

## Pengaruh Pengawasan Dan Lingkungan Kerja Serta Kompetensi Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kinerja Pada Pegawai Bagian Keuangan Kantor Bupati Kabupaten Kutai Timur

Juwita Aprillia

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Nusantara Sangatta

Email : juwita.aprillia@gmail.com

### Abstrak

**Tujuan** Menganalisis pengaruh pengawasan terhadap komitmen organisasional Pegawai Bagian Keuangan Kantor Bupati Kabupaten Kutai Timur, Menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap komitmen organisasional Pegawai Bagian Keuangan Kantor Bupati Kabupaten Kutai Timur, Menganalisis pengaruh kompetensi terhadap komitmen organisasional Pegawai Bagian Keuangan Kantor Bupati Kabupaten Kutai Timur, Menganalisis pengaruh pengawasan terhadap kinerja Pegawai Bagian Keuangan Kantor Bupati Kabupaten Kutai Timur, Menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja Pegawai Bagian Keuangan Kantor Bupati Kabupaten Kutai Timur, Menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja Pegawai Bagian Keuangan Kantor Bupati Kabupaten Kutai Timur dan Menganalisis pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja Pegawai Bagian Keuangan Kantor Bupati Kabupaten Kutai Timur.

**Desain/Metode** Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah Pengawasan, Lingkungan Kerja, Kompetensi, Komitmen Organisasional dan Kinerja. Populasi sasaran di dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang bekerja di Bagian Keuangan Kantor Bupati Kabupaten Kutai Timur berjumlah 53 orang pegawai PNS termasuk didalamnya peneliti dan pimpinan sebagai penilai kinerja pegawai dan 36 orang pegawai non PNS. Penelitian ini dilakukan Bagian Keuangan Kantor Bupati Kabupaten Kutai Timur bulan September 2016 sampai dengan bulan Desember 2016. Metode pengumpulan data menggunakan kualitatif dan kuantitatif.

**Temuan** Pengawasan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap komitmen organisasional, Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, Pengawasan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja, Lingkungan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja, Kompetensi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja dan Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

**Implikasi** Pengawasan, Lingkungan Kerja dan Kompetensi berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasional. Pengawasan dan Lingkungan Kerja berpengaruh negative terhadap Kinerja. Dan Komitmen Organisasional berpengaruh positif terhadap Kinerja.

**Originalitas** Penelitian Terdahulu, Kerangka Konseptual

**Tipe Penelitian** Studi Empiris

**Kata Kunci** : Kinerja, Pengawasan dan Kompetensi

### I. Pendahuluan

Pegawai Negeri Sipil adalah satu di antara sumber daya manusia yang memberikan peranannya terhadap pembangunan nasional. Pegawai Negeri Sipil selaku aparatur pemerintah dalam mengemban tugas pokok pemerintahan dan pembangunan sering dihadapkan pada kompleksitas beban kerja yang cukup padat, dimana mereka dituntut untuk mampu melaksanakan tugas secara optimal.

Masih rendahnya instansi, tidak terlepas dari faktor masih rendahnya kualitas, efektivitas, dan fasilitas yang diberikan. Masih rendahnya kualitas pegawai karena para pegawai belum semua yang melakukan update keilmuan. Fasilitas pun kurang karena sarana banyak yang kurang memadai, sedangkan efektivitas dalam penyelenggaraannya kurang efektif. Kondisi kekurangan efektifitas tersebut terbukti dari sedikitnya pegawai yang mempunyai kualitas optimal.

Berkaitan dengan kinerja, ada beberapa faktor yang mempengaruhinya, antara lain pengawasan, lingkungan kerja, kompetensi dan komitmen organisasional. Untuk mendapatkan kinerja yang sesuai dengan harapan organisasi maka diperlukan pengawasan yang baik. Pengawasan adalah kegiatan yang mengusahakan agar pekerjaan-pekerjaan terlaksana sesuai dengan rencana yang ditetapkan dan atau hasil yang dikehendaki. Pada setiap instansi memerlukan pengawasan dari pimpinan. Pengawasan ini dilakukan oleh pimpinan sebagai suatu usaha membandingkan apakah yang dilakukan sesuai dengan rencana yang ditetapkan.

Hal ini berarti juga pengawasan merupakan tindakan atau kegiatan manajer yang mengusahakan agar pekerjaan terlaksana sesuai dengan rencana yang ditetapkan atau hasil kerja yang dikehendaki. Pengawasan kerja merupakan hal yang sangat penting dalam setiap pekerjaan dalam sebuah instansi. Sebab dengan adanya pengawasan kerja yang baik maka sesuatu pekerjaan akan dapat berjalan lancar dan dapat menghasilkan suatu hasil kerja yang optimal.

Pengawasan yang terjadi pada Bagian Keuangan Kantor Bupati Kabupaten Kutai Timur belum berjalan sesuai dengan sebagaimana mestinya. Pengawasan yang dilakukan, belum dapat berjalan sesuai dengan fungsi utama pengawasan serta tidak dapat dirasakan pegawai sebagai suatu faktor yang dapat mempengaruhi peningkatan kinerja. Pada kenyataannya atasan telah melakukan fungsi pengawasan seperti atasan selalu memberikan penilaian hasil kerja, memberikan solusi masalah dalam pekerjaan, mengkomunikasikan apabila terjadi permasalahan dalam organisasi, memberikan koordinasi serta pemberian perintah yang mudah dipahami pegawai, akan tetapi hal tersebut belum mampu memberikan dampak yang diharapkan untuk peningkatan kinerja di lingkungan Bagian Keuangan Kantor Bupati Kabupaten Kutai Timur.

Kemajuan organisasi dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan yang bersifat internal dan eksternal. Sejauh mana tujuan organisasi telah dicapai dapat dilihat dari seberapa besar organisasi tersebut memenuhi tuntutan lingkungannya, kondisi kerja adalah keadaan dimana tempat kerja yang baik meliputi fisik atau non fisik yang dapat memberikan kesan menyenangkan, aman, tentram dan lain sebagainya. Apabila kondisi kerja baik maka hal tersebut dapat memacu timbulnya rasa puas dalam diri pegawai yang pada akhirnya dapat berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Begitu sebaliknya, apabila kondisi kerja buruk maka pegawai tidak akan mempunyai kepuasan dalam bekerja. Suatu kondisi lingkungan kerja dikatakan baik atau sesuai apabila dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman dan nyaman.

Lingkungan kerja merupakan lingkup keadaan yang ada di sekitar pegawai yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Lingkungan kerja yang nyaman akan membuat pegawai betah dalam bekerja, ide atau inisiatifnya tumbuh dan tanpa disadari sebagian besar waktunya dicurahkan pada organisasi. Kurniasari dan Halim (2013) meneliti pengaruh lingkungan kerja dan iklim organisasi pada komitmen organisasi melalui kepuasan kerja pegawai dan Alfaranti (2011) meneliti pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Hasilnya menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif pada komitmen organisasi. Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang dia emban atau yang menjadi tanggung jawabnya. Untuk meningkatkan produktivitasnya maka lingkungan kerja sangat mempengaruhi kinerja karena lingkungan kerja yang baik akan menciptakan kemudahan pelaksanaan tugas. lingkungan kerja ini sendiri terdiri dari kepuasan kerja fisik dan non fisik yang melekat dengan pegawai sehingga tidak dapat dipisahkan dari usaha pengembangan kinerja pegawai.

Selain masalah lingkungan, adapun masalah lain yang sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai Bagian Keuangan Kantor Bupati Kabupaten Kutai Timur yaitu masalah kompetensi. Kompetensi pegawai, selain memenuhi kualifikasi, pegawai hendaknya juga kompeten dalam menjalankan tugasnya. Kompetensi pegawai menentukan kualitas hasil kerja instansi, sebagaimana yang ditunjukkan dalam kegiatan profesional pegawai. Pegawai didorong untuk memiliki kompetensi secara komprehensif untuk pencapaian optimalisasi kinerja.

Berdasarkan uraian di atas dan mempertimbangkan penelitian terdahulu, maka peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian dengan mengambil judul "Pengaruh Pengawasan dan Lingkungan Kerja serta Kompetensi terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja pada Pegawai Bagian Keuangan Kantor Bupati Kabupaten Kutai Timur".

**A. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Apakah pengawasan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional Pegawai Bagian Keuangan Kantor Bupati Kabupaten Kutai Timur?
2. Apakah lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional Pegawai Bagian Keuangan Kantor Bupati Kabupaten Kutai Timur?
3. Apakah kompetensi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional Pegawai Bagian Keuangan Kantor Bupati Kabupaten Kutai Timur?
4. Apakah pengawasan berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai Bagian Keuangan Kantor Bupati Kabupaten Kutai Timur?
5. Apakah lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai Bagian Keuangan Kantor Bupati Kabupaten Kutai Timur?
6. Apakah kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai Bagian Keuangan Kantor Bupati Kabupaten Kutai Timur?
7. Apakah komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai Bagian Keuangan Kantor Bupati Kabupaten Kutai Timur?

**B. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah penelitian maka tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Menganalisis pengaruh pengawasan terhadap komitmen organisasional Pegawai Bagian Keuangan Kantor Bupati Kabupaten Kutai Timur.
2. Menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap komitmen organisasional Pegawai Bagian Keuangan Kantor Bupati Kabupaten Kutai Timur.
3. Menganalisis pengaruh kompetensi terhadap komitmen organisasional Pegawai Bagian Keuangan Kantor Bupati Kabupaten Kutai Timur.
4. Menganalisis pengaruh pengawasan terhadap kinerja Pegawai Bagian Keuangan Kantor Bupati Kabupaten Kutai Timur.
5. Menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja Pegawai Bagian Keuangan Kantor Bupati Kabupaten Kutai Timur.
6. Menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja Pegawai Bagian Keuangan Kantor Bupati Kabupaten Kutai Timur.
7. Menganalisis pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja Pegawai Bagian Keuangan Kantor Bupati Kabupaten Kutai Timur.

Berdasarkan tujuan yang telah dikemukakan maka yang menjadi manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Hasil penelitian ini dapat menjadi salah satu kontribusi akademis dalam mengembangkan konsep dan teori yang menyangkut pengawasan, lingkungan kerja dan kompetensi terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja pegawai.
2. Bagi Bagian Keuangan Kantor Bupati Kabupaten Kutai Timur penelitian ini bermanfaat sebagai masukan bagi pimpinan Bagian Keuangan Kantor Bupati Kabupaten Kutai Timur dalam mengambil kebijakan.

Sebagai referensi atau bahan informasi bagi penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan pengawasan, lingkungan kerja dan kompetensi terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja pegawai.

**II. KajianTeori****A. Hubungan Antar Variabel****1) Pengaruh pengawasan terhadap komitmen organisasional**

Menurut Rakhman, Masjaya & Sugandi (2013) menyatakan bahwa pengawasan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. Suatu organisasi makin besar, maka masalah yang dihadapi makin banyak dan kompleks. Dalam keadaan yang demikian, untuk mengantisipasi adanya penyimpangan maka diperlukan pengawasan baik yang sifatnya preventif maupun yang represif sehingga pegawai dapat bekerja lebih baik.

Menurut Ismail (2010:146) Pengawasan dilakukan dengan tujuan pencegahan dan melakukan perbaikan terhadap penyelewengan-penyelewengan yang terjadi, kesalahan-kesalahan, perbedaan-

perbedaan, ketidaksesuaian dan kesimpangsiuran serta kelemahan-kelemahan dari suatu pelaksanaan tugas dan wewenang di dalam suatu organisasi. Dengan demikian jelas bahwa tujuan dari pada pengawasan pada intinya adalah agar apa yang direncanakan menjadi kenyataan (Manullang, 2012:139).

Dalam hubungan ini ditekankan pula bahwa untuk benar-benar merealisasikan tujuan utama tersebut, maka pengawasan pada taraf pertama bertujuan agar pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan instruksi yang telah diberikan dan untuk mengetahui kelemahan-kelemahan serta kesulitan-kesulitan yang dihadapi dalam pelaksanaan rencana.

## 2) Pengaruh lingkungan kerja terhadap komitmen organisasional

Lingkungan kerja merupakan lingkup keadaan yang ada di sekitar pegawai yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Lingkungan kerja yang nyaman akan membuat pegawai betah dalam bekerja, ide atau inisiatifnya tumbuh dan tanpa disadari sebagian besar waktunya dicurahkan pada organisasi. Akhtar (2014) meneliti pengaruh lingkungan kerja, paket gaji dan persepsi pegawai pada komitmen organisasi perusahaan kategori kecil dan menengah di Pakistan. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki hubungan positif yang signifikan terhadap komitmen organisasi. Kurniasari dan Halim (2013) meneliti pengaruh lingkungan kerja dan iklim organisasi pada komitmen organisasi melalui kepuasan kerja pegawai dan Alfaranti (2011) meneliti pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Hasilnya menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif pada komitmen organisasi.

## 3) Pengaruh kompetensi terhadap komitmen organisasional

Komitmen organisasional menjadi hal yang penting bagi sebuah organisasi dalam menciptakan kelangsungan hidup sebuah organisasi. Komitmen secara umum, dapat diartikan sebagai keterikatan pegawai pada organisasi dimana pegawai bekerja. Instansi selalu menginginkan pencapaian tujuan tanpa banyak mengalami kendala, tetapi diantaranya ada kendala utama yang dapat timbul terutama berasal dari pegawai, seperti rendahnya komitmen pegawai untuk tetap bekerja dalam jangka waktu yang ditentukan oleh organisasi. Menurut Mowday yang dikutip Sopiah (2008: 155) menyebutkan bahwa komitmen kerja merupakan istilah lain dari komitmen organisasional. Menurutnya komitmen organisasional merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan pegawai untuk bertahan sebagai anggota organisasi. Dengan meningkatkan kompetensi pada pegawai yang bekerja, berarti instansi berusaha agar pegawai mempunyai pengetahuan, keterampilan dan sikap dalam bekerja untuk mencapai performansi yang baik dan kompetitif dalam pasar persaingan tenaga kerja.

## 4) Pengaruh pengawasan terhadap kinerja

Untuk mendapatkan suatu hasil pekerjaan yang baik dan bermutu tinggi maka diperlukan pengawasan yang baik. Pengawasan adalah kegiatan pimpinan yang mengusahakan agar pekerjaan-pekerjaan terlaksana sesuai dengan rencana yang ditetapkan dan atau hasil yang dikehendaki (Lubis, dalm Sinaga 2009: 3). Pada setiap instansi pemerintah maupun swasta memerlukan pengawasan dari pihak manajer. Pengawasan ini dilakukan oleh manajer sebagai suatu usaha membandingkan apakah yang dilakukan sesuai dengan rencana yang ditetapkan. Hal ini berarti juga pengawasan merupakan tindakan atau kegiatan manajer yang mengusahakan agar pekerjaan terlaksana.

## 5) Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja

Untuk menciptakan kinerja yang tinggi, dibutuhkan adanya peningkatan kerja yang optimal dan mampu mendayagunakan potensi sumberdaya manusia yang dimiliki oleh pegawai guna menciptakan tujuan organisasi, sehingga akan memberikan kontribusi positif bagi perkembangan organisasi. Selain itu, organisasi perlu memperhatikan berbagai faktor yang dapat mempengaruhi lingkungan kerja pegawai, dalam hal ini diperlukan adanya peran organisasi dalam meningkatkan motivasi kerja dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif guna mendorong terciptanya sikap dan tindakan yang profesional dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan bidang dan tanggung jawab masing-masing. Sumberdaya manusia berperan dalam mengolah dan memanfaatkan sumber daya dan material sehingga menjadi produk. Oleh karena itu untuk meningkatkan kinerja, perlu diperhatikan agar sumber daya manusia dapat bekerja secara efisien dan menampilkan kinerja yang bisa memberi

sumbangan terhadap produktivitas merupakan masalah mendasar dari berbagai konsep manajemen dan kepemimpinan (Yunanda, 2012: 2).

#### 6) Pengaruh kompetensi terhadap kinerja

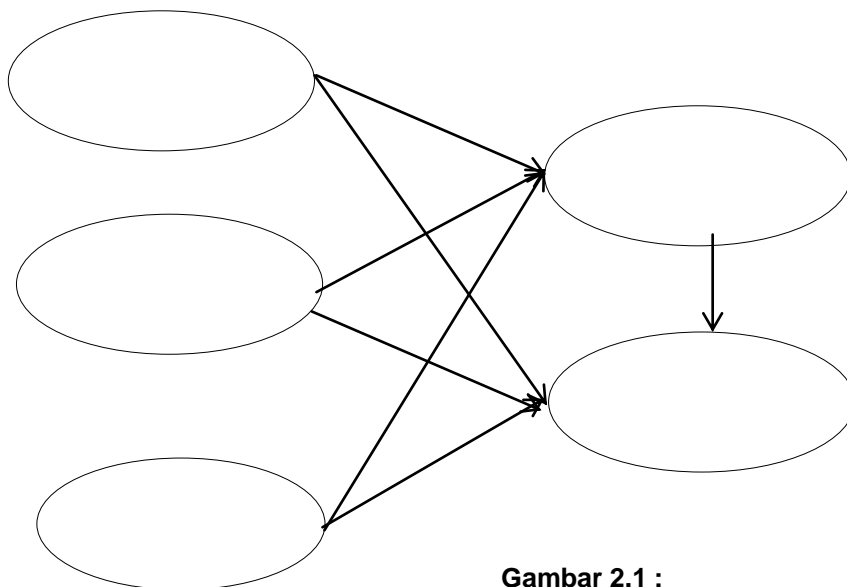
Kompetensi sebagai karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkan mereka mengeluarkan kinerja superior dalam pekerjaannya. Kompetensi juga merupakan bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang dengan perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Beberapa hal yang terdapat dalam kinerja. Diantaranya yang dikemukakan Prawirosentono (2009) yaitu Efektifitas dan efisiensi. Otoritas (Wewenang), Disiplin serta Inisiatif. Disamping itu komponen yang membentuk kompetensi dalam Abdullah (2013) antara lain Pengetahuan, Keterampilan, Konsep diri, Ciri diri dan Motiv memiliki kemungkinan mempengaruhi kinerja yang ada. Hasil tersebut juga dapat dibuktikan melalui penelitian terdahulu diantaranya oleh Setiawati (2009) mengenai pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai cukup banyak.

#### 7) Pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja

Keterkaitan pegawai terhadap organisasi dikenal dengan istilah komitmen organisasi. Pegawai dengan komitmen yang tinggi diharapkan akan memperlihatkan kinerja yang optimal. Komitmen mencakup penerimaan dan kepercayaan akan nilai dan tujuan organisasi, perasaan keterlibatan, dan rasa kesetiaan terhadap organisasi. Komitmen organisasi menunjukkan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran yang ingin dicapai organisasi. Dengan kata lain komitmen organisasi adalah rasa keterikatan dan dukungan penuh terhadap organisasi dan tujuan-tujuannya. Pegawai yang memiliki komitmen terhadap organisasinya akan memberikan seluruh kemampuannya untuk organisasi dimana dia berada agar organisasi tersebut terus berjalan kearah yang lebih baik.

### B. Kerangka Konseptual

Dalam kerangka konseptual akan dijelaskan mengenai variabel *endogen (dependent)* dan *eksogen (independent)*. Untuk lebih jelasnya kerangka konseptual sebagai berikut:



**Gambar 2.1 :**  
**Kerangka Konseptual**

### C. Hipotesis

Hipotesis penelitian merupakan dugaan awal atau kesimpulan sementara hubungan pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen sebelum dilakukan penelitian dan harus dibuktikan melalui penelitian. Berdasarkan pada kerangka pemikiran teoritis di atas, maka hipotesis penelitian yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Pengawasan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional Pegawai Bagian Keuangan Kantor Bupati Kabupaten Kutai Timur.
2. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional Pegawai Bagian Keuangan Kantor Bupati Kabupaten Kutai Timur.



3. Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional Pegawai Bagian Keuangan Kantor Bupati Kabupaten Kutai Timur.
4. Pengawasan berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai Bagian Keuangan Kantor Bupati Kabupaten Kutai Timur.
5. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai Bagian Keuangan Kantor Bupati Kabupaten Kutai Timur.
6. Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai Bagian Keuangan Kantor Bupati Kabupaten Kutai Timur.
7. Komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai Bagian Keuangan Kantor Bupati Kabupaten Kutai Timur.

### III. Metode Penelitian

#### A. Definisi Operasional

Agar pembahasan variabel yang digunakan dalam penelitian ini dapat lebih terfokus maka perlu diberikan batasan operasional setiap variabel. Batasan variabel yang dibahas dalam penulisan telah dikemukakan secara teoritis, maka diperlukan penjabaran dalam bentuk operasional, berikut akan ditampilkan definisi operasional variabel yang digunakan dalam penelitian :

- a. Pengawasan adalah proses pengamatan dari seluruh kegiatan organisasi yang dilakukan oleh pimpinan Bagian Keuangan Kantor Bupati Kabupaten Kutai Timur kepada pegawainya guna lebih menjamin bahwa semua pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya. Dengan indikator penilaian pengawasan sebagai berikut
  - 1) Atasan selalu memberikan penilaian terhadap hasil kerja
  - 2) Atasan selalu mengkomunikasikan masalah-masalah yang terjadi dalam organisasi
  - 3) Perintah yang diberikan atasan bisa dipahami secara jelas
- b. Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pegawai yang mempengaruhi tugas-tugas yang dibebankan, namun secara umum pengertian lingkungan kerja adalah merupakan lingkungan dimana para pegawai tersebut melaksanakan tugas dan pekerjaannya yang terbagi menjadi lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik dengan indikator sebagai berikut:
  - 1) Kenyamanan ruangan; pegawai mempunyai ruangan yang memberikan kenyamanan dalam bekerja
  - 2) Fasilitas ruangan; Fasilitas didalam ruangan sesuai dengan harapan dan sangat membantu anda dalam mengoptimalkan pekerjaan
  - 3) Hubungan dengan rekan kerja; pegawai merasa nyaman dengan rekan kerja dikantor karena selalu memberikan masukan positif
  - 4) Hubungan dengan atasan; pegawai merasa nyaman dengan atasan karena memberikan arahan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan.
- c. Kompetensi adalah kemampuan terhadap suatu tugas, keterampilan, sikap dan apresiasi yang diperlukan pegawai untuk menunjang keberhasilan yang dapat diukur dengan indikator-indikator sebagai berikut :
  - 1) Kelincahan berfikir dari segala arah; pegawai memiliki kemampuan berfikir dari segala arah untuk menyelesaikan permasalahan pekerjaan
  - 2) Fleksibilitas konsep; pegawai terbiasa dengan konsep yang fleksibel
  - 3) Orisinalitas; pegawai melaksanakan penyelesaian pekerjaan dengan dasar orisinalitas
  - 4) Kecakapan dalam banyak hal; pegawai mempunyai kecakapan dalam banyak hal.
- d. Komitmen organisasional merupakan kemampuan pegawai dalam mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dari instansi dan berkeinginan melanjutkan partisipasi aktif di dalamnya, dengan indikator sebagai berikut:
  - 1) Perasaan menjadi bagian dari organisasi; pegawai merasa telah menjadi bagian dari organisasi tempat bekerja saat sekarang
  - 2) Kebanggaan terhadap organisasi; pegawai mempunyai kebanggaan terhadap organanisasi tempat pegawai bekerja saat sekarang
  - 3) Kepedulian terhadap organisasi; pegawai mempunyai kepedulian yang besar terhadap organisasi
  - 4) Kepercayaan yang kuat terhadap nilai-nilai organisasi; pegawai mempunyai kepercayaan yang tinggi akan kebenaran nilai-nilai dalam organisasi
  - 5) Kemauan yang besar untuk berusaha bagi organisasi; pegawai mempunyai kemauan yang tinggi untuk memberikan usaha secara maksimal terhadap organisasi
- e. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap pegawai sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam Bagian Keuangan Kantor Bupati Kabupaten Kutai Timur, adapun indikator dari variabel kinerja adalah sebagai berikut:

- 1) *Quantity of work*, yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
- 2) *Quality of work*, yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
- 3) *Job knowledge*, yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilan.

#### B. Populasi dan Sampel

Pada penelitian ini data yang diambil adalah data yang menggunakan populasi atau keseluruhan dari responden yang ada. Menurut pendapat Sugiyono (2010:115) memberikan pengertian bahwa populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari obyek atau subyek yang menjadi kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi sasaran di dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang bekerja di Bagian Keuangan Kantor Bupati Kabupaten Kutai Timur berjumlah 53 orang pegawai PNS termasuk didalamnya peneliti dan pimpinan sebagai penilai kinerja pegawai dan 36 orang pegawai non PNS.

Adapun pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah dengan melihat jumlah pegawai yang tergolong tidak banyak, dan berada dalam lokasi yang sama, maka sampel di dalam penelitian ini menggunakan metode sensus, yaitu dengan menetapkan populasi berdasarkan jumlah pegawai negeri sipil sebanyak 53 responden yang dikurangi satu orang pimpinan sebagai penilai kinerja pegawai dan peneliti sendiri, jadi jumlah responden yang disebarkan kuesioner sebanyak 51 responden pegawai negeri sipil Bagian Keuangan Kantor Bupati Kabupaten Kutai Timur.

#### C. Analisis Data

Dalam penelitian ini analisis data menggunakan pendekatan *Partial Least Square* (PLS). PLS adalah model persamaan *Structural Equation Modeling* (SEM) yang berbasis komponen atau varian. Menurut Ghozali (2008:18), PLS merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis kovarian menjadi berbasis varian. SEM yang berbasis kovarian umumnya menguji kausalitas/teori sedangkan PLS lebih bersifat *predictive model*. PLS merupakan metode analisis yang *powerfull* (Ghozali, 2008:18), karena tidak didasarkan pada banyak asumsi, misalnya: data harus terdistribusi normal, sampel tidak harus besar. Selain dapat digunakan untuk mengkonfirmasi teori, PLS juga dapat digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antar variabel laten. PLS dapat sekaligus menganalisis konstruk yang dibentuk dengan indikator reflektif dan formatif.

Langkah-langkah pemodelan persamaan struktural berbasis PLS dengan *software* adalah sebagai berikut:

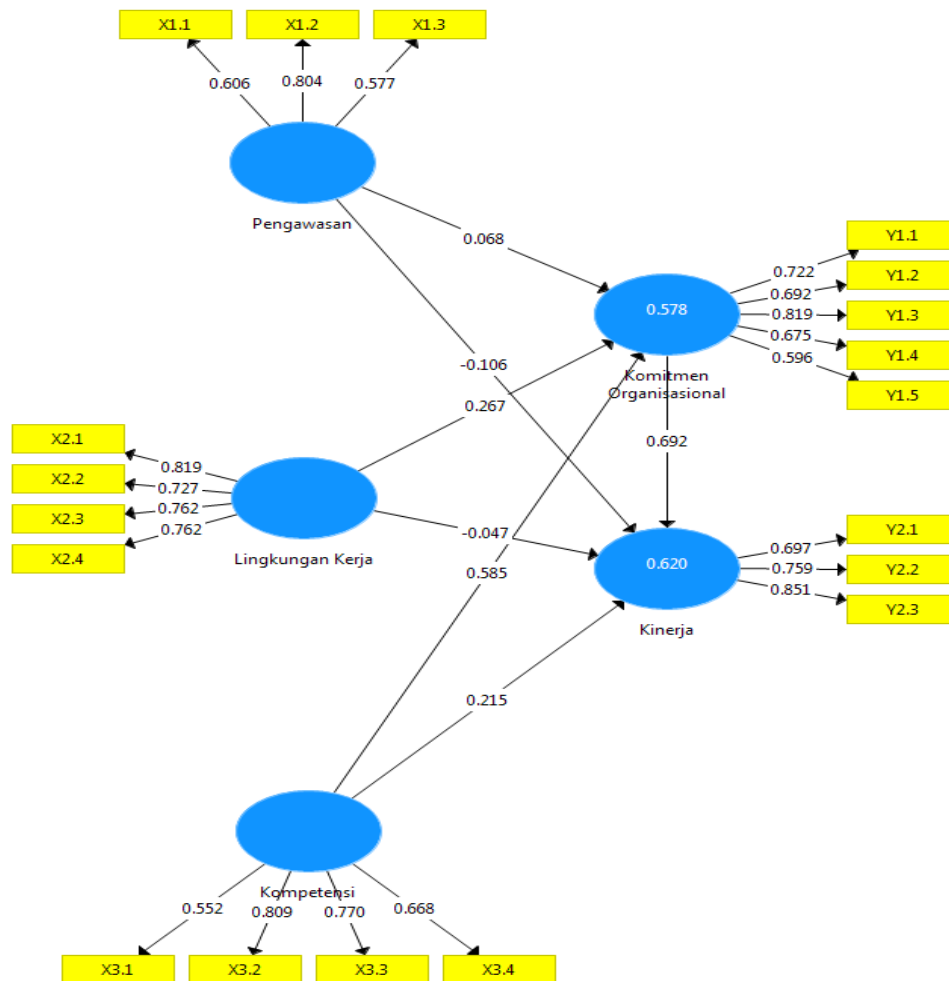
1. Langkah pertama: Merancang model struktural (*inner model*)  
Perancangan model struktural hubungan antar variabel laten pada PLS didasarkan pada rumusan masalah atau hipotesis penelitian.
2. Langkah kedua: Merancang model pengukuran (*outer model*)  
Perancangan model pengukuran (*outer model*) dalam PLS sangat penting karena terkait dengan apakah indikator bersifat reflektif atau formatif.
3. Langkah ketiga: Mengkonstruksi diagram jalur  
Bilamana langkah satu dan dua sudah dilakukan, maka agar hasilnya lebih mudah dipahami, hasil perancangan *inner model* dan *outer model* tersebut, selanjutnya dinyatakan dalam bentuk diagram jalur.

#### IV. Hasil Dan Pembahasan

##### A. Analisis Penelitian

##### 1) Model Penelitian dengan Menggunakan *Partial Least Square* (PLS)

Berdasarkan nilai *loading factor* untuk masing-masing indikator dari beberapa variabel sehingga diperoleh model penelitian yang baru dengan gambar sebagai berikut:



Gambar 5.1:  
Model Penelitian Baru

Berdasarkan gambar tersebut di atas nampak bahwa semua *loading factor* nilainya 0,50 sehingga penelitian dapat dilanjutkan untuk menganalisis model pengukuran atau *outer model* dan model *structural* atau *inner model*.

2) Model Pengukuran atau *Outer Model*

a) *Convergent Validity*

Validitas dinilai dengan cara melihat *convergent validity* (besarnya *original sample estimate/loading factor* untuk masing-masing konstruk). *Loading factor* diatas 0,70 sangat direkomendasikan, namun demikian *loading factor* 0,50 – 0,60 masih dapat ditolerir sepanjang model masih dalam tahap pengembangan. Dari hasil output model penelitian ditemukan *loading factor* diatas 0,50 dan T-Statistik signifikan ( $> 1,96$  atau  $p\text{-value} < 0,05$ ). Hal ini terlihat dari tabel 5.2. *Resulte for Outer Loading* dimana *original sample estimation*  $> 0,50$  dan *t-Statistic*  $> 1,96$  sehingga instrument penelitian dikatakan memenuhi *covergant validity*.



Tabel 5.1: *Results For outer Loadings*

Variabel	Original sample estimate	Mean of subsamples	Standard deviation	T-Statistik
X1				
X1.1	0.606	0.576	0.271	2.233
X1.2	0.804	0.755	0.187	4.307
X1.3	0.577	0.530	0.245	2.354
X2				
X2.1	0.819	0.810	0.086	9.531
X2.2	0.727	0.706	0.117	6.219
X2.3	0.762	0.748	0.108	7.066
X2.4	0.762	0.755	0.099	7.725
X3				
X3.1	0.552	0.554	0.151	3.665
X3.2	0.809	0.791	0.091	8.937
X3.3	0.770	0.757	0.102	7.581
X3.4	0.668	0.663	0.106	6.291
Y1				
Y1.1	0.722	0.720	0.075	9.599
Y1.2	0.692	0.690	0.087	7.959
Y1.3	0.819	0.814	0.057	14.382
Y1.4	0.675	0.669	0.115	5.874
Y1.5	0.596	0.583	0.113	5.271
Y2				
Y2.1	0.697	0.692	0.154	4.531
Y2.2	0.759	0.747	0.131	5.786
Y2.3	0.851	0.842	0.052	16.237

Sumber: Output SmartPLS

Berdasarkan tabel 5.1 dapat diketahui melalui *original sample estimate* indikator yang berpengaruh dominan terhadap masing-masing variabel eksogen dan endogen dalam penelitian dengan keterangan sebagai berikut:

- Indikator dominan yang berpengaruh terhadap pengawasan adalah indikator X<sub>1,2</sub> dengan nilai *Loading Factors* sebesar 0,804. hal ini mempunyai arti bahwa indikator Atasan selalu mengkomunikasikan masalah-masalah yang terjadi dalam organisasi berpengaruh yang besar terhadap peningkatan pengawasan di Bagian Keuangan Kantor Bupati Kabupaten Kutai Timur.
- Indikator dominan yang berpengaruh terhadap lingkungan kerja adalah indikator X<sub>2,1</sub> dengan nilai *Loading Factors* sebesar 0,819. hal ini mempunyai arti bahwa indikator Kenyamanan ruangan; pegawai mempunyai ruangan yang memberikan kenyamanan dalam bekerja berpengaruh yang besar terhadap peningkatan lingkungan kerja di Bagian Keuangan Kantor Bupati Kabupaten Kutai Timur.
- Indikator dominan yang berpengaruh terhadap kompetensi adalah indikator X<sub>3,2</sub>. dengan nilai *Loading Factors* sebesar 0,809. hal ini mempunyai arti bahwa indikator Fleksibilitas konsep; pegawai terbiasa dengan konsep yang fleksibel berpengaruh yang besar terhadap peningkatan kompetensi di Bagian Keuangan Kantor Bupati Kabupaten Kutai Timur.
- Indikator dominan yang berpengaruh terhadap komitmen organisasional adalah indikator Y<sub>1,3</sub>. dengan nilai *Loading Factors* sebesar 0,819. hal ini mempunyai arti bahwa indikator Kepedulian terhadap organisasi; pegawai mempunyai kepedulian yang besar terhadap organisasi berpengaruh yang besar terhadap peningkatan komitmen organisasional di Bagian Keuangan Kantor Bupati Kabupaten Kutai Timur.
- Indikator dominan yang berpengaruh terhadap kinerja adalah indikator Y<sub>2,3</sub>. dengan nilai *Loading Factors* sebesar 0,851. hal ini mempunyai arti bahwa indikator *Job knowledge*, yaitu luasnya pengetahuan

mengenai pekerjaan dan keterampilan berpengaruh yang besar terhadap peningkatan kinerja di Bagian Keuangan Kantor Bupati Kabupaten Kutai Timur.

**b) Discriminant Validity**

Untuk mengetahui variabel dapat dikatakan valid diskriminan dapat dilihat dari nilai average variance extracted (AVE). Konstruk dengan validitas yang baik dipersyaratkan nilai AVE harus diatas 0,50. Pada tabel 5.2. *Average Variance Extracted* menunjukkan nilai AVE diatas 0,50 artinya instrument variabel tersebut dikatan valid diskriminan.

Cara lain untuk mengetahui validitas diskriminan variabel dapat diperoleh dari akar kuadrat AVE ( $\sqrt{AVE}$ ) suatu konstruk dibandingkan dengan nilai korelasi antara konstruk lainnya. Jika nilai lebih tinggi daripada korelasi antar konstruk yang lain maka dapat disimpulkan instrument penelitian memenuhi kriteria validitas diskriminan. Nilai AVE dan akar kuadrat AVE dapat dijelaskan pada tabel 5.2 sebagai berikut:

Tabel 5.2: *Average Variance Extracted & Akar AVE*

	AVE	Keterangan	$\sqrt{AVE}$	Keterangan
X1	0.448	Tidak Valid	0.669	Valid
X2	0.590	Valid	0.768	Valid
X3	0.499	Tidak Valid	0.706	Valid
Y1	0.496	Tidak Valid	0.704	Valid
Y2	0.595	Valid	0.771	Valid

Sumber: Output SmartPLS

**c) Composite Reliability**

Untuk mengetahui reliabilitas semua konstruk dapat dilihat dari nilai *composite reliability*. Konstruk reliabel jika nilai *composite reliability* nilai diatas 0,70. Hasil output menunjukkan seluruh konstruk pada variabel pengawasan, lingkungan kerja, kompetensi, komitmen organisasional dan kinerja, reliabel karena nilai *composite reliability* > 0,70, dengan keterangan tabel sebagai berikut:

Tabel 5.3: *Composite Reliability*

	<i>Composite Reliability</i>
Pengawasan	0.705
Lingkungan Kerja	0.852
Kompetensi	0.796
Komitmen organisasional	0.830
Kinerja	0.814

Sumber: Output SmartPLS

**3) Model Struktural atau Inner Model**

**a) Pemeriksaan Goodness of Fit Model**

Pemeriksaan model dapat dilihat dari nilai R<sup>2</sup> (R-square). Artinya model dapat menjelaskan fenomena atau variasi komitmen organisasional dapat dijelaskan oleh variabel pengawasan, lingkungan kerja, kompetensi sebesar 57,80 persen (0,578 x 100%) sedangkan sisanya dijelaskan oleh variasi variabel lain diluar dari model penelitian sebesar 42,20 persen (100% - 57,80%). Fenomena atau variasi kinerja dapat dijelaskan oleh variabel pengawasan, lingkungan kerja, kompetensi dan komitmen organisasional sebesar 62 persen (0,620 x 100%) sedangkan sisanya dijelaskan oleh variasi variabel lain diluar dari model penelitian sebesar 38 persen (100% - 62%) dengan penjelasan tabel dibawah ini:

Tabel 5.4: R – square

	R – square
Pengawasan	
Lingkungan Kerja	

Kompetensi	
Komitmen organisasional	0,578
Kinerja	0,620
Sumber: Output SmartPLS	

#### b) Pengujian t-test

Pada program smartPLS dilakukan dengan t-test pada masing-masing jalur. Hasil pengujian dapat dilihat pada tabel 5.7 dibawah ini:

Tabel 5.5: Results For Inner Weights

Variabel	Original sample estimate	Mean of subsamples	Standard deviation	T-Statistic	P-Value
Pengawasan -> Komitmen organisasional	0.068	0.084	0.112	0.609	0.543
Lingkungan Kerja -> Komitmen organisasional	0.267	0.274	0.111	2.412	0.016
Kompetensi -> Komitmen organisasional	0.585	0.584	0.109	5.363	0.000
Pengawasan -> Kinerja	-0.106	-0.096	0.150	0.708	0.479
Lingkungan Kerja -> Kinerja	-0.047	-0.060	0.126	0.374	0.709
Kompetensi -> Kinerja	0.215	0.200	0.147	1.457	0.146
Komitmen organisasional -> Kinerja	0.692	0.709	0.163	4.241	0.000

Sumber: Output SmartPLS

Berdasarkan tabel 5.5 maka dapat diketahui pengaruh positif dan tingkat signifikansi masing-masing variabel, apabila *T-Statistic* > 1.96 berarti variabel eksogen berpengaruh signifikan terhadap variabel endogen dan apabila *T-Statistic* < 1.96 maka variabel eksogen berpengaruh tidak signifikan terhadap variabel endogen dengan penjelasan sebagai berikut:

- 1) Pengawasan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional dengan nilai sebesar 0.068, dapat diketahui pula bahwa pengawasan berpengaruh tidak signifikan terhadap komitmen organisasional karena mempunyai t-statistic ( $0,609 < 1.96$ ), sehingga hasil penelitian ini tidak sejalan dengan hipotesis yang menyatakan Pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.
- 2) Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional dengan nilai sebesar 0.267, dapat diketahui pula bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional karena mempunyai t-statistic ( $2,412 > 1.96$ ), sehingga hasil penelitian ini sejalan dengan hipotesis yang menyatakan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.
- 3) Kompetensi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional dengan nilai sebesar 0.585, dapat diketahui pula bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional karena mempunyai t-statistic ( $5.363 > 1.96$ ), sehingga hasil penelitian ini sejalan dengan hipotesis yang menyatakan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.
- 4) Pengawasan berpengaruh negatif terhadap kinerja dengan nilai sebesar 0.106, dapat diketahui pula bahwa pengawasan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karena mempunyai t-statistic ( $0,708 < 1.96$ ), sehingga hasil penelitian ini tidak sejalan dengan hipotesis yang menyatakan Pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
- 5) Lingkungan kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja dengan nilai sebesar 0,047, dapat diketahui pula bahwa lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karena mempunyai t-statistic

(0,374 < 1.96), sehingga hasil penelitian ini tidak sejalan dengan hipotesis yang menyatakan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

- 6) Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja dengan nilai sebesar 0.215, dapat diketahui pula bahwa kompetensi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karena mempunyai t-statistic ( $1.457 < 1.96$ ), sehingga hasil penelitian ini sejalan dengan hipotesis yang menyatakan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja dengan nilai sebesar 0.692, dapat diketahui pula bahwa komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karena mempunyai t-statistic ( $4.241 > 1.96$ ), sehingga hasil penelitian ini sejalan dengan hipotesis yang menyatakan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

## V. Penutup

### A. Kesimpulan

Berdasarkan dari hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Pengawasan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap komitmen organisasional. Hal ini mempunyai arti bahwa Pengawasan yang diukur melalui Atasan selalu memberikan penilaian terhadap hasil kerja, Atasan selalu mengkomunikasikan masalah-masalah yang terjadi dalam organisasi, Perintah yang diberikan atasan bisa dipahami secara jelas belum mampu mendorong peningkatan Komitmen organisasional yang diukur melalui Perasaan menjadi bagian dari organisasi.
2. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Hal ini mempunyai arti bahwa Lingkungan yang diukur melalui Kenyamanan ruangan; pegawai mempunyai ruangan yang memberikan kenyamanan dalam bekerja.
3. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Hal ini mempunyai arti bahwa Kompetensi yang diukur melalui Kelincahan berfikir dari segala arah; pegawai memiliki kemampuan berfikir dari segala arah untuk menyelesaikan permasalahan pekerjaan, Fleksibilitas konsep; pegawai terbiasa dengan konsep yang fleksibel, Orisinalitas; pegawai melaksanakan penyelesaian pekerjaan dengan dasar orisinalitas, Kecakapan dalam banyak hal; pegawai mempunyai kecakapan dalam banyak hal telah mampu mendorong peningkatan .
4. Pengawasan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja. Hal ini mempunyai arti bahwa Pengawasan yang diukur melalui Atasan selalu memberikan penilaian terhadap hasil kerja, Atasan selalu mengkomunikasikan masalah-masalah yang terjadi dalam organisasi.
5. Lingkungan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja. Hal ini mempunyai arti bahwa Lingkungan yang diukur melalui Kenyamanan ruangan; pegawai mempunyai ruangan yang memberikan kenyamanan dalam bekerja, Fasilitas ruangan; Fasilitas didalam ruangan sesuai dengan harapan dan sangat membantu anda dalam mengoptimalkan pekerjaan, Hubungan dengan rekan kerja; pegawai merasa nyaman dengan rekan kerja dikantor karena selalu memberikan masukan positif.
6. Kompetensi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja. Hal ini mempunyai arti bahwa Kompetensi yang diukur melalui Kelincahan berfikir dari segala arah; pegawai memiliki kemampuan berfikir dari segala arah untuk menyelesaikan permasalahan pekerjaan, Fleksibilitas konsep; pegawai terbiasa dengan konsep yang fleksibel.
7. Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hal ini mempunyai arti bahwa Komitmen organisasional yang diukur melalui Perasaan menjadi bagian dari organisasi; pegawai merasa telah menjadi bagian dari organisasi tempat bekerja saat sekarang, Kebanggaan terhadap organisasi; pegawai mempunyai kebanggaan terhadap organisasi tempat pegawai bekerja saat sekarang.

### B. Saran

Berdasarkan dari kesimpulan yang telah dikemukakan tersebut di atas, maka disarankan sebagai berikut:

1. Komitmen organisasional berjalan sesuai dengan kebutuhan instansi Bagian Keuangan Kantor Bupati Kabupaten Kutai Timur dapat dilakukan melalui penerapan sistem pengawasan yang terintegrasi.
2. Lingkungan kerja yang ada agar dapat dipertahankan untuk menjaga optimalisasi komitmen organisasional pegawai Bagian Keuangan Kantor Bupati Kabupaten Kutai Timur.
3. Peningkatan kompetensi yang ada saat ini dapat mencerminkan komitmen organisasional pegawai sehingga dapat dipertahankan.

4. Dilakukan perbaikan, berupa komunikasi antara pimpinan dan pegawai serta pegawai terhadap pimpinan sehingga pencapaian kinerja dapat tercapai sesuai dengan kebutuhan instansi.
5. Dibutuhkan perbaikan dari segi lingkungan kerja melalui penciptaan suasana yang kondusif agar pegawai mampu memberikan performa optimal dalam pencapaian kinerja.
6. Perbaikan kompetensi melalui perbaikan perilaku pegawai sangat diperlukan guna mencapai kinerja pegawai yang optimal, sehingga diperlukan kesadaran individu untuk membentuk kompetensi yang kondusif di lingkungan instansi.
7. Pengembangan tentang penelitian sumber daya manusia terutama yang berkenaan dengan komitmen organisasional dan kinerja pegawai harus dibahas secara menyeluruh, diharapkan kepada peneliti berikutnya dengan objek penelitian yang sama mampu memberikan pembahasan yang lebih detail dan mendalam guna kemajuan organisasi kedepannya.

#### Daftar Pustaka

- Abdullah Sani, Ridwan. 2013. *Inovasi Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara: Jakarta.
- Anoraga, Pandji, 2009, *Psikologi Kerja*, Rhineka Cipta, Jakarta.
- Applebaum, H Steven, Heather Ayre and Barbara T Shapiro, (2011), "Career Management in Information Technology: A Case Study," Career Development International 7/3.
- As'ad, M. 2008, *Psikologi Industri: Seri Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Liberty.
- Burton, James P; Lee, Thomas W; Holtom, Brooks C, 2012, "The influence of Motivation to Attend, Ability to Attend, and Organizational Commitment on different Types of Absence Behaviours". Journal Of Managerial Issues, Summer, 2002, p:181-197.
- Challagalla, N. Goutham & servaini. 2006. *Dimensional and Type of Supervisory Control: Effect on Salles Person Performance and Satisfaction*. Journal Markeitng, Vol 60.
- Cianni, Mary dan Donna Wnuck, 2007, "Individual Growth and Team Enchancement: Moving Toward a New Model of Career Develpoment", Academy of Management Excecutive, Vol 11 No. 1. 2007.
- Daft, Richard. 2012. *Manajemen*. Edisi Kelima Jilid ke Satu Jakarta. Erlangga.
- Davis, Keith dan Newstorm, John W, 2008, *Organizational Behaviour: Human Behaviour at work*, (Alih Bahasa Diana Angelica) Mc-Graw Hill Companies, New York
- Gibson et al.L. James, Donelly Jr H. James and Ivansevich M. John, 2006, *Fundamental of Management*, (Alih Bahasa Gina Gania)Eight, Richard D. Irwin Inc., New York.
- Handoko, T.Hani, 2009, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia, Dasar dan Kunci Keberhasilan*, Cetakan Keenam, H.Masanung Offset, Jakarta.
- Hasibuan, Malayu.S.P., 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, PT.Bumi Aksara, Jakarta
- Locke. 2009. *Esensi Kepemimpinan*. Mitra Utam. Jakarta.
- Ishak, Arep & Hendri Tanjung. 2013. *Manajemen Motivasi*. PT Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta.
- Ivancevich, John M, Konopaske Robert & Matteson Michael T 2007, *Perilaku Dan Manajemen Organisasi (Alih Bahasa Gina Gania)*, Edisi Tujuh, Erlangga, Jakarta.
- Kreitner dan kinicki. 2010. *Organization Behaviour 8<sup>th</sup> Edition*. McGraw Hill International Edition.
- Kouze, J. M. & Posner, B. Z. 2007. *The leadership Challenge*. 4 edisi John Wiley and sons.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2012 *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya : Bandung.