasi (Y_1)

No	PERNYATAAN	Distribusi Jawaban Responden										Skor	Rata - rata
		SS		S		KS		TS		STS			
		F	Nilai	F	Nilai	F	Nilai	F	Nilai	F	Nilai		
1	Nyaman dalam bekerja karena posisi yang saat ini sesuai dengan kemampuan dan keinginan saya	26	130	67	268	32	96	2	4	0	0	127	3,92
2	Atasan selalu menerapkan standar kinerja yang tinggi sehingga bekerja selalu dalam keadaan tertekan	21	105	76	304	29	87	0	0	1	1	127	3,91
3	Mandiri dalam menyelesaikan pekerjaan	12	60	81	324	29	87	5	10	0	0	127	3,79

	sesuai dengan yang diperintahkan.											481	
4	Diberikan penghargaan atas prestasi kerja yang dicapai.	40	200	54	216	32	96	1	2	0	0	127	4,05
5	Hubungan sesama pegawai harmonis.	30	150	63	252	30	90	4	8	0	0	127	3,94
6	Memahami visi dan misi organisasi	34	170	62	248	27	81	4	8	0	0	127	3,99
Rata-Rata Variabel												3,93	

Sumber : Olah Data Primer, 2016

Berdasarkan Tabel 6 diketahui bahwa nilai rata-rata variabel iklim organisasi berada pada kriteria baik yaitu pada nilai 3,41 s.d 4,20.

Hal ini menunjukkan bahwa pegawai Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Riau dalam bekerja belum mandiri dan kurang keinginan untuk bekerja lebih giat atau lebih dari yang diharapkan.

Kinerja Pegawai pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Riau

Berdasarkan hasil perhitungan terhadap skor kinerja pegawai pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Riau diperoleh penyebaran distribusi frekuensi data seperti pada Tabel 7 berikut:

Tabel 7. Distribusi Frekuensi Skor Kinerja Pegawai (Y_2)

No	PERNYATAAN	Distribusi Jawaban Responden										Skor	Rata - rata
		SS		S		KS		TS		STS			
		F	Nilai	F	Nilai	F	Nilai	F	Nilai	F	Nilai		
1	Selalu berorientasi pada kualitas kerja	24	120	85	340	14	42	4	8	0	0	127	4,02
2	Selalu tepat waktu menyelesaikan pekerjaan	53	265	61	244	13	39	0	0	0	0	127	4,31
3	Selalu memiliki inisiatif dalam bekerja	36	180	82	328	8	24	1	2	0	0	127	4,20
4	Pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki	24	120	95	380	5	15	3	6	0	0	127	4,10
5	Mampu berkomunikasi dengan semua unsur baik atasan rekan kerja maupun dengan eksternal	45	225	58	232	9	27	13	26	2	2	127	4,03
Rata-Rata Variabel												4,13	

Sumber : Olah Data Primer, 2016

Berdasarkan Tabel 7 diketahui bahwa nilai rata-rata variabel kinerja pegawai berada pada kriteria baik yaitu pada nilai 3,41 s.d 4,20. Dari indikator-indikator variabel kinerja pegawai, nilai terendah adalah perihal *Selalu berorientasi pada kualitas kerja*.

Hal ini menunjukkan bahwa pegawai Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Riau dalam bekerja belum berorientasi pada kualitas yang terbaik, hanya sekedar untuk memenuhi syarat dari pelaksanaan pekerjaan, untuk itu diperlukan upaya untuk meningkatkan kualitas pekerjaan sehingga dalam pelaksanaan anggaran pembangunan dapat berjalan lebih maksimal.

Uji Validitas

Uji validitas merupakan uji yang menunjukkan seberapa besar item-item pernyataan mewakili konsep atau variabel yang diukur. Untuk menentukan validitas suatu pernyataan digunakan program komputer *SPSS 17 for windows*. Hasil uji validitas masing-masing variabel dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 8. Hasil Uji Validitas Data

Item Kinerja Pegawai	r hitung	r tabel	Keterangan
1	0.52	0.145	valid
2	0.66	0.145	valid
3	0.75	0.145	valid
4	0.72	0.145	valid
5	0.69	0.145	valid
Item Iklim Organisasi	r hitung	r tabel	Keterangan
1	0.69	0.145	valid
2	0.57	0.145	valid
3	0.51	0.145	valid
4	0.56	0.145	valid
5	0.58	0.145	valid
6	0.60	0.145	Valid
Item Kepemimpinan	r hitung	r tabel	Keterangan
1	0.59	0.145	valid
2	0.82	0.145	valid
3	0.70	0.145	valid
4	0.77	0.145	valid
5	0.76	0.145	valid
Item Beban Kerja	r hitung	r tabel	Keterangan
1	0.57	0.145	valid
2	0.78	0.145	valid
3	0.78	0.145	valid
4	0.63	0.145	valid
Item Sistim Karir	r hitung	r tabel	Keterangan
1	0.66	0.145	valid
2	0.68	0.145	valid
3	0.71	0.145	valid
4	0.69	0.145	valid
5	0.67	0.145	valid
6	0.49	0.145	valid

Sumber: Data Olahan, 2016

Hasil pengujian validitas yang disajikan pada tabel diatas dapat dilihat bahwa skor masing-masing butir pada setiap variabel memiliki nilai r hitung lebih besar dari nilai r tabel, sehingga seluruh kuisioner dinyatakan valid.

Uji Reliabilitas

Pengujian dilakukan dengan menggunakan uji reliabilitas dimana suatu instrument dapat dikatakan reliabel apabila memiliki koefisien keandalan atau alpha dengan ketentuan yaitu $< 0,6$ tidak *reliable*, $0,6-0,7$ *acceptable*, dan $> 0,8$ sangat baik. Untuk menentukan keandalan suatu pernyataan digunakan program computer SPSS 17 for Windows, hingga diperoleh nilai *cronbach alpha* untuk tiap variabel penelitian. Hasil dari uji dapat dikatakan reliabel apabila *cronbach alpha* $> 0,6$. Hasil uji reliabilitas adalah sebagai berikut:

Tabel 9. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	Kriteria	Keterangan
Kinerja Pegawai (Y2)	0.662	0.600	Reliabel
Iklim Organisasi (Y1)	0.614	0,600	Reliabel
Kepemimpinan (X1)	0.745	0,600	Reliabel
Beban Kerja (X2)	0.641	0,600	Reliabel
Sistim Karir (X3)	0.729	0.600	Reliabel

Sumber: Data Olahan, 2016

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa nilai *cronbach alpha* dari variabel kepemimpinan, beban kerja, sistim karir, iklim organisasi, dan kinerja pegawai lebih besar dari 0,600 sehingga dapat disimpulkan variabel reliabel yang berarti bahwa kuisisioner sudah dapat digunakan dalam penelitian.

Pengujian Hipotesis

Pengaruh Kepemimpinan, Beban Kerja dan Sistem Karir Terhadap Iklim Organisasi

Uji Simultan (Uji F)

Pengujian ini merupakan pengujian hipotesis secara simultan (uji F), artinya apakah Kepemimpinan, Beban Kerja dan Sistem Karir, secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap Iklim Organisasi.

Tabel 10. Hasil Uji Signifikansi Secara Simultan Kepemimpinan, Beban Kerja dan Sistem Karir Terhadap Iklim Organisasi

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,926	3	1,309	4,954	.003 ^a
	Residual	32,229	122	,264		
	Total	36,155	125			

Sumber: Data primer yang diolah 2016

F table (k,n-k-1) dengan tingkat signifikansi 5 persen.

Hasil F table = 2,68 sedangkan F hitung adalah 4.954. F Hitung 4.954 > F Tabel 2,68, dengan demikian dapat disimpulkan persamaan semua variabel independen (Kepemimpinan, Beban Kerja dan Sistem Karir) secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel Iklim Organisasi. Dengan demikian hipotesis pertama yang menyatakan bahwa Kepemimpinan, Beban Kerja dan Sistem Karir, berpengaruh terhadap Iklim Organisasi terbukti (Ha diterima).

Uji Parsial (Uji t)

Model persamaan regresi yang baik adalah model yang memenuhi persyaratan asumsi klasik, diantaranya adalah data harus normal, terbebas dari heteroskedastisitas, dan terbebas dari autokotelasi. Dari hasil analisis sebelumnya, telah terbukti bahwa model persamaan yang diajukan dalam penelitian ini adalah telah memenuhi persyaratan asumsi klasik sehingga model persamaan dalam penelitian ini sudah dianggap baik.

Tabel 11. Model Persamaan Regresi Pengaruh Kepemimpinan, Beban Kerja dan Sistem Karir Terhadap Iklim Organisasi.

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
		B	Std. Error	Beta	t	
1	(Constant)	2,525	,371		6,809	,000
	X1	,257	,071	,316	3,605	,000
	X2	,037	,072	,045	,509	,611
	X3	,010	,074	,012	,141	,888

Sumber: Data primer yang diolah, 2016

Dari Tabel 11 hasil pengolahan data dengan bantuan program SPSS 17, maka didapatkan model persamaan regresi akhir sebagai berikut:

$$Y = 2,525 + 0,257X_1 + 0,037X_2 + 0,010X_3 + e$$

Dari persamaan regresi tersebut, dapat dijelaskan bahwa: (1) Nilai koefisien regresi 0,257 menunjukkan bahwa Kepemimpinan sangat memberikan kontribusi yang besar untuk meningkatkan Iklim Organisasi. Dengan kepemimpinan yang dapat mengerti dengan para bawahannya maka akan meningkatkan Iklim Organisasi. (2) Nilai koefisien regresi 0.037 menunjukkan kontribusi beban kerja cukup kecil, hal ini disebabkan dengan beban kerja yang dapat diterima dan sanggup diselesaikan oleh pegawai namun tidak memberikan pengaruh apa-apa terhadap iklim organisasi. Apabila seorang pegawai memperoleh beban kerja yang terlalu besar atau kecil iklim organisasi tidak berpengaruh apa-apa kecuali dalam penelitian ini dikaji variabel lainnya yang berkaitan dengan

kompensasi atau motivasi. (3) Nilai koefisien regresi 0,010 menunjukkan kontribusi sistem karir cukup kecil, hal ini disebabkan dengan sistim karir yang ada tidak memberikan pengaruh apa-apa terhadap iklim organisasi.

Koefisien Determinasi (R²)

Persentase pengaruh semua variabel independen terhadap variabel dependen ditunjukkan oleh besarnya Koefisien Determinasi (R²). Hasil pengolahan menggunakan SPSS didapat hasil sebagai berikut:

Tabel 12. Hasil Uji Koefisien Determinasi Pengaruh Kepemimpinan, Beban Kerja dan Sistim Karir Terhadap Iklim Organisasi.

Model Summary ^b										
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.330 ^a	.109	.087	.51398	.109	4,954	3	122	.003	1,872

Sumber: Data primer yang diolah, 2016

Pada hasil perhitungan diperoleh besarnya koefisien determinasi adalah sebesar 0,087 artinya variasi dari variabel dependen (Y1) sebesar 8.7% yang dapat dijelaskan oleh variabel independen, sedangkan 91.3% dipengaruhi oleh faktor- faktor lain diluar penelitian ini.

Pengujian Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan program SPSS Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 13. Hasil Analisis Regresi dengan Metode Enter Z dan Y

Model Summary ^b										
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.219 ^a	.048	.040	.58267	.048	6,250	1	124	.014	2,116

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,122	1	2,122	6,250	.014 ^a
	Residual	42,098	124	.340		
	Total	44,220	125			

Coefficients ^a											
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	4,146	.338		12,282	.000					
	Y1	-.242	.097	-.219	-2,500	.014	-.219	-.219	-.219	1,000	1,000

Sumber : Olah Data Primer

Berdasarkan Tabel 13 menjelaskan pengaruh variabel Iklim Organisasi terhadap Kinerja pegawai memiliki t hitung sebesar -2.500 lebih kecil dari t tabel sebesar 1.66 atau nilai sign = 0,014 < α = 5% (0,000 < 0,05) menyatakan H₀ diterima. Kesimpulannya bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai. Dari nilai R menunjukkan nilai sebesar 0.219 (21.9%), artinya bahwa

Kinerja dipengaruhi oleh Iklim Organisasi sebesar 21.9% . Berdasarkan Tabel Coefficients didapatkan persamaan:

$$Y_2 = 4.146 - 0,242Y_1$$

Konstanta sebesar 4.146 menyatakan bahwa jika variabel iklim organisasi bernilai nol, maka kinerja adalah sebesar 4,146 satuan. Koefisien regresi sebesar - 0,242 atau -24,2 % pada variabel kinerja. Dari hasil ini menunjukkan bahwa secara korelasi bahwa hubungan iklim organisasi terhadap kinerja bergerak secara negatif yang artinya adalah tidak selamanya iklim organisasi meningkat akan mengakibatkan tingkat kinerja yang baik pula. Walaupun menurut konsep teori Bernardian, John H & Joyje E.A Russel yang dikutip Sedarmayanti (2004: 176-177) menyatakan bahwa indikator dari kinerja pegawai adalah sebagai berikut: (1) Efektifitas yaitu tingkat dimana penggunaan sumber-sumber organisasi (antara lain SDM, uang, teknologi, materi) dimaksimalkan untuk mendapatkan target yang tertinggi atau sebaliknya efektifitasnya berkurang, penggunaan sumber-sumber organisasi dikurangi. (2) Kerja sama yaitu tingkat dimana pegawai menunjukkan perasaan dan kerjasama di antara rekan sekerja dan bawahan. (3) Ketepatan waktu yaitu tingkat dimana kegiatan diselesaikan, atau hasil yang diselesaikan, dengan waktu yang lebih cepat dari hasil yang ditetapkan dan menggunakan waktu yang tersedia untuk kegiatan lain. (4) Kualitas yaitu tingkat dimana proses atau hasil dari suatu kegiatan yang sempurna, dengan kata lain melaksanakan suatu kegiatan dengan cara yang ideal/sesuai atau menyelesaikan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan. (5) Kuantitas yaitu besaran yang dihasilkan, dalam bentuk nilai dolar, sejumlah unit, atau sejumlah kegiatan yang diselesaikan.

Dalam indikator tersebut terdapat unsur kerjasama yang pada intinya menunjukkan iklim organisasi. Berdasarkan konsep tersebut jelas menyebutkan adanya unsur positif antara iklim organisasi terhadap kinerja begitu juga konsep yang diutarakan oleh Colquitt, Le Pene, Wesson (2009) dalam *Integrative Model Of Organizational Behavior*.

Pembahasan Hasil Penelitian

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Iklim Organisasi pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Riau
Dilihat dari hasil penelitian ini dimana kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap iklim organisasi. Artinya kepemimpinan yang baik akan mempunyai dampak baik bagi organisasi. Hal ini membuktikan bahwa peranan kepemimpinan memberikan peran terhadap iklim organisasi.

Hasil penelitian ini sesuai dengan konsep yang dikemukakan oleh Stringer (2005) mengemukakan bahwa terdapat lima faktor yang mempengaruhi terjadinya iklim suatu organisasi, yaitu lingkungan eksternal, strategi, praktik kepemimpinan, pengaturan organisasi, dan sejarah organisasi. Masing-masing faktor ini sangat menentukan, oleh karena itu orang yang ingin mengubah iklim menurut Dubrin (2005:3), yaitu upaya mempengaruhi banyak orang melalui suatu organisasi harus mengevaluasi masing-masing faktor tersebut. Praktik kepemimpinan akan bervariasi, bergantung pada strategi yang dilaksanakan dan perilaku pemimpin mempengaruhi iklim organisasi yang kemudian mendorong motivasi karyawan. Motivasi karyawan merupakan pendorong utama terjadinya kinerja. Hal ini sesuai dengan definisi kepemimpinan komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dilakukan dengan cara petunjuk atau perintah, melalui motivasi dan koordinasi memberikan rasa percaya diri, dimana faktor lain yang mampu membangkitkan komitmen untuk mencapai tujuan organisasi.

Hal ini menggambarkan bahwa faktor kepemimpinan menjadi sangat penting dalam organisasi. Dengan kepemimpinan yang baik akan memberikan kenyamanan dalam organisasi sehingga akan dapat memacu pegawai untuk dapat bekerja dengan maksimal. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Fitri dan Syamsir (2011) dimana hasil penelitian tersebut menyatakan, bahwa faktor kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap iklim organisasi. Jika dibandingkan dengan hasil penelitian yang baru saja dilakukan, hasil yang diperoleh menunjukkan kesimpulan yang sama namun dalam hasil penelitian ini besar pengaruh kepemimpinan terhadap iklim organisasi lebih besar dan berkesimpulan bahwa perbedaan ini adalah karena jenis organisasi yang diteliti berbeda.

Pada jenis perusahaan swasta dan BUMN faktor kepemimpinan tidak terlalu menonjol karena dengan sistem dan aturan yang jelas dan tegas bagi karyawan sehingga jalannya pekerjaan tidak lagi memandang siapa dan bagaimana pimpinan.

Pengaruh Beban Kerja terhadap Iklim Organisasi Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Riau

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa beban kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap iklim organisasi. Beban kerja yang terlalu banyak bagi pegawai tidak mempunyai dampak signifikan bagi organisasi, sebab semakin tinggi beban kerja pegawai, maka yang akan berdampak adalah pada penurunan motivasi kerja pegawai dari waktu ke waktu dan tidak memiliki pengaruh terhadap iklim organisasi.

Bila dikaitkan dengan konsep teori yang di kemukakan oleh Stringer (2005) yang mengemukakan bahwa terdapat lima faktor yang mempengaruhi terjadinya iklim suatu organisasi, yaitu lingkungan eksternal, strategi, praktik kepemimpinan, pengaturan organisasi, dan sejarah organisasi. Masing-masing faktor ini sangat menentukan, oleh karena itu orang yang ingin mengubah iklim suatu organisasi harus mengevaluasi masing-

masing faktor tersebut. Dari konsep tersebut memang tidak terdapat faktor yang menyatakan langsung dengan beban kerja terhadap iklim organisasi. Menurut Permendagri No. 12/2008, beban kerja adalah besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan/unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu (Utomo, 2008). Dari definisi ini pun tidak terdapat faktor yang menyatakan langsung dengan beban kerja terhadap iklim organisasi.

Dari beberapa hasil penelitian juga tidak terdapat pengaruh beban kerja terhadap iklim organisasi, pada penelitian lain hanya dibahas tentang pengaruh beban kerja terhadap motivasi kerja, seperti penelitian yang dilakukan oleh Anita (2013) tentang Pengaruh Penempatan Dan Beban Kerja Terhadap Motivasi Kerja Dan Dampaknya Pada Prestasi Kerja Pegawai Dinas Tenaga Kerja Dan Mobilitas Penduduk Aceh, dimana hasil penelitian tersebut menyatakan beban kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja.

Pengaruh Sistem Karir terhadap Iklim Organisasi Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Riau

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa sistem karir tidak berpengaruh signifikan terhadap iklim organisasi. Sistem karir yang sudah ada bagi pegawai tidak mempunyai dampak signifikan bagi organisasi, sebab sistem yang sudah ada merupakan aturan yang telah ditetapkan secara undang-undang, namun demikian terhadap yang membuat iklim organisasi terganggu adalah apabila terdapat ada oknum melakukan tindakan yang bertentangan dengan ketentuan dan memperoleh penempatan karir yang tidak sepatasnya. Namun kejadian ini hanya sebagian kecil dan jarang terjadi.

Penelitian ini didasarkan pada konsep yang dikemukakan oleh Stringer (2005) yang mengemukakan bahwa terdapat lima faktor yang mempengaruhi terjadinya iklim suatu organisasi, yaitu lingkungan eksternal, strategi, praktik kepemimpinan, pengaturan organisasi, dan sejarah organisasi. Dimana faktor sistem karir ini diterjemahkan dari bagian yang dikemukakan oleh Stringer tentang pengaturan organisasi. Dimana dalam pengaturan organisasi tersebut termasuk karir, kompensasi, sanksi dan lainnya. Dari hasil penelitian ini tentunya menunjukkan hasil yang berbeda dimana ternyata sistem karir pegawai pemerintahan tidak akan mempengaruhi iklim organisasi, kecuali ada penyimpangan dari penggunaan sistem karir seperti yang diutara sebelumnya. Pada jenis organisasi yang telah memiliki sistem pengkariran yang jelas biasanya tidak akan memiliki masalah besar dalam organisasi dalam hal karir.

Untuk mendukung hasil dari penelitian ini, ada enam faktor yang tercantum dalam UU ASN Pasal 69 Ayat 1 dan 2 mengenai pengembangan karir yakni, kualifikasi, kompetensi, kinerja, kebutuhan organisasi, mempertimbangkan integritas, mempertimbangkan moralitas. Dari keenam hal tersebut, tidak terdapat faktor yang menyatakan langsung dengan sistem karir terhadap iklim organisasi.

Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Riau

Dilihat dari hasil penelitian ini dimana terdapatnya pengaruh yang signifikan iklim organisasi terhadap kinerja. Hal ini bisa difahami karena faktor iklim organisasi menjadi faktor utama seorang pegawai untuk bekerja apabila dalam suatu organisasi memiliki iklim yang baik dan kondusif maka dapat memberikan kenyamanan kepada pegawai maka kinerja akan menjadi tinggi.

Hasil penelitian ini sama dengan yang dikemukakan oleh Payaman (2005:10) yang menjelaskan bahwa kinerja setiap orang dipengaruhi oleh banyak faktor yang dapat dikelompokkan pada 3 (tiga) kelompok, yaitu : (1) kompetensi individu seperti kemampuan dan keterampilan kerja melakukan kerja; (2) dukungan organisasi seperti ketersediaan sarana dan prasarana kerja dan kenyamanan lingkungan kerja; dan (3) dukungan manajemen seperti kepemimpinan, dan lingkungan kerja.

Pendapat ini didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Kamuli (2012) dengan judul Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Di Sekretariat Daerah Kota Gorontalo. Dimana dari hasil penelitian tersebut diketahui bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja/produktifitas. Dalam penelitian lain juga ditemukan hal sama seperti pada penelitian yang dilakukan oleh Affandi (2002) pada pegawai pemerintahan Kota Semarang. Hal ini membuktikan bahwa iklim organisasi yang semakin mendukung sangat berperan dalam menciptakan kinerja pegawai yang tinggi pula.

PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan serta analisis yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, maka pada bab ini dikemukakan kesimpulan penelitian sebagai berikut: (1) Secara bersama-sama atau siltultan hasil penelitian ini membuktikan pengaruh yang sangat signifikan variabel kepemimpinan, beban kerja, dan Sistem Karir terhadap Iklim Organisasi. Dengan kepemimpinan yang baik, beban kerja yang sesuai dengan kemampuan pegawai serta dengan jenjang karir yang bagus bagi pegawai maka akan memberikan iklim organisasi yang baik dalam lingkungan kerja. (2) Dilihat dari hasil penelitian ini kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap iklim organisasi. Dengan kepemimpinan yang baik akan memberikan kenyamanan dalam organisasi sehingga akan dapat memacu pegawai untuk dapat bekerja dengan maksimal. Artinya kepemimpinan yang baik akan mempunyai dampak baik bagi organisasi. (3) Hasil penelitian ini membuktikan beban kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap iklim organisasi. Artinya beban kerja yang terlalu banyak hanya akan

berdampak adalah pada penurunan motivasi kerja pegawai dari waktu ke waktu dan tidak memiliki pengaruh terhadap iklim organisasi. (5) Hasil penelitian ini membuktikan bahwa sistim karir tidak berpengaruh signifikan terhadap iklim organisasi. Artinya sistim karir yang sudah ada bagi pegawai tidak mempunyai dampak signifikan bagi organisasi, sebab sistim yang sudah ada merupakan aturan yang telah ditetapkan secara undang-undang. (6) Hasil penelitian ini terdapatnya pengaruh yang signifikan iklim organisasi terhadap kinerja. Hal ini bisa difahami karena faktor iklim organisasi menjadi faktor utama seorang pegawai untuk bekerja. Iklim organisasi yang baik dapat memberikan kenyamanan dan membuat suasana kerja organisasi menjadi baik pula bagi seluruh pegawai sehingga kinerja pegawai meningkat.

Setelah mempelajari, menganalisa dan menarik kesimpulan, maka dapat diberikan beberapa saran yang dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan kebijakan bagi organisasi baik dimasa sekarang maupun masa yang akan datang. Berkaitan dengan kepemimpinan, pimpinan selalu mampu berkomunikasi dengan baik terhadap para bawahan. Pimpinan masih harus memperbaiki tentang kemampuan untuk bertindak, berkomunikasi dan menghormati/menghargai bawahan. Ketiga hal tersebut merupakan indikator yang cukup penting dan akan sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai dalam bekerja. Untuk itu diperlukan juga kearifan dari pimpinan untuk dapat mengintrospeksi diri agar pengelolaan manajemen sumberdaya manusia dapat menjadi lebih baik. Serta sebaiknya pimpinan lebih aktif lagi dalam berkomunikasi serta berdiskusi dengan pegawai mengenai kendala ataupun kesulitan yang ditemukan di dalam pekerjaan dan memberikan solusi untuk menyelesaikannya sehingga kesalahan pekerjaan yang dilakukan pegawai dapat dihindari, dan pekerjaan dapat selesai dengan tepat waktu.

Berkaitan dengan beban kerja, dengan banyaknya pekerjaan tiap harinya membuat pegawai merasa jenuh dalam menjalaninya. Perbedaan tupoksi kerja masing-masing pegawai yang seringkali menimbulkan kejenuhan dengan pekerjaannya sehari-hari. Dengan pembagian kerja yang rata dapat menjadi solusi untuk menekan tingkat kejenuhan pegawai serta menjauhkan kesenjangan sosial yang kerap terjadi akibat perbedaan tupoksi pekerjaan. Serta sebaiknya implementasi dari UU ASN segera dilaksanakan sehingga pegawai dengan beban kerja tinggi dan pegawai dengan beban kerja rendah akan memperoleh insentif sesuai dengan hasil pekerjaan sehingga ini akan menjadi suatu motivasi tersendiri bagi pegawai yang berujung pada tingkat komitmen kerja yang menjadi tinggi pula.

Berkaitan dengan sistim karir, kondisi yang tidak menentu saat ini seperti mutasi ataupun promosi yang dianggap tidak adil dan dirasa terjadi karena disebabkan oleh adanya faktor kedekatan dengan pimpinan maupun faktor politik, seharusnya ditinjau kembali secara kualitatif dan kuantitatif. Sebaiknya sistem karir diaplikasikan dengan cara lelang jabatan maupun melalui Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan (Baperjakat) secara netral dan bersih. Dengan begitu dapat lebih selektif lagi memberikan kesempatan bagi para pegawai untuk memiliki jabatan yang lebih baik yang dapat disesuaikan dengan kemampuan dan tingkat pendidikan yang dimiliki pegawai tersebut.

Berkaitan dengan iklim organisasi, kemandirian pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan yang diperintahkan masih dianggap kurang memuaskan. Hal ini disebabkan pegawai dalam bekerja belum bisa mandiri bahkan banyak yang tidak memahami pekerjaannya sendiri dan belum mengerti benar prosedur-prosedur bagaimana cara menjalankan pekerjaan yang ditugaskan kepada mereka dengan baik. Sebaiknya pimpinan lebih berperan aktif dalam membimbing pegawai serta menciptakan komunikasi yang baik dengan pegawai lainnya sehingga permasalahan dalam kerja tidak terjadi.

Dalam situasi kerja, pegawai selalu berorientasi pada kualitas. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai dalam bekerja belum berorientasi pada kualitas yang terbaik, hanya sekedar untuk memenuhi syarat dari pelaksanaan pekerjaan, untuk itu diperlukan upaya untuk meningkatkan kualitas pekerjaan sehingga dalam pelaksanaan anggaran pembangunan dapat berjalan lebih maksimal. Seharusnya pegawai harus lebih efektif dan efisien dalam memanfaatkan waktu kerja sehingga pekerjaan yang diberikan dapat selesai dengan tepat waktu, tidak menumpuk serta berkualitas.

DAFTAR RUJUKAN

- Affandi (2002), *Pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja, komitmen dan kinerja pegawai di lingkungan pemerintahan Kota Semarang*. Tesis, Universitas Diponegoro.
- AA. Prabu Mangkunegara, 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* Remaja Rosdakarya, Bandung
- Delti, 2015, *Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Trubaindo Coal Mining Di Kabupaten Kutai Barat*, eJournal Ilmu Administrasi Bisnis, 2015, 3 (2): 495 – 506, ISSN 2355-5408, ejournal.adbisnis.fisip-unmul.ac.id
- Dessler, Gary, 2006, *Human Resouce Management An Asian Perspective*, Prentice Hall, Pearson Education South Asia Pte Ltd, Singapore
- Didik Agung Mulya (2005), *Studi kemampuan kerja, iklim organisasi dan motivasi terhadap kualitas pelayanan kesehatan di rumah sakit umum daerah kota Semarang*, Tesis, Universitas Diponegoro.
- Hadari Nawawi, 2000 *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang kompetitif*, Yogyakarta, Gajah Mada University Press

- Handoko T. Hani, 2000, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi II, Cetakan Keempat Belas, Penerbit BPFE, Yogyakarta
- Happy Dayantia Wulan Nisa, Yudi Suharsono & Tri Muji Ingrianti, 2012, *Peran Budaya Organisasi Terhadap Efektivitas dan Efisiensi Organisasi*, Prosiding Seminar Nasional, Universitas Muhammadiyah Malang.
- Henry Simamora. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ke-3. STIE YKPN. Yogyakarta
- Hardjana 2006, *Iklim Organisasi: Lingkungan Kerja Manusiawi*, Jurnal Ilmu Komunikasi, VOLUME 3, NOMOR 1, JUNI 2006: 1-36
- Isyandi B, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Perspektif Global*, Pekanbaru
- Juniarti Indira, Ashari Bunyaanudin, 2006, Pengaruh Komitmen Organisasi dan Keterlibatan Kerja Islam Dengan Sikap Terhadap Perubahan Organisasi.
- Kamus Besar Indonesia terbitan tahun 2008
- Koesmono, H. Teman, 2005, *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur*, Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan Universitas Kristen Petra, Surabaya, Vol.7, No.2: 171-188.
- Lako, Andreas, (2005). *Kepemimpinan dan Efektivitas kerja Organisasi :Isu, Teori, dan Solusi*, Amara Books, Yogyakarta.
- Luthans, F. 2005. *Perilaku Organisasi*. Edisi Kesepuluh. Andi Offset, Yogyakarta.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi, (Alih Bahasa V.A Yuwono, dkk)*, Edisi Bahasa Indonesia, Yogyakarta: ANDI.
- Mahmudi. (2005). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN
- Mahsun, M., (2006), *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*, BPFE Yogyakarta, Yogyakarta.
- Mardiasmo. 2006. Perwujudan Transparansi dan Akuntabilitas melalui Akuntansi Sektor Publik: Suatu Sarana Good Governance, Jurnal Akuntansi Pemerintah Vol.2, No. 1. <http://www.ugm.ac.id/jurnal-akuntansi-pemerintahan.php>. hal. 1-17
- Mathis, Robert. L & Jackson John.H, 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jilid 1, Salemba Empat, Jakarta
- Mutiara, S. Panggabean, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bogor: Ghalia Indonesia.
- Pantja Djatidan M. Khusaini.(2003). “Kajian Terhadap Kepuasan Kompensasi, Komitmen Organisasi, dan Prestasi Kerja”, Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan. Volume 5 No 1 Maret 2003. 25-41.
- Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2007 tentang Penggajian PNS
- Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2009, Tentang Perubahan Kesebelas atas Peraturan Pemerintah Nomor 7 tahun 1977 tentang Peraturan Gaji Pegawai Negeri Sipil.
- Rivai., V., 2004., *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta: Rajawali Pers.
- Robbins, S.P, 2003. *Perilaku Organisasi, Konsep – Kontroversial – Aplikasi*, Jilid I, Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Robbins, Stephen P. (2002). *Organizational Behavior: Culture, Design, and Application*. London : Prentice Hall International Inc.
- Robbins, Stephen P., 2003, *Organizational Behavior*, Tenth Edition, Prentice Hall, by Pearson Education, Inc
- Sedarmayanti. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, Cetakan Pertama, PT. Refika Aditama, Bandung
- Siagian, Sondang. P. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simanjuntak, Payaman J. 2005. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: FE UI.
- Sopiah (2008). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Penerbit C.V. Andi Offset.
- Surya, Mohamad. 2004. *Bunga Rampai Guru dan Pendidikan*. Edisi Pertama, PT Balai Pustaka. Jakarta.
- Syam Noorsyamsa Djumara, Makalah 2010, Insentive Berbasis Kinerja : Tinjauan Teoritis dan Praktis, Program Doktor Pasca Sarjana FISIP UNPAD
- Thoyib, Armanu, 2005, *Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi, dan Kinerja : Pendekatan Konsep*, Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan Universitas Kristen Petra, Surabaya, Vol.7, No.1: 60-73.
- Tika, Pabundu. (2006). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara
- Tjutju Yuniarsih dan Suwatno. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alfabeta. Bandung.
- Undang-Undang Nomor 43 tahun 1999, Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian.
- Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014, Tentang Aparatur Sipil Negara
- Veithzal Rivai, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Veithzal, Rivai, 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. PT. Raja Grafindo Persada: Jakarta
- Wirawan, 2007, Budaya dan iklim organisasi, Teori dan aplikasi dan penelitian, Jakarta, Salemba Empat
- Wirawan, 2007, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia, Teori, Aplikasi dan Penelitian*, Salemba Empat, Jakarta
- Wirjana, B. R., & Supardo, S. (2006). *Kepemimpinan, Dasar-Dasar dan Pengembangannya*. Yogyakarta: Andi Offset.