

## **PENGARUH MOTIVASI KERJA, PERILAKU PEMIMPIN DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI KANTOR INSPEKTORAT KABUPATEN TIMOR TENGAH UTARA**

Anita Lassa  
Yohanes Imanuel Naif

Ilmu Pemerintahan, Fisipol, Universitas Timor

### **ABSTRACT**

*This study aims to determine the influence of job motivation, leader's behavior, and organizational climate simultaneously and partially on the employees' performance in Inspektorat Kabupaten Timor Tengah Utara. The method applied in this research is a survey method. Analysis method utilized is multiple linear regression analysis. Variables in this study are job motivation, leader's behavior, organizational climate, and employees' performance. Hypothesis testing results show that job motivation, leader's behavior, and organizational climate simultaneously and partially has an effect toward the employees' performance in Inspektorat Kabupaten Timor Tengah Utara.*

**Keywords:** *Job Motivation; Leader's Behavior; Organization Climate; Employee's Performance.*

### **1. PENDAHULUAN**

Inspektorat Kabupaten Timor Tengah Utara mempunyai tugas membantu Bupati dalam membina dan mengawasi pelaksanaan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah dan tugas pembantuan oleh perangkat daerah. Mengingat tugas kantor Inspektorat Daerah yang sangat penting maka dibutuhkan Aparatur Sipil Negara (ASN) yang kompeten guna mendukung pelaksanaan tugas tersebut. Tanpa ASN yang kompeten dalam bidang pekerjaan dan tanggung jawabnya maka kantor Inspektorat Daerah Kabupaten TTU akan gagal dalam mewujudkan eksistensinya. Hal ini dikarenakan ASN memiliki bakat, tenaga, dan kreativitas yang sangat dibutuhkan untuk mencapai tujuan.

Berdasarkan laporan kinerja pada tahun 2017, rata-rata capaian kinerja kantor Inspektorat Kabupaten Timor Tengah Utara (Kabupaten TTU) sebesar 98,09% dan terkategori sangat baik. Capaian kinerja Kantor Inspektorat Daerah Kabupaten TTU tidak terlepas dari peran Aparatur Sipil Negara (ASN). Aparatur Sipil Negara sebagai sumber daya manusia yang memiliki peran sebagai penentu keberhasilan Inspektorat TTU dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Apabila ASN bertanggungjawab, disiplin, loyal, produktif dan bermoral baik maka

instansi pemerintah dapat berkembang dengan baik. Apabila ASN bersifat statis, tidak taat aturan, dan senang melakukan KKN akan menghambat perkembangan instansi.

Dalam rangka mendukung kantor Inspektorat Kabupaten TTU untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja, maka pegawai harus memberikan kinerja terbaik secara individu. Pegawai yang memiliki kepuasan dalam bekerja, semangat kerja, disiplin diri, pengalaman kerja didukung kepemimpinan yang efektif, iklim organisasi yang kondusif, kompensasi yang sepadan dengan resiko yang diterima, supervisi dan pengawasan yang baik, pendidikan dan pelatihan akan mampu berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Dengan banyak faktor yang diasumsikan dapat mempengaruhi kinerja pegawai, maka peneliti memfokuskan penelitian pada faktor motivasi kerja, perilaku pemimpin dan iklim organisasi. Peneliti memilih ketiga faktor tersebut karena merupakan faktor dominan yang bersinggungan secara langsung dengan pelaksanaan tugas pegawai.

Kepemimpinan Inspektur dalam kantor Inspektorat Kabupaten TTU sangat penting. Hal ini dikarenakan inspektur bertanggungjawab untuk mengkoordinir dan mengorganisasi sumber daya birokrasi yang ada sehingga dapat menjadi satu kesatuan yang utuh dan selaras satu sama lain dalam usaha pencapaian tujuan organisasi. Inspektur harus memiliki kemampuan mempengaruhi dan dapat memberikan motivasi kepada bawahan sehingga berpengaruh terhadap peningkatan kinerja birokrasi pemerintahan dalam hal ini kinerja kantor Inspektorat Kabupaten TTU. Perilaku pemimpin yang disesuaikan dengan tingkat kematangan bawahan dan menyesuaikan dengan kondisi organisasi dapat meningkatkan kinerja pelayanan yang diberikan pegawai kepada publik. Penggunaan gaya kepemimpinan atau perilaku pemimpin yang tidak tepat maka kinerja birokrasi akan menurun karena bawahan merasakan frustrasi, kebencian, kegelisahan dan ketidakpuasan sehingga tidak memberikan kinerja terbaik. Sebaliknya penerapan perilaku pemimpin yang tepat kepada bawahan akan berdampak pada peningkatan kinerja birokrasi.

Interaksi antara orang-orang yang berada dalam kantor Inspektorat Kabupaten TTU dan perlakuan yang diberikan manajemen terhadap pegawai menciptakan iklim organisasi yang mempengaruhi praktik dan kebijakan yang berlaku dalam organisasi. Iklim organisasi yang terbuka akan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk menyampaikan kepentingan dan ketidakpuasan tanpa adanya rasa takut akan menerima tekanan dan ancaman. Iklim organisasi yang terbuka akan tercipta jika semua anggota organisasi memiliki tingkat keyakinan yang tinggi dan mempercayai keadilan dalam bertindak. Iklim organisasi

yang kondusif penting untuk diciptakan karena merupakan persepsi individu tentang apa yang diberikan oleh organisasi dan dijadikan dasar bagi penentuan tingkah laku anggota. Iklim organisasi ditentukan oleh seberapa baik anggota organisasi diarahkan, dibangun, dan dihargai oleh organisasi. Iklim organisasi yang ada di kantor Inspektorat Kabupaten TTU akan menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi pegawai dan keadaan ini selanjutnya mempengaruhi kinerja pegawai.

Lingkungan kerja yang menyenangkan mampu mempertahankan semangat kerja pegawai. Dalam melaksanakan pekerjaan setiap pegawai membutuhkan motivasi yang ada pada dirinya agar timbul semangat dalam bekerja. Motivasi kerja dapat bersumber dari dalam diri pegawai dan bersumber dari luar diri pegawai. Semangat kerja yang tinggi dalam diri pegawai akan muncul apabila kebutuhan dan harapan belum terpenuhi. Setiap pegawai memiliki perbedaan kebutuhan dan harapan dalam bekerja. Beberapa pegawai menginginkan pengakuan dari orang lain pada organisasi tempat bekerja, pegawai tertentu memiliki rasa puas jika berhasil mengerjakan suatu pekerjaan dan hanya bisa dirasakan oleh pegawai bersangkutan, dan sebagian pegawai bekerja untuk dapat bertahan hidup (bekerja untuk dapat makan dan bertahan hidup). Perbedaan kebutuhan dan harapan yang dimiliki para pegawai menunjukkan bahwa setiap pegawai memiliki tingkatan motivasi kerja yang berbeda. Perbedaan motivasi kerja pegawai dalam organisasi sangat mempengaruhi kinerja secara individu dan akan berdampak pada kinerja organisasi secara holistik.

Motivasi kerja terbentuk dari sikap pegawai dalam menghadapi situasi kerja dalam organisasi. Sikap mental pegawai yang positif terhadap situasi kerja tim dalam organisasi memperkuat semangat kerja untuk mencapai kinerja maksimal. Motivasi kerja mampu menciptakan kebersamaan dalam tim kerja sehingga terwujud tim kerja yang solid, saling menghargai, dan saling memberikan kontribusi positif dalam menjalankan fungsi sesuai tugas dan tanggung jawab yang diemban. Dengan semangat kerja yang dimiliki pegawai maka dapat memelihara perilaku para pegawai agar bersedia bekerja sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan organisasi.

Kinerja pegawai yang baik sangat menentukan keberhasilan kantor Inspektorat Kabupaten TTU dalam melaksanakan fungsi berupa kegiatan pengawasan internal terhadap kinerja dan keuangan, penyusunan laporan hasil pengawasan, pelaksanaan administrasi inspektorat, dan pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Bupati TTU. Oleh karena itu pemeliharaan pegawai di kantor Inspektorat Kabupaten TTU diperlukan untuk meningkatkan

kinerja pegawai. Pemeliharaan pegawai disesuaikan dengan konsep manajemen sumber daya manusia. Penerapan konsep manajemen sumber daya manusia di kantor Inspektorat Kabupaten TTU dapat diwujudkan melalui pemberian motivasi kepada pegawai, pendekatan yang digunakan pemimpin terhadap bawahan (perilaku pemimpin) dan menciptakan iklim organisasi yang kondusif.

Sesuai uraian yang dikemukakan, peneliti melakukan penelitian untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja, perilaku pemimpin, dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai kantor Inspektorat Kabupaten TTU. Motivasi kerja, perilaku pemimpin, dan iklim organisasi merupakan bagian dari faktor-faktor yang dapat mempengaruhi terciptanya kinerja pegawai.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan, maka rumusan masalah yang dibahas dalam penelitian ini sebagai berikut:

Apakah motivasi kerja, perilaku pemimpin, dan iklim organisasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Inspektorat Kabupaten Timor Tengah Utara?

Mengacu pada rumusan masalah maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui: Pengaruh motivasi kerja, perilaku pemimpin, dan iklim organisasi secara simultan terhadap kinerja pegawai Kantor Inspektorat Kabupaten Timor Tengah Utara.

## **2. TINJAUAN LITERATUR**

### **Motivasi Kerja**

Motivasi menurut Luthans (2006: 270) adalah sebuah proses yang dimulai dari adanya kekurangan baik secara fisiologis maupun psikologis yang memunculkan perilaku atau dorongan yang diarahkan untuk mencapai sebuah tujuan spesifik atau insentif. Stoner (1996:134) menyatakan bahwa motivasi adalah karakteristik psikologi manusia yang berkontribusi pada tingkat komitmen seseorang. Faktor-faktor yang menyebabkan, menyalurkan, dan mempertahankan perilaku manusia adalah arah tekad tertentu. Memotivasi adalah proses kepemimpinan mempengaruhi perilaku manusia berdasarkan pengetahuan mengenai apa yang membuat orang bergerak. Robbins dan DeCenzo (1999:50) menyatakan motivasi kerja adalah kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan keorganisasian yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu. Asumsi dasar ketika melakukan riset motivasi adalah memotivasi

diasumsikan sebagai hal yang baik dan motivasi adalah salah satu dari beberapa faktor yang menentukan prestasi kerja.

Berdasarkan definisi tentang motivasi, dapat dijelaskan unsur-unsur motivasi sebagai berikut (Pasolong, 2013:139):

- a. Kebutuhan (*needs*) adalah keadaan yang memunculkan ketidakseimbangan dan kekurangan baik secara fisiologis maupun secara psikologis. Kebutuhan dapat diartikan sebagai sesuatu keadaan internal yang menyebabkan hasil-hasil tertentu tampak menarik. Misalnya jika tubuh kita membutuhkan energi lebih, maka tubuh membutuhkan makanan untuk memenuhi kekurangan energi tersebut. Makanan merupakan sesuatu hal yang menarik untuk diperoleh agar memuaskan kebutuhan akan rasa lapar.
- b. Dorongan (*drives*), kadang disamakan dengan motif yang memicu munculnya perilaku tertentu untuk mengurangi atau memenuhi kebutuhan. Jika tubuh kita kekurangan makan, keadaan ini menyebabkan timbulnya rasa lapar, kemudian rasa lapar menimbulkan ketegangan secara fisiologis sehingga mendorong individu untuk mencari makanan.
- c. Insentif adalah segala sesuatu yang memuaskan, mengurangi, dan memenuhi kebutuhan, sehingga menurunkan ketegangan. Ketika individu berhasil mendapatkan makanan, kemudian rasa lapar hilang dan individu kembali beraktivitas seperti biasa.

McClelland (dalam Pasolong, 2013: 143) mengemukakan teori motivasi yang berhubungan erat dengan *learning theory*; tiga jenis kebutuhan yaitu (a) *Need for Achievement* yaitu kebutuhan untuk berprestasi yang merupakan refleksi dari dorongan rasa tanggungjawab untuk memecahkan masalah. Misalnya pegawai yang mempunyai kebutuhan berprestasi tinggi cenderung berani mengambil resiko, (b) *Need for Affiliation* yaitu kebutuhan untuk berafiliasi, merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, berada sama dengan orang lain dan tidak melakukan sesuatu yang merugikan orang lain, dan (c) *Need for Power* yaitu kebutuhan akan kekuasaan merupakan refleksi dari dorongan untuk mencapai otoritas, untuk memiliki pengaruh terhadap orang lain.

Teori ini berusaha menjelaskan *achievement oriented behavior* yang didefinisikan sebagai perilaku yang diserahkan terhadap tercapainya *standard of excellent*. Menurut teori ini, pegawai mempunyai *needs for achievement* yang tinggi selalu mempunyai pola pikir tertentu ketika merencanakan untuk melaksanakan suatu pekerjaan, yaitu selalu mempertimbangkan pekerjaan yang akan dilakukan cukup menantang atau tidak. Jika ada pekerjaan yang dihadapi

maka pegawai berpikir tentang kekuatan, peluang, dan ancaman yang mungkin dihadapi dalam mencapai tujuan dan menentukan strategi yang tepat untuk melaksanakan.

Teori David Mc Clelland menunjukkan bahwa kebutuhan yang kuat untuk berprestasi merupakan dorongan yang kuat untuk berhasil atau unggul berkaitan dengan sejauh mana orang tersebut termotivasi untuk melaksanakan tugasnya. Orang dengan kebutuhan berprestasi yang tinggi cenderung untuk menetapkan sasaran cukup sulit bagi mereka sendiri dengan mengambil resiko yang sudah diperhitungkan untuk mencapai sasaran itu. Dengan demikian orang yang mempunyai kebutuhan berprestasi yang tinggi akan cenderung termotivasi dengan situasi kerja yang penuh tantangan dan persaingan, orang dengan kebutuhan berprestasi rendah cenderung berprestasi jelek dalam situasi kerja yang sama. Kebutuhan untuk berafiliasi yaitu keinginan seseorang untuk berarti di sekeliling rekan kerjanya. Kebutuhan terhadap kekuatan menyangkut tingkat kendali yang diinginkan seseorang atas situasi yang dihadapinya.

### **Perilaku Pemimpin**

Kepemimpinan dapat diukur berdasarkan hubungan kadar bimbingan, arahan yang diberikan pemimpin dan perilaku hubungan dengan bawahan. Sejalan dengan pendapat Hersey dan Blanchard (1992:180), menyatakan bahwa dimensi yang digunakan dalam penilaian pola kepemimpinan adalah pola perilaku yang diperlihatkan orang itu pada saat mempengaruhi aktifitas orang lain seperti dipersepsikan orang lain. Perilaku pemimpin menurut House dalam Hicks & Gullet (1996:491) merupakan hal yang multidimensional. Hal ini merupakan bilangan terbatas dan berubah-ubah menurut kepribadian pimpinan, persyaratan tugas ditentukan olehnya beserta para pengikutnya, sifat-sifat, kepentingan, harapan-harapan pendukungnya, serta lingkungan organisasi dan fisik melakukan kegiatan.

Pola kepemimpinan seseorang terdiri dari kombinasi antara perilaku tugas dan perilaku hubungan yang merupakan inti konsep kepemimpinan (Suwatno dan Priansa, 2011:155) didefinisikan sebagai berikut:

- a. Perilaku tugas merupakan perilaku kepala kantor dalam mengorganisasi tugas, menetapkan tujuan, menetapkan batas waktu, pengarahan tugas, dan pengendalian tugas bawahan.
- b. Perilaku hubungan merupakan perilaku kepala kantor dalam membina hubungan pribadi dengan bawahannya dengan membuka lebar saluran komunikasi,

memberikan dukungan, memudahkan interaksi, memperhatikan gagasan bawahan, memberikan penghargaan.

Berdasarkan teori tersebut di atas secara konseptual dalam penelitian ini, perilaku pemimpin adalah pola perilaku yang diperlihatkan pemimpin pada saat mempengaruhi aktifitas pegawai Kantor Inspektorat Kefamenanu dapat diukur berdasarkan perilaku tugas dan hubungan. Indikator perilaku tugas antara lain : penyusunan tujuan, pengorganisasian, menetapkan batas waktu, pengarahan, pengendalian, sedangkan indikator perilaku hubungan anantara lain: memberikan dukungan, berkomunikasi, memudahkan interaksi, memperhatikan gagasan pegawai, memberikan penghargaan.

### **Iklm Organisasi**

Menurut Tagiuri dan Litwin (dalam Wirawan, 2007:26) Iklm 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. Stringer (2002:34) mendefinisikan iklm organisasi sebagai “...collection and pattern of enviromental determinant of aroused motivation.” Iklm organisasi sebagai koleksi dan pola lingkungan yang menentukan munculnya motivasi. Rousseau dalam Pasolong (2013:99) menyatakan bahwa iklm organisasi adalah persepsi dan bersifat deskriptif. Persepsi adalah suatu sensasi atau realisasi yang dialami oleh seseorang. Deskripsi adalah apa yang dilaporkan orang mengenai sensasi ini. Sekumpulan persepsi secara relatif bersifat konstan yang dimiliki anggota organisasi mengenai karakteristik dan kualitas budaya organisasi. Individu membedakan antara situasi actual (yakni budaya) dan persepsi (iklm).

Dari seluruh definisi tersebut dapat disimpulkan definisi iklm organisasi adalah, persepsi anggota organisai baik individu maupun kelompok dan pihak lain yang berhubungan dengan organisasi secara rutin tentang lingkungan internal organisasi yang akan mempengaruhi sikap dan perilaku anggota organisasi, serta menentukan kinerja organisasi.

Stringer (2002:56) juga berpendapat bahwa karakteristik atau komponen iklm organisasi mempengaruhi motivasi anggota organisasi untuk berperilaku tertentu. Menurutnya terdapat 6 komponen untuk mengukur hal tersebut yaitu

- a. Struktur (*Structure*). Struktur organisasi merefleksikan perasaan di organisasi secara baik dan mempunyai peran dan tanggung jawab yang jelas dalam lingkungan organisasi. Struktur tinggi jika anggota merasa pekerjaan mereka didefinisikan secara baik.

- b. Standar-standar (*Standards*). Mengukur perasaan tekanan untuk meningkatkan kinerja dan derajat kebanggaan yang dimiliki oleh anggota organisasi dalam melakukan pekerjaan dengan baik. Standar-standar tinggi artinya anggota organisasi selalu berupaya mencari jalan untuk meningkatkan kinerja. Sebaliknya standar rendah merefleksikan harapan yang lebih rendah untuk kinerja.
- c. Tanggung jawab (*Responsibility*). Merefleksikan perasaan karyawan bahwa mereka adalah “bos bagi diri sendiri” dan tidak memerlukan keputusannya dilegitimasi oleh anggota organisasi lainnya. Persepsi tanggung jawab tinggi menunjukkan anggotanya merasa didorong untuk memecahkan masalahnya sendiri. Tanggung jawab rendah menunjukkan bahwa pengambilan keputusan dan percobaan terhadap pendekatan baru tidak diharapkan.
- d. Penghargaan (*Recognition*) mengindikasikan bahwa anggota organisasi merasa dihargai jika mereka dapat menyelesaikan tugas secara baik. Penghargaan merupakan ukuran penghargaan yang dihadapkan dengan kritik dan berkarakteristik keseimbangan antara karakter dan kritik. Penghargaan rendah artinya penyelesaian pekerjaan dengan baik diberikan imbalan secara tidak konsisten.
- e. Dukungan (*Support*). Merefleksikan perasaan percaya dan saling mendukung terus berlangsung di antara kelompok kerja. Dukungan tinggi jika anggota organisasi merasa bahwa mereka bagian dari tim yang berfungsi dengan baik dan merasa memperoleh bantuan dari atasannya, jika mengalami kesulitan dalam menjalankan tugas. Jika dukungan rendah, anggota organisasi merasa terisolasi dan tersisih sendiri. Komponen iklim organisasi ini menjadi sangat penting untuk model bisnis yang ada saat ini, dimana sumber-sumber sangat terbatas.
- f. Komitmen (*Commitment*). Merefleksikan perasaan bangga anggota terhadap organisasinya dan derajat kelayakan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Perasaan komitmen kuat berasosiasi dengan loyalitas personal. Level rendah komitmen artinya karyawan merasa apatis terhadap organisasi dan tujuannya.

### **Kinerja Pegawai**

Kinerja pegawai merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pegawai tersebut dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu. Menurut Robbins (2002: 128) kinerja pegawai adalah fungsi dari interaksi antara kemampuan dan



motivasi. Dalam studi manajemen kinerja pegawai ada hal yang memerlukan pertimbangan yang penting sebab kinerja individu seorang pegawai dalam organisasi merupakan bagian dari kinerja organisasi dan dapat menentukan kinerja dari organisasi tersebut. Berhasil tidaknya kinerja pegawai yang telah dicapai organisasi tersebut akan dipengaruhi oleh tingkat kinerja dari pegawai secara individu atau kelompok.

### **3. METODE PENELITIAN**

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian survey dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian survey dilakukan untuk menjelaskan hubungan kausal dan menguji hipotesis. Penelitian ini berlokasi di Kantor Inspektorat Kefamenanu. Yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah semua pegawai negeri sipil di Kantor Inspektorat Kefamenanu yang berjumlah 55 orang. Peneliti menjadikan pendapat Riduwan sebagai saran dalam menentukan jumlah sampel penelitian, Riduwan (2012:70) menyatakan bahwa apabila subyek kurang dari 100 maka keseluruhan populasi dijadikan sebagai responden. Sehingga penelitian ini merupakan penelitian populasi dengan jumlah sampel 55 orang.

Jenis data dalam penelitian ini berupa data kualitatif dan data kuantitatif. Data kualitatif adalah data yang tidak berbentuk angka, akan tetapi dikuantitatifkan menggunakan skala Likert dengan menunjuk pada kriteria pengukuran variabel yang digunakan, yaitu motivasi kerja, perilaku pemimpin, iklim organisasi dan kinerja pegawai. Data kuantitatif adalah data yang berupa hitungan statistik, yang dapat disebut dengan data angka dalam arti sebenarnya. Data kuantitatif ini didapatkan dari hasil penyebaran angket. Berdasarkan sumber perolehan data, maka data dalam penelitian ini berasal dari data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumber pertama di lapangan. Sumber data penelitian ini adalah pegawai di Kantor Inspektorat Kefamenanu. Data sekunder adalah data yang diperoleh dari sumber kedua. Sumber kedua dalam penelitian ini mencakup pemerolehan data dari dokumen di Kantor Inspektorat Kabupaten Timor Tengah Utara seperti daftar hadir pegawai, struktur organisasi, visi dan misi organisasi, dan dokumen lain yang sesuai dengan kebutuhan penelitian ini.

Variabel dalam penelitian ini dikelompokkan menjadi variabel independen (variabel bebas) yang dinyatakan dengan simbol X dan variabel dependen (variabel terikat) yang dinyatakan dengan simbol Y. Motivasi kerja sebagai variabel independen pertama ( $X_1$ ),

perilaku pemimpin sebagai variabel independen kedua ( $X_2$ ) dan iklim organisasi sebagai variabel independen ketiga ( $X_3$ ). Kinerja pegawai sebagai variabel dependen ( $Y$ ).

Untuk mengumpulkan data, peneliti menggunakan studi dokumentasi dan kuesioner. Studi dokumentasi digunakan untuk mengumpulkan data sekunder berupa struktur organisasi dan jumlah pegawai pada Kantor Inspektorat Kefamenanu. Instrumen yang digunakan yaitu laporan kinerja tahunan dan daftar hadir pegawai Inspektorat Kefamenanu. Sedangkan kuesioner digunakan untuk mengumpulkan data primer berupa jawaban dari responden tentang variabel penelitian. Penyusunan kuesioner menggunakan skala likert.

Sebelum pengambilan data dilakukan, maka kuesioner yang digunakan diujicoba terlebih dahulu kemudian diuji validitas dan reliabilitasnya. Uji Validitas variabel motivasi kerja menunjukkan bahwa korelasi antar masing-masing butir pernyataan terhadap total skor butir pernyataan variabel motivasi kerja menunjukkan bahwa  $r_{hitung} > r_{tabel}$  positif. Responden sebanyak 55 dengan taraf signifikansi 0,05, dengan  $df = n - 1$  ( $df = 55 - 1 = 54$ ) diperoleh  $r_{tabel} = 0,263$ . Berdasarkan hasil uji coba nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$  (0,263) dengan nilai signifikansi di bawah 0,05, sehingga disimpulkan butir angket variabel motivasi kerja adalah valid tetapi pernyataan butir 2, 6, 10, 18, 27, 29, 31, 33, 34, dan 40 tidak valid karena memiliki nilai  $r_{hitung} < r_{tabel}$ . Uji Validitas variabel perilaku pemimpin menunjukkan bahwa korelasi antar masing-masing butir pernyataan terhadap total skor butir pernyataan variabel perilaku pemimpin menunjukkan bahwa  $r_{hitung} > r_{tabel}$  positif. Berdasarkan hasil uji coba angket nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$  (0,263) dan nilai signifikansi di bawah 0,05, sehingga disimpulkan butir angket variabel perilaku pemimpin dinyatakan valid.

Uji Validitas variabel iklim organisasi menunjukkan bahwa korelasi antar masing-masing butir pernyataan terhadap total skor butir pernyataan variabel iklim organisasi menunjukkan bahwa  $r_{hitung} > r_{tabel}$  positif. Berdasarkan hasil uji coba angket nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$  (0,263) dan nilai signifikansi di bawah 0,05, sehingga disimpulkan butir angket variabel iklim organisasi dinyatakan valid tetapi pernyataan butir 13, 16, 27 dan 37 tidak valid karena memiliki nilai  $r_{hitung} < r_{tabel}$ . Untuk mengetahui reliabilitas data, butir pernyataan variabel yang tidak valid dihapus sehingga diperoleh nilai *Cronbach's Alpha* dari variabel motivasi kerja ( $X_1$ ), perilaku pemimpin ( $X_2$ ), dan iklim organisasi ( $X_3$ ). Berdasarkan hasil uji diperoleh nilai *Cronbach's Alpha* setiap variabel bebas secara berturut-turut sebesar 0.905, 0.949, dan 0.966 > 0,263, sehingga disimpulkan bahwa instrumen yang digunakan memiliki reliabilitas yang tinggi.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu teknik analisis regresi linear berganda untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Perhitungan dilakukan dengan bantuan program komputer SPSS 16.00 *for Windows*. Angket yang akan digunakan dalam penelitian ini diuji coba terlebih dahulu selanjutnya diuji validitas dan reliabilitas menggunakan program SPSS 16.00 *for Windows*. Untuk menganalisis data yang dikumpulkan melalui angket dilakukan dengan analisis statistik inferensial (*inferential statistics*). Analisis statistik inferensial dilakukan untuk menguji hipotesis. Karena menggunakan analisis statistik inferensial dalam penelitian ini, maka sebelum menguji hipotesis dilakukan pengujian asumsi klasik untuk memenuhi persyaratan meliputi uji linearitas, uji normalitas, uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas dan uji autokorelasi.

Pengujian hipotesis menggunakan uji F dan uji t. Uji statistik t digunakan untuk menunjukkan seberapa besar pengaruh variabel penjelas/independen secara parsial menerangkan variasi variabel dependen. Dengan tingkat signifikansi 5%, dan derajat kebebasan (dk)=jumlah subjek/kasus (n) dikurangi 1, atau  $52 - 1 = 51$ ; diperoleh harga  $t_{tabel}$  sebesar 2,007. Kriteria pengujian hipotesis dalam Uji Koefisien Regresi secara Parsial (Uji t) adalah sebagai berikut :

- 1)  $H_0$  diterima jika  $t_{hitung} \leq t_{tabel}$  atau  $\rho \geq \alpha$ , di mana  $\alpha = 0,05$
- 2)  $H_a$  diterima jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau  $\rho < \alpha$ , di mana  $\alpha = 0,05$

Uji statistik F digunakan untuk mengetahui apakah semua variabel bebas secara simultan mempunyai pengaruh terhadap variabel terikat. Adapun dasar pengambilan keputusan adalah jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  maka  $H_a$  diterima,  $H_0$  ditolak dan jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$  maka  $H_a$  ditolak,  $H_0$  diterima. Selain menggunakan uji t dan uji F, pengujian hipotesis juga melihat koefisien determinasi (R Square). Nilai koefisien ini menunjukkan seberapa besar persentase variasi variabel independen yang digunakan dalam model mampu menjelaskan variasi variabel dependen.

#### **4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

##### **Hasil Penelitian**

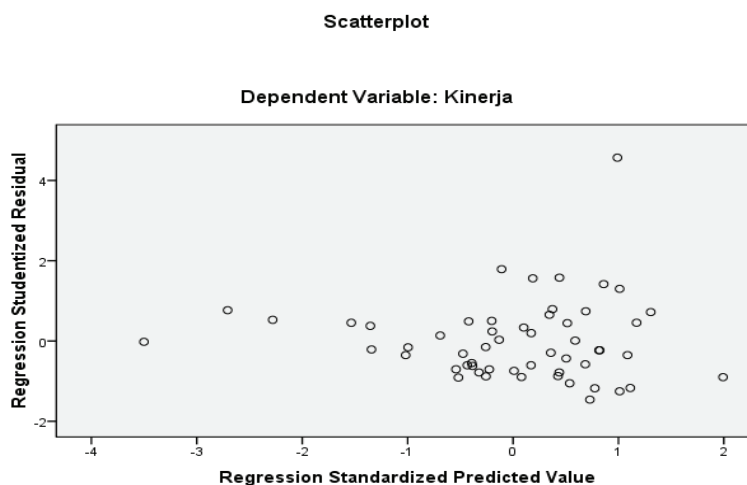
Sebelum pengujian hipotesis dilakukan, maka perlu dilakukan analisis statistik inferensial untuk pengujian asumsi klasik yang meliputi uji linearitas, uji normalitas, uji, autokorelasi, dan

uji heteroskedastisitas. Pengujian asumsi klasik menggunakan bantuan alat pengolahan data *software* SPSS versi 16.00.

Berdasarkan hasil uji linearitas menggunakan SPSS versi 16.00 diketahui bahwa hasil uji linearitas motivasi kerja terhadap kinerja pegawai menunjukkan nilai F hitung untuk deviation from linearity sebesar 0,892 dengan signifikansi 0,568 > 0,05, hasil uji linearitas perilaku pemimpin terhadap kinerja pegawai menunjukkan nilai F hitung untuk deviation from linearity sebesar 0,680 dengan signifikansi 0,749 > 0,05, dan hasil uji linearitas iklim organisasi terhadap kinerja pegawai menunjukkan nilai F hitung untuk deviation from linearity sebesar 0,514 dengan signifikansi 0,923 > 0,05 sehingga dapat disimpulkan ketiga variabel bebas memiliki hubungan yang linear.

Berdasarkan luaran SPSS versi 16.00, uji kolmogorov-Smirnov Z untuk Asymp. Sig. (2-tailed) diketahui bahwa nilai signifikansi data  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$  dan Y secara berturut-turut 0,177; 0,301; 0,512, dan 0,192 > 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa sampel berasal dari populasi yang berdistribusi normal. Pendeteksian masalah autokorelasi menggunakan pengujian Durbin Watson. Sugiyono (2002:201) mengatakan bahwa nilai Durbin-Watson digunakan untuk menentukan uji autokorelasi dengan ketentuan apabila nilai Durbin-Watson di bawah 5 maka tidak terjadi autokorelasi. Koefisien DW sebesar 1,775 sehingga dapat diambil keputusan tidak terjadi autokorelasi.

Berdasarkan tampilan pada gambar 1. *Scatterplot* diketahui bahwa tidak ada pola yang jelas serta titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y sehingga disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas.



Gambar 1. *Scatterplot*

Berdasarkan hasil pengujian asumsi klasik dapat disimpulkan bahwa model regresi layak dipakai untuk memprediksi kinerja pegawai berdasarkan kontribusi variabel motivasi kerja, perilaku pemimpin, dan iklim organisasi.

Hasil analisis regresi linear berganda pengaruh variabel bebas memberikan informasi persamaan regresi linear berganda variabel bebas adalah  $Y = 98,161 + 0,373 X_1 + 0,362 X_2 + 0,349X_3 + \varepsilon$ .

Analisis varian regresi dilakukan untuk mengetahui seberapa besar kontribusi pengaruh variabel motivasi kerja ( $X_1$ ), perilaku pemimpin ( $X_2$ ) dan iklim organisasi ( $X_3$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ) pada Kantor Inspektorat Kabupaten TTU. Berdasarkan hasil pengujian untuk *Model Summary* dapat diketahui nilai koefisien determinasi (Adjusted R Square) sebesar 0,212. Nilai koefisien determinasi menunjukkan bahwa variabel bebas meliputi motivasi kerja ( $X_1$ ), perilaku pemimpin ( $X_2$ ) dan iklim organisasi ( $X_3$ ) berkontribusi sebesar 21,2 % ( $0,212 \times 100\%$ ) dalam mempengaruhi kinerja pegawai pada Kantor Inspektorat Kabupaten TTU. Nilai koefisien determinasi juga menunjukkan bahwa terdapat variabel lain yang tidak diteliti berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Miomafo Timur sebesar 78,8 % ( $100\% - 21,2\% = 78,8\%$ ). Variabel lain diluar variabel yang diteliti terdapat pada persamaan garis regresi linear berganda yang dinyatakan dalam simbol  $\varepsilon$ .

#### ***Uji Hipotesis Secara Simultan (Uji F)***

Hasil pengujian hipotesis secara simultan pada tabel anova menunjukkan nilai F hitung sebesar  $3,505 > F$  tabel sebesar 1,564 dan nilai signifikansi sebesar 0,022 lebih kecil signifikansi 5% atau 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi keraj ( $X_1$ ), perilaku pemimpin ( $X_2$ ), dan iklim organisasi ( $X_3$ ) berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai Kantor Inspektorat Kabupaten TTU.

#### ***Uji Hipotesis Secara Parsial (Uji t)***

1. Untuk hipotesis yang menyatakan bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai Kantor Inspektorat Kabupaten TTU

Berdasarkan hasil uji yang dilakukan dengan bantuan SPSS versi 16.00 diperoleh tingkat signifikansi 0,05, dan derajat kebebasan ( $dk$ ) = jumlah kasus - 1 atau  $55 - 1 = 54$ , diperoleh  $t_{tabel}$  sebesar 2,004; sedangkan hasil pengujian  $t_{hitung}$  sebesar 2,925 nilai  $Sig < \alpha$  atau  $0,005 < 0,05$ . Dengan dasar bahwa (1) nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari nilai  $t_{tabel}$  ( $2,925 > 2,004$ ), dan (2) probabilitas lebih kecil dari 0,05 ( $0,005 < 0,05$ ), maka untuk pengujian hipotesis dapat ditentukan bahwa  $H_0$

ditolak, dan  $H_a$  diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh motivasi kerja ( $X_1$ ) secara parsial terhadap kinerja pegawai Kantor Inspektorat Kefamenanu (Y).

2. Untuk hipotesis yang menyatakan bahwa variabel perilaku pemimpin berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai Kantor Inspektorat Kabupaten TTU

Berdasarkan hasil uji yang dilakukan dengan bantuan SPSS versi 16.00 diperoleh tingkat signifikansi 0,05, dan derajat kebebasan (dk) = jumlah kasus - 1 atau  $55 - 1 = 54$ , diperoleh  $t_{tabel}$  sebesar 2,004; sedangkan hasil pengujian  $t_{hitung}$  sebesar 2,831 nilai  $Sig < \alpha$  atau  $0,007 < 0,05$ . Dengan dasar bahwa (1) nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari nilai  $t_{tabel}$  ( $2,831 > 2,004$ ), dan (2) probabilitas lebih kecil dari 0,05 ( $0,007 < 0,05$ ), maka untuk pengujian hipotesis dapat ditentukan bahwa  $H_0$  ditolak, dan  $H_a$  diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh perilaku pemimpin ( $X_2$ ) secara parsial terhadap kinerja pegawai Kantor Inspektorat Kefamenanu (Y).

3. Untuk hipotesis yang menyatakan bahwa variabel iklim organisasi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai Kantor Inspektorat Kabupaten TTU

Berdasarkan hasil uji yang dilakukan dengan bantuan SPSS versi 16.00 diperoleh tingkat signifikansi 0,05, dan derajat kebebasan (dk) = jumlah kasus - 1 atau  $55 - 1 = 54$ , diperoleh  $t_{tabel}$  sebesar 2,004; sedangkan hasil pengujian  $t_{hitung}$  sebesar 2,711 nilai  $Sig < \alpha$  atau  $0,009 < 0,05$ . Dengan dasar bahwa (1) nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari nilai  $t_{tabel}$  ( $2,711 > 2,004$ ), dan (2) probabilitas lebih kecil dari 0,05 ( $0,009 < 0,05$ ), maka untuk pengujian hipotesis dapat ditentukan bahwa  $H_0$  ditolak, dan  $H_a$  diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh iklim organisasi ( $X_3$ ) secara parsial terhadap kinerja pegawai Kantor Inspektorat Kefamenanu (Y).

## **Pembahasan**

Berdasarkan uji pengaruh secara simultan ditemukan bahwa variabel motivasi kerja ( $X_1$ ), perilaku pemimpin ( $X_2$ ), dan iklim organisasi ( $X_3$ ) berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai Kantor Inspektorat Kabupaten TTU (dengan nilai F hitung  $>$  t tabel yaitu  $3,505 > 1,564$ ). Keadaan ini menunjukkan bahwa motivasi kerja ( $X_1$ ), perilaku pemimpin ( $X_2$ ), dan iklim organisasi ( $X_3$ ) cukup signifikan untuk meningkatkan kinerja pegawai Kantor Inspektorat Kabupaten TTU.

Hasil temuan melalui koefisien determinasi menunjukkan bahwa motivasi kerja ( $X_1$ ), perilaku pemimpin ( $X_2$ ), dan iklim organisasi ( $X_3$ ) berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai Kantor Inspektorat Kabupaten TTU dengan perolehan angka koefisien determinasi (*R Square*) sebesar 0,212. Hal ini berarti bahwa variabel motivasi kerja ( $X_1$ ),

perilaku pemimpin ( $X_2$ ), dan iklim organisasi ( $X_3$ ) terhadap kinerja pegawai Kantor Inspektorat Kabupaten TTU (Y) memiliki kontribusi sebesar 21,2%. Sedangkan faktor-faktor lain yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Inspektorat Kabupaten TTU memiliki kontribusi sebesar  $(100\% - 21,2\%) = 78,8\%$ .

Sebagaimana hasil analisis data yang menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja ( $X_1$ ) secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Inspektorat Kabupaten TTU (Y) dengan nilai  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel yaitu  $2,925 > 2,004$  dimana nilai Sig. antara motivasi kerja ( $X_1$ ) dan kinerja (Y) sebesar 0,005, nilai Sig  $<$   $\alpha$  atau  $0,005 < 0,05$ , ini berarti ada pengaruh yang variabel motivasi kerja ( $X_1$ ) terhadap kinerja pegawai Kantor Inspektorat Kabupaten TTU (Y).

Hasil temuan ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan Pasolong (2013:151) bahwa motivasi menjadi faktor penting agar pekerja bersedia melaksanakan pekerjaannya dengan semangat, kegairahan dan berdedikasi tinggi. Temuan ini juga didukung oleh teori McClelland (dalam Pasolong, 2013:143) yang menyatakan bahwa kebutuhan yang kuat untuk berprestasi merupakan dorongan yang kuat untuk berhasil atau unggul berkaitan dengan sejauh mana orang tersebut termotivasi untuk melaksanakan tugasnya. Orang dengan kebutuhan berprestasi yang tinggi cenderung untuk menetapkan sasaran cukup sulit bagi mereka sendiri dengan mengambil resiko yang sudah diperhitungkan untuk mencapai sasaran itu. Dengan demikian orang yang mempunyai kebutuhan berprestasi yang tinggi akan cenderung termotivasi dengan situasi kerja yang penuh tantangan dan persaingan, orang dengan kebutuhan berprestasi rendah cenderung berprestasi jelek dalam situasi kerja yang sama. Kebutuhan untuk berafiliasi yaitu orang ingin merasa berarti (penting/bermanfaat) di sekeliling rekan kerjanya. Kebutuhan terhadap kekuatan menyangkut dengan tingkat kendali yang diinginkan seseorang atau situasi yang dihadapinya.

Hasil penelitian ini juga memberikan kontribusi terkait penerapan model motivasi yang dapat diaplikasikan pada instansi pemerintah guna mendukung penyelenggaraan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*). Model motivasi yang dapat diberikan kepada pegawai seperti pegawai diberikan tanggung jawab untuk pekerjaan yang menantang dan sesuai uraian pekerjaan, diberikan penghargaan dan kesempatan memimpin suatu kegiatan, diberikan kesempatan untuk meningkatkan kualitas diri (seperti pendidikan dan latihan), memiliki hubungan baik dengan rekan sejawat dan atasan, dan diberikan kesempatan untuk mengemukakan ide dan saran dalam penyelesaian tugas .

Sebagaimana hasil analisis data yang menunjukkan bahwa variabel perilaku pemimpin ( $X_2$ ) secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Inspektorat Kabupaten TTU (Y) dengan nilai t hitung  $>$  t tabel yaitu  $2,831 > 2,004$  dimana nilai Sig. antara perilaku pemimpin ( $X_1$ ) dan kinerja pegawai Kantor Inspektorat Kabupaten TTU (Y) sebesar 0,007, nilai Sig  $<$   $\alpha$  atau  $0,007 < 0,05$ , ini berarti ada pengaruh yang variabel perilaku pemimpin ( $X_2$ ) terhadap kinerja pegawai Kantor Inspektorat Kabupaten TTU (Y).

Hasil temuan ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Made Pidarta (dalam Suwatno dan Priansa, 2011:155) bahwa pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang tinggi dalam kedua dimensi kepemimpinan. Dua dimensi kepemimpinan tersebut meliputi (1) perilaku kepemimpinan yang berorientasi kepada tugas (perilaku tugas). Pemimpin menekankan penyelesaian tugas-tugas kepada bawahan dengan tidak memperdulikan perkembangan bakat, kompetensi, motivasi, minat, komunikasi, dan kesejahteraan bawahan. Para pegawai akan bekerja secara rutin, rajin, taat dan tunduk dalam dibawah kepemimpinannya (2) perilaku kepemimpinan yang berorientasi kepada hubungan antar manusia. Kepemimpinan menekankan perkembangan pegawai, kepuasan, motivasi, kerja sama, pergaulan dan kesejahteraan pegawai. Pemimpin berasumsi bila pegawai diperlakukan dengan baik maka tujuan organisasi akan tercapai.

Sehingga dengan mengintegrasikan dan meningkatkan keduanya kepemimpinan akan menjadi efektif, yaitu mampu mencapai tujuan organisasi tepat pada waktunya. Kepemimpinan yang efektif selalu memanfaatkan kerja sama dengan bawahan untuk mencapai cita-cita organisasi. Dengan cara ini pemimpin akan banyak mendapat bantuan pikiran, semangat, dan tenaga dari bawahan yang akan menimbulkan semangat bersma dan rasa persatuan sehingga akan memudahkan proses pendelegasian dan pemecahan masalah untuk memajukan organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian, bentuk perilaku pemimpin yang disarankan untuk diterapkan pada instansi pemerintah lainnya seperti pemimpin menetapkan tujuan yang hendak dicapai untuk setiap kegiatan, menyusun rencana strategis dan rencana operasional, memberikan dan membagi tugas sesuai struktur organisasi dan surat keputusan (SK), menentukan batas waktu penyelesaian suatu tugas, serta memberikan pembinaan, pengarahan, pemantauan, dan evaluasi secara rutin terhadap kinerja pegawai secara rutin dan adil. Selain menekankan pada penyelesaian tugas, pemimpin juga perlu memberikan perhatian kepada pegawai yang mengalami masalah, penghargaan (berupa pujian, pengakuan, pemberian



bonus) kepada pegawai berhasil menyelesaikan tugas dengan baik, menyelesaikan konflik yang terjadi dalam organisasi, menerima ide dan saran pegawai dalam mengambil keputusan, dan membantu pegawai mengatasi kesulitan dalam penyelesaian tugas.

Sebagaimana hasil analisis data yang menunjukkan bahwa variabel iklim organisasi ( $X_3$ ) secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Inspektorat Kabupaten TTU (Y) dengan nilai  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel yaitu  $2,711 > 2,004$  dimana nilai Sig. antara iklim organisasi ( $X_3$ ) dan kinerja pegawai Kantor Inspektorat Kabupaten TTU (Y) sebesar  $0,009$ , nilai Sig  $<$   $\alpha$  atau  $0,009 < 0,05$ , ini berarti ada pengaruh yang variabel iklim organisasi ( $X_3$ ) terhadap kinerja pegawai Kantor Inspektorat Kabupaten TTU (Y).

Sesuai temuan dari penelitian ini, penciptaan iklim organisasi yang kondusif dapat dilakukan dengan membagi dan mendefinisikan peran dan tanggung jawab setiap pegawai secara jelas, aturan yang berlaku ditegakkan, standar kerja ditetapkan bagi setiap pegawai, memperhatikan kenaikan pangkat pegawai, rekan kerja yang saling mendukung dan saling percaya, pemimpin yang tegas dalam pengambilan keputusan, adanya penyelesaian konflik yang terjadi, adanya toleransi terhadap kesalahan, pembagian tugas yang jelas, pengambilan keputusan secara demokratis dan komunikasi dilakukan secara formal dan non formal.

## **5. SIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa variabel motivasi kerja, perilaku pemimpin, dan iklim organisasi secara simultan dan secara parsial terhadap kinerja pegawai Kantor Inspektorat Kabupaten Timor Tengah Utara. Dalam penelitian ini hanya menganalisis pengaruh variabel motivasi kerja, perilaku pemimpin, dan iklim iklim organisasi terhadap kinerja pegawai, oleh karena itu untuk penelitian selanjutnya disarankan untuk menganalisis pengaruh variabel lain yang belum diteliti. Variabel lain belum diteliti seperti konflik, komitmen pegawai, pengembangan karir, kompensasi dan pelatihan.

## **6. DAFTAR RUJUKAN**

Blanchard, K. Hersey. (1992). *Manajemen Perilaku Organisasi: pendayagunaan sumber daya manusia*. (terjemahan: Agus Dharma). Jakarta: Erlangga

- Hicks, G. Herbert & Gullet, G. Ray.(1996). Organisasi Teori dan Tingkah Laku. Jakarta: Bumi Aksara
- Luthans, Fred. (2006). Perilaku Organisasi (Edisi Sepuluh). Yogyakarta: Andi
- Pasolong, Harbani. 2013. Kepemimpinan Birokrasi. Bandung: Alfabeta
- Suwatno dan Priansa, Doni Juni. 2011. *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta
- Riduwan. (2012). Metode dan Teknik Menyusun Tesis. Bandung: Alfabeta
- Robbins, S.P dan David A. DeCenzo. (1999). *Human Resource Management 6<sup>th</sup>*
- . (2002). Teori Organisasi: struktur, desain, dan aplikasi. Alih Bahasa: Yusuf Udayana. Jakarta: Arcan
- Stoner, James A.F. dkk. (1996). Manajemen. Jakarta: PT. Indeks Gramedia Grup.
- Stringer, Robert. (2002). Leadership And Organizational Climate. Prentice Hall. New Jersey
- Wirawan, 2007, Budaya dan iklim organisasi. Jakarta: Salemba Empat.